



Futuro de las RR.PP./Comunicación y su impacto social | Halkla İlişkiler/İletişim'in Geleceği ve Sosyal Etki

El futuro de las relaciones públicas/ comunicación y su impacto social

Resultados de un estudio internacional con método Delphi

Ana Adi

Universidad Quadriga de Ciencias Aplicadas, Alemania

Thomas Stoeckle

Universidad de Bournemouth, Reino Unido

y

Mónica Arzuaga-Williams

Universidad Católica del Uruguay

Quadriga University 
of Applied Sciences

PRCA

Lista de autores

Ana Adi (Universidad Quadriga de Ciencias Aplicadas, Alemania)

Thomas Stoeckle (Universidad de Bournemouth, Reino Unido)

y

Mónica Arzuaga-Williams (Universidad Católica del Uruguay)

con

Melike Aktaş Kuyucu, Universidad de Ankara, Turquía

Anca Anton, Universidad de Bucarest, Rumania

Gabriela Baquerizo, Universidad Casa Grande, Ecuador

Rene Benecke, Universidad de Johannesburgo, Sudáfrica

A. Banu Bıçakçı, Universidad de Economía de Esmirna, Turquía

Alfonsa Butera, Universidad IULM, Italia

Carolina Carbone, Universidad de Belgrano, Argentina

Keren Darmon, Universidad de Greenwich, Reino Unido

Anette Degenaar, Universidad del Noroeste, Sudáfrica

Nicky Garsten, Universidad de Greenwich, Reino Unido

Gabriela Giler, Universidad Casa Grande, Ecuador

Lida Holtzhausen, Universidad del Noroeste, Sudáfrica

Lina Jakucioniene, Universidad de Vilna, Lituania

Maureen Kalane, Universidad de Botswana, Botswana

Kiranjit Kaur, Universidad Tecnológica MARA, Malasia

Neil Levy, Universidad de Johannesburgo, Sudáfrica

Rachel Lungile Mothibatsela, Compañía de diamantes Debswana, Botswana

Renata Matkeviciene, Universidad de Vilna, Lituania

Alessandra Mazzei, Universidad IULM, Italia

Corne Meintjes, Universidad de Johannesburgo, Sudáfrica

Margoth Mena Young, Universidad de Costa Rica, Costa Rica

Padhma Moodley, Universidad de Johannesburgo, Sudáfrica

Darius Mukiza, Universidad de Dar es Salaam, Tanzania

Dominic Maximilian Ofori, Universidad de Ghana, Ghana

Klement Podnar, Universidad de Liubliana, Eslovenia

Michelle Ponto, Blue Gecko B.V., Bélgica

Silvia Ravazzani, Universidad IULM, Italia

Vickie Sheriff, Imperial College de Londres, Reino Unido

Ana María Suárez Monsalve, Universidad de Medellín, Colombia

Petra Theunissen, Universidad Tecnológica de Auckland, Nueva Zelanda

Anthony Tibaingana, Universidad de Makerere, Uganda,

Katharina Wolf, Universidad de Curtin, Australia

Heather Young, Instituto de Ciencia y Tecnología de Okinawa, Japón

Publicado por:
Universidad Quadriga de Ciencias
Aplicadas – Quadriga Hochschule Berlin

www.quadriga-university.com

Diseño: Barbara Carletto MPRCA – Public
Relations and Communications
Association (PRCA)

ISBN: 978-3-942263-63-4

Cita de esta publicación (APA):

Adi, A., Stoeckle, T. & Arzuaga-Williams,
M. (2023). El futuro de las relaciones
públicas/comunicación y su impacto
social: Resultados de un estudio
internacional con método Delphi.
Universidad Quadriga de Ciencias
Aplicadas

Contacto:

Póngase en contacto con Ana Adi en
ana.adi@quadriga.eu. Si está interesado
en presentaciones, talleres, entrevistas o
análisis adicionales de las ideas incluidas
en este informe, consulte la lista de
contribuyentes y colaboradores y sus
países de residencia.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional](#).

Es libre de:

Compartir - copiar y redistribuir el material en cualquier medio o forma

El licenciante no puede revocar estas libertades mientras usted respete los términos de la licencia.

Bajo los siguientes términos:

Atribución - Debe dar el [crédito correspondiente](#), proporcionar un enlace a la licencia e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de forma que sugiera que el licenciante le respalda a usted o a su uso.

No comercial - No puede utilizar el material con [fines comerciales](#).

No a los derivados - Si [mezcla, transforma o construye sobre](#) el material, no podrá distribuir el material modificado.

Sin restricciones adicionales - Usted no puede aplicar términos legales o [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que la licencia permita.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia por elementos del material en dominio público o cuando su uso está permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se ofrece ninguna garantía. Es posible que la licencia no le otorgue todos los permisos necesarios para el uso previsto. Por ejemplo, otros derechos como [los de publicidad, privacidad o morales](#) pueden limitar el uso del material.

Índice

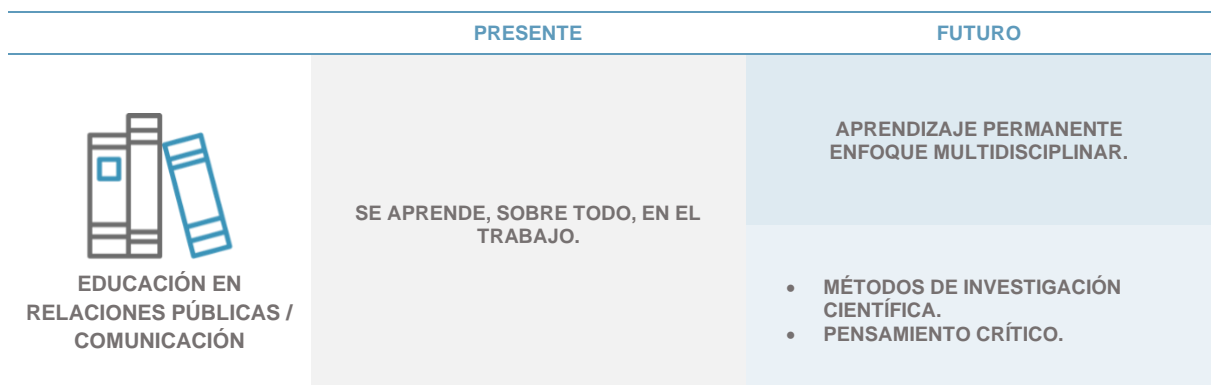
| | |
|--|----|
| Lista de autores..... | 2 |
| En pocas palabras..... | 6 |
| Contexto..... | 8 |
| Por qué relaciones públicas/comunicación, impacto social y valor social | 10 |
| Diseño de la investigación..... | 12 |
| Metodología..... | 14 |
| Consenso | 15 |
| Pre-test y puesta a punto | 15 |
| Muestra y método de muestreo | 16 |
| Ética y protección de datos | 20 |
| Recolección de datos..... | 20 |
| En busca de una definición | 21 |
| El “portavoz” de la organización..... | 25 |
| Conflictos y soluciones | 30 |
| Conflictos y soluciones | 35 |
| Tipos y motivos de los conflictos..... | 41 |
| Perspectiva deseada: procedimientos, alineación, co-creación | 42 |
| Impacto Social y Valor Social: definiciones emergentes..... | 45 |
| Valor social de las relaciones públicas/comunicación, ahora y en el futuro | 49 |
| Impacto social de las relaciones públicas/comunicación, ahora y en el futuro | 53 |
| Evaluación del impacto social de las relaciones públicas/ comunicación..... | 58 |
| Educación en relaciones públicas/comunicación: presente y futuro | 61 |
| Conclusiones, recomendaciones y perspectivas..... | 74 |
| Descargo de responsabilidad..... | 77 |
| Agradecimientos | 77 |
| Apéndice: Lista de preguntas en inglés, español y turco..... | 78 |
| Referencias..... | 82 |





En pocas palabras






ESTUDIO GLOBAL
CON MÉTODO
DELPHI EN



EXPLORACIÓN DE 3 GRANDES TEMAS



| VALOR SOCIAL | IMPACTO SOCIAL |
|--|--|
|  <p>VALOR SOCIAL</p> <p>+</p> <p>IMPACTO SOCIAL</p> <p>CONCEPTOS</p> |  <p>ACCIONES E INTERVENCIONES REALIZADAS PARA CAMBIAR EL <i>STATU QUO</i> DE FORMA DURADERA</p> |
| |  <p>EFFECTOS DE LAS ACCIONES DE LA PROFESIÓN / ORGANIZACIÓN EN LA SOCIEDAD</p> |
| |  <p>RESULTADO MEDIBLE DE ACCIONES PARA GENERAR BENEFICIO SOCIAL</p> |

| VALOR SOCIAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS/COMUNICACIÓN (DEBE DERIVAR DE:) | IMPACTO SOCIAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS (SE DEBE:) |
|---|--|
|  <p>CONCIENTIZAR SOBRE ASUNTOS QUE MEJORAN LA SOCIEDAD EN BENEFICIO DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS GRUPOS DE INTERÉS.</p> | <p>EVALUAR LAS IMPLICANCIAS DE LAS ACCIONES DE RELACIONES PÚBLICAS/COMUNICACIÓN EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL Y SOCIAL</p> |
|   <p>APORTAR AL BIEN COMÚN</p> | <p>GARANTIZAR LA COHERENCIA EN LA ORGANIZACIÓN ENTRE LO QUE SE HACE Y LO QUE SE COMUNICA.</p> |
|  <p>ORIENTAR A LAS ORGANIZACIONES HACIA ACTIVIDADES EN BENEFICIO DE LA SOCIEDAD.</p> |  |

Contexto

En una época en que la verdad sobre la sustancia y el significado de los hechos es cada vez más cuestionada (Fuller, 2018), y las soluciones basadas en datos para los retos sociales chocan con diversas posiciones políticas y valorativas (Hulme, 2020), las relaciones públicas/comunicación en su papel y función de defensa de los intereses organizacionales, que contribuyen y a la vez se benefician de las condiciones de la posverdad (Thompson, 2020), son objeto de creciente revisión crítica (Curry Jansen, 2017; Demetrious, 2022).

La polarización se convirtió en un rasgo que define a la sociedad, un efecto negativo y no deseado, generado por agendas de negocios y de comunicación. El mundo en crisis es tema recurrente en informes de investigación del área: desde el *Global Trends* de Ipsos (2023) hasta el último *Edelman Trust Barometer* (2023) apuntan al aumento de la frecuencia de las crisis y también a su variedad. Y, aunque estén relacionadas con el clima, la salud, la identidad o la geopolítica, ninguna de estas nuevas crisis tiene soluciones simples o directas. Están interconectadas, son interdependientes y multidimensionales, a menudo definidas como volátiles, inciertas, complejas y ambiguas, o VUCA por su sigla en inglés (Kumar & Modi, 2022). Resolver estas crisis requiere la habilidad de una comunicación con propósito, tanto en las formas interpersonales, aparentemente sencillas, como en las más complejas entre organizaciones y sus entornos, entre naciones y regiones. Sin embargo, también en esta área, las soluciones básicas de ayer ya no parecen funcionar. Las relaciones públicas/comunicación deberían formar parte de la solución, pero muchos observadores las consideran parte del problema (Ihlen *et al.*, 2019).

Por demasiado tiempo las relaciones públicas/comunicación se centraron, principalmente, en demostrar su valor y relevancia estratégica. Se ha prestado poca o ninguna atención al impacto que este enfoque tuvo en los profesionales, en forma personal, así como en la comunidad, los grupos de interés¹ y la sociedad en su conjunto. Aunque a lo largo de los años las relaciones públicas/comunicación como práctica profesional han adoptado una postura aparentemente más estricta ante los retos éticos,² los profesionales (estén en la organización o en una agencia) parecen seguir sometidos a las exigencias y presiones de sus clientes y empleadores, al participar en actividades destinadas, en última instancia, a retrasar, distraer o frustrar a algunos grupos de interés, mientras complacen a otros (Demetrious, 2022).

¹ N. del T. El término *stakeholders* del inglés se traduce en este documento como “grupos de interés” e incluye el término “públicos”, también utilizado en la muestra en español.

² Por ejemplo, véase la expulsión de Bell Pottinger de la comunidad de las relaciones públicas tras las revelaciones sobre su papel en Sudáfrica. [Rensburg, R. \(2020\). State capture and the demise of Bell Pottinger. En K. Sriramesh & D. Vercic \(Eds.\), The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice \(3 ed., pp. 84-98\). Routledge;](#) o la declaración del CIPR sobre Ucrania en febrero de 2022: <https://newsroom.cipr.co.uk/cipr-statement-on-ukraine/>.

Prácticas como el *astroturfing*³ (Arce García *et al.*, 2022; de Oliveira Giovanelli & Pésigo, 2022), el *ghost-posting*,⁴ la redacción de reseñas falsas, la eliminación u ocultación de información y el fomento de la difamación (Samoilenko & Jasper, 2023) son impulsadas para apoyar las demandas de la organización y proteger o promover su reputación. Esto conduce a una serie de retos y preguntas a la práctica, la investigación y la enseñanza que incluyen, pero no se limitan a:

- el cuestionamiento de las competencias o del estatus de los profesionales de las relaciones públicas/comunicación,
- la ética de la persuasión y el legado de las relaciones públicas/comunicación, y
- el equilibrio de los valores personales con los valores de la organización y las exigencias de la sociedad.

El futuro de las relaciones públicas/comunicación y su impacto social aborda estas cuestiones sin rodeos. Y el momento no podría ser más oportuno. Cada vez se pide más ayuda a los profesionales de las relaciones públicas/comunicación tras una pandemia, un conflicto o una emergencia climática. Estos profesionales son desafiados abiertamente por otras disciplinas que prometen una mejor medición, óptimos marcos de gestión y resultados más inmediatos, como las consultorías de gestión que dirigen iniciativas medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por su sigla en inglés), y de responsabilidad social corporativa (Veenstra & Ellemers, 2020). También se enfrentan a las exigencias cada vez más difíciles de mantener la confianza en la profesión, gestionar actividades complejas y volátiles, y aumentar la transparencia tanto de la profesión como de las organizaciones a las que apoyan (Adi, 2019; Adi *et al.*, 2023). Las tecnologías emergentes, como la IA generativa (Swiatek & Galloway, 2023), plantean un desafío adicional y agravante. Por ejemplo, ChatGPT se lanzó públicamente el 30 de noviembre de 2022, cuando este estudio ya estaba muy avanzado. El sector recién comienza a reflexionar sobre sus implicancias,⁵ que deberán ser abordadas por futuras investigaciones (véase el próximo libro electrónico *AI in PR*, editado por Ana Adi).

³ N. del T. Impresión de espontaneidad creada artificialmente con fines de manipulación.

⁴ N. del T. Publicación falsa en foros o redes sociales.

⁵ Por ejemplo, véase <https://www.prsa.org/article/the-promise-and-perils-of-chatgpt> y <https://www.newsweek.com/how-chatgpt-transforming-pr-game-1791555>.

Por qué relaciones públicas/comunicación, impacto social y valor social

Un número limitado de estudios ha explorado la evolución y el futuro de la profesión. Entre ellos, solo dos aplican un enfoque de métodos mixtos que exige a los investigadores examinar las aspiraciones y opiniones de sus participantes, al tiempo que exploran si de sus reflexiones se desprende algún consenso. Estos estudios son largos, laboriosos y requieren muchos recursos y tiempo. El *Global Capability Framework* de la Global Alliance (Gregory & Fawkes, 2019) tardó dos años en completarse e incluyó participantes de todos los continentes. Al estudio PR2025 (Adi, 2019) le llevó casi un año terminar y abarca principalmente perspectivas europeas.

Mientras que el *Global Capability Framework* proporciona un punto de referencia sobre cómo los profesionales de las relaciones públicas y la gestión de la comunicación rinden al máximo, PR2025 ofrece a los lectores una lista de competencias y soluciones vinculadas a las nuevas tendencias empresariales, tecnológicas y sociales. Global Alliance menciona la creación de confianza con las comunidades y los grupos de interés internos y externos, el trabajo dentro de un marco ético y la alineación de los objetivos de comunicación con el propósito y los valores de la organización como claves para el éxito futuro de las relaciones públicas/comunicación; por su parte, el PR2025 señala el reto, como paradoja “escondida”, de perseguir agendas basadas en valores al tiempo que se intenta facilitar el diálogo. Sin embargo, una preocupación tácita parece unir todas las investigaciones sobre el futuro de las relaciones públicas/comunicación: la huella que dejan. Tanto si se habla de propósito, impacto o legado como si se hace referencia a la sostenibilidad, la confianza o el diálogo, los participantes de las relaciones públicas/comunicación están muy preocupados no solo por la relevancia y el valor de su profesión, sino también por su legado.

Esta cuestión se planteó en el informe *Approaching the Future 2022* (Global Alliance, 2021), cuando se mencionan la confianza y la sostenibilidad como tendencias en las que se centran las organizaciones. También se observa en el *2021 Global PR & Communication Model* (Global Alliance, 2021), donde el propósito de la organización se considera el núcleo y el foco de unas relaciones públicas de éxito, y en el informe *The CCO as Pacesetter* de Page Society, en el que la creación de valor social se identifica como vía de desarrollo para los directores de comunicación (Page Society, 2019). El informe *European Communication Monitor* (Zerfass *et al.*, 2022), además, explora tópicos relacionados con la diversidad y la responsabilidad en la comunicación con los grupos de interés, a través de temas investigados en todos sus monitores regionales, como por ejemplo, el *Latin American Communication Monitor*.

Y, sin embargo, aunque todos ellos exploran el propósito, la responsabilidad y el legado de las relaciones públicas/comunicación, la mayoría de los estudios presume un papel prosocial del campo, “lo que significa que abarca una importante función social que permite a los públicos conocer, comprender e interactuar eficazmente con las organizaciones” (Bowen, 2010, p. 66). En pocas palabras, estos estudios asumen que las relaciones públicas/comunicación tienen *per se* impacto social y valor social positivos.

En este sentido, las relaciones públicas pueden definirse como buenas porque fomentan la autonomía moral individual, la toma de decisiones racional e informada y la libertad de elección, que es la columna vertebral de una sociedad democrática (Bowen, 2010, p. 67).

Esto lleva a Bowen a concluir que cuando no se cumplen estas condiciones y se controlan las relaciones públicas/comunicación, se obstaculiza la diversidad de ideas y se oculta al público la posibilidad de tomar decisiones racionales, entonces la práctica de las relaciones públicas/comunicación no es ética. Fawkes califica esta visión de *limitante*, porque insiste en el valor social sin aceptar que la persuasión distorsiona “el debate serio sobre los dilemas éticos en las relaciones públicas” (2018, p. 167).

Dado que el lenguaje importa, debemos definir claramente los términos y utilizarlos con responsabilidad, conscientes de su impacto. Así, aunque valor social e impacto social son similares, no siempre significan lo mismo. De hecho, si se consideran el impacto y el valor definidos a través de tres dimensiones en un espectro de positivo vs. negativo, planificado vs. no planificado y, deseado vs. no deseado (Stoeckle & Adi, 2023), entonces, según el contexto pueden surgir múltiples combinaciones en su uso.

Por tanto, este estudio no solo es oportuno sino muy necesario. La investigación sobre relaciones públicas/comunicación está llena de juicios o deseos en torno a la profesión y a menudo aborda solo un aspecto de la práctica: bueno o malo, simple o complejo. Lo que a menudo se omite no es el dilema sino los matices para resolverlo. También se suele prescindir de la reflexión sobre la historia, el legado y los supuestos que rodean la práctica, su enseñanza e investigación, y el impacto en su evolución y futuro.

Diseño de la investigación

El número de estudios centrados en las relaciones públicas/comunicación aumentó en los últimos años y tanto las universidades como las asociaciones y las agencias realizan investigaciones que, en última instancia, sirven de herramienta promocional para mostrar su liderazgo de pensamiento y mejorar su reputación. A menudo, basados en cuestionarios estructurados, investigan algunos temas con trabajos que se centran en registrar y describir el estado de la profesión o las preocupaciones del momento. Además, suelen dirigirse a muestras más bien fijas de participantes diferenciados por edad (jóvenes profesionales vs. profesionales con experiencia), sector o país. Véase, por ejemplo, la serie del *Communication Monitor* (Zerfass et al., 2022), el estudio alemán *Berufsfeld* (Seidenglanz & Fechner, 2021) o *CIPR's State of the Profession* (CIPR, 2022). Estos estudios, muy valiosos por sus contribuciones a la historia y el desarrollo de la profesión, y por permitir comparaciones nacionales, regionales y mundiales sobre una base anual, así como a lo largo de un período largo de tiempo, también presuponen que los antecedentes culturales, educativos y lingüísticos de sus encuestados son homogéneos, o que las diferencias son menos importantes que las similitudes.

Por ello, *El futuro de las relaciones públicas/comunicación y su impacto social* adoptó un enfoque ligeramente diferente en cuanto a la planificación y el diseño, con el objetivo de reflejar la diversidad y las diferencias culturales en un planteamiento reflexivo-cualitativo multilingüe e iterativo. Aborda tres temas:

- grupos de interés y demandas en conflicto,
- el valor social y el impacto social, y
- la educación.

También examina dos perspectivas temporales diferentes:

- la situación actual (factual, tal como es) y
- el desarrollo futuro (normativa, como debería ser/llegar a ser).

Para facilitar el análisis, se añadieron preguntas sobre el país de nacimiento y el de residencia, los años de experiencia y el campo y tipo de trabajo/empleo actual.

Tabla 1. Marco y preguntas de la investigación

| PERSONA | CULTURA Y GEOGRAFÍA | DENOMINACIÓN Y PROPÓSITO | CONFLICTO | VALOR SOCIAL | IMPACTO SOCIAL | EDUCACIÓN |
|---------------------------------|---|---|--|--|--|--|
| Foco de la carrera (P4) | País de nacimiento (P1) | Términos utilizados para describir la práctica de las RRPP/ Comunicación (P9) | Tipos/ motivos actuales de conflictos potenciales (P11) ⁶ | Definición de valor social (P14) | Definición de impacto social (P15) | Cómo se aprenden actualmente las RRPP/ Comunicación (P13) |
| Años de experiencia (P5, P6) | País de residencia (P2) | Propósito actual para utilizar las RRPP/ Comunicación (P10) | Abordaje actual de los conflictos (P12) | Valor social ideal de las RRPP/ Comunicación (P16) | Impacto social ideal de las RRPP/ Comunicación (P17) | Nivel ideal para enseñar las RRPP/ Comunicación (P21) |
| Principal lugar de trabajo (P7) | Detalles adicionales (P3) | | Ideal para abordar los conflictos (P18) | | Evaluación ideal del impacto social (P20) | Contenido ideal para la futura educación en RRPP/ Comunicación (P22) |
| | Foco y alcance geográfico de la práctica (P8) | | Ideal para abordar los impactos en conflicto (P19) | | | Candidatos/ aprendices ideales de RRPP/ Comunicación (P23) |

⁶ En la muestra en inglés se obtuvo respuestas sobre tipos de conflictos, en la muestra en turco sobre motivos de los conflictos y en la muestra en español sobre ambos temas: tipos y motivos de los conflictos.

Metodología

Se trata de un estudio con método Delphi (Iqbal & Pison-Young, 2009) cuyo objetivo es determinar si un grupo de expertos llega a consensos sobre las cuestiones debatidas mediante un proceso estructurado de facilitación. Este resultado se consigue al formular interrogantes similares a lo largo de una serie de rondas, pasar de preguntas abiertas y respuestas cualitativas, ricas y no estructuradas, a preguntas cuantitativas de ranqueo o escalas Likert centradas en los temas más comunes que surgen en las cualitativas. En nuestro caso, el estudio comenzó con una muestra de 613 académicos, profesionales y personas con ambos roles (académico y profesional) de 25 países de todo el mundo. Las cuatro rondas fueron completadas por 313 personas de 21 países. Para garantizar la claridad e incentivar las respuestas, se utilizaron 3 idiomas: inglés, español y turco. Las preguntas se acordaron con el equipo de investigación en inglés y luego fueron traducidas o adaptadas al español y al turco, respectivamente.

Tabla 2. Tamaño de la muestra y porcentajes de finalización en los tres idiomas (inglés, español y turco) y en las cuatro rondas del estudio

| | RONDA 1 | RONDA 2 | RONDA 3 | RONDA 4 |
|--|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------|
| PERÍODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS | Del 6 al 27 de noviembre | 28 de noviembre al 6 de enero | Del 15 de marzo al 2 de abril | Del 3 al 23 de abril |
| MUESTRA TOTAL EN INGLÉS | 442 | 442 | 211 | 211 |
| <i>Completo</i> | 43% | 30% | 59% | 59% |
| <i>Incompleto</i> | 27% | 14% | 7% | 10% |
| <i>No iniciado</i> | 30% | 56% | 34% | 31% |
| MUESTRA TOTAL EN ESPAÑOL | 145 | 145 | 81 | 81 |
| <i>Completo</i> | 40% | 48% | 72% | 56% |
| <i>Incompleto</i> | 9% | 9% | 5% | 4% |
| <i>No iniciado</i> | 51% | 43% | 23% | 40% |
| MUESTRA TOTAL EN TURCO | 26 | 26 | 22 | 22 |
| <i>Completo</i> | 84% | 84% | 86% | 90% |
| <i>Incompleto</i> | 0% | 1% | 5% | 5% |
| <i>No iniciado</i> | 16% | 15% | 9% | 5% |

Las rondas 1 y 2 fueron abiertas y cualitativas, lo que permitió a los participantes responder a las preguntas con sus propias palabras, describir y contextualizar sus puntos de vista. En la segunda ronda, los participantes podían ver las respuestas anónimas de los demás, reflexionar sobre sus propias respuestas y modificarlas si lo deseaban.

Las rondas 3 y 4 fueron cuantitativas. Las preguntas eran, en gran medida, las mismas, y las opciones dadas a los participantes para responder surgieron del análisis de los datos cualitativos recogidos en las rondas 1 y 2. Solamente los participantes que completaron las rondas 1 o 2 fueron invitados a continuar el estudio. De este modo se garantizó que solo los participantes comprometidos permanecieran en el estudio y que solo aquellos con experiencia en las rondas cualitativas participaran en el ejercicio cuantitativo de búsqueda de consensos en las rondas 3 y 4.

Consenso

Los estudios basados en el método Delphi son exploratorios por naturaleza, ya que incluyen muestras relativamente pequeñas y temas no probados. Por lo tanto, para llegar a un consenso, deben adoptar el siguiente enfoque:

- identificar los temas más comunes (y al mismo tiempo señalar los valores atípicos) a partir de los datos cualitativos,
- resumir los temas más comunes en opciones de respuestas cuantitativas,
- en el caso de las preguntas cerradas con opciones, reportar el consenso para las opciones que se elijan por el 50% o más,
- para las preguntas que incluyen escalas de acuerdo (Likert), reportar el consenso para las categorías que reciban el 50% o más, y
- en algunos casos, presentar una escala de consenso agregado o compuesto, resultado de sumar todas las elecciones en primer, segundo y tercer lugar, o las respuestas de las opciones “de acuerdo y muy de acuerdo”, por una parte, y las “en desacuerdo y muy en desacuerdo”, por otra.

Pre-test y puesta a punto

La idea del proyecto se anunció en una reunión de la PRCA en abril de 2022, y los primeros miembros del equipo de investigación que expresaron su interés por unirse y apoyar el estudio llegaron a través del *University Advisory Group* de la PRCA. El equipo de coordinación de la investigación utilizó contactos personales y redes profesionales para encontrar a otros investigadores y profesionales de las relaciones públicas/comunicación. A partir de ahí se creó el colectivo de investigación.

En sus primeras fases, el colectivo de investigación contó con 56 miembros de 29 países. Estos fueron invitados a participar en la creación y pre-test del diseño de la investigación

antes de que el estudio se diera a conocer a un público más amplio. Siguiendo su recomendación, el estudio se desarrolló en varios idiomas (inicialmente en inglés, finés, tailandés, turco y español) para facilitar la respuesta y permitir la transmisión de los matices desde el punto de vista lingüístico. También se le pidió ayuda al colectivo de investigación para reclutar hasta 25 participantes en sus países de residencia o nacimiento, según sus redes en relaciones públicas/comunicación.

Tras el pre-test quedaron en el grupo 35 miembros de 21 países. Sin embargo, como las redes colectivas de investigación se extendían más allá de sus países de residencia, en el estudio aparecen participantes de 23 países y no de 21.

Mediante intercambios de correos electrónicos, edición conjunta de documentos y llamadas por videoconferencia, los coordinadores de la investigación acordaron el diseño del proyecto y el ajuste de las preguntas. Una vez finalizado el pre-test, se compartió una lista ajustada de preguntas a través de Microsoft Teams y de correos electrónicos para discutir y solicitar comentarios. Más adelante se celebraron otras reuniones de coordinación. A lo largo de las fases de recolección y análisis de datos se enviaron actualizaciones periódicas por correo electrónico. También se utilizó un sistema de doble copia de seguridad de los datos: una en Microsoft Teams y otra en una carpeta cifrada de Dropbox, a la que solo se accedía por invitación.

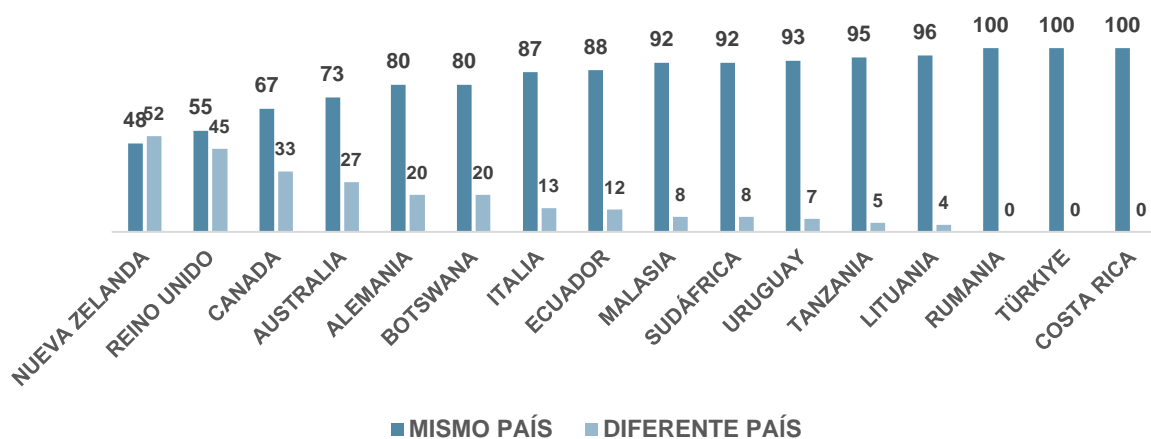
Muestra y método de muestreo

Este estudio utiliza muestreo intencional: una técnica de muestreo no probabilístico en la que los participantes se seleccionan porque tienen características necesarias y relevantes para el estudio (Rubin, 2021, p. 141). Al inicio del estudio, se les pidió a los miembros del colectivo de investigación que identificaran e invitaran a un máximo de 25 participantes que fueran académicos, profesionales y personas con ambos roles. Debido a la duración del estudio y al compromiso necesario, se prefirió una muestra de contactos conocidos en lugar de una convocatoria abierta de participantes.

De este modo, este estudio adoptó un enfoque diferente al de anteriores reportes demográficos sobre relaciones públicas/comunicación. Con el objetivo de descubrir los patrones de diversidad y heterogeneidad dentro de la muestra, se les pidió a los participantes señalar sus países de nacimiento y residencia. Con ello, pretendimos atender la crítica de Sison (2009) de que el campo de las relaciones públicas/comunicación da por sentada su cultura y, a la vez, identificar si las relaciones públicas/comunicación pueden ser una profesión verdaderamente global y sin fronteras.

Figura 1. Comparación de la distribución de “país de residencia” con “país de nacimiento” en países con 10 y más participantes (ronda 4, n=203, en porcentaje).

Se excluyen 110 participantes que no respondieron la P1: *¿Cuál es su país de residencia?* y la P2: *¿Cuál es su país de origen/nacimiento?*



De las tres muestras representadas en el estudio, los países con mayores diferencias notificadas entre el país de nacimiento y el de residencia fueron Nueva Zelanda, Reino Unido, Canadá y Australia. En otras rondas también mostraron diferencias Japón, Sudáfrica y Países Bajos. Por otra parte, y en el otro extremo, encontramos a Costa Rica, Turquía y Rumania (ver Figura 1), pero también en otras rondas a Ghana, Malasia y Tanzania. Estos países tuvieron la muestra más homogénea en cuanto a nacionalidad (y, cabe suponer, a cultura). Aunque algunas de estas diferencias podrían atribuirse a las barreras lingüísticas para migrar de un país a otro, otras serían atribuibles al posicionamiento geosocial de países como Canadá y Nueva Zelanda, por ejemplo, conocidos por sus enfoques sobre inmigración y poblaciones multiétnicas. Por supuesto, algunas de estas diferencias también pueden deberse a la forma en que se reclutó a los participantes —en su mayoría, una muestra conveniente e intencionada—, pero esta distribución es suficiente para plantear preguntas sobre el grado de internacionalización e interculturalidad de las relaciones públicas/comunicación en cada país.

La clasificación de la muestra de este estudio también es distinta. Para empezar, muchas de las preguntas demográficas fueron opcionales. Aunque esto podía plantear problemas a la hora de presentar los datos centrados en las diferencias dentro de la muestra, se tomó esta decisión para facilitar (y potencialmente acelerar) la realización del estudio. Además, al estar implementando el método Delphi, lo más importante es el consenso general dentro de la muestra (a diferencia de los instrumentos cuantitativos, cuya finalidad es generalizar).

En lugar de entrar en contacto únicamente con profesionales o utilizar listas de miembros de asociaciones y convocatorias abiertas, los miembros del equipo de investigación identificaron a académicos, profesionales y personas con ambos roles en su país de residencia y, en ocasiones, en el de nacimiento. Las muestras estadounidense, canadiense y belga, por ejemplo, fueron en su mayoría el resultado de contactos personales y profesionales dentro del equipo. Cuando los participantes se incorporaron al estudio, se les

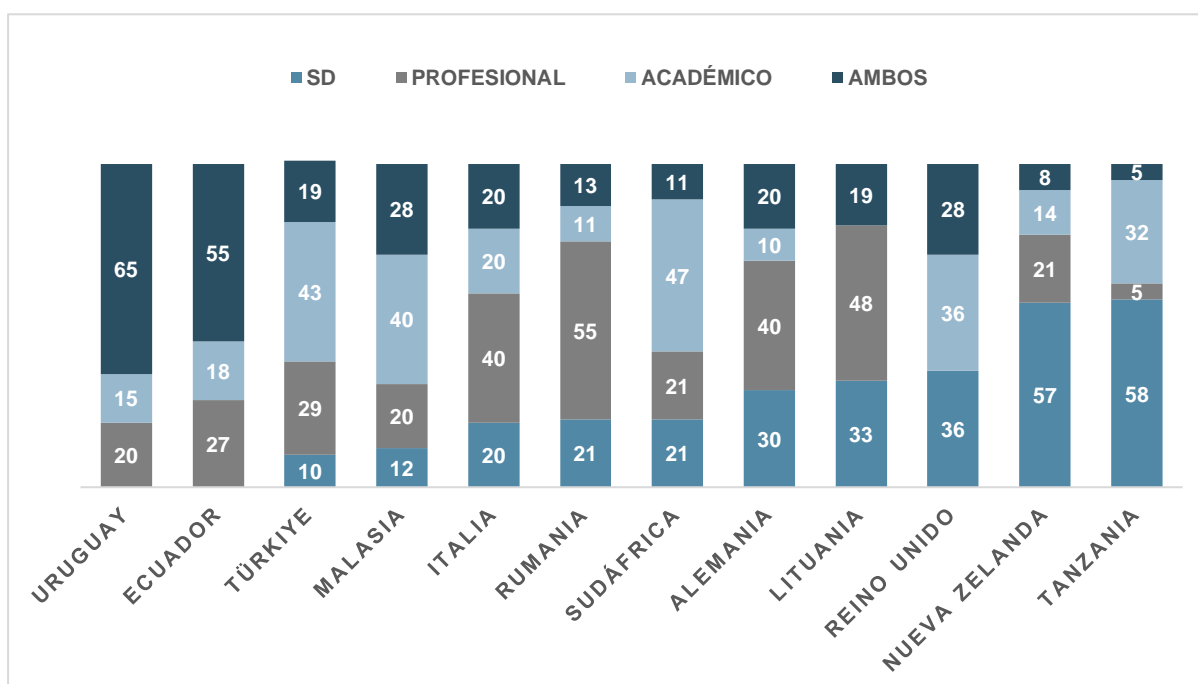
pidió que se identificaran con alguna de las categorías previstas —académico, profesional o ambos—, según las siguientes descripciones:

- **Académico:** persona que activamente enseña, y quizás también investiga, en una universidad o institución que puede otorgar títulos de grado/pregrado, posgrados/maestrías en relaciones públicas/comunicación; y posee preferentemente un título de posgrado como magíster o doctor.
- **Profesional:** persona que trabaja activamente en el campo de las relaciones públicas/comunicación en organizaciones de cualquier tipo —públicas, privadas, con o sin ánimo de lucro—, sin importar su formación de base.
- **Ambos:** aplica cuando la persona enseña (no exclusivamente en universidades), investiga (aunque no sea investigación académica publicada) y se desempeña como profesional.

En este informe se incorpora dentro de la categoría **mixta**⁷ a quienes declaran tener ambos roles, tanto el académico como el profesional.

Figura 2. Distribución de la muestra por categoría en países con 10 o más participantes (ronda 4, en porcentaje).

La etiqueta SD indica los participantes que no respondieron a la P4 (opcional): *De las categorías siguientes, indique cuál le describe mejor: académico, profesional o ambos.* (n=275, cifra basada en los datos expresados por los participantes).



Además, en lugar de las categorías tradicionales y no reflexivas de género (Talbot, 2003; Westbrook y Saperstein, 2015) y edad (Curtin et al., 2011; Wills, 2020), se les pidió a los participantes indicar los años de experiencia como académico, profesional o ambos.

⁷ N. del T. En el informe en inglés se refiere a esta combinación de roles como *educator*, pero en español la palabra tiene un significado diferente.

En la muestra en inglés, al final de la primera ronda, la mayoría de los participantes tenía más de 20 años de experiencia (30%, n=442), ya fuera en el mundo académico, profesional o en ambos roles; y la muestra estuvo encabezada por los profesionales, seguidos de los académicos y mixtos en números similares. Esta distribución se mantuvo hasta el final de la cuarta ronda (33% con más de 20 años de experiencia, n=211). Los demás segmentos en años de experiencia se distribuyeron de número similar entre sí, a excepción del segmento 0 a 5 años, en el que el número de participantes fue el más reducido. A pesar de la pérdida de participantes a lo largo del estudio, esta muestra siguió concentrada en profesionales y mantuvo una distribución similar de académicos y roles mixtos en todas las rondas. El alcance geográfico de la práctica, declarado por los participantes de la muestra en inglés, también se mantuvo similar a lo largo de las rondas. Por ejemplo, el trabajo de los participantes de la primera ronda tuvo un alcance ligeramente más nacional (27% de las respuestas, frente al 22% de las respuestas en alcance global, n=442). Al final de la ronda 4, los alcances global y nacional fueron representados casi en partes iguales (24% de las respuestas para el alcance global, frente al 23% de las respuestas para el nacional, n=211).

En la muestra latinoamericana, el número de participantes profesionales y académicos fue bastante similar entre sí, mientras el de roles mixtos fue mucho menor. Sin embargo, al final de la ronda 4 la distribución cambió: la muestra estaba formada principalmente por roles mixtos (33%, n=81), seguida por segmentos mucho más pequeños de profesionales (14%, n=81) y académicos (7%, n=81). En tanto los profesionales declararon tener más de 20 años de experiencia, los académicos dijeron contar con entre 11 y 15 años. El alcance geográfico del trabajo de los participantes latinoamericanos fue ligeramente diferente, el nacional fue el más común (24%, n=134) en la primera ronda, seguido del regional, que en este caso se trató de América Latina. Sin embargo, en la ronda 4 las respuestas de alcance nacional y regional fueron casi iguales (27% nacional, 23% regional, n=81). Los alcances geográficos local y global fueron minoritarios entre los latinoamericanos (ver P8).

En la muestra turca, en cambio, hubo una representación mucho mayor de participantes con mucha experiencia: el 78% (n=26) indicó que llevaba más de 21 años en el campo de las relaciones públicas/comunicación, ya fuera como profesional, académico o en ambos roles. Este equilibrio cambió a una abrumadora mayoría del 95% (n=22) al final de la ronda 4. En cuanto al alcance geográfico de su práctica actual, casi la mitad de los participantes de la muestra turca (52%, n=26) declaró un alcance nacional, seguido de un 33% (n=26) con uno global. Al final de la ronda 4 se redujo la diferencia entre el alcance nacional (42%, n=22) y el global (38%, n=22).

El estudio también incluía otro campo opcional y abierto, en el que los participantes podían añadir cualquier detalle que consideraran relevante y quisieran compartir públicamente. De este modo, se podían explorar elementos relacionados con la identidad sin ninguna de las presiones de las categorías obligatorias y prescriptivas. La información recibida aquí abarcó desde personas que dieron cuenta sobre su edad, sexo, orientación sexual, estado civil y familiar, hasta afiliaciones profesionales, aficiones y pasiones. Curiosamente, hubo algunas diferencias en el tipo de detalles compartidos. En la muestra en inglés, los participantes se centraron en cuestiones profesionales; en la turca, señalaron sus estudios y datos profesionales; mientras que, en la latinoamericana, aunque se incluyeron detalles profesionales, se refirieron sobre todo a viajes profesionales, experiencia e intereses.

Ética y protección de datos

Los nombres, las direcciones de correo electrónico, los países de residencia y las categorías profesionales se compartieron con los coordinadores del estudio, que fueron los únicos con pleno acceso a las listas de los participantes. Los representantes de los países mantuvieron contacto con sus propios participantes. Los coordinadores del estudio compartían en el grupo de investigación el calendario y el contenido de las actualizaciones e individualmente, con cada miembro, cualquier información relativa a su propia muestra, como, por ejemplo, las tasas de cumplimiento y los enlaces particulares para acceder a las preguntas cuando el correo electrónico de la plataforma era marcado como no deseado. En varias ocasiones se informó a los participantes sobre los procedimientos del estudio: cuando se les invitó a participar en él y durante el proceso de recolección de datos, con un formulario de consentimiento integrado en la plataforma de recolección de datos.

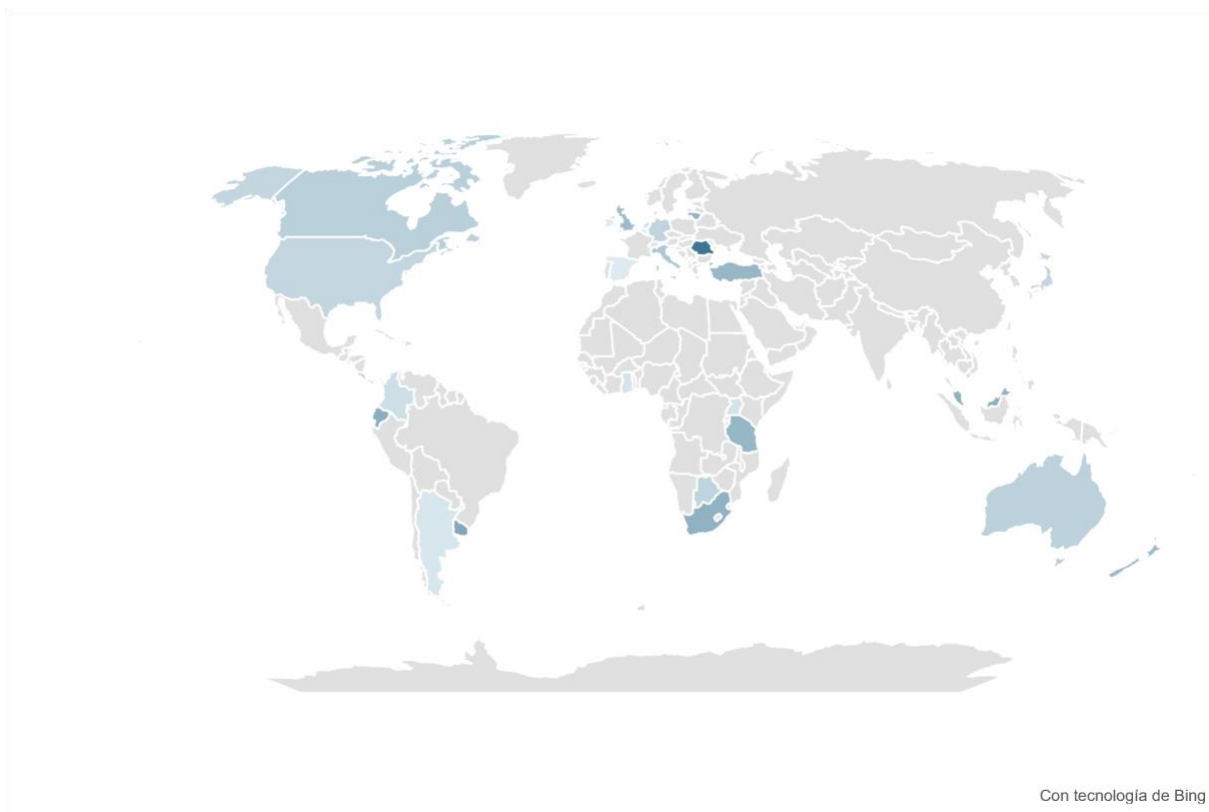
El estudio también solicitó y obtuvo autorizaciones éticas. Esto se trató caso por caso, cumpliendo las normas de cada institución.

Recolección de datos

El estudio se llevó a cabo entre noviembre de 2022 y abril de 2023 con Welphi, una plataforma de recolección de datos dedicada a Delphi.⁸ Más de 600 participantes de 25 países fueron invitados a unirse al estudio, y 313 participantes de 21 países cumplieron al menos una ronda cualitativa y otra cuantitativa, completando así el estudio. Para más detalles sobre respuestas en cada ronda ver la Tabla 2 y sobre distribución geográfica, la Figura 3.

⁸ Se pagó una licencia de Welphi con descuento durante doce meses con cargo al presupuesto de investigación de la Dra. Ana Adi, de la Universidad Quadriga de Ciencias Aplicadas.

Figura 3. Distribución mundial de los participantes al final de la ronda 4.



En busca de una definición

Gran parte de la investigación sobre relaciones públicas/comunicación, incluso cien años después de que Edward Bernays diera nombre “oficial” a la profesión (Bernays, 1965, p. 290), apunta a la continua lucha por definir la práctica (Fawkes, 2018; Hutton, 2001; Meyer, 2017; Verčič *et al.*, 2001) con diferentes definiciones que ponen énfasis en diversos aspectos: relaciones, grupos de interés, gestión, organización. Tanto el pre-test como nuestra propia investigación indican que, en la práctica, las líneas entre las disciplinas académicamente distintas son borrosas y dependen de una variedad de factores que incluyen el tamaño de la organización, las perspectivas de la dirección y su comprensión de las relaciones públicas/comunicación. Esta falta de consenso acerca de qué son las relaciones públicas/comunicación -y para qué son- nos habla de la diversidad y diferencias regionales y culturales, de los entornos del sector público frente al privado, y de la práctica de las agencias frente a la de las empresas.

Para evitar una definición predeterminada, en este estudio se pidió a los participantes que asociaran una serie de características con una denominación de práctica profesional. Esta táctica permitió comparar tanto los supuestos como las áreas de interés de los distintos grupos (según su práctica fuera nacional o regional).

Las características acordadas fueron: **intencional, persuasiva, orientada a los grupos de interés, estratégica, organizada y planificada con resultados medibles.**

Mientras que algunos participantes trataron de identificar una única disciplina para las características sugeridas, otros procedieron a seleccionar y mezclarlas y, solo entonces, atribuirles a una disciplina o área de práctica concreta.⁹

*Creo que en mi país todas las comunicaciones son intencionadas y tratan de ser persuasivas y orientadas a los grupos de interés. Las comunicaciones en el sector privado son más estratégicas, organizadas y planificadas con resultados medibles, pero en el mundo académico son mucho menos rigurosas en lo que se refiere al escrutinio de la ejecución del presupuesto, el ROI, la medición de los éxitos y fracasos y la ejecución de un ciclo PDCA [planning, doing, checking, acting].¹⁰ – **Japón, Profesional¹¹***

*La comunicación deliberada con resultados concretos se utiliza habitualmente con fines publicitarios y también propagandísticos, especialmente durante las campañas electorales en este país.¹² – **Malasia, Mixto***

*Estas características son comunes en el sector privado. No están necesariamente extendidas en el sector público, especialmente en lo que se refiere a la orientación hacia los grupos de interés.¹³ – **Italia, Mixto***

“Debería” estar orientada a los grupos de interés, pero en la mayoría de los casos se trata de una práctica estratégica, organizada y persuasiva. Seguimos intentando ejercer una influencia intencionada convenciendo a las audiencias en lugar de un discurso bidireccional con los distintos grupos de interés. Sigo viendo muchas organizaciones, especialmente gobiernos, pero también

⁹ Los textos de los participantes en el estudio se presentan en forma literal, sin ediciones. Se agregan aclaraciones entre corchetes y se transcriben las versiones en idioma original al pie.

¹⁰ Texto original: All communications in my country are intentional and attempting to be persuasive and stakeholder oriented, I believe. Communications in the private sector are more strategic, organised, and planned with measurable outcomes, but it is far less rigorous in the academia when it comes to scrutinisation of budget execution, ROIs, measuring successes and failures, and running a PDCA cycle.

¹¹ Si no se facilita ninguna otra información, se considera que el participante ha nacido y reside en el país indicado.

¹² Texto original: Deliberate communication with targeted outcomes is commonly used for advertising purposes and also propaganda, especially during election campaigns in this country.

¹³ Texto original: These characteristics are common in the private sector. Not necessarily spread in the public sector, specially so far concerned stakeholder oriented.

empresas que en gran medida comunican como si siguieran siendo mera publicidad.¹⁴ – Países Bajos, Mixto

Relaciones públicas, quizás este término esté orientado al público externo: clientes, imagen que se construye de la empresa, gestión de la marca, relación con los medios de comunicación. También se le llama Comunicación organizacional, pero este término está enfocado a crear o mejorar una cultura organizacional – Ecuador, Profesional

Desconozco si hay un único término a nivel país, común a todos los ámbitos y que englobe todos los enfoques, pero creo que el término “Comunicación estratégica” se ajusta a las premisas planteadas, no es tan amplio ni tan restrictivo tampoco – Uruguay, Profesional

Quienes asociaron la práctica intencional, persuasiva, orientada a los grupos de interés, estratégica, organizada y planificada con resultados medibles, con las relaciones públicas o la comunicación, a menudo señalaron la discrepancia entre la fuerza de las características estratégicas y persuasivas y la debilidad de la planificación y la medición.

En mi país, estas características serían una descripción adecuada del sector de las relaciones públicas, así como una buena descripción de la forma en que lo ve el público, con la excepción de la característica “resultados medidos”. Una de las percepciones estereotipadas (y negativas) del sector es que el trabajo realizado por los profesionales de las relaciones públicas no produce resultados tangibles y/o no puede medirse o no se mide; algo con lo que personalmente estoy en total desacuerdo.¹⁵ – Nacido en Sudáfrica y residente en Nueva Zelanda, Profesional

La práctica de la comunicación en el sector no lucrativo es muy amplia. Cada categoría o entidad sin ánimo de lucro tiene sus propios objetivos en materia de comunicación, pero he comprobado que se trata principalmente de alcanzar un

¹⁴ Texto original: It ‘should be’ stakeholder oriented but it is in most cases a strategic, organized, persuasive practice. We are still trying to have an intentional influence by convincing audiences instead of a two way discourse with the various stakeholders. I still see a lot of organizations, especially governments, but also companies to a large extent, communicating as though they are still just advertising.

¹⁵ Texto original: In my country, these characteristics would be an apt description of the Public Relations industry as well as a good description of the way it is viewed by the public, with exception to the “measured outcomes” characteristic. One of the stereotypical (and negative) perceptions of the industry, is that the work done by PR people does not produce tangible outcomes and/or cannot be measured or is not measured; something I personally disagree with very much.

*objetivo estratégico. Por desgracia, muy a menudo no está bien planificada, ya que la mayoría de las ONG no disponen de los recursos o el apoyo necesarios para planificar adecuadamente y ejecutar su comunicación de forma bien organizada. He encontrado que la mayoría de las ONG recurren a familiares o amigos, o a voluntarios para ejecutar sus objetivos de comunicación.¹⁶ –
Sudáfrica, Mixto*

En las rondas 3 y 4, cuando se presentó una lista de nombres (P9) para asociar con las mismas características, la confusión se redujo. Mientras que en las rondas 1 y 2 algunos indicaron similitudes con “marketing” o debatieron las diferencias entre “propaganda” y “persuasión organizada”, todos estos matices se volvieron invisibles en las rondas 3 y 4. En la muestra en inglés, en estas rondas, “relaciones públicas” (30%, n=211) surgió como la primera opción de la lista propuesta, sin embargo, no se puede afirmar que hubo consenso. “Comunicación estratégica” (20%) y “comunicación corporativa” (15%) recibieron un número similar de votos, aunque se marcaron como primera y segunda opción, respectivamente. En la muestra latinoamericana fue “comunicación organizacional” la denominación que ocupó el primer lugar (37%, n=81), seguida de “relaciones públicas” (18%) y “comunicación estratégica” (18%).

En la muestra turca, mientras que “relaciones públicas” fue seleccionada como primera opción por el 45% (n=22) de los participantes, fue “comunicación corporativa” la que recibió el 90% de las elecciones agregadas (el 55% como segunda opción), seguida de “gestión de la comunicación estratégica” (55% como tercera opción y 80% de puntuación agregada).

Lo interesante a destacar aquí es el fuerte enfoque organizacional percibido en América Latina. A diferencia de las muestras en inglés y turco, en las que la opción “relaciones públicas” fue la favorita, los participantes latinoamericanos asociaron la “comunicación organizacional” con la práctica intencional, persuasiva, orientada a los grupos de interés, estratégica, organizada y planificada con resultados medibles.

Por supuesto, la elección de “relaciones públicas” como denominación también podría deberse a un posible sesgo inducido en todas las muestras: después de varias rondas y de ver el título y los epígrafes del estudio, los participantes eran conscientes de las propuestas de definición y los puntos de vista implicados. Aunque esta cuestión asimismo puede depender de cómo se enseñan y viven las relaciones públicas/comunicación en cada región.

¹⁶ Texto original: Within the Non-profit sector communication practice is very vast. Every category or non-profit has its own set of objectives when it comes to communication, but I have found that it has mainly been to reach a strategic objective. Unfortunately, it is very often not well planned, as most NGOs don't have the resources or support they require to plan properly and to execute their communication in a well-organized manner. I have found that most NGOs make use of either family or friends, or volunteers to execute their communication objectives.

El “portavoz” de la organización

Para seguir con la exploración sobre la situación y las prácticas de las relaciones públicas, pedimos a los participantes indicar el propósito para el cual las organizaciones, de cualquier tipo, utilizan la práctica de la comunicación con las características proporcionadas. Las investigaciones actuales sobre las prácticas de relaciones públicas, como las series del *Communication Monitor* (Zerfass et al., 2022), el estudio *Berufsfeld* de DACH (Seidenglanz & Fechner, 2021) y el de *CIPR’s State of the PR* (CIPR, 2022), se centran en las tendencias que afectan a la profesión —tanto si se ejerce como si se contrata— y abarcan desde la tecnología, incluida la digitalización y el auge de la inteligencia artificial, hasta la pandemia de COVID-19, pasando por la diversidad y la inclusión.

Sin embargo, al igual que ocurre con la falta de claridad sobre lo que realmente significan las relaciones públicas/comunicación, también encontramos oscuridad sobre lo que hacen y para quién. En ello influyen, en parte, las preferencias paradigmáticas, las escuelas de pensamiento que forman la visión y la comprensión del mundo y todo lo que hay en él (Edwards, 2012), y el modo en que sus límites y enfoques se incorporan tanto en la academia como en la práctica. Esto también se puede deber a la manera en que los profesionales y los no profesionales entran en contacto con mitos e historias sobre relaciones públicas/comunicación, sus normas y límites, y las percepciones y comprensiones sobre ellas. Estas discrepancias de percepción y representación han sido señaladas, entre otros, por: Adi (2018), Kinsky (2011), Yoon y Black (2011), Saltzman (2012) y Spicer (1993), en profesionales centrados solo en la difusión de información o la creación de relaciones y su facilitación, y otros grupos como los periodistas y los políticos que consideran la persuasión y la manipulación como elementos centrales de la práctica.

Las visiones funcionalistas (que entienden las relaciones públicas/comunicación como una práctica por las tareas que realizan), a las que Edwards (2012) y Thomson (2020) aluden, están muy presentes en las rondas cualitativas, donde muchas respuestas se remiten a enumerar las áreas de práctica. Estas incluyen, entre otras, las relaciones con los medios, la comunicación de crisis, la comunicación interna y la transformación empresarial (digital, operativa, cultural).

*Construir y mantener la reputación, gestionar los medios de comunicación, crear mensajes coherentes tanto dentro como fuera de la organización o marca y trabajar con la alta dirección para anticipar y gestionar las crisis.*¹⁷ – Reino Unido, Académico

Otros participantes destacaron y criticaron las áreas de práctica que, en su opinión, necesitan un mayor desarrollo:

La mayoría de las empresas siguen utilizando sus funciones de comunicación principalmente para transmitir información de la dirección a los empleados y

¹⁷ Texto original: To build and maintain reputation, manage the media, create coherent messaging both within and outside the organisation or brand and work with senior management to anticipate and manage crises.

*persuadir a los periodistas para que recojan los mensajes diseñados para apoyar el posicionamiento corporativo o impulsar las ventas. No están suficientemente preparadas para gestionar las expectativas de grupos de interés específicos basándose en la escucha, el diálogo y el cambio de las prácticas corporativas. La mayoría aún carece de la capacidad y/o la voluntad de deducir objetivos de comunicación de las metas/necesidades corporativas y acordar esos objetivos, las actividades para alcanzarlos y las métricas de progreso y éxito por adelantado con la alta dirección.*¹⁸ – **Alemania, Mixto**

*Según mi experiencia, las empresas y otras organizaciones buscan ayuda en materia de comunicación cuando tienen un problema. A menudo el problema es que la gente no conoce la organización y quiere darla a conocer. A veces es para ayudar a proteger la reputación si se avecina un problema o ha estallado una crisis. En los últimos años hemos asistido a un enorme crecimiento de nuestro negocio y a un aumento de las empresas que buscan ayuda en comunicación estratégica en lugar de recurrir al marketing. Las organizaciones están empezando a ver por fin el valor de utilizar canales y técnicas/tácticas de comunicación para tener un impacto mucho mayor y un efecto mucho más duradero a la hora de crear consciencia de marca, lealtad, etc. Muchos de nuestros clientes utilizan en sus campañas contenidos de relaciones públicas en lugar de anuncios tradicionales del tipo “compre ahora”. Creo que el auge de las redes sociales ha demostrado a las marcas que la comunicación relacional es increíblemente importante y que, cuando se hace bien y con frecuencia, la comunicación intencionada ayuda a vender, a ganar cuota de mercado y a superar a la competencia.*¹⁹ – **Nacido en Estados Unidos y residente en Nueva Zelanda, Profesional**

¹⁸ Texto original: Most companies still predominantly use their comms functions mainly to cascade information from corporate leadership to employees and to persuade journalists to pick up messages designed to support corporate positioning or drive sales. Their readiness to manage the expectations of specific stakeholders based on listening, dialog and changing corporate practice is insufficiently developed. Most still lack the ability and/or willingness to deduct communication objectives from corporate goals/needs and agree these objectives, the activities to achieve them, and metrics for progress and success in advance with senior management.

¹⁹ Texto original: In my experience, businesses and other organisations seek out communications help when they have a problem. Often that problem is that people don't know about the organisation and they want to raise awareness. Sometimes it is to help protect reputation if an issue is eminent or a crisis has broken. During the past few years, we've seen huge growth in our business and more businesses seeking strategic communications help rather than going to marketing. Organisations are beginning to finally see the value in using communications channels and techniques/tactics to have a much bigger impact and much more lasting effect when it comes to building brand awareness, loyalty, etc. Many of our clients are using PR content rather than a traditional 'buy now' sort of advert in their campaigns. I believe the rise of social media has shown brands that relational communication is incredibly important and eventually, when you do it well and often, intentional comms will help you sell, build market share, rise above the competition.

Los aspectos más criticados fueron la falta de posicionamiento estratégico y de un enfoque proactivo de las relaciones públicas/comunicación, tanto en la forma de abordar los problemas como en la de medirlos y evaluarlos.

Entiendo que muchas veces no se da un posicionamiento estratégico a la comunicación, sino que se da de forma reactiva. Afortunadamente, en nuestro país esta perspectiva está cambiando y se entiende a la comunicación como parte del éxito o fracaso de las organizaciones. Actualmente se la entiende como una herramienta o necesidad transversal a toda la organización. – Uruguay, Profesional

Basándome en mi experiencia laboral y de investigación, creo que las organizaciones planifican estratégicamente la comunicación para lograr un objetivo de comunicación específico y persuadir, de forma que pueda personalizarse para los distintos grupos de interés y de acuerdo con los criterios de medición. Lamentablemente, sin embargo, las organizaciones pueden no priorizar las prioridades de todos los grupos de interés o los criterios de medición y evaluación.²⁰ – Turquía, Académico

Las empresas de éxito utilizan las comunicaciones corporativas para seguir, analizar y mejorar sus comunicaciones con los grupos de interés, aprendiendo a desarrollarse como organizaciones a través del compromiso con esos públicos. Las organizaciones deficientes utilizan estas técnicas para ocultar prácticas pobres y apoyar las ventas de productos o servicios mal orientados. Son, literalmente, extremos opuestos del espectro.²¹ – Nacido en Nueva Zelanda y residente en Escocia (Reino Unido), Académico

Al igual que en el punto de las denominaciones sobre relaciones públicas/comunicación, los participantes también señalaron que las diferencias de aplicación dependen del sector y del tamaño de la organización en cuestión.

Según mis observaciones, esto depende del tipo de organización. Las organizaciones del sector privado y las organizaciones de la sociedad civil suelen dar prioridad a la parte intencional y persuasiva de sus actividades. Creo

²⁰ Texto original: Benim çalışma ve araştırma deneyimlerime dayanan düşüncem kurumların belli bir iletişim hedefini gerçekleştirmek ve ikna etme amacıyla, çeşitli paydaşlara göre özelleştirilebilen, stratejik ve ölçme kriterlerine niyetiyle planlanmaktadır. Ancak maalesef kurumlar tüm paydaşların önceliklerini veya ölçme değerlendirme kriterlerini öncelik olarak görmeyebilmektedir.

²¹ Texto original: Successful companies use corporate communications to track, analyse and improve their communications with stakeholders by learning how to develop as organisations through engagement with those audiences. Poor organisations use these techniques to hide poor practice and support sales of poorly targeted products or services. They are literally opposite ends of the spectrum.

que la dimensión estratégica está bastante descuidada en Turquía, aunque sé por mi trabajo académico que organizaciones excepcionales como Greenpeace llevan a cabo varias actividades planificadas para obtener resultados estratégicos y medibles.²² – Turquía, Académico

El propósito de las organizaciones en el ámbito de la Comunicación depende del modelo de negocio, del tipo de público al que se dirige y del tamaño de la organización. En una empresa de retail su enfoque es intencional, persuasivo, estratégico, organizado, planificado y centrado en los resultados. En una organización de servicio público y social su propósito está orientado a los stakeholders, de forma persuasiva. – Ecuador, Mixto

Las rondas cuantitativas revelan una fuerte preferencia por enfoques centrados en la organización. En el conjunto de datos en inglés, los tres objetivos principales de las relaciones públicas (P10) fueron “construir, mantener y proteger la reputación de una organización” (43%, n=211), “alcanzar objetivos organizacionales” (23%) y “generar confianza y credibilidad para seguir adelante con los planes de negocio” (12%). En español fueron: “alcanzar los objetivos organizacionales” (38%, n=81), “posicionar la marca, la organización, gestionar la imagen” (23%) y “generar confianza, credibilidad, mejorar la reputación” (12%).

Mientras que “construir, mantener y proteger la reputación de una organización” fue la opción de consenso agregado en la muestra en inglés (84% distribuido entre primera, segunda y tercera opción, n=211), la que lideró el conjunto de datos en español fue “alcanzar los objetivos organizacionales” (58% distribuido entre primera, segunda y tercera opción, n=81).

También en Turquía, el principal propósito para utilizar las relaciones públicas/comunicación fue “alcanzar objetivos corporativos, como apoyar la gestión de la reputación, aumentar el reconocimiento, ganar poder, ampliar las actuaciones y los éxitos, aumentar la esfera de influencia y el liderazgo”, seguido de “alcanzar objetivos de comunicación como informar, recordar y emprender acciones”. Asimismo, se mencionó “persuadir al público objetivo sobre un tema concreto”. A pesar de las respuestas recurrentes, en las rondas anteriores, que mencionaban la importancia de servir a la sociedad y velar por los intereses de los grupos de interés, los participantes no dieron prioridad a estas categorías en la tercera ronda.

Quizás la ausencia más notable aquí fue la de la gestión, una de las características centrales de las definiciones modernas de las relaciones públicas/comunicación. Esta omisión puede deberse a la propia formulación de la pregunta y a que se centra en el

²² Texto original: Benim gözlemlerime göre bu kurumun türüne göre değişir. Özel sektör kuruluşları ve sivil toplum kuruluşlarının genellikle amaca yönelik ve ikna edici kısmını ön planda tutarak hayata geçirmektedirler. Türkiye’de stratejik boyutun oldukça ihmal edildiğini düşünüyorum, bununla birlikte Greenpeace gibi istisnai kurumların stratejik ve ölçülebilir sonuçlara yönelik planlanmış bir takım faaliyetler yürüttüklerini de yaptığım akademik çalışmalar vesilesiyle biliyorum.

objetivo de las relaciones públicas/comunicación, más que en su forma de trabajar. Sin embargo, las respuestas con énfasis en la organización confirman la continua preferencia de las relaciones públicas/comunicación por los enfoques modernos (Curry Jansen, 2017; Demetrious, 2022).

Conflictos y soluciones

Las relaciones públicas tradicionales adoptan una posición centrada en la organización —quizás servil—, orientada a cumplir los objetivos de la organización y a emitir información en lugar de escuchar (Macnamara, 2022). Sin embargo, las tendencias actuales de las relaciones públicas/comunicación indican que esta visión es cada vez más controvertida. Entender el éxito únicamente en términos comerciales —operativo, transaccional, centrado en la entrega y en los resultados— ya no es suficiente, en un mundo en el que los intereses y las demandas de los grupos de interés son cada vez mayores y más diversos.

Ya sea por la influencia de la investigación posmoderna y su preocupación por el poder y la voz, o por la constatación de que en un entorno de múltiples grupos de interés las soluciones en las que todos ganan y el diálogo no son opciones válidas para todos, o por el resultado de la reflexión personal y profesional en torno a la cultura de servicio y sus resultados a largo plazo en la sociedad, es evidente que existe una preferencia por reorientar las relaciones públicas/comunicación hacia una profesión con función de consultoría y facilitación (Adi, 2019; Adi & Stoeckle, 2021, 2023; Moloney & McGrath, 2021). Esto también lleva a pensar tomar consciencia y reflexionar sobre la importancia fundamental de la persuasión en el trabajo de relaciones públicas/comunicación y en su fuerte vínculo con los intereses y las elecciones basadas en valores (Thompson, 2020).

Los profesionales de las relaciones públicas/comunicación que desempeñan este nuevo papel tienen que cumplir una misión especialmente difícil: navegar entre sus propios valores y los de la organización, así como abordar, equilibrar o responder a las demandas y necesidades de múltiples grupos de interés. En esos entornos, en los que cada uno de los grupos tiene a su vez sus propios grupos de interés, los conflictos no pueden evitarse, ya se trate de demandas contrapuestas o de resultados contradictorios (Bakir *et al.*, 2019). Este es un punto que el estudio también pretendía explorar. Por esto, se les pidió a los participantes reflexionar sobre su respuesta anterior, en relación con el propósito para el que se utilizan las relaciones públicas/comunicación en las organizaciones, y considerar si el enfoque identificado podía dar lugar a algún conflicto potencial (P11); y, en caso afirmativo, qué soluciones observaban para abordar dichos conflictos, intereses e impactos (P12). También se les pidió que pensaran sobre cómo, a futuro, deberían abordar las relaciones públicas/comunicación estos intereses y grupos potencialmente en conflicto (P18), y los impactos también potencialmente en conflicto (P19).

En las rondas cualitativas, las respuestas recibidas o bien definieron y cuestionaron la naturaleza del conflicto; hablaron de tipos de conflicto (desajuste de objetivos, recursos, entendimientos); o profundizaron en sus causas (por desinformación, lealtades encontradas, VUCA, entre otras). Esto ocurrió en todas las muestras lingüísticas.

Esto, por supuesto, genera conflictos. En lugar de una ruta unidireccional, ahora hay una ruta bidireccional y eso requiere una escucha activa; no es fácil, pero es una necesidad para tener éxito. Además, ahora las comunicaciones tienen que demostrar que se puede validar un asiento en la mesa C-suite [altos directivos]; no estoy seguro de si esto es así en todas partes porque requiere más y

*diferentes actitudes por parte de los profesionales de la comunicación.²³ –
Nacido en Países Bajos y residente en Estados Unidos, Profesional*

*Si por conflicto se entiende la promoción de algo que no es bueno para las personas o la sociedad, entonces sí, la industria puede ser el portavoz de organizaciones/categorías/fuerzas políticas que quieren promover su causa para lanzarla/crecerla/sostenerla. De hecho, esta suele ser la parte más lucrativa del sector. Pero a medida que cambian las actitudes sociales, menos profesionales están dispuestos a apoyar a esas entidades y cada vez son más los que trabajan para apoyar la oposición a ellas. Creo que también merece la pena decir que la mayoría de las comunicaciones no tienen el efecto que se les atribuye, por lo que las “artes oscuras” de la persuasión suelen ser exageradas.²⁴ – **Reino Unido, Profesional***

*El esfuerzo de los RR. PP. por gestionar la reputación de la organización implica retos éticos. De acuerdo con los códigos éticos de las relaciones públicas, se espera que los profesionales sean leales a sus clientes y empleadores y que mantengan la discreción sobre la información a la que tienen acceso. Las expectativas éticas entran en conflicto.²⁵ – **Nacido en Israel y residente en Nueva Zelanda, Profesional***

Cada vez noto más que la incertidumbre provocada por las distintas crisis y sus escenarios de riesgo afectan cada vez más a la comunicación corporativa en la dirección de este enfoque. El miedo, la inseguridad y la dirección que está a la vista llevan de nuevo a pensar y actuar en el aquí y el ahora, porque todos los días ocurre algo nuevo e imprevisto, las situaciones cambian rápidamente y, por

²³ Texto original: This of course leads to conflicts. Instead of a one-way route, there is now a two-way route and that requires active listening; not easy, but a necessity to be successful. Furthermore, comms needs now to prove that a seat at the table in the C-suite can be validated; I am not sure, or this is everywhere the case because it requires more and different attitudes from communication professionals.

²⁴ Texto original: If by conflict you mean the promotion of something not good for individuals or society then yes, the industry can be the mouthpiece of organizations/categories/political forces that want to promote their cause to launch it/grow it/sustain it. Indeed, this is often the most lucrative part of the industry. But as social attitudes change fewer practitioners are prepared to support those entities and increasing numbers of practitioners work to support opposition to them. I think it is also worth saying that most communications don't have the effect they are claimed to have so the “dark arts” of persuasion are often overstated.

²⁵ Texto original: PRs effort to manage the organization reputation involves ethical challenges. According to the PR codes of ethics practitioners are expected to be loyal to clients/ employers and keep information they have access to discreet, however, they are also expected to be committed to honesty and transparency. The ethical expectations conflict.

tanto, cada vez más comunicadores corporativos reaccionan de forma espontánea tras los planteos.²⁶ – Alemania, Mixto

Mientras los profesionales no definan su propio código ético, lo declaren y lo respalden, serán intermediarios en cuestiones que desemboquen en problemas sociales y medioambientales negativos, debido a la continuidad de preocupaciones o prioridades. Lamentablemente, dado que la maximización de beneficios es la prioridad de las empresas, estas esperan ese apoyo de las consultorías que reciben. Los profesionales de la comunicación pueden ser los recordatorios de la necesidad de priorizar los impactos sociales y medioambientales frente a estas demandas; tienen el poder de hacerlo, siempre que lo conviertan en su prioridad.²⁷ – Turquía, Mixto

Un pequeño número de participantes indicó que no percibía ningún conflicto asociado al trabajo de relaciones públicas/comunicación. Sin embargo, es interesante señalar que esta ausencia de conflicto estaba condicionada o se hacía depender de un contexto o una relación específicos.

No hay conflicto, porque los objetivos y los contextos difieren en muchos casos. Veo más relaciones que conflictos.²⁸ – Tanzania, Académico

No hay conflictos siempre que se haga de forma planificada, medible y sostenible.²⁹ – Malasia, Profesional

Si la comunicación estratégica se aborda y desarrolla con ética, profesionalismo y es liderada por un verdadero experto, no tiene por qué generar conflictos, por

²⁶ Texto original: I'm increasingly noticing that the uncertainty caused by the various crises and their risk scenarios are increasingly affecting corporate communication in the direction of this approach. Fear, insecurity and driving on sight again lead to more thinking and acting from here on now, because something new and unforeseen happens every day, situations change quickly and more and more corporate communicators are therefore spontaneously reactive than after the approach.

²⁷ Texto original: Uygulamacılar; kendi etik kurallarını tanımlayıp bunu ilan etmediği ve de arkasında durmadığı sürece, kâr ve süreklilik endişeleri veya öncelikleri, toplumsal ve çevresel olumsuzluklara yol açan konularda aracı olabiliyorlar. Kurumların maalesef öncelikleri kar maksimizasyonu olduğu için aldıkları danışmanlıklardan da bu tür destekler bekliyorlar. Bu isteklere karşı toplumsal ve çevresel etkilerin önceliklendirilmesi gereğinin hatırlatıcısı iletişim uygulamacıları olabilirler, ellerinde bu güç mevcut, yeter ki bu konuyu kendi öncelikleri içine alsınlar.

²⁸ Texto original: No conflict because the objectives and contexts differ in many cases. I see more relationships than conflicts.

²⁹ Texto original: There is no conflicts as long as this is done in a planned, measurable and sustainable manner.

el contrario, su gestión exitosa puede ayudar a evitarlos, al enfocarse en la comunicación de riesgos y crisis, así como centrarse en su razón de ser en la comunicación interna y la gestión de imagen y reputación. Ahora, si se ejerce una labor de comunicación donde solo tenga de estratégico el nombre, sí se podrían generar problemas porque se pueden generar altas expectativas que no serán respondidas por la planeación ni la ejecución que las áreas de comunicación tengan planteadas. En buena parte depende del DIRCOM que dirija el área, siendo verdaderamente un estratega con amplia experiencia y conocimiento para ejercer como tal y no solo creerse DIRCOM solo por el nombre que tiene su cargo, eso pasa mucho en las entidades públicas, donde en muchas ocasiones esta área es manejada por periodistas que no están preparados para una responsabilidad de comunicación estratégica. – Colombia, Mixto

Para algunos, desvincular la práctica de las relaciones públicas/comunicación de los intereses de la organización es una ingenuidad.

Según las observaciones, cuando se trata de conflictos de intereses, los profesionales de la comunicación siempre velan por la rentabilidad/los intereses de las organizaciones con las que trabajan. No lo veo como una paradoja. No parece posible, al menos en nuestra geografía, que un profesional de la comunicación que recibe un salario de una institución o una agencia de relaciones públicas que trabaja para una empresa se comporte de otro modo. Creo que discusiones teóricas como que el relacionista público trabaja como activista dentro de una organización son bastante ingenuas. Estoy seguro de que una empresa se separa inmediatamente de un profesional de las relaciones públicas que no vele por sus propios intereses financieros.³⁰ – Turquía, Académico

En la ronda 4 de la muestra en inglés se alcanzó el consenso en dos ítems (P12): “centrarse en los objetivos del cliente o de la organización” (52% de acuerdo, n=211) e “implicar a los grupos de interés” (57%), aunque el punto con más respuestas agregadas (de acuerdo y totalmente de acuerdo) fue “centrarse en preservar la imagen y la reputación del cliente o de la organización” (49% y 45%, respectivamente).

Para la muestra latinoamericana, más del 55% (n=81) de los participantes estuvo de acuerdo en que la manera actual en la que se abordan y priorizan los conflictos en las organizaciones es “enfocándose en los objetivos organizacionales”, aunque en forma agregada más del 90% (de acuerdo y muy de acuerdo sumados) indica que la opción

³⁰ Texto original: Gözlemlerinize göre iletişim uygulamacıları çıkar çatışmaları söz konusu olduğunda amasız fakatsız birlikte çalıştıkları kurumların karlılıklarını/çıkarlarını gözetiyorlar. Bunu da paradoks olarak görmüyorum. Bir kurumdan maaş alan bir iletişim profesyonelin ya da bir şirket için çalışan bir halkla ilişkiler ajansının aksi bir davranış göstermesi en azından bizim coğrafyamızda mümkün görünmüyor. Halkla ilişkilerin kurum içinde "aktivist" olarak çalışması gibi kuramsal tartışmaların oldukça naif olduğuna inanıyorum. Bir şirket eminim ki kendi maddi çıkarlarını gözetmeyen bir halkla ilişkiler uzmanı ile yollarını hemen ayıracaktır.

“priorizan preservar la imagen y reputación organizacional” es la que prevalece, en estas situaciones, en la toma de decisiones.

En el conjunto de datos turcos, los participantes no se centraron en las formas de abordar y priorizar los conflictos en las rondas cualitativas. Por ello, en ellas se exploraron las posibles razones que conducen a los conflictos, como la priorización de los intereses corporativos (ver la siguiente sección y las preguntas del apéndice).

En este caso, las prioridades de la organización fueron decisivas a la hora de abordar los conflictos (55% de acuerdo y 40% muy de acuerdo, n=22). Aunque los datos podrían indicar que los participantes turcos dan prioridad a los objetivos de la organización, sus respuestas expresaron una preferencia por la debida diligencia a la hora de abordar los conflictos. En general, identificaron que los intereses y objetivos corporativos son priorizados en asuntos en conflicto, mientras que se ignoran los intereses de los grupos de interés y las necesidades ambientales y sociales. Y este enfoque puede dar lugar a conflictos. Para abordar esta cuestión, los participantes recomendaron que la resolución de conflictos no se rija únicamente por los intereses y objetivos organizacionales, sino que también tenga en cuenta la ética, los valores profesionales y las leyes universales. Es importante, para ellos, llevar a cabo las actividades en el marco de estos principios.

Al centrarse en las respuestas más comunes y frecuentes, y al no incluir las opciones que niegan que el trabajo de relaciones públicas/comunicación sea propenso al conflicto, los resultados ayudan a confirmar que las relaciones públicas/comunicación siguen consideradas, entendidas y practicadas con centro en la organización.

Esto coincide con lo que Demetrious (2022) describió como un entorno neoliberal en el que, por el papel protector de las relaciones públicas/comunicación hacia las organizaciones y sus objetivos, se terminan por adoptar y propagar prácticas que sofocan la opinión y las discrepancias. Si este es el caso, los dilemas y desafíos referidos durante las rondas cualitativas, vinculados con el equilibrio entre los propios valores, la organización y la sociedad, o con la demostración de su impacto y valía, no son ni sorprendentes ni nuevos.

Conflictos y soluciones

Acorde a la gran variedad de respuestas recibidas, cuando se interrogó sobre la naturaleza potencialmente conflictiva del trabajo de relaciones públicas/comunicación (P11), no sorprende que una pregunta sobre las soluciones observadas por los participantes diera lugar a respuestas igualmente diversas. Por ejemplo, en la muestra en inglés surgieron varios temas, no todos en acuerdo o alineados entre sí:

- las directrices y los intereses de la dirección/empresa prevalecen sobre cualquier otra cosa;
- los límites, valores y características personales como determinantes de la elección y la toma de decisiones;
- el poder y su papel en las relaciones públicas/comunicación;
- las directrices éticas como referencia;
- el papel de relaciones públicas/comunicación no es resolver problemas.

Empezando por el último punto, la resistencia al papel de las relaciones públicas/comunicación en la resolución de problemas fue notable.

*En la práctica, muchos profesionales de las relaciones públicas se encuentran en una posición de debilidad y con muy poca frecuencia se sienten capaces de desafiar a la dirección. Es posible que se sientan precarios y sobrecargados de trabajo y que, aunque deberían liderar el camino hacia una práctica más sostenible, pongan toda su energía en gestionar los retos cotidianos, complacer a sus clientes y demostrar su valor para el “resultado final”.³¹ – **Nacido en Unión Europea y residente en Reino Unido, Profesional***

No puedo ver un patrón general más allá de las siguientes observaciones: pocos comunicadores comprenden suficientemente los factores socioeconómicos que impulsan la economía de los grupos de interés. Su campo de acción se limita a comunicar cualquier noticia positiva relacionada con su empresa y a evitar o reducir la cobertura mediática y los debates en las redes sociales sobre cualquier cuestión crítica. Hasta la fecha, hay pocos comunicadores que equilibren la gestión de la reputación con las percepciones de los grupos de interés con el fin de asegurar acceso sostenible a los recursos que su empresa necesita para hacer funcionar su modelo de negocio en los costos que permite la estrategia corporativa. Los que lo hacen, asesoran a la alta dirección sobre los cambios en el qué y el cómo de la actividad de su empresa que son necesarios para ganar y estabilizar la voluntad de cooperación de los grupos de

³¹ Texto original: In practice many PR professionals are in a weak position and too infrequently don't feel able to challenge management. They may feel precarious and overworked and while they should be leading the way in more sustainable practice, they may put all their energy into handling everyday challenges, pleasing their clients and demonstrating their value to the “bottom line”.

interés. Aparte de los países escandinavos, donde la comunicación corporativa suele desempeñar el papel de defensor de los grupos de interés, los comunicadores siguen centrándose en intentar que la empresa parezca mejor de lo que es en realidad.³² – Alemania, Mixto

Los temas emergentes también apuntan a la prevalencia de determinados paradigmas en distintos países y regiones. Aunque en este estudio no se puede afirmar que tenga relevancia estadística ni probar correlaciones, es interesante que los países africanos (a excepción de Sudáfrica), los poscomunistas (Rumania y Lituania, por ejemplo) y Malasia se refieran más a menudo a principios modernos (como la esencialidad empresarial y el enfoque centrado en la organización), mientras que los posmodernos (como el poder, la voz y el equilibrio entre el valor personal y las exigencias organizacionales) son más frecuentes en los demás países.

Un académico italiano hizo una observación interesante sobre la pérdida de protagonismo y de terreno de las relaciones públicas/comunicación en lo que respecta a su experiencia en comunicación. Su observación se hace eco del supuesto de que «comunicar es fácil» y, por tanto, cualquiera puede hacerlo. Esta noción da pie a otras conversaciones sobre las relaciones públicas/comunicación como especialidad y, más aún, sobre el estatus profesional de las relaciones públicas/comunicación o, más probablemente, su representación como una ocupación que se puede hacer sin formación ni titulación específicas. Asimismo, muchos de los académicos compartieron la preocupación por la devaluación de las relaciones públicas/comunicación.

El mayor problema creo que sigue estando relacionado con la devaluación de las competencias del comunicador, tanto en términos de “lo que sabe y puede hacer”, como en términos de “fácil sustitución” de sus competencias. En un mundo que fomenta la interdisciplinariedad, cada vez es más difícil atribuir competencias específicas y aisladas a una única figura profesional, pero mi actividad como tutor de estudiantes en prácticas en la empresa está poniendo de manifiesto que las competencias del comunicador suelen ser sustituidas por otros profesionales de una forma tan amplia que casi parece que cualquiera puede hacerlo. Esto era cierto cuando yo era estudiante de comunicación (no hace muchos años, pero sí en años en los que la comunicación digital no estaba muy desarrollada) pero es aún más cierto hoy, cuando observo que las

³² Texto original: I can't see a general pattern beyond the following observations: Few communicators have sufficient understanding of the socioeconomic factors driving the stakeholder economy. Their perimeter is restricted to communicating any positive news relating to their company and to avoid or reduce media coverage and social media debates on any critical issue. Until today, there is hardly any communicator equating reputation management with shaping stakeholder perceptions in order to safeguard sustainable access to resources their company needs to run its business model at costs the corporate strategy allows for. Those who do, advise senior management on changes in the what and how of their company's business that are necessary to win and stabilize the willingness of stakeholders to cooperate. Apart from Scandinavia, where corporate communication often comprises the role of a stakeholder ombudsman, communicators still focus on trying to make the company look better than it actually is.

empresas confunden al comunicador con el “hacker de las redes sociales”.³³ – Italia, Académico

Esta es una cuestión delicada. A menudo se nos dice que nuestro papel en relaciones públicas, hoy en día, es ser guardianes de la verdad y decir la verdad “al Poder” en los consejos de administración. Pero muy pocos de nosotros llegamos a ese nivel, así que no tenemos muchas oportunidades de que se nos escuche. Como se nos utiliza principalmente, incluso hoy en día, a nivel táctico más que estratégico, a menudo se nos pide que cubramos prácticas que podríamos haber evitado si hubiéramos participado en la toma de decisiones estratégicas en primer lugar. Y esto crea problemas y dilemas éticos a los profesionales, que a menudo dejan sus empleos.³⁴ – Nacido en Nueva Zelanda y residente en Escocia (Reino Unido), Académico

En este contexto, las observaciones de los participantes en torno a las características personales (valores y contexto) indican una nueva tendencia con reverberaciones posmodernas: hacer que la práctica esté condicionada por el bagaje personal y potencialmente cultural de cada uno.

Esto depende totalmente de la experiencia y del carácter de la persona implicada. También hay que basarse en los hechos siempre que sea posible y buscar el apoyo de los demás, dentro y fuera de la empresa. Tienes que relacionarte con las personas más importantes de las organizaciones, incluso con las que no están interesadas en tus planes o ideas. Tienes que desarrollarte más como homo universalis y aprender de las artes, la literatura, la religión, la filosofía, la psicología, para ser más eficaz y, si es posible, tener más formación

³³ Texto original: The biggest problem I think is still related to the devaluation of communicator skills, both in terms of “what he knows and can do”, and in terms of “easy replacement” of his skills. In a world that promotes interdisciplinarity it is increasingly difficult to attribute specific and isolated skills to a single professional figure, but my activity as a tutor for student interns in the company is increasingly emerging that communicator skills are often replaced by other professionals in such a vast way that it almost seems that anyone can do it. This was true when I was a communication student (not many years ago, but still in years in which digital communication was not very developed) but it is even more true today, when I notice that companies confuse the communicator with the “social media hacker”.

³⁴ Texto original: This is a tricky one. We are frequently told that our role as PR’s nowadays is to be Guardians of Truth and to speak Truth to Power at board level. But very few of us ever get to board level, so we don’t get much opportunity to be heard. Because we are primarily used, even these days, at a tactical rather than strategic level, we are frequently asked to cover up for practices we could have stopped happening had we been involved in strategic decision making in the first place. And this creates problems and ethical dilemmas for practitioners, often leaving to employee attrition.

empresarial (MBA) para poder hablar el idioma de los directivos con los que te vas a encontrar.³⁵ – Países Bajos, Mixto

Está claro que las reacciones ante posibles conflictos de intereses varían mucho según el sector en el que opere la empresa. Pero yo no lo consideraría responsabilidad del comunicador: las soluciones sobre cómo afrontar los impactos negativos o los intereses en conflicto se derivan de la estrategia general (y de la cultura, diría yo) de la organización. Según mi experiencia, siempre hay —en casi todas las organizaciones— una fuerte tendencia a minimizar (¿ocultar?) algunos de los peores impactos de las acciones de la empresa para beneficiar al negocio (y al valor de los accionistas). Esto me lleva a pensar que en realidad un “meta”-conflicto de intereses reside en el sistema económico general que rige actualmente nuestro mundo (crecimiento, consumir más y más bienes vs. sostenibilidad).³⁶ – Alemania, Mixto

Las y los profesionales abordan, priorizan o resuelven los intereses de diferentes maneras y esto es conflictivo porque muchas veces no hay un marco común ético o bien porque cada persona tiene una idea de cómo deberían ser las cosas. También se priorizan temas distintos, según los intereses y necesidades de cada persona cuando debería ser parte de una política o un eje compartido por toda la organización. He notado dilemas de peso cuando no se priorizan temas de derechos, de comunicación social o cuando se excluyen ciertas problemáticas porque no se ven importantes. – Costa Rica, Mixto

Este delicado equilibrio entre el valor social (a veces entendido como sostenibilidad) y los objetivos de los negocios también fue señalado por participantes de Lituania, Rumania, Tanzania y Turquía, que discutieron sobre las implicancias de tomar tales decisiones desde el punto de vista empresarial. Los departamentos y las agencias de relaciones públicas/comunicación necesitan satisfacer y cumplir las demandas de sus organizaciones y

³⁵ Texto original: This depends entirely on the experience and the character of the person involved. You also need to be fact based where you can and look for the support of others, inside and outside of the company. You need to have relationships with the most important people within the organizations, even with the ones that are not interested in your plans or ideas. You need to develop yourself more as a homo universalis and learn from the arts, literature, religion, philosophy, psychology, to be more effective, and if possible have more of a business education where possible (MBA) to be able to speak the language of the management that you will encounter.

³⁶ Texto original: Clearly, reactions to potential conflicting interests vary a lot according to the industry in which the corporation is operating. But I would not consider it a communicator’s responsibility: solutions on how to deal with negative impacts or conflicting interests derive from the overall strategy (and culture, I would say) of the organization. According to my experience, there’s always —in almost every organization— a strong tendency to minimize (hide?) some of the worst impacts of the company’s actions in order to benefit the business (and the shareholders’ value). This leads me to think that actually a “meta”-conflict of interests resides in the overall economic system which currently governs our world (growth, consuming more and more goods vs. sustainability).

clientes si quieren ejercer y funcionar. En este sentido, resultó inspiradora la descripción del proceso que sigue un equipo para abordar tales conflictos, proporcionada por un profesional de Botswana.

*En nuestro equipo hablamos de ello con bastante frecuencia. Por ejemplo, hemos tenido casos de racismo, sexismo y abuso de nuestro personal que no toleramos en absoluto y de los que decidimos alejarnos (discutidos como líderes y como equipo porque no se ajustaban a nuestros valores). En todos los casos, se abordaron con el cliente o la organización para resolverlos abierta y honestamente, y solo nos alejamos cuando no fue posible encontrar una solución. Desde entonces hemos empezado a debatir mucho más regular y abiertamente en equipo sobre el tipo de empresa y de equipo que queremos ser, el tipo de cultura que queremos y ayudamos a formar, y lo que encaja o no en ella. Esto ha ayudado a conformar mejor nuestra cultura de equipo y ha marcado una diferencia visible en la profesionalidad y felicidad en el trabajo, así como en el respeto por el nivel de trabajo que nos esforzamos por hacer. Esto se apoya en la enseñanza de la atención plena, la comprensión, la inteligencia cultural y la resolución de conflictos en el equipo, y en el intento de extender esos hábitos positivos a todas las personas con las que nos relacionamos. Nuestra política sigue siendo no trabajar con personas u organizaciones poco éticas, inmorales o contrarias a los valores que defendemos, o que nos pidan o den por sentado que trabajaremos o actuaremos de forma contraria a ellos. También nos regimos por el código de conducta global del CIPR para mirarnos en el espejo a diario.³⁷ – **Botswana, Profesional***

Los participantes uruguayos y costarricenses también abordaron la disonancia entre los valores personales y la reputación de la organización.

Creo que un dilema que se da en la profesión se da cuando el enfoque del negocio, o de una práctica de la empresa puede generar un conflicto con la ideología o forma de ver las cosas que tiene la persona. En mi caso, trabajé en una empresa de un rubro al que veía como “inescrupuloso”. Al ser una de mis primeras experiencias en el rubro decidí aceptar el trabajo y con el tiempo

³⁷ Texto original: We discuss this quite often in our team. We have had instances for example of things we outright do not tolerate and choose to walk away from (discussed as leadership and as a team because it did not align to our values) of racism, sexism, and abuse of our staff. In each instance, these were addressed with the client or organisation to resolve openly and honestly, and we only walked away when a solution was not possible. We have since started having much more regular and open discussions as a team about the kind of business and team we want to be, the kind of culture we want and help shape, and what does or does not fit into that. It has helped shape our team culture better and visibly made a difference to their professionalism and happiness at work, as well as respect for the standard of work we strive to do. This is supported by teach mindfulness, understanding, cultural intelligence and conflict resolution in the team, and trying to extend those positive habits to all we engage with. Our policy remains that we do not work with or try to avoid working with individuals or organisations that are unethical, immoral, or mis-aligned to the values we stand for - or who ask or assume we would work or act in a way contract to these. We also stand by the global CIPR code of conduct to hold that mirror up to ourselves daily.

entendí cuál era el negocio de la organización, que, si bien lo hacía con consciencia y pensando en el cliente, no me terminaba de cerrar del todo. En definitiva, nunca utilizaría el servicio que brindaba la empresa. Al trabajar en el área de comunicación interna y bienestar laboral, esto no fue un problema para mí ya que mis objetivos eran otros. Pero, de haber tenido que trabajar en comunicación externa, hubiera sido un conflicto grande. – Uruguay, Mixto

Considero que los empleados de las áreas de comunicación de las empresas privadas son buenos racionalizando que lo que hacen es solo una pieza de un gran engranaje, lo que no les hace “conflictivos” a sí mismos, sino a las empresas. Es difícil conseguir buenos puestos en la profesión, así que se toma como un “sacrificio”, una oportunidad que no puede desaprovecharse. – Nacido en Costa Rica y residente en España, Profesional

Al reflexionar sobre el modo en que los profesionales priorizan e identifican soluciones cuando se enfrentan a grupos o impactos en conflicto, los participantes revisaron y reflexionaron sobre la percepción del papel de las relaciones públicas/comunicación en la gestión de conflictos, problemas y crisis. Esto también recuerda a Demetrious (2022), sobre las relaciones públicas como una actividad neoliberal destinada más a frustrar y ofuscar las prácticas deliberativas que a apoyarlas. Como asimismo respalda el argumento de Kent y Taylor (2002), de que el verdadero diálogo³⁸ en las relaciones públicas es imposible ya que, como forma de comunicación, siempre es intencional y busca un resultado concreto.

Si consideramos el conflicto en el contexto de las partes, la comunicación estratégica pretende eliminar las posibles dinámicas de conflicto, ya que se trata de una comunicación planificada y (proactivamente) diseñada.³⁹ – Turquía, Mixto

³⁸ Desde la perspectiva retórica de Kent y Taylor, el verdadero diálogo no tiene un resultado planificado ni es necesariamente intencionado. Asimismo, exige reconocer y aceptar la vulnerabilidad y el riesgo.

³⁹ Texto original: Çatışmayı iletişim tarafları bağlamında değerlendirecek olursak, stratejik iletişim planlanmış ve tasarlanmış (proaktif) bir iletişim olmasından dolayı olası çatışma dinamiklerini ortadan kaldırmayı hedefler.

Tipos y motivos de los conflictos

Para comprender mejor los matices de las respuestas cualitativas, en las rondas 3 y 4 se les proporcionó a los participantes una lista de tipos de conflictos observados en la práctica (P11) que derivaban de los datos cualitativos. Para garantizar la coherencia lógica de las respuestas, se excluyó la opción “ningún conflicto”, indicada por algunos participantes en las rondas 1 y 2. A los de la muestra latinoamericana se les propusieron dos preguntas —una sobre los tipos de conflicto y otra acerca de los motivos—, para mantener el flujo de los argumentos y las respuestas observadas en las rondas cualitativas. En la turca, la pregunta cuantitativa de la ronda 3 y 4 se enfocó solo en los motivos de los conflictos, según los resultados en las rondas cualitativas donde no hubo referencias a tipos de conflictos.

En la muestra en inglés, el tipo de conflicto más identificado fue “objetivos financieros/comerciales de la organización vs. comunicación centrada en las responsabilidades sociales” (25%, n=211), seguido de “objetivos de la organización vs. objetivos de comunicación” (20%). La diferencia entre las puntuaciones agregadas de ambos resultó poco significativa, lo que los convierte en los principales tipos de conflictos de la muestra en inglés.

En el caso de los participantes latinoamericanos, se exploraron tanto los tipos como los motivos de conflictos. En cuanto a los tipos, más de la mitad de los participantes (n=81) eligió el de “objetivos comerciales/financieros vs. responsabilidad social, bienestar de públicos internos/externos”, seguido de “intereses/necesidades de la organización vs. grupos de interés/públicos” (27% como segunda opción) y “prioridades organizacionales o de algunas áreas vs. prioridades de comunicación” (35% en tercer lugar). En cuanto a las causas o motivos de los conflictos, los participantes del grupo hispanohablante señalaron la “inconsistencia entre lo que se dice y lo que se hace” (27%) como causa principal, seguida de la “información engañosa o ambigua” (20%) y la “falta de integración de las diversas necesidades internas y externas” (20%), como tercera opción.

Al considerar los conflictos, se pidió a los participantes de habla turca seleccionar las tres razones más probables por las que las prácticas de comunicación podrían dar lugar a conflictos potenciales. El 29% (n=22) afirmó que la razón principal era “dar prioridad a los intereses de la empresa”. Esto tiene sentido si comparamos este resultado con los datos anteriores, que mencionaban la “consecución de los objetivos corporativos” como el principal propósito de las organizaciones de Turquía a la hora de utilizar prácticas de relaciones públicas/comunicación. “Descuidar los impactos sociales y medioambientales” fue la segunda respuesta favorita, con un porcentaje similar al de la primera razón mencionada (29%). Y la tercera causa de los conflictos fue que “la comunicación no se gestiona con enfoque integral que atienda a todos los grupos de interés”, lo que significa que no se tienen suficientemente en cuenta las prioridades de algunos grupos de interés, como los empleados (24%).

Perspectiva deseada: procedimientos, alineación, co-creación

Si bien es innegable que la atención actual se centra en las demandas organizacionales, también lo es el futuro y la dirección deseada para abordar los conflictos. Para proyectar y representar los escenarios ideales futuros, se les pidió a los participantes considerar los intereses y grupos en conflicto (P18) por separado de los impactos en conflicto (P19). En especial, al adoptar una perspectiva centrada en los grupos de interés (como muchos sugirieron), no se puede esperar ni suponer que sea posible obtener un resultado beneficioso para todas las partes en todo momento, por ello se formularon preguntas diferentes sobre intereses en conflicto y grupos en conflicto (un mismo asunto, con diferentes perspectivas, con distintas expectativas). Igualmente, con esta misma perspectiva de entorno de múltiples grupos de interés, los impactos deben considerarse en un sentido más amplio: los propios de la actividad que se realiza, la oportunidad y los grupos de interés afectados. De esta manera, uno podría enfrentar impactos múltiples y potencialmente en conflicto: positivos a corto plazo y negativos a medio o largo plazo (Stoeckle & Adi, 2023). De ahí los impactos contradictorios.

Curiosamente, existe una gran variedad en los datos recogidos. Aunque esto se puede atribuir, en parte, a la diversidad geográfica y cultural de la muestra, el estudio no puede explicar las marcadas diferencias entre las opciones consensuadas emergentes dentro de cada muestra.

Por ejemplo, al considerar cómo se deberían abordar los intereses y grupos en conflicto, los participantes de la muestra latinoamericana llegan a consenso en seis opciones:

- con buenas estrategias, planificación y evaluación (82% muy de acuerdo, 11% de acuerdo, n=81);
- respetar la diversidad y procurar su inclusión (71% muy de acuerdo, 24% de acuerdo);
- con empatía (67% muy de acuerdo, 29% de acuerdo);
- con escucha atenta, constante y diálogo sincero con grupos de interés/públicos (67% muy de acuerdo, 27% de acuerdo);
- acompañar cambios organizacionales profundos para fortalecer a las personas y comunidades (60% muy de acuerdo, 33% de acuerdo);
- con análisis profundo de necesidades e intereses de grupos sociales, en la coyuntura y contexto (53% muy de acuerdo, 40% de acuerdo).

En la muestra en inglés, el acuerdo y el consenso se alcanzó también en al menos seis opciones. A diferencia de la muestra en español, en la que el consenso surge con acuerdos fuertes, en la muestra en inglés no solo las opciones son diferentes, sino que el consenso surge de acuerdos más moderados:

- formular procedimientos y procesos para deliberar sobre los problemas y llegar a resultados no conflictivos y mutuamente beneficiosos para los grupos de interés (65% de acuerdo, 20% muy de acuerdo, n=211);

- priorizar en función de la alineación con la misión de la organización (62% de acuerdo, 15% muy de acuerdo);
- utilizar los principios clave de las relaciones públicas/comunicación y la ética para orientar la toma de decisiones (60% de acuerdo, 32% muy de acuerdo);
- reconocer la dificultad de la situación/problema con todos los grupos de interés y co-crear una solución (60% de acuerdo, 28% muy de acuerdo);
- priorizar según el valor e impacto potencial para la organización y sus grupos de interés (56% de acuerdo, 23% muy de acuerdo);
- responder éticamente, con compasión y comprensión y de acuerdo con los valores de la organización (55% de acuerdo, 36% muy de acuerdo).

En el conjunto de datos de la muestra turca, las respuestas más destacadas fueron:

- respetar los valores universales, especialmente los derechos humanos (68% muy de acuerdo, 32% de acuerdo, n=22);
- revisar nuestra política cuando sea necesario, desde una perspectiva ética y justa (58% muy de acuerdo, 42% de acuerdo);
- mediante una negociación honesta, transparente y sincera (58% de acuerdo, 32% muy de acuerdo).

Los participantes de Turquía defendieron en general que, en caso de demandas e intereses contrapuestos, el conflicto debe abordarse sobre bases objetivas que sean universales, ampliamente compartidas y aceptadas.

Algo valioso a notar es el deseo de abordajes con procedimientos claros, con fuertes guías éticas, pero lo más importante es el pronunciado énfasis en las relaciones y los aspectos relacionales del trabajo de las relaciones públicas/comunicación (ver las referencias a empatía, diversidad e inclusión, derechos humanos y diálogo). Se observaron patrones de respuesta similares cuando se pidió considerar el ideal para abordar a futuro los impactos en conflicto (P19).

El grupo latinoamericano alcanzó un consenso igual y muy alto en tres soluciones: “con transparencia”, “estrategia sólida y a la vez flexible que se adapte a la realidad cambiante”, y “planificación, análisis de riesgo y estrategia de crisis”. Las tres con resultados de 71% muy de acuerdo (n=81) y 27% de acuerdo. Otros consensos en la muestra en español fueron:

- con investigación y análisis riguroso que anticipe y evite conflictos e impactos negativos (62% muy de acuerdo);
- atender los impactos externos y también los internos en la organización (60% muy de acuerdo);
- discutir y reflexionar entre colegas, con confianza y actitud de aprendizaje (58% muy de acuerdo);
- con proactividad y soluciones creativas (58% muy de acuerdo);
- con metodologías adecuadas a diversas situaciones, sin fórmulas/recetas de moda (56% muy de acuerdo).

Por otra parte, los datos de la muestra en inglés presentan varias opciones. La “transparencia” y la “honestidad” recibieron una valoración muy alta en el conjunto de datos

(52% muy de acuerdo, 41% de acuerdo; y 50% muy de acuerdo, 43% de acuerdo, respectivamente; n=211), seguidas de “evaluar y equilibrar el impacto organizativo con el impacto público/social” (60% de acuerdo, 34% muy de acuerdo) y “crear una matriz básica de evaluación que incluya el impacto, los valores organizativos y priorizar en función de la mejor alineación” (54% de acuerdo, 28% muy de acuerdo).

Entre los participantes turcos se alcanzó un acuerdo en casi todos los puntos. Los más destacados fueron los siguientes:

- con los principios básicos de la profesión de relaciones públicas/comunicación; con un enfoque ético abierto, honesto y basado en la confianza (58% muy de acuerdo, 42% de acuerdo, n=22);
- en el eje de los derechos humanos, los valores universales y la ley (58% muy de acuerdo, 42% de acuerdo);
- revelar posibles riesgos, estudiar escenarios en este sentido y hacer simulaciones de impacto (53% muy de acuerdo, 47% de acuerdo);
- con enfoque conjunto orientado a la solución, que tenga en cuenta los intereses de las partes (58% de acuerdo, 26% muy de acuerdo).

También aquí surgen similitudes entre las muestras. Quizás no resulte sorprendente que la transparencia en la comunicación (y en la acción, podríamos añadir) se considere una solución para abordar los impactos en conflicto. La transparencia como solución para una mejor y más impactante práctica de las relaciones públicas/comunicación se ha visto en otros estudios, incluido el PR2025 (Adi, 2019). Sin embargo, no se profundiza en los posibles efectos paradójicos de la transparencia (más información, más ruido, menos compromiso) ni en la interpretación del concepto (¿es transparencia radical o transparencia estratégica?), esta es una limitación del propio método aplicado y una invitación a explorar las interpretaciones y aplicaciones de la transparencia en el futuro.

Lo mismo ocurre con la investigación rigurosa. A lo largo de los años se han hecho constantes llamados a dotar a los profesionales de mayores capacidades de investigación. Esto es cada vez más importante a medida que aumenta el número de soluciones algorítmicas y de aprendizaje automático para realizar el seguimiento, la aplicación y la evaluación en la práctica. Sin la comprensión crítica de la investigación y de los principios que guían estas aplicaciones y soluciones técnicas, el riesgo a que los comunicadores sean adoptadores acríticos, en el mejor de los casos, o propagadores de mala información, desinformación y noticias falsas por accidente, debido a su falta de conocimiento y comprensión, aumenta día a día. Además, para los comunicadores que actúan en ámbitos en los que estos avances tecnológicos no están disponibles o su rendimiento es insuficiente, un sólido conocimiento de la investigación podría garantizar su éxito, ya que les dotaría de la capacidad tanto para recoger datos como para darles sentido.

Impacto Social y Valor Social: definiciones emergentes

La literatura de relaciones públicas/comunicación está llena, a partes iguales, de convocatorias para demostrar valor y de propuestas sobre cómo hacerlo. Inspirado en el modelo de excelencia de Grunig (2006), y reforzado por muchos proveedores y promotores de mediciones y evaluaciones, estos llamados se centran en el valor de las relaciones públicas/comunicación para las organizaciones y los clientes a los que sirven, y no necesariamente para sus grupos de interés o la sociedad. Sin embargo, independientemente de los servicios de relaciones públicas/comunicación, las organizaciones se enfrentan a presiones y exigencias cada vez mayores para contribuir a la sociedad a largo plazo (a través de la sostenibilidad, el desarrollo sostenible, la responsabilidad, entre otras) y demostrar así tanto su impacto como su valor. Por lo tanto, también se espera que las relaciones públicas/comunicación sean un factor cuantificable de los ODS (Lashitew, 2021) y ESG (Veenstra & Ellemers, 2020) en su planificación, ejecución, medición y evaluación de actividades. Una vez más, desde la perspectiva de la organización, se puede tratar solo de “apropiarse del discurso”. Una perspectiva más inclusiva, centrada en los grupos de interés desde afuera hacia adentro, tendría en cuenta el hecho de que el impacto y el valor dependen del contexto y la perspectiva. Iniciativas como *Social Value International*⁴⁰ también muestran que el valor social y el impacto social no son lo mismo (Stoeckle & Adi, 2023). Para las relaciones públicas/comunicación la cuestión del valor y el impacto se ha vuelto más compleja, ya que exige a los profesionales (así como a los académicos y a quienes desempeñan ambos roles) navegar por la propia huella y legado de la profesión, así como por sus efectos contextuales y su valor.

Para comprender estos matices, el estudio pidió a los participantes considerar en primer lugar si veían alguna diferencia entre los conceptos de valor social e impacto social.

No había pensado en esto antes. Supongo que el impacto social consistiría más en ver un reto social, plantear un objetivo y un plan de acción y luego medirlo para que el plan funcione. Para mí, el valor social tiene que ver más con la moral y la ética compartidas por la comunidad y con programas que todos consideremos “valiosos” intrínsecamente, pero que quizá sean más difíciles de medir.⁴¹ – Nacido en Estados Unidos y residente en Nueva Zelanda, Profesional

⁴⁰ Véase <https://www.socialvalueint.org/>

⁴¹ Texto original: Haven't thought about this before. I suppose social impact would be more intentional about seeing a social challenge, coming up with a goal and action plan and then measuring it so the plan works. Social value to me might be more around shared community morals and ethics and programmes we all might think are “worthy” intrinsically but perhaps harder to measure.

Sí, el valor social puede existir como concepto o intangible, pero no implica necesariamente resultados o progresos medibles (percibidos, vistos, cualificables, escuchados) como lo hace el impacto social. El valor social incluye la comprensión de la importancia del contexto o de los cambios que experimentan las personas y el uso de esos conocimientos para tomar mejores decisiones, por ejemplo, la comprensión colectiva por parte de una comunidad de que proporcionar compresas higiénicas a una comunidad empobrecida reduce la frecuencia con la que las niñas faltan a la escuela y, por tanto, se quedan rezagadas. La comunidad/sociedad valora la importancia de la inclusión y la educación de las niñas. El impacto social es la acción y las intervenciones realizadas para cambiar el statu quo anterior: un progreso real y significativo. Por ejemplo, se facilita el acceso a las compresas higiénicas, hay un notable descenso de los problemas de salud debidos a la falta de estos productos de higiene femenina, menos niñas faltan menos a la escuela y las jóvenes prosperan. Una cosa puede llevar a la otra, pero no siempre es un hecho.⁴² – Botswana, Profesional

Una vez establecido que la mayoría de los participantes percibía estos términos como diferentes, el estudio buscó identificar una definición para cada uno de ellos.

Al final de la cuarta ronda, las definiciones de valor social (P14) más elegidas en la muestra en inglés fueron las siguientes:

- comprender la importancia del contexto o de los cambios que experimentan las personas y utilizar esos conocimientos para tomar mejores decisiones (19% primera opción, 69% consenso agregado, n=211);
- dinámicas más fijas, que cambian constantemente en función de lo que la sociedad valora de un momento a otro (18% primera, 58% consenso);
- sobre la moral, la ética y los programas comunitarios compartidos que todos pensamos que son intrínsecamente “dignos” (21% primera, 53% agregado);
- efecto sistémico, de red, más que el impacto aislado en un conjunto definido de individuos (12% primera, 52% agregado);
- escuchar a los grupos de interés y tener en cuenta sus necesidades, utilizar un proceso de toma de decisiones participativo y tratar de ser más responsable ante los grupos de

⁴² Texto original: Yes. Social value can exist as a concept or an intangible but does not necessarily mean results, outcomes or measurable (felt, seen, qualifiable, heard) progress in the way that social impact does; social value can, however, lead to or create social impact. Social value includes understanding the importance of context or changes that people experience and using those insights to make better decisions, e.g., a community collective understanding that providing sanitary pads to an impoverished community reduces how often young girls miss school and therefore fall behind. The community/society values the importance of inclusion and girls being educated. Social impact is action and interventions taken to change the status quo above - real, meaningful progress. E.g., sanitary pads are made accessible, there is a notable decline in health issues due to lack of these feminine hygiene products, less girls are missing less school, and young girls are thriving. One can lead to the other, but it is not always a given.

interés cuyas vidas se ven afectadas por las políticas y el comportamiento de la organización (23% primera, 52% agregado).

En la muestra latinoamericana se alcanzaron resultados similares con la definición más elegida:

El valor social es lo que la sociedad considera, percibe y atribuye como valioso de las acciones de una organización/profesión.

Esta definición obtuvo, por lejos, la mayor elección de los participantes (72% agregado como primera, segunda y tercera opción).

Aunque ni en inglés ni en español ningún ítem alcanzó por sí solo el consenso en la elección en primer lugar, todos los demás de ambas listas fueron seleccionados por el 50% o más de los participantes en forma sumada (primer, segundo y tercer lugar), lo que los califica como consenso agregado.

En el conjunto de datos turcos surgieron ocho definiciones de valor social de las rondas cualitativas. Sin embargo, ninguna superó el umbral de consenso. Dicho esto, “el valor social son los procesos y fenómenos sociales creados por la sociedad, clasificando lo bueno y lo malo, lo positivo y lo negativo” fue la definición con mayor nivel de acuerdo (35%, n=22).

En cuanto al impacto social (P15), al final de la cuarta ronda, las tres definiciones más elegidas en la muestra en inglés fueron:

- acciones e intervenciones adoptadas para cambiar el statu quo por encima del progreso real y significativo (23% primera opción, 74% consenso agregado, n=211);
- el cambio positivo que crea una organización para abordar un problema social acuciante (23% primera, 48% agregado);
- aislar y medir las relaciones directas de causa y efecto entre un conjunto específico de actividades y resultados, mediante metodologías de investigación establecidas (19% primera, 52% agregado).

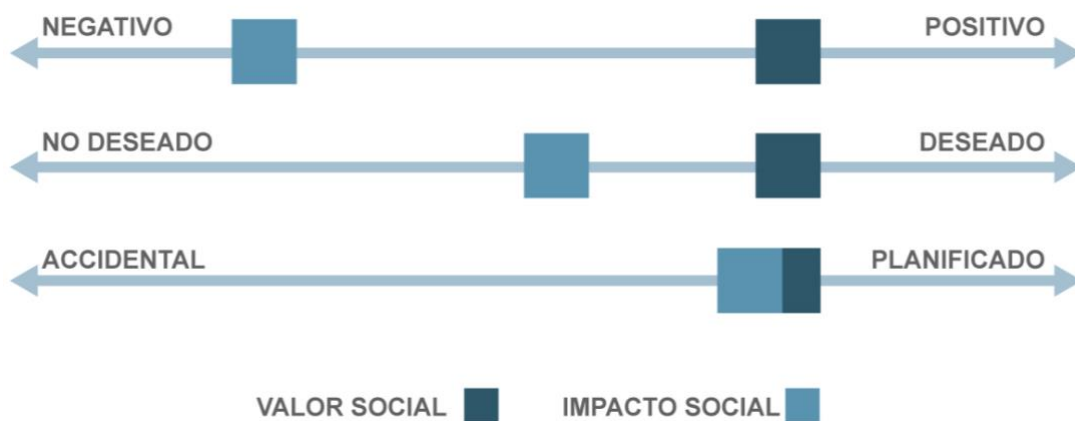
A diferencia de la versión en inglés, en la que la diferenciación entre definiciones solo se produjo a nivel de consenso agregado, en la muestra latinoamericana, la mayoría de los participantes consideraron el impacto social como “el efecto/resultado de la comunicación, de las acciones de la profesión/organización en la sociedad” (37% primera opción, 76% consenso agregado, n=81).

En primer lugar y teniendo en cuenta las afirmaciones que definen el impacto social, la mitad de los participantes turcos se centró en la definición “es el resultado medible de actividades concretas, conscientes y deliberadas para generar un beneficio social, que surge como producto de decisiones socialmente valiosas de las organizaciones”. En segundo lugar, concluyeron que “todo tipo de influencia cambia y determina la sociedad, sus pautas de comportamiento y las relaciones sociales, es decir que estas influencias determinan nuestros valores sociales”. Y, en tercer lugar, el impacto social se definió como “los comportamientos y sus resultados medidos en función de los valores sociales”. En relación con estas afirmaciones, se observó una oscilación entre los dos extremos. Algunos de los participantes turcos piensan que el impacto social es el determinante de los valores sociales, mientras que otros consideran lo contrario.

Las diferencias son claras. El valor social depende de los grupos de interés (de su experiencia, percepción y sistema de valores) y el impacto social es dirigido por la organización y depende de su actividad: una perspectiva de afuera hacia adentro frente a otra de adentro hacia afuera, potencialmente interdependientes, pero no necesariamente correlacionadas.

Esto también coincide con lo que Stoeckle & Adi (2023) sugieren cuando se trata de medición y evaluación.

Figura 4. Tres escalas de evaluación del valor social-impacto social (Stoeckle & Adi, 2023)



Valor social de las relaciones públicas/comunicación, ahora y en el futuro

Una vez definidos y comprendidos los conceptos de valor social e impacto social, el estudio se centró en las relaciones públicas/comunicación como profesión (P16 y P17). Se pidió a los participantes reflexionar sobre su impacto social y valor social actuales.

Al debatir sobre el valor social, los participantes consideraron las fuentes de valor y la contribución social resultante de las relaciones públicas/comunicación como profesión. Argumentaron que, al aconsejar, las relaciones públicas/comunicación contribuyen a la orientación social, la gestión de la complejidad y, en consecuencia, a garantizar la fortaleza de la sociedad. También sostuvieron que, al compartir información, contar historias, crear conocimiento, concientizar e impulsar relaciones mutuamente beneficiosas, las relaciones públicas/comunicación contribuyen a una sociedad democrática.

Siempre nos han enseñado que las relaciones públicas tienen el potencial de ser la consciencia de una organización, de ayudarla a beneficiar a un amplio abanico de grupos de interés y, al mismo tiempo, a cumplir sus objetivos empresariales. En este sentido, los profesionales de las relaciones públicas tienen el potencial de convertirse en el nuevo “cuarto poder”: pedir cuentas a las organizaciones desde dentro. En la práctica, no veo que esto ocurra, pero en esencia ese es el verdadero valor de las relaciones públicas. Forzar a animar a las organizaciones a ser más conscientes del entorno en el que operan, asesorándolas para que tomen decisiones por el bien de todos dentro de ese contexto (sobre todo porque suele haber claros beneficios empresariales por hacerlo).⁴³ – Nueva Zelanda, Profesional

El valor social de las relaciones públicas y la comunicación radica en contextualizar un debate informado a todos los niveles. Cuando los gobiernos suben los impuestos para servir mejor a la gente (oops, espero que lo hagan), las empresas responden de diferentes maneras. Las relaciones públicas y la

⁴³ Texto original: We were always taught that public relations has the potential to be the conscience of an organisation; to help them benefit a wide range of stakeholders, while also delivering their business goals. In this sense, PR professionals have the potential to become the new “fourth estate” - holding organisations to account from the inside. In practice, I don’t see much of this happening but essentially that is the true value of PR. Forcing Encouraging organisations to become more aware of the environment they operate within, counselling them to make decisions for the good of everyone within that context (not least of all because there are usually clear business benefits for doing so).

comunicación marcan la pauta para que las empresas actúen e informen a los grupos de interés.⁴⁴ – Uganda, Profesional

Las relaciones públicas/comunicación tienen un valor social cuando pueden convencer a la organización de que actúe en beneficio de sus grupos de interés. Eso significa escucharlos, consultarles, respetar sus opiniones, proteger su entorno, etc. Cuando esto ocurre, las RRPP/Comunicación mejoran la sociedad y la convierten en un lugar mejor para sus miembros.⁴⁵ – Sudáfrica, Mixto

Tenemos la responsabilidad de pensar estrategias inclusivas, sostenibles y a largo plazo. También, quienes ejercemos la comunicación, debemos salir del status quo que muchas veces refuerza ideas que tienen un impacto negativo en la sociedad y revertir la forma en que nos dirigimos estratégicamente a los grupos de interés. – Uruguay, Profesional

Como se señaló antes, esta visión prosocial de las relaciones públicas/comunicación no es nueva (Bowen, 2010) y es indicativa tanto de la herencia teórica de las relaciones públicas/comunicación, como de su posicionamiento como profesión que aspira a reivindicar el beneficio social mediante una práctica ética. Esto también se vio en referencia a conceptos como la confianza, el diálogo, la reciprocidad, las relaciones mutuamente beneficiosas y el cambio social.

Las relaciones públicas y la comunicación son el vínculo entre las personas, la única forma de mantener el orden y la prosperidad en el mundo.⁴⁶ – Rumania, Profesional

La visión tradicional es que, como profesión, al aconsejar, las relaciones públicas permiten el pluralismo de voces. También tiene el requisito ético de contribuir positivamente a la esfera pública, aunque esto puede ser más teórico que práctico. Muchos profesionales de las relaciones públicas están motivados para hacer contribuciones sociales positivas, pero pueden sentirse limitados por la cultura de las organizaciones, marcas y clientes a los que sirven. Existe una

⁴⁴ Texto original: The Social Value of PR/Comms is in contextualizing informed debate at all levels. When governments raise taxes to serve people better (oops I hope they do), businesses respond in different ways. PR/Comms sets the tone within which businesses will act and inform the stakeholders.

⁴⁵ Texto original: PR/Comms has a social value when it can convince the organisation to operate in the interest of its stakeholders. That means listening to them, consult with them, respect their views, protect their environment, etc. When this happens, PR/Comms enhances society and makes it a better place for the society members.

⁴⁶ Texto original: The PR/Comms is the [link] between people, the only way to keep world's order and prosperity.

reserva de buena voluntad en la profesión que podría aprovecharse para generar códigos éticos más sólidos y una responsabilidad más amplia para aumentar la representación de voces diversas que actualmente están subrepresentadas.⁴⁷ – Reino Unido, Académico

El valor social de las relaciones públicas se concentra en crear o mantener una percepción positiva o solidaria entre las organizaciones y sus públicos. – Ecuador, Profesional

Las Relaciones Públicas pueden crear valores importantes para la sociedad: honestidad, democracia, respeto, pluralidad, diversidad.⁴⁸ – Turquía, Académico

Sin embargo, esta también es la principal debilidad de las relaciones públicas/comunicación: su incapacidad para abordar el uso indebido y las malas prácticas de forma directa y, con ello, su imposibilidad de atender la cuestión del uso de la comunicación persuasiva en sistemas no democráticos y no pluralistas.

Un número limitado de participantes se mostró en desacuerdo con la idea de valor social para las propias relaciones públicas/comunicación.

Las relaciones públicas no siempre tienen por qué tener un valor social. Es aceptable que contribuyan a que una organización alcance con éxito sus objetivos. La cuestión es si esos objetivos son puramente comerciales o incorporan responsabilidades sociales.⁴⁹ – Reino Unido, Mixto

En mi opinión, las relaciones públicas/comunicación no tienen un valor social intrínseco para la sociedad en general. Esta práctica no beneficia a la sociedad en su conjunto. El valor de las relaciones públicas/comunicación para la

⁴⁷ Texto original: The traditional view is that as an advocacy profession PR enables pluralism of voice. It also has an ethical requirement to contribute positively to the public sphere, or domain although this may be theoretical rather than practical. Many in PR are motivated to make positive social contributions but may feel constrained by the culture of the organisations, brands, and clients that they serve. There is a reservoir of goodwill in the profession that could be tapped into to generate stronger ethical codes and a broader responsibility to increase the representation of diverse voices that are currently under-represented.

⁴⁸ Texto original: Halkla ilişkiler toplum için önemli değerler yaratabilir: Dürüstlük, demokrasi, saygı, çok seslilik, çeşitlilik gibi.

⁴⁹ Texto original: PR does not always need to have a social value. It is acceptable for it to contribute towards an organisation's successful achievement of its objectives. The question is are those objectives purely commercial or do they incorporate social responsibilities.

sociedad reside en la intención.⁵⁰ – Nacido en Estados Unidos y residente en Canadá, Profesional

Basado en la diferencia entre los dos [conceptos], las relaciones públicas/comunicación tienen un gran impacto social, pero escaso valor social, es decir, no son muy valoradas por las comunidades en las que impactan.⁵¹ – Sudáfrica, Profesional

No creo que exista un valor intrínseco. La disciplina es una herramienta y puede aportar valor según el uso que se le dé. Al final, quien decide si se aporta o no un valor a la sociedad es la organización en la que se desarrollan las actividades de comunicación. – Nacido en Costa Rica y residente en España, Profesional

El reto que surge cuando falta valor social es que las relaciones públicas/comunicación no cumplen los requisitos de una profesión. Según Pieczka y L'Etang (2006), una profesión — más allá de asumir una posición dominante en la división del trabajo— debe exigir conocimientos especializados, experiencia, calificaciones formales, autonomía, normas éticas, asociación profesional y beneficio (o valor) social. Este último aspecto implica que los profesionales tienen una responsabilidad amplia con la sociedad, más allá de trabajar para su beneficio personal.

Mientras que algunos participantes reflexionaron sobre la situación de la profesión (en sus propias condiciones de trabajo y experiencia actuales), en las rondas cualitativas se observó una tendencia a intercalar presente y futuro y a reflexionar sobre la práctica ideal de las relaciones públicas/comunicación. Este desarrollo llevó a reformular y reorientar las preguntas de las rondas cuantitativas sobre el valor social y el impacto social ideales de las relaciones públicas/comunicación.

Según los participantes del conjunto de datos en inglés, el valor social que las relaciones públicas/comunicación debe llevar a la sociedad puede ser descripto como:

- concientizar sobre asuntos que mejoren la sociedad en beneficio de la organización y los grupos de interés (50% muy de acuerdo, 41% de acuerdo, n=211).

Más allá de este punto, hubo otras cuatro afirmaciones que alcanzaron niveles de consenso:

- actuar como facilitador del compromiso entre la organización y los grupos de interés (56% de acuerdo, 39% muy de acuerdo);

⁵⁰ Texto original: In my opinion, there no intrinsic social value of PR/Comms for society specifically. The practice does not benefit society as a whole. The value of PR/Comms for society lies in the intent.

⁵¹ Texto original: Based on my understanding of the difference between the two, PR/Comms has high social impact, but low social value, that is to say it is not valued highly by communities it impacts.

- conectar a los grupos de interés y a las comunidades (56% de acuerdo; 37% muy de acuerdo);
- contribuir al bienestar y al bien social de todos los grupos de interés (55% de acuerdo, 34% muy de acuerdo) y
- fomentar el diálogo entre sectores de la comunidad (54% de acuerdo, 29% muy de acuerdo).

En el conjunto de datos latinoamericanos se destacan tres afirmaciones:

- contribuir al bien común, incluido el medio ambiente, a la dignidad en todas las formas de vida, al bienestar humano dentro y fuera de las organizaciones (53% muy de acuerdo, 42% de acuerdo, n=81);
- generar espacios y procesos de comunicación que hagan a las organizaciones ciudadanas responsables y conscientes (53% muy de acuerdo, 42% de acuerdo) y
- crear comunidad, con diálogo y participación (51% muy de acuerdo, 39% de acuerdo).

Con base en estas opciones sería necesario actualizar la orientación de las relaciones públicas/comunicación (pasar de centrarse en la organización a hacer foco en la organización y los grupos de interés), así como su función (pasar de servir a la organización a actuar como facilitador). Esto último también está en consonancia con la opinión de Adi (2019).

Sin embargo, en el conjunto de datos turcos de las rondas cuantitativas se formuló la pregunta de esta forma: “¿Qué valor social *pueden aportar* las relaciones públicas/comunicación a la sociedad?”. En este caso, la respuesta, que obtuvo un 100% de acuerdo y, por tanto, un consenso total, fue: “Puede orientar a las organizaciones hacia actividades en beneficio de la sociedad”.

Desde la perspectiva de los participantes turcos, las relaciones públicas/comunicación también pueden aportar valor social al establecer mecanismos sostenibles para resolver problemas, al facilitar el diálogo y garantizar en las organizaciones: “actuar con honestidad, transparencia, responsabilidad y siguiendo valores éticos”.

Impacto social de las relaciones públicas/comunicación, ahora y en el futuro

Al igual que en el caso del valor social, las conversaciones sobre el impacto social de las relaciones públicas/comunicación se centraron en temas conocidos: contribuir a la democracia a través del consejo con respaldo ético, dar forma a las percepciones y moldear las opiniones.

Informar y persuadir a la acción puede crear impacto social, cuando el enfoque general es la autenticidad, la verdad (y no el “greenwashing”, por ejemplo). Animar y ayudar a una organización a avanzar en sus competencias culturales puede ayudar a conseguir muchas cosas, como una auténtica diversidad de la

*mano de obra y programas de responsabilidad social corporativa con impacto.*⁵²
– **Canadá, Profesional**

*Como personas influyentes y narradores, los profesionales de las relaciones públicas tienen la oportunidad de cambiar la sociedad a mejor, ayudando a crear un mundo más justo y a mejorar los resultados de las personas (por ejemplo, económicos y de salud). Nuestras decisiones sobre con quién trabajamos, por qué y qué narrativas elaboramos pueden tener consecuencias de gran alcance (y a menudo involuntarias), lo que significa que el impacto social de lo que hacemos puede ser bueno y malo. ¿Discutimos sobre ello lo suficiente? En absoluto. Creo que, por lo general, solo quienes trabajan en el sector público, como el NHS [Servicio Nacional de Salud], y en áreas emergentes de ESG, como las tecnologías verdes, consideran seriamente e incorporan el impacto social de su trabajo desde el principio.*⁵³ – **Nacido en Inglaterra y residente en Reino Unido, Profesional**

*Aconsejar. Cambio de mentalidad: Hostilidad>Simpatía, Apatía>Interés, Prejuicio>Aceptación, Ignorancia>Conocimiento.*⁵⁴ – **Malasia, Mixto**

También se mencionó como impacto social la propia capacidad de las relaciones públicas/comunicación para crear puestos de trabajo en la industria y apoyar así a las familias:

*Como industria – crea puestos de trabajo, sirve a sus empleados/ sus familias, podría ayudar a algunos grupos con la comunicación pro-bono.*⁵⁵ – **Lituania, Mixto**

⁵² Texto original: Informing and persuading action can create social impact - when the overarching approach is authenticity, truth (and not “green washing” for example). Encouraging and helping an organization move forward in its cultural competencies can help deliver many things including genuine workforce diversity and impactful corporate social responsibility programs.

⁵³ Texto original: As influencers and storytellers, PR practitioners have the opportunity to change society for the better, helping to create a fairer world and improve people’s outcomes (eg financial and health). Our choices of who we work with, why and the narratives we craft can have wide-ranging (and often unintended) consequences, which means the social impact of what we do can be good and bad. Do we discuss this enough? Not by any means. I think generally only those in the public sector such as the NHS and emerging ESG areas such as green technologies would seriously consider and build in the social impact of their work from the get go

⁵⁴ Texto original: Advocacy. Changing of mindsets: Hostility>Sympathy, Apathy>Interest, Prejudice>Acceptance, Ignorance>Knowledge.

⁵⁵ Texto original: As industry - creates jobs, serves their employees/ their families, could help some groups with pro bono communication.

Y a menudo se refirió a la medición y evaluación como medios con los cuales las relaciones públicas/comunicación pueden demostrar su impacto.

El valor social se mide de la misma manera que se haría con otras organizaciones para medir el capital social. Impacto en el capital humano y el capital social. Yo diría que deberían medirse los seis capitales. Debería hacerse en relación con la propia organización (empleo e impacto en la comunidad), pero también con el trabajo realizado directamente y/o en nombre de los clientes. La forma de hacerlo debería ser verificable, con responsabilidad y transparencia.⁵⁶
– **Reino Unido, Mixto**

Impacto social de las relaciones públicas/comunicación se refiere a las implicaciones que tienen en la sociedad en la que opera una organización. En gran medida, no creo que las relaciones públicas/comunicación hayan prestado atención a los efectos de sus actividades en la sociedad, en contraposición a la defensa de las organizaciones y a hacerlas quedar bien. Pero las RR. PP. pueden ser un punto de negociación para el bien general de la sociedad que sirva también a las organizaciones.⁵⁷ – **Ghana, Mixto**

La forma en que yo interpreto el valor frente al impacto... Yo diría que el impacto de las relaciones públicas/comunicación en la sociedad se produce cuando se puede medir la concientización, la comprensión, el cambio de comportamiento, etc. Y nuestro impacto global en la sociedad se produce cuando se amalgaman todos los programas, campañas, etcétera. Imagino que eso sería difícil de medir a nivel macro. A veces nuestro impacto es mayor cuando transmitimos información sobre seguridad y contribuimos realmente a salvar vidas (por ejemplo, las campañas de vacunación contra el virus covid), mientras que otras veces nuestro impacto en la sociedad es que más gente compre un producto útil

⁵⁶ Texto original: The social value is measured in the same way you would for other organisations to measure social capital. Impact on human capital and social capital. I would argue that all 6 capitals should be measured. This should be in relation to the organisation itself (employment and community impact) but also to the work delivered directly and/ or on behalf of clients. How this is done should be verifiable, with accountability and transparency.

⁵⁷ Texto original: Social impact of PR Communication refers to the implications that PR has on the society within which an organisation operates. To a very large extent, I do not think PR communication has paid attention to the effects of its activities on society as opposed to defending organisations and making them look good. But PR can be a point of negotiation for the general good of society which serves organisations as well.

(por ejemplo, cambiando el comportamiento de compra de plásticos).⁵⁸ – Nacido en Estados Unidos y residente en Nueva Zelanda, Profesional

Lo que es interesante observar es la aceptación —pero no el cuestionamiento— de las diversas repercusiones de las relaciones públicas/comunicación. En cierto sentido, aunque los profesionales reconocen que puede tener consecuencias negativas, no profundizan en ello. Huelga decir que los supuestos prosociales y positivos relacionados con la práctica de las relaciones públicas/comunicación siguen siendo muy visibles.

En general, las relaciones públicas impactan de manera positiva, desde que se basan en la construcción de relaciones mutuamente beneficiosas, considerando a todos los públicos involucrados y desde una perspectiva amplia. – Costa Rica, Académico

El impacto puede ser positivo o negativo. De allí la importancia del buen manejo de la comunicación. Comunicar con transparencia y de forma oportuna es vital. – Ecuador, Mixto

La comunicación puede influir positiva o negativamente en las pautas de comportamiento de la sociedad. Lo importante es que se hagan esfuerzos para que este impacto sea positivo. Por ejemplo, a través de la comunicación se puede sensibilizar y movilizar sobre temas como la capacitación de la mujer, la concienciación medioambiental y el apoyo a los grupos desfavorecidos de la sociedad. La comunicación también es decisiva en las tendencias de los individuos y las sociedades. Por lo tanto, es fundamental que la comunicación se haga de manera consciente y responsable.⁵⁹ – Turquía, Profesional

Cuando se preguntó en las rondas cuantitativas cuál debería ser el impacto social de las relaciones públicas/comunicación, los participantes del conjunto de datos inglés coincidieron en varias opciones:

⁵⁸ Texto original: The way I'm interpreting value vs. impact... I would say PR/Comms' impact on society comes when you can measure awareness, understanding, changed behaviours, etc. And our overall impact on society comes when you amalgamate all the programmes, campaigns, etc. together. That would be difficult to measure at a macro level, I imagine. Sometimes our impact is major such as communicating safety information and actually contributing to saving lives (i.e. covid vax campaigns) whereas sometimes our impact on society is that more people are purchasing a helpful product (i.e. changing plastic purchasing behaviour).

⁵⁹ Texto original: İletişim toplumun davranış biçimlerini olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Önemli olan bu etkinin olumlu olması yolunda çaba gösterilmesidir. Örneğin iletişim yoluyla kadının güçlenmesi, çevre bilinci, toplumdaki dezavantajlı grupların desteklenmesi gibi konularda farkındalığın artırılması ve harekete geçirilmesi sağlanabilir. İletişim kişilerin, toplumların eğilimleri üzerinde de belirleyicidir. Bu nedenle iletişimin bilinçli ve sorumlu bir biçimde yapılması kritiktir.

- evaluar las implicaciones de las propias actividades de relaciones públicas/comunicación y comunicación en el contexto organizativo y social en el que actúan (64% de acuerdo, 24% muy de acuerdo, n=211);
- ver una contribución medible que una organización haga a una preocupación social (por ejemplo, el cambio climático, la justicia social o similares) (56% de acuerdo, 33% muy de acuerdo);
- crear un cambio positivo para ayudar a resolver los retos sociales (52% de acuerdo, 30% muy de acuerdo);
- surgir de la combinación de los resultados de todos los programas y campañas emprendidos por relaciones públicas/comunicación en nombre de una organización (50% de acuerdo, 21% muy de acuerdo).

En el conjunto de datos en español, los participantes estuvieron de acuerdo en: “garantizar la coherencia en la organización entre lo que se hace y lo que se comunica” (68% muy de acuerdo, 27% de acuerdo, n=81).

En los de Turquía, todos los participantes coincidieron en que el impacto social de las relaciones públicas/comunicación consiste en garantizar “que una idea que beneficia a la sociedad sea adoptada por el público y se actúe en ese sentido a través del intercambio de información y la construcción de relaciones”.

Entre los datos turcos, es esencial destacar los comentarios de los participantes en torno a la importancia de ser precavidos y actuar con responsabilidad sobre el terreno. En particular, el 95% estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación: “Cuando la comunicación y las relaciones públicas se llevan a cabo sin consciencia, con irresponsabilidad y sin consideraciones éticas, puede tener efectos adversos en el comportamiento social”.

Evaluación del impacto social de las relaciones públicas/ comunicación

El debate sobre el impacto social no está completo si no se identifican formas con las que poder evaluarlo. Y como los participantes indicaron que es necesario mejorar la medición en las relaciones públicas/comunicación y la comunicación, esta pregunta les brindó la oportunidad de considerar el tema y aportar soluciones.

Medir el éxito es un factor relevante en la toma de decisiones.

Las posibilidades son:

- *Medición diferenciada sobre la percepción con los conjuntos de grupos de interés.*
- *Diálogos con los grupos de interés sobre la percepción.*
- *Métodos de medición psicológica en profundidad.*
- *Análisis de redes sociales con perfiles psicológicos de IA.⁶⁰ – Alemania, Mixto*

Mediante la medición del resultado real de sus acciones en la sociedad con auditoría externa.⁶¹ – Italia, Mixto

Los profesionales de las relaciones públicas/comunicación deben integrar la evaluación del impacto social en la estructura operativa. Dispongo de una herramienta de evaluación general que examina la organización/cliente, sus valores, su alineación con los nuestros, las comunidades afectadas o implicadas, si el programa/campaña en curso tendrá un impacto negativo o positivo para una o más comunidades de interés. Forma parte de nuestras operaciones diarias y utilizamos la escala de relaciones para determinar dónde se sitúa el impacto.⁶² – Nacido en Reino Unido y residente en Nueva Zelanda, Mixto

⁶⁰ Texto original: Measuring success is a relevant decision-making factor. Possibilities are:

- Differentiated measurement along the stakeholder groups for perception
- Stakeholder dialogues on perception
- Depth psychological measurement methods
- Social media analytics with psychological AI profiling.

⁶¹ Texto original: Through measurement of the real outcome of their actions on society and external auditing.

⁶² Texto original: Evaluation of social impact should be woven into the operational structure for PR/Comms practitioners. I have a general assessment tool which looks at the organisation/client, their values, alignment with ours, communities affected or involved, whether the ongoing programme/campaign will have negative or positive

Tanto en la muestra turca como en la latinoamericana, a menudo se hizo referencia a métodos de investigación tradicionales. Se habló de investigación del consumidor o de encuestas.

*Puede medir el impacto social de los proyectos mediante análisis de impacto social realizados por instituciones imparciales y estudios de consumo realizados con la muestra adecuada. La cobertura mediática positiva y generalizada y la puntuación de la reputación corporativa también pueden ser indicadores.⁶³ – **Turquía, Profesional***

*La evaluación de un Plan de Relaciones Públicas va desde indicadores de gestión que siempre son importantes (tráfico web, ventas, impresiones en medios, prensa gratuita, SOV, KPI, SEO mejorado, participación en las redes). Pero hay 3 indicadores que creo muy importantes para ver el resultado que tiene que ver con la mejora del conocimiento de la marca, su engagement (sentimiento o amor hacia la marca), la visibilidad de la marca (alcance de la marca) y la acción que parte desde involucrar al consumidor en la estrategia hasta su participación, tener algún detonante para la acción que evidencie el impacto social porque hace que el consumidor haga algo frente a determinada situación que la marca evidencia. Estas acciones pueden ir desde pedir que compartan un mensaje, participen activamente en generar contenido o movilizarse a hacer algo. Todos estos 3 indicadores llevan al mejor indicador que es la reputación corporativa. – **Ecuador, Mixto***

Curiosamente, la colaboración también se mencionó como una solución para medir y evaluar mejor el propio impacto social de las relaciones públicas/comunicación.

*Se puede medir mediante evaluaciones que se realicen con la colaboración de una institución académica respetada, en lugar de los premios que se conceden en función del valor profesional y de patrocinio y la investigación de percepción que se realiza cada dos años.⁶⁴ – **Turquía, Mixto***

En las rondas cuantitativas, las preguntas se centraron en cómo las relaciones públicas/comunicación deberían medir su propio impacto.

En el conjunto de datos en inglés, los participantes coincidieron en lo siguiente (P20):

impact for one or more communities of interest. It is part of our daily operations and we use the relationship scale to determine where impact sits.

⁶³ Texto original: Projelerle ilgili tarafsız kurumlara yaptırdığı sosyal etki analizlerinin yanı sıra, doğru örneklem ile yapılan tüketici araştırmalarıyla ölçülebilir. Ayrıca medyada olumlu ve geniş yansıma elde etmesi ve kurumsal itibar skorları da gösterge olabilir.

⁶⁴ Texto original: Mesleki ve sponsorluk değerine göre verilen ödüller yerine saygın bir akademik kurum işbirliğiyle yapılacak değerlendirmeler ve iki yılda bir yapılacak algı araştırmaları ile ölçülebilir.

- objetivos de comunicación medibles y centralización de los esfuerzos de evaluación en función de los objetivos (57% de acuerdo, 34% muy de acuerdo, n=211);
- alineación de los objetivos de los grupos de interés con los objetivos organizacionales y de comunicación y evaluar comparativamente su cumplimiento (55% de acuerdo, 30% muy de acuerdo) y
- analíticas de redes sociales (51% de acuerdo, 20% muy de acuerdo).

En el conjunto de datos en español se destacaron dos opciones:

- con indicadores cuantitativos/cualitativos, elaborados por consenso de profesionales, validados con grupos de interés y orientados por un modelo de profesión con impacto social positivo (52% de acuerdo, 36% muy de acuerdo, n=81) y
- con indicadores y objetivos de comunicación interna y externa, claros y medibles (50% de acuerdo, 45% muy de acuerdo).

Aunque no alcanzaron el umbral de consenso por categoría, hubo dos opciones más en el conjunto de datos en español que presentaron un consenso agregado:

- con indicadores internos/externos a la organización, sobre la percepción de los grupos de interés/público (47% de acuerdo, 43% muy de acuerdo) y
- aplicación de algún marco validado (ej. los ODS) con un enfoque global, que trascienda la organización (47% de acuerdo, 38% muy de acuerdo).

En la muestra turca, el enfoque más aceptado fue el de “análisis objetivos del impacto social realizados por organizaciones profesionales independientes, basados en técnicas científicas de medición y evaluación” (47% muy de acuerdo, 47% de acuerdo, 5% indecisos, n=22).

Esto se vio respaldado por las respuestas anteriores relativas al tratamiento de los conflictos, en las que los participantes hicieron especial hincapié en el enfoque ético, el respeto de la ley y los valores universales: “en línea con los principios básicos de la profesión de RR.PP.; con un enfoque ético basado en la apertura, la honestidad y la confianza” y “en línea con los derechos humanos, los valores universales y la ley”, fueron evaluados de forma igualmente positiva (58% muy de acuerdo, 42% de acuerdo).

Educación en relaciones públicas/comunicación: presente y futuro

Los estudios Delphi son valiosos para explorar tendencias dentro de grupos de expertos y trabajar de forma interactiva hacia el consenso. Como ocurre con muchos de los puntos de este estudio, también se supone que la formación en relaciones públicas/comunicación es, en gran medida, uniforme en todo el mundo, que se basa en un canon de conocimientos establecidos y contribuye a una fuerza laboral global de relaciones públicas/comunicación que trabaja sobre la base de principios compartidos, relativos a la ética, las relaciones y los intereses mutuos, por ejemplo.

Históricamente, esta parece ser una descripción precisa de un campo de la educación en relaciones públicas/comunicación liderado por Estados Unidos, con libros de estudio punteros que representan “una visión singular de las relaciones públicas como una fuerza social positiva y en constante evolución” (Duffy, 2000, p. 294) y pintan una imagen de “relaciones públicas que sirven al interés público y contribuyen a una sociedad armoniosa al adaptarse constantemente a las expectativas de públicos poderosos” (Hoffmann, 2019, p. 289).

Sin embargo, el mundo cambia y también lo hace el papel de las relaciones públicas/comunicación en él. En lugar de dar por sentadas las posturas ortodoxas descritas, este estudio trató de entender cómo se imparte la formación en relaciones públicas/comunicación en todo el mundo y qué se desea ofrecer en el futuro (teniendo en cuenta el impacto y el valor que los participantes consideraron deseables).

Los temas recurrentes en el discurso académico y profesional se reflejan, asimismo, en este estudio: los distintos tipos de paquetes educativos (materiales proporcionados a profesores y educadores), los cambios de la carrera y las discrepancias entre la enseñanza y la práctica.

Existe una discrepancia entre lo que se enseña y lo que se aprende en el trabajo. Las enseñanzas suelen basarse en escenarios ideales, mientras que la práctica implica mucho esfuerzo para juntar información precisa y oportuna, negociar enfoques, iteraciones múltiples para obtener la aprobación, etc. Los plazos también son bastante ajustados y a menudo poco realistas, algo que no te enseñan.⁶⁵ – Nacido en Alemania y residente en Canadá, Académico

⁶⁵ Texto original: There is a discrepancy between what is taught and what you learn on the job. Teachings are typically based on ideal scenarios whereas practice involves a lot of effort to gather accurate and timely information, negotiate approaches, multiple iterations to get approval, etc. The deadlines are also quite tight and often unrealistic, which is not something you are taught.

*Se enseñan la teoría y los principios, pero lo que creo que falta es cómo gestionar los grupos de interés, los directivos y los clientes lo suficientemente bien como para alcanzar los objetivos de comunicación. Ser capaz de influir en las expectativas y la dirección de los líderes es esencial para una comunicación productiva y orientada al valor.⁶⁶ – **Nacido en Canadá y residente en Reino Unido, Mixto***

*Programas académicos muy pobres, la mayoría aprendemos haciendo. Las universidades especializadas están bastante atrasadas en cuanto a planes de estudios y exposición de los estudiantes a prácticas modernas y estudios de casos reales y oportunidades de aprendizaje. La mayoría empezamos a aprender en agencias o departamentos de comunicación de determinadas empresas. Si tienes suerte, conoces a un buen mentor profesional que te enseña la profesión. Observo una “desprofesionalización” del sector en los últimos años.⁶⁷ – **Rumania, Profesional***

*A lo largo de los años, ha habido intentos de rediseñar los cursos y reflejar el desarrollo actual de la práctica de la comunicación. Sin embargo, la mayoría del profesorado es puramente académico y no es capaz de impartir conocimientos prácticos de la profesión. Las clases son demasiado teóricas y dependen en gran medida de los libros de texto.⁶⁸ – **Malasia, Profesional***

Estas observaciones fueron compartidas también por los participantes latinoamericanos y turcos.

Si bien los planes académicos van evolucionando de a poco, para acceder a este tipo de conocimiento lo más claro y rápido es la experiencia profesional, la que te acerca a la realidad y a las condiciones cambiantes del entorno (sobre

⁶⁶ Texto original: The theory and principles are taught, but what I believe is missing is how to manage stakeholders, managers, and clients well enough to achieve communications objectives. Being able to influence the expectations and direction of the leaders is essential for productive and value driven comms.

⁶⁷ Texto original: Very poor academic programs, most of us learn by doing. The specialized university are quite behind in terms of curriculum and exposing students to modern practices and real-life case studies and learning opportunities. Most of us start learning by joining agencies or comms. departments of certain companies. If you're lucky, you meet a good professional mentor to teach you the profession. I observe a “deprofessionalization” of the industry in the past few years.

⁶⁸ Texto original: Over the years, there have been attempts to re-engineer the courses and reflect current development of the communication practice. However, majority of the teaching staff are pure academicians and they are not able to impart practical know how of the profession. Deliveries are overly theory in nature and highly dependent on textbooks.

todo en Argentina) pero también en la región. Creo que el aprendizaje de los conflictos de intereses se ven en la práctica. – Argentina, Profesional

Muchas veces en el ámbito académico no se trabaja sobre ejemplos reales. Se plantea desde la teoría ideal y la realidad muchas veces choca con los paradigmas. – Uruguay, Mixto

Demasiado teóricamente y poco conectada con la realidad del trabajo. – Argentina, Profesional

Hay una fase valiosa que no siempre se implementa efectivamente: escuchar. ¿Realmente escuchamos a nuestros stakeholders? ¿De qué quieren ellos que hablemos? ¿Qué les interesa conocer? Partiendo desde ahí se evitarían las incoherencias entre lo que se hace y lo que se dice que se hace. – Ecuador, Profesional

[...] las relaciones públicas se describen predominantemente como una “función de gestión”, que da prioridad a los intereses de las estructuras organizacionales más poderosas.⁶⁹ – Turquía, Académico

Aprender e implementar métodos de comunicación precisos y aplicables puede requerir procesos difíciles. Desde el punto de vista de los objetivos corporativos del negocio y los objetivos de comunicación, la clasificación de prioridades puede no ser el método ideal que un comunicador haya aprendido y puesto en práctica.⁷⁰ – Turquía, Profesional

Aunque los cambios en la carrera y las incorporaciones más recientes pueden contribuir tanto a la diversidad como a la equidad en las relaciones públicas/comunicación, la discrepancia percibida entre la enseñanza y la práctica, y la baja estima de la educación en relaciones públicas/comunicación, son muy preocupantes. Si bien no es nueva la diferencia

⁶⁹ Texto original: Ayrıca, halkla ilişkiler ağırlıklı bir “yönetim fonksiyonu” olarak tarif edilmekte, bu da daha güçlü kurumsal yapıların çıkarlarının öncellenmesi ile sonuçlanmaktadır.

⁷⁰ Texto original: Doğru ve uygulanabilir iletişim yöntemlerinin öğrenilmesi ve hayata geçirilmesi zorlu süreçler gerektirebilir. Kurum yönetiminin iş ve iletişim hedeflerine bakış açısı, öncelik sıralaması bir iletişimcinin öğrendiği ve uygulamak istediği ideal yöntem olmayabilir.

entre lo que la industria dice que quiere y lo que los profesionales (incluidos los recién ingresados) consideran valioso (Brunner *et al.*, 2018; Fawkes & Tench, 2004), la perdurabilidad y la resistencia del tópico son alarmantes. Vujnovic y Kruckeberg (2021) discuten como desafío el peligro que tiene la educación, en relaciones públicas orientada a la práctica y al servicio de la práctica, para los procesos democráticos y deliberativos a largo plazo.

Cuando en las rondas 3 y 4 (P13), se les pidió identificar las formas más comunes de aprender relaciones públicas/comunicación, los participantes de la muestra en inglés seleccionaron la categoría “en el trabajo”, en un número abrumador (79% de respuestas agregadas, n=211), seguida de “mediante formación específica” (55%) y, solo después, “títulos universitarios” (45%). Las certificaciones y diplomas apenas están presentes.

En el caso de la muestra latinoamericana, la pregunta se centró en el método de enseñanza. También en este caso se mantuvieron las críticas señaladas anteriormente, ya que más de la mitad de los participantes afirmó que en la actualidad la formación en relaciones públicas/comunicación es demasiado teórica.

En la muestra turca, los participantes se centraron en el mecanismo de impartición, donde el 85% (n=22) destacó una “formación universitaria de cuatro años en relaciones públicas/comunicación”.

A la hora de debatir cómo se deben enseñar y aprender las relaciones públicas/comunicación —también aquí desde la perspectiva de generar valor social e impacto social positivos—, las respuestas continuaron diversas reflexiones, con perspectivas a veces más amplias y otras más estrechas. Esto viene determinado, en parte, por el papel, la experiencia y la antigüedad de la persona, así como por su contexto organizacional, cultural y social.

No creo que sea deseable que todos los relacionistas públicos hayan estudiado RR. PP. o comunicación estratégica a nivel de licenciatura porque la profesión se beneficia de personas con una amplia gama de intereses, incluidas las artes, las ciencias sociales y las ciencias. Debería ser obligatorio estudiar un diploma o certificado en RR. PP. para abordar explícitamente los dilemas, considerar la teoría y presentar respuestas. A continuación, se pueden crear grupos de pares y mentores para acompañar a las personas en las primeras etapas de la profesión.⁷¹ – Reino Unido, Académico

Los profesionales de las relaciones públicas disponemos de muchos marcos de medición diferentes para medir los planes de comunicación en función de los

⁷¹ Texto original: I don't think it's desirable for all PRs to have studied PR or strategic communications at BA level because the profession benefits from people with a wide range of interests including the arts, social sciences and sciences. It should become obligatory to study for a diploma or certificate in PR in order to explicitly address the dilemmas, consider theory and role play responses. Peer groups and mentors can then be set up to see people through the early stages of the profession.

resultados. ¿Quizás incorporar el impacto social a estos marcos sería una forma de hacerlo? Y tal vez los organismos nacionales e internacionales de la industria podrían adoptarlos como una forma nueva y actualizada de medir las relaciones públicas. Se podría pedir a las universidades y politécnicos que lo incluyeran en sus clases sobre medición de las relaciones públicas.⁷² – Nueva Zelanda, Profesional

Crear tiempo y espacio para que los profesionales reflexionen y trabajen juntos sobre los retos. Desde perspectivas diferentes, como los retos de otras organizaciones que los de aquellas en las que están trabajando ellos mismos. Mantener un diálogo socrático sobre: qué vemos, quiénes son importantes, qué se podría hacer, cómo podríamos crear un terreno común entre nosotros para opciones concretas, con otros, fuera y dentro de la organización.⁷³ – Países Bajos, Mixto

Juegos de simulación. Es difícil enseñar esto a los alumnos a partir de un libro de texto o aprendiendo una serie de elementos que pueden enumerarse en un manual. Los estudiantes pueden memorizar elementos, pero ¿qué sentido tiene? Si empiezan a estudiar en 2022, entrarán en el mercado laboral en 2025 (si tienen suerte) y los primeros años no tendrán funciones de responsabilidad y gestión. Cuando haya que plantearse la cuestión del impacto social de las organizaciones que gestionan esos artículos aprendidos en los libros, cambiarán.⁷⁴ – Italia, Académico

El enfoque multidisciplinar también se mencionó en las muestras latinoamericana y turca.

⁷² Texto original: PR practitioners are given many different measurement frameworks by which we can measure comms plans against outcomes. Perhaps building social impact into these frameworks would be one way to do this? And maybe then these could be adopted by global and national industry bodies as a new/updated way of measuring PR. Universities and polytechs could be asked to include this in their classes on PR measurement.

⁷³ Texto original: Create time and space for practitioners to think and work together on challenges. From different perspectives, like challenges of other organizations than the ones they are working in themselves. Have a Socratic dialogue about: what do we see, who are important, what could be done, how could we create common ground amongst ourselves for specific options, with others, outside and inside the organization.

⁷⁴ Texto original: Simulation games. It is difficult to teach students this from a textbook or by learning a series of items that can be listed in a manual. Students can memorize items but what is the point? If they begin study in 2022, they will enter the workforce in 2025 (if they are lucky) and the first few years will have no roles of responsibility and management. When the question of the social impact of the organizations that manage those items learned in the books will have to be posed, they will be changed.

Deben enseñarse desde enfoques multidisciplinares, desde la sociología, la antropología social, las relaciones públicas, la publicidad, la inteligencia artificial, etc. – Ecuador, Académico

Casos prácticos y realistas. Con invitados del mundo empresarial y estatal que dan cuenta de su experiencia en el puesto de trabajo. Siempre tratando de incentivar a los alumnos a reflexionar y ser críticos en un mundo VUCA. – Uruguay, Mixto

No se puede ver la comunicación como una herramienta, sino como un proceso integral. Para que este proceso sea integral, se deben adquirir conocimientos sobre la sociedad y el entorno, y cómo la comunicación influye en ellos. – Costa Rica, Profesional

En primer lugar, la sociología, la antropología social y la ética deberían incluirse en el sistema educativo. Sin embargo, estas formaciones deberían impartirse no solo sobre una base teórica, sino en un entorno de debate e interactivo a través de prácticas y casos. El conjunto de la educación debería alejarse de la base teórica y tratarse con exámenes de casos reales a través de prácticas y resultados. Creo que los educadores no solo consisten en académicos y la necesidad de incluir a los profesionales en la educación.⁷⁵ – Turquía, Mixto

Propósito profesional, concienciación, definición del trabajo, relaciones con los grupos de interés, etc. Debería enseñarse con una perspectiva holística.⁷⁶ – Turquía, Académico

En la muestra en inglés, la respuesta más destacada a la pregunta 21 —“¿A qué nivel deberían enseñarse y aprenderse idealmente las relaciones públicas/comunicación para que aborden y logren el impacto y el valor social deseados?”— fue: “Los cursos deberían diversificarse en todos los niveles, desde la licenciatura hasta el doctorado, y deberían seguirse las últimas tendencias” (21% de acuerdo, 79% muy de acuerdo, n=211). En las respuestas, la necesidad de estructurar la educación de forma orientada al futuro y de

⁷⁵ Texto original: Öncelikle eğitim sistemi içine sosyoloji, sosyal antropoloji ve etik yoğun şekilde yer almalıdır. Ancak sadece teorik bazda değil uygulamalar, vakalar üzerinden tartışmalı ve etkileşimli bir ortamda bu eğitimler verilmeli. Eğitimin bütünü teorik bazdan çıkartılıp uygulamalar ve sonuçlar üzerinden, gerçek vaka incelemeleri ile ele alınmalı. Eğitimcilerin sadece akademisyenlerden oluşmamasına, uygulamacıların eğitime dahil edilmesi gereğine inanmaktayım.

⁷⁶ Texto original: Mesleki amaç, farkındalık, iş tanımı, paydaş ilişkileri vb. bütüncül bir bakış açısı ile öğretilmelidir.

actualizar los planes de estudio en colaboración con el sector (74% de acuerdo) fueron los planteamientos más aceptados.

En las rondas cuantitativas de los participantes anglófonos, los resultados con alto consenso fueron:

- BA-level [Licenciatura universitaria] en relaciones públicas/comunicación (45% de acuerdo, 43% muy de acuerdo, n=211);
- titulación académica en RR. PP. como punto de partida, luego educación continua y capacitación (41% de acuerdo, 43% muy de acuerdo);
- mentoría (57% de acuerdo, 28% muy de acuerdo).

Con la siguiente excepción:

- no cambiar la forma en que se enseñan las relaciones públicas/comunicación, sino cambiar lo que las organizaciones priorizan y valoran (19% de acuerdo, 9% muy de acuerdo).

Entre los participantes hispanohablantes, en las rondas cuantitativas, la lista se concentró en las modalidades de enseñanza, con los siguientes resultados con alto consenso:

- con diversidad de enfoques desde diferentes organizaciones (empresas, sociales, públicas) (72% de consenso agregado, n=81) y
- con experiencia en prácticas colaborativas, proyectos vinculados a organizaciones reales (66% de consenso agregado).

La muestra turca (comparativamente más pequeña) mostró niveles muy altos de consenso en todas las respuestas sugeridas.

La pregunta 22 se refería a los futuros puntos de atención, específicos en la enseñanza de las relaciones públicas/comunicación. La capacidad de adaptarse a los cambios (casi) constantes se destacó en todas las muestras de datos.

La comunicación corporativa tiene que cambiar: en una nueva orientación, se trata sobre todo de establecer relaciones cualitativas con los grupos de interés y entablar una nueva cualidad en el diálogo con ellos.⁷⁷ – Alemania, Mixto

Creo que exponer a los estudiantes a diferentes casos complejos de relaciones públicas, que aborden las cuestiones del valor, la ética y el beneficio social, podría ayudar a enseñarles estos aspectos. La experiencia real de enfrentarse a

⁷⁷ Texto original: Corporate communication has to change: In a new orientation, it is above all about establishing qualitative relationships with stakeholders and entering into a new quality of dialogue with them.

estos retos en la práctica bajo la guía de un mentor, como en unas prácticas, es extremadamente valiosa.⁷⁸ – Reino Unido, Mixto

Las relaciones públicas y la comunicación que aplican prácticas manipuladoras perjudican a la sociedad. Quizá el aprendizaje podría centrarse en cómo lograr el consentimiento, cómo cooperar y satisfacer los intereses de los diferentes grupos de la sociedad.⁷⁹ – Lituania, Mixto

Actualización constante en temas de comunicación estratégica, gestión empresarial, responsabilidad social, sostenibilidad, etc. Intercambio de experiencias con asociaciones de profesionales. Prácticas con casos reales en que los estudiantes se involucren en forma directa. – Ecuador, Mixto

El aprendizaje debe estar abierto a integrar lo acumulado en la profesión y a aportar las novedades sociales (tecnológicas, culturales, etc.) de cada nueva generación. El autoconocimiento, la práctica reflexiva y la comunicación con tutores y pares deben estar presentes para aprender. – Uruguay, Mixto

Imperaría el uso de estrategias gamificadas y metodologías de enseñanza como el uso del modelo pedagógico Reggio Emilia. – Ecuador, Mixto

Las formas de proporcionar impacto social, valor y beneficio requieren una actualización sin fin debido a los constantes cambios de los parámetros sociológicos del público objetivo. Por este motivo, un profesional de las relaciones públicas tiene que seguir los cambios sociológicos globales y locales a lo largo de su vida profesional.⁸⁰ – Turquía, Profesional

⁷⁸ Texto original: I think exposing students to different complex PR cases, that addresses the issues of value, ethics and social benefit, could help in teaching them these aspects. The real-life experience of facing these challenges in practice under the guidance of a mentor, like in a placement, is extremely valuable.

⁷⁹ Texto original: PR/ Comms that apply manipulative practices create damage for society. Maybe learning focus could be on how to achieve consent, how to co-operate and meet interests of different groups in society.

⁸⁰ Texto original: Sosyal etki, değer ve fayda sağlamanın yolları hedef kitlenin sürekli değişen sosyolojik parametreleri nedeniyle bitmeyen bir güncellemeye ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle bir halkla ilişkiler profesyoneli meslek hayatı boyunca küresel ve lokal sosyolojik değişimleri takip etmek zorundadır.

Es importante aplicar sobre el terreno la información que se enseña en las escuelas, medir y evaluar el impacto en la sociedad y transferirlo a los comunicadores.⁸¹ – Turquía, Profesional

En respuesta a la pregunta 22 —“Por favor, ordene los 5 contenidos que cree se deberán priorizar en la enseñanza de las relaciones públicas/comunicación”—, el 42% de los participantes de la muestra en inglés (n=211) clasificó en primer lugar al “curso de métodos de investigación científica” (incluyendo la recogida de datos, la medición-evaluación y la elaboración de informes). Los siguientes cursos listados fueron: aquellos orientados al contexto social e histórico, ética, estudios y análisis de casos, prácticas de campo y prácticas.

Los participantes de la muestra en inglés también coincidieron en que “pensamiento crítico, para incluir la práctica reflexiva; investigación; teorías de diferentes paradigmas y disciplinas; razonamiento y argumentación” era una prioridad (55% como primera opción).

“Medición y evaluación, incluido el análisis de datos” y “gestión empresarial, que incluye: gestión de proyectos, liderazgo, pensamiento estratégico, técnicas de debate, técnicas de negociación” cumplieron los criterios de consenso agregado con el 90% y el 87% de los votos, respectivamente.

En la muestra latinoamericana, en las rondas cuantitativas, solo se alcanzó el consenso agregado en las siguientes afirmaciones:

- rigor en la investigación, planificación, medición y evaluación (92% de consenso agregado, n=81);
- pensamiento estratégico (92%) y
- pensamiento crítico y análisis, argumentación y debate (79%).

En la turca, las categorías con mayor nivel de consenso en el conjunto de datos fueron:

- métodos de investigación científica (incluida la recolección de datos, la medición-evaluación y la elaboración de informes) (69% de consenso agregado, n=22);
- cursos centrados en el contexto social e histórico (como sociología y antropología social) (63%) y
- ética (63%).

También se exploró el público principal de una práctica educativa un tanto idealizada (P23). Los datos revelan una interesante variedad de perspectivas, desde la formación específica para profesionales expertos hasta la alfabetización general (mediática y cívica) para toda la sociedad. Una vez más, las respuestas dependen del contexto y varían según los grupos de habla inglesa, turca e hispanohablante.

Aconsejaría a todas las personas que estudian ciencias sociales y a todos los responsables de la toma de decisiones que se familiarizaran con los principios

⁸¹ Texto original: Okullarda öğretilen bilgilerin sahada uygulanması, toplum içerisindeki etkinin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve iletişimcilere aktarılması önemli.

básicos de la comunicación como práctica social integrada y como recurso para la vida social.⁸² – Rumania, Académico

Toda la sociedad: las relaciones públicas se filtran en todos los estratos de la sociedad. Se utiliza en muchos ámbitos. Desde la base: medios de comunicación, productores, consumidores, empresas, activistas y responsables políticos. También se trata de mitigar la percepción negativa de las relaciones públicas como propaganda y elevarlas a la categoría de disciplina de gestión para el bien de la sociedad.⁸³ – Nacido en Singapur y residente en Malasia, Profesional

Debería enseñarse a todos los estudiantes universitarios que cursan estudios como Relaciones Públicas, Comunicación Corporativa y Marketing. También debería enseñarse a los profesionales en todas las etapas de sus carreras, a través de asociaciones del sector, grupos/eventos de networking, conferencias y mecanismos de formación continua.⁸⁴ – Estados Unidos, Académico

Las relaciones públicas y la comunicación son una habilidad básica para todos. Todo ser humano (por muy inteligente que sea) es juzgado por su capacidad para comunicarse eficazmente. Así pues, se demuestra que es una habilidad necesaria para todos los hombres. En el lugar de trabajo profesional, debería ser una habilidad básica que cuenten todos individuos de todos los niveles.⁸⁵ – Sudáfrica, Profesional

Creo que la respuesta a esta pregunta depende mucho del tipo de organización. Sin embargo, las personas que desarrollan o vayan a desempeñar estas

⁸² Texto original: I would advise all people that study Social Sciences, and all decision makers to become familiar with the basic principles of communication as an embedded social practice, and as a resource for the social life.

⁸³ Texto original: All of society: PR filters through all strata of society. Used in so many practice areas. Grassroot - media – producers, consumers, corporates, activists, and government policy makers-think tanks. This is also to mitigate the negative perception of PR as propaganda and elevate it as management discipline for societal good.

⁸⁴ Texto original: It should be taught to all undergraduate students, studying things like Public Relations, Corporate Communication, and Marketing. It should also be taught to professionals at all stages of their careers, through industry associations, networking groups/events, conferences, and continuing education mechanisms.

⁸⁵ Texto original: PR/Comms is a basic skill for everyone. Each human being (no matter how intelligent) is judged by their ability to effectively communicate. Thus, it proves it to be a skill required by all men. In the professional workplace, it should be a basic skill possessed at all levels by all individuals.

funciones consolidarán muchos aprendizajes en la medida en que hayan tenido una formación universitaria o en la organización que facilite el aprendizaje continuo. Es importante considerar el papel del aprendizaje continuo a lo largo de la vida de las personas y no solo de los universitarios. – Uruguay, Académico

El futuro profesional de esta carrera debe estar orientado hacia la polivalencia de conocimientos en comunicación y las áreas que la definen: psicología, sociología, antropología, periodismo (ciencias duras), publicidad, relaciones públicas, marketing, comunicación digital (ciencias blandas). – Ecuador, Académico

Primero a las personas estudiantes de la carrera de Relaciones Públicas y también los empresarios o directores de organizaciones deben conocer aspectos básicos de la importancia e impacto de la comunicación. – Costa Rica, Mixto

No solo los profesionales de la comunicación deben aprender. Opino que los niveles gerenciales de las organizaciones también deben involucrarse fuertemente en estos temas. – Uruguay, Profesional

La formación en el campo de la comunicación debe profundizar más en la base teórica. Creo que las personas que tienen una buena base en términos de ciencias sociales pueden utilizar las habilidades y conocimientos en el campo de las relaciones públicas de manera más eficaz.⁸⁶ – Turquía, Académico

Creo que la “falta de comunicación” es la raíz del caos en el mundo actual. Las sociedades con individuos que no se entienden, escuchan y respetan no pueden salir de los conflictos. La comunicación debe enseñarse a quienes estén abiertos a resolver este caos, lo asuman como un deber y quieran participar en

86 Texto original: İletişim alanındaki eğitimlerin kuramsal arka plan anlamında daha fazla derinleşmesi gereklidir. Toplum bilim anlamında iyi temele sahip kişilerin halkla ilişkiler alanındaki beceri ve bilgileri daha etkili kullanabileceğini düşünüyorum.

*la creación y protección de la reputación de las instituciones y las sociedades.⁸⁷
– Turquía, Profesional*

En la muestra en inglés, en la última pregunta, donde se les pedía a los participantes que indicaran a quién deberían enseñarse las relaciones públicas/comunicación, las opciones que recibieron los niveles más altos de “totalmente de acuerdo” (68%) fueron: “altos directivos” y “organizaciones de la sociedad civil”. También se observaron amplios niveles de consenso para las siguientes afirmaciones:

- profesionales actuales y futuros (60% muy de acuerdo, 38% de acuerdo, n=211);
- estudiantes universitarios que desean entrar en este campo (58% muy de acuerdo, 40% de acuerdo) y
- personas dedicadas a la formación en relaciones públicas/comunicación y comunicación (60% muy de acuerdo, 30% de acuerdo).

El consenso fue menor para las siguientes opciones:

- a la sociedad en general sobre la comunicación persuasiva (37% de acuerdo, 11% muy de acuerdo, n=211) y
- alumnos de secundaria (36% de acuerdo, 12% muy de acuerdo).

En el conjunto de datos de habla hispana, los profesionales actuales y futuros fueron considerados el primer grupo que debería beneficiarse de la enseñanza de una nueva forma de relaciones públicas/comunicación, donde el 79% de los participantes latinoamericanos la seleccionó como primera opción (97% como consenso agregado, n=81).

A partir de las puntuaciones agregadas surgieron otras dos categorías de interés:

- empresarios, directivos y líderes de organizaciones (79% de consenso agregado, n=81) y
- profesionales de áreas relacionadas con las relaciones públicas/comunicación, por ejemplo, marketing/recursos humanos (64% de consenso agregado).

La tasa de consenso en la muestra de habla turca fue especialmente elevada en las siguientes elecciones:

- profesionales que trabajan sobre el terreno (agencias o empresas) que no han recibido formación en relaciones públicas/comunicación (100%, n=22);
- estudiantes de campos de los negocios, marketing, administración pública e ingeniería (100%) y
- organizaciones no gubernamentales (100%).

Resulta interesante, y quizá se deba a la naturaleza de la muestra, la atención prestada a los profesionales y estudiantes actuales y futuros. Si bien la formación de los profesionales

87 Texto original: Bugün dünyadaki kaosun temelinde “iletişimsizlik” olduğuna inanıyorum. Birbirini anlamayan, dinlemeyen, saygı duymayan bireylerin olduğu toplumlar çatışmadan çıkamazlar. İşte bu kaosu çözmeye açık olan, bunu kendine görev edinen, kurumların ve toplumların itibarının oluşturulmasında ve korunmasında görev almak isteyenlere iletişim öğretilmelidir.

garantiza el mantenimiento de la profesionalidad, este punto de vista coincide en gran medida con los argumentos a favor de la formación y del desarrollo profesional que promueven tanto las asociaciones profesionales como las instituciones educativas (Global Alliance es un ejemplo de ello). Sin embargo, este enfoque, que consiste en enseñar a los comunicadores a comunicar, no parece abordar las ideas erróneas y los malentendidos más generales sobre las relaciones públicas/comunicación como profesión y función. Por el contrario, ofrecer a los comunicadores formación en comunicación frustra a los profesionales y obstaculiza tanto su trabajo como la percepción que tienen de su valía, especialmente cuando indican que otras áreas de desarrollo son deseables y necesarias (conocimientos empresariales y financieros, alfabetización digital). Solo los participantes latinoamericanos parecieron ver a través de este punto e identificaron a los empleadores y gerentes de organizaciones entre aquellos a los que se les debería alfabetizar y brindar conocimientos de relaciones públicas/comunicación.

Conclusiones, recomendaciones y perspectivas

El futuro de las relaciones públicas/comunicación y su impacto social es uno de los mayores —y potencialmente más complejos— estudios de este tipo, en el que participa un grupo diverso de académicos, profesionales y personas con ambos roles de todo el mundo. Los participantes se enfrentaron al reto de reflexionar sobre el estado actual y futuro de las relaciones públicas/comunicación y su educación. Al incluir información sobre el país de nacimiento y el de residencia; prescindir de las preguntas tradicionales sobre género; negarse a adoptar una definición en particular para las relaciones públicas/comunicación; invitar a los participantes a etiquetar ellos mismos la práctica sobre la base de una serie de características; y al aceptar otras versiones lingüísticas, este estudio es una respuesta directa a las peticiones más recientes de una investigación que sea a la vez reflexiva y culturalmente consciente. Esta futura práctica e investigación en relaciones públicas/comunicación habla de rendición de cuentas y de la voluntad de asumir la responsabilidad del trabajo realizado. Habla de alentar futuros esfuerzos que aborden la identidad social de las relaciones públicas/comunicación para que sean algo más que una función que intenta establecerse como socio estratégico en la mesa directiva de cualquier organización, sino más bien como un vehículo de empoderamiento que tiene la capacidad de abrazar el cambio y convertirse en la fuerza motriz del debate ético, involucrando a ambos: las organizaciones y sus grupos de interés.

Surgen algunos puntos en común. En muchos lugares del mundo, las relaciones públicas/comunicación se consideran tributarias y vinculadas a los objetivos de la organización, lo que habla de un enfoque estrecho de miras que considera las relaciones públicas/comunicación únicamente como una función destinada a ayudar a la organización a obtener sus propios beneficios y sirvan a su propio propósito. Esto conduce a una serie de conflictos tanto a nivel organizacional como personal. Enfrentados al dilema de equilibrar las demandas de los grupos de interés (potencialmente en conflicto) con la posibilidad de obtener resultados contradictorios, los participantes suelen priorizar las soluciones en función de sus objetivos organizacionales y buscar las opciones beneficiosas para todos o “lo mejor para todos”. En el ámbito de las relaciones públicas/comunicación rara vez existe la opción “lo mejor para todos”, ni siquiera una solución en la que todos salgan ganando. Por el contrario, los profesionales suelen encontrarse en situaciones en las que se convierten en la base del cambio y la sostenibilidad, y esto puede, en ocasiones, incluir un contexto en el que la organización no busca ganar, sino más bien busca un espacio donde ser lo suficientemente audaz como para abordar sus propias deficiencias.

Los datos cualitativos ofrecen múltiples ejemplos de racionalización de las elecciones, como negar por completo la capacidad de las relaciones públicas/comunicación para influir en las organizaciones (porque, spoiler, las sirven, no las cuestionan) o vincular su elección a límites éticos tácitos. Y aunque así es como funcionan las cosas actualmente, por lo general existe un deseo persistente por algo diferente y mejor: de una profesión que sea reconocida y apreciada y que no solo tenga impacto, sino que también implique un legado positivo expresado en el valor social percibido. En este caso, la historia de las relaciones públicas/comunicación y los escritos que las describen como una profesión prosocial

legítima tienen fuertes repercusiones. En el futuro, la profesión de relaciones públicas/comunicación debería aspirar a activar su propio valor e impacto liderando el camino hacia la transparencia, la sostenibilidad, la responsabilidad, la ética y el desarrollo.

Aunque los participantes ven claramente la diferencia entre valor social e impacto social (uno depende de los grupos de interés y se basa en la percepción, el otro es dirigido por la organización y puede medirse), no siempre tienen tan claro el impacto social y mucho menos el valor social de las relaciones públicas/comunicación como práctica y profesión. Y aquí, también, los enfoques prosociales son fuertes. A menudo se habla de contribuir a los procesos deliberativos, a mantener una sociedad pluralista, a fomentar la democracia y la libertad, pero se evitan las cuestiones difíciles del partidismo y los conflictos potenciales. Del mismo modo, el impacto negativo solo se menciona de pasada como posible resultado. Evitar las preguntas difíciles es algo para lo cual las personas de relaciones públicas/comunicación se han entrenado y por eso lo hacen bien, incluso cuando se trata de su propia profesión. PR2025 (Adi, 2019) mostró que las relaciones públicas/comunicación deberían ser, de hecho, el encuadre que reciba las preguntas difíciles, ya que eso lleva a la organización a conversaciones reflexivas, es lo que apoya la reconstrucción de la propia profesión, reimagina el papel de los profesionales y proporciona nuevas vías para la investigación académica.

Las recomendaciones formuladas —aceptar la transparencia y la honestidad, mejorar los procesos para capacitar en lugar de controlar y sofocar, convertirse en asesor y facilitador en lugar de sirviente, centrarse en el largo plazo y utilizar los resultados a corto plazo como peldaños de la práctica de las relaciones públicas/comunicación, escuchar más y enfocarse menos en actividades y en parecer ocupado— son todas conocidas... pero las preguntas claves aquí siguen siendo: ¿cómo romper la resistencia?, ¿cómo convertir estas proyecciones y deseos en realidad?

Las respuestas a la trayectoria educativa deseada y a los estudiantes y aprendices ideales pretendían aportar soluciones e inspiración para la acción. También en este caso, el mantra de la especialización y la profesionalización está reduciendo las opciones presentadas. En el estudio PR2025, los encuestados señalaron la necesidad de oportunidades de aprendizaje fuera del ámbito de las relaciones públicas/comunicación, al tiempo que mostraban la paradoja de que el desarrollo profesional pensara en ofrecer más formación en comunicación a los profesionales de la comunicación. Sin embargo, en este estudio, los participantes volvieron a esa opción. Teniendo en cuenta que aquí se presenta la práctica de las relaciones públicas/comunicación como *intencionada, persuasiva, orientada a los grupos de interés, estratégica, organizada y planificada con resultados medibles*, es comprensible que los participantes piensen que los propios profesionales (actuales y futuros) deberían aprender estas nuevas técnicas. Al fin y al cabo, como demostramos, los comunicadores aún pueden y quieren hacer muchas cosas, como mejorar las prácticas de medición y evaluación y vincularlas más estrechamente a la investigación y el conocimiento.

Aunque los comunicadores, incluidos los que han participado en este estudio, se consideran partidarios del cambio, las relaciones públicas/comunicación como profesión, al igual que muchas otras, han tardado en cambiar. Si no, ¿cómo justificar los resultados de estudios anteriores que muestran la reticencia a adoptar prácticas de medición mejores, más responsables y menos centradas en la vanidad, así como el aumento insignificante de la

importancia percibida de los departamentos de comunicación (véase la serie *Communication Monitor*)? ¿Y cómo justificaríamos la continua reticencia hacia las titulaciones de relaciones públicas?

Para seguir avanzando, este estudio ofrece algunas orientaciones increíblemente valiosas para la práctica y la investigación futuras:

- colaboración y largo plazo, romper silos (ya sean industrias, países, idiomas);
- cuestionamiento (va de la mano con la reflexión crítica y el examen de supuestos y experiencias, también con la curiosidad y la investigación);
- práctica reflexiva (vinculada al cuestionamiento y la investigación, y destinada a proporcionar el espacio mental necesario para considerar acciones, reacciones, supuestos y expectativas) y
- aprendizaje permanente.

Para la profesión, la “lista de deseos” también está clara al igual que sus implicaciones. Las relaciones públicas/comunicación deben ser:

- orientadas a los grupos de interés;
- basadas en el conocimiento, la investigación, la medición y la evaluación;
- centradas en el largo plazo;
- conocedoras de la persuasión;
- centradas en la acción;
- comprometidas;
- responsables y
- transparentes.

Y si las relaciones públicas/comunicación han de ser así, el abordaje metamoderno podría resultar el más adecuado para los tiempos venideros, reconociendo la complejidad, pero sin aferrarse al control, aceptando la incertidumbre y sin dejar de considerar todas las opciones.

Este estudio es el resultado de un gran esfuerzo de colaboración y co-creación. La chispa surgió de la PRCA con su búsqueda, fomento y aceptación de una colaboración entre académicos y sus miembros. Y para los que se unieron a este proyecto, vino con la constatación de que todos estábamos unidos tanto en nuestros elogios como en nuestras críticas a las relaciones públicas/comunicación.

Descargo de responsabilidad

Esta investigación se realizó como una iniciativa de colaboración internacional a la que se sumaron voluntariamente los implicados. Los investigadores que han participado en este estudio han empleado su propio tiempo y conocimientos para contribuir al estudio, desarrollo y resultados. La Universidad Quadriga de Ciencias Aplicadas pagó la licencia de la plataforma de recolección de datos, Welphi. La PRCA apoyó la realización del presente informe. No se han recibido, pagado ni intercambiado otros fondos como parte de este proyecto.

Ana Adi y Thomas Stoeckle redactaron, editaron y corrigieron el informe. Mónica Arzuaga-Williams, A. Banu Bıçakçı y Melike Aktaş Kuyucu comprobaron la precisión para las muestras en español y turco, respectivamente, y aportaron ideas al texto principal cuando fue necesario. Lida Holtzhausen aportó a la sección de resumen y comprobó la consistencia y exactitud del informe. Heather Young corrigió el informe asegurándose de que la redacción fuera lo más precisa, clara y coherente posible. Anca Anton y Barbara Carletto desarrollaron la identidad visual del informe.

Agradecimientos

La coordinación en los equipos nacionales y regionales garantizó el buen funcionamiento del proyecto y el cumplimiento de los plazos. Mónica Arzuaga-Williams lo hizo para todo el equipo de América Latina (también ayudó a seleccionar datos cualitativos, traducir, testear, verificar y editar), Dalien Rene Beneke y Lida Holtzhausen mantuvieron conectado al equipo sudafricano y aportaron a la metodología, Silvia Ravazanni y Alfonsa Butera hicieron lo mismo para el equipo italiano, mientras que A. Banu Bıçakçı, y Melike Aktaş Kuyucu se aseguraron de que el estudio turco funcionara sin problemas (desde las traducciones, el funcionamiento y la recolección de datos). Keren Darmon, Rene Dalien Beneke y Katharina Wolf también aportaron comentarios sobre la edición en inglés, la funcionalidad de la plataforma y cuestiones metodológicas. Este estudio no habría sido posible sin la dedicación y el compromiso de todos los miembros de este equipo. Por todas las llamadas, correos electrónicos, horas de pruebas, seguimiento de los participantes y mucho más, Ana y Thomas están increíblemente agradecidos.

Apéndice: Lista de preguntas en inglés, español y turco

Q9. From the list below, please select and rank the 3 options that best describe the communication practice in your country of residence with the following characteristics: intentional, persuasive, stakeholder oriented, strategic, organized, and planned with measurable outcomes, commencing with the most appropriate choice first.

Spanish: P9. Ordene las 3 DENOMINACIONES que en su país mejor describen la práctica de comunicación que tiene las siguientes características: intencional, persuasiva, orientada a los stakeholders y públicos, organizada, y planificada con resultados medibles.

Turkish: S9. Amaca yönelik, ikna edici, paydaş odaklı, stratejik, örgütlü, ölçülebilir sonuçlara göre planlanmış iletişim uygulaması ülkenizde genel olarak nasıl adlandırılmaktadır? YALNIZCA ÜÇ SEÇENEĞİ önem sırasına göre sürükleyip bırakarak sıralayınız.

Q10. Based on your experience and observations, for what PURPOSE do organizations CURRENTLY use communication in your country of residence? Please RANK the following choices based on how COMMONLY they reflect the purpose of communication in your country of residence, starting with the most common purpose at the top.

Spanish: P10. Ordene los 3 PROPÓSITOS más frecuentes por los cuáles las organizaciones, de cualquier tipo, en su país utilizan actualmente la práctica de comunicación antes referida (intencional, persuasiva, orientada a los stakeholders y públicos, organizada, y planificada con resultados medibles).

Turkish: S10. Amaca yönelik, ikna edici, paydaş odaklı, stratejik, örgütlü, ölçülebilir sonuçlara göre planlanmış özellikteki iletişim uygulaması, ülkenizdeki kurumlar tarafından hangi niyetlerle kullanılmaktadır? Deneyimlerinize ve gözlemlerinize dayanarak, YALNIZCA ÜÇ SEÇENEĞİ önem sırasına göre sürükleyip bırakarak sıralayınız.

Q11. Communication can be characterized by conflict. Please select 3 most COMMON conflict TYPES that communication practices (intentional, persuasive, stakeholder oriented, strategic, organized, and planned with measurable outcomes) could lead to.

Spanish: P11a. Ordene los 3 TIPOS DE CONFLICTOS a los que podría llevar la práctica de comunicación con esas características (intencional, persuasiva, orientada a los stakeholders y públicos, organizada, y planificada con resultados medibles).

P11b. Ordene las 3 CAUSAS DE POTENCIALES CONFLICTOS más frecuentes en la práctica de comunicación con esas características.

Turkish: S11. Lütfen iletişim uygulamalarının (amaca yönelik, ikna edici, paydaş odaklı, stratejik, örgütlü ve ölçülebilir sonuçlara göre planlanmış) çatışmalı durumlara neden olmasının en yaygın ÜÇ sebebini sıralayınız.

Q12 How do communication practitioners in your country of residence currently address, prioritise and/or deal with multiple and potentially conflicting interests and impacts (e.g., commercial sustainability of a business vs environmental sustainability?)

Spanish: P12. ¿Cómo los profesionales en su país abordan actualmente los intereses e impactos múltiples, potencialmente en conflicto entre sí (por ej., sustentabilidad del negocio vs sustentabilidad ambiental)? Indique su nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

Turkish: S12. Ülkenizdeki iletişim uygulayıcıları çoklu ve olası çatışan çıkarları ve bunların etkilerini (örneğin, bir işletmenin ticari sürdürülebilirliği karşısında çevresel sürdürülebilirlik) nasıl önceliklendiriyor ve/veya ele alıyor? Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

Q13. Select the 3 most common ways in which communication practice with the characteristics and aspects discussed earlier is currently learned in your country of residence. (The characteristics were: intentional, persuasive, stakeholder oriented, strategic, organized and planned with measurable outcomes; The aspects were: potentially conflicting stakeholder interests vs organizational interests, professional dilemmas and paradoxes).

Spanish: P13. Ordene las 3 modalidades actualmente más frecuentes en su país de enseñar/aprender la práctica de comunicación con esas características (intencional, persuasiva, orientada a los stakeholders y públicos, organizada, y planificada con resultados medibles) y con esos aspectos (intereses potencialmente en conflicto, dilemas profesionales)?

Turkish: S13. Ülkenizde daha önce belirtilen özelliklere ve boyutlara sahip iletişim uygulamaları hangi yolla öğrenilmektedir? Yaygınlığına göre YALNIZCA ÜÇ SEÇENEĞİ sıralayınız.

Q14. From the list below, please select the TOP 3 statements, which in your opinion provide the MOST APPROPRIATE DEFINITION of SOCIAL VALUE. Social value is:

Spanish: P14. Ordene las 3 afirmaciones que considera más adecuadas para definir el CONCEPTO DE VALOR SOCIAL.

Turkish: S14. Aşağıdaki listeden, kişisel görüşünüze göre sosyal değeri tanımlayan ÜÇ İFADEYİ en uygunu başta olacak şekilde sürükleyip bırakarak sıralayınız.

Q15. Please select the TOP 3 statements (drag and drop), which in your opinion provide THE MOST APPROPRIATE DEFINITION of social impact. Please put the one you find most appropriate first. Social impact is:

Spanish: P15. Ordene las 3 afirmaciones que considera más adecuadas para definir el CONCEPTO DE IMPACTO SOCIAL.

Turkish: S15. Aşağıdaki listeden, kişisel görüşünüze göre sosyal etkiyi tanımlayan ÜÇ İFADEYİ en uygunu başta olacak şekilde sürükleyip bırakarak sıralayınız.

Social Value of PR now and in the future (Q16)

Q16 What social value SHOULD PR /Comms provide to society?

Spanish: P16. ¿Cuál debería ser el valor social que las RRPP/Comunicación aporten a futuro la sociedad? Indique su nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones

Turkish: S16. Halkla İlişkiler / İletişim topluma hangi sosyal değerleri sağlayabilir? Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma veya katılmama düzeyinizi belirtiniz.

Social Impact of PR now and in the future (Q17)

Q17 What social impact SHOULD PR/Comms provide to society?

Spanish: P17. ¿Cómo pueden aportar impacto social las RRPP/Comunicación en la sociedad? Indique su nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones

Turkish: S17. Halkla İlişkiler/İletişim topluma hangi sosyal etkileri sağlayabilir? Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma veya katılmama düzeyinizi belirtiniz.

Q18 How should PR/Comms address multiple demands and potentially conflicting INTERESTS and groups?

Spanish: P18. ¿Cómo deberán las RRPP/Comunicación abordar a futuro los múltiples intereses y grupos, potencialmente en conflicto entre sí? Indique su nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

Turkish: S18. Halkla İlişkiler / İletişim, çoklu talepleri ve potansiyel olarak çatışan ÇIKARLARI ve grupları nasıl ele almalıdır? Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.

Q19 How should PR/Comms address multiple and potentially conflicting IMPACTS (as in long-term outcomes) of their practice?

Spanish: P. 19. ¿Cómo deberán las RRPP/Comunicación abordar a futuro los impactos múltiples, potencialmente en conflicto entre sí? Indique su nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

Turkish: S19. Halkla İlişkiler / İletişim, uygulamalarının çoklu ve potansiyel olarak çatışan ETKİLERİ (uzun vadeli sonuçlar gibi) nasıl ele almalıdır? Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.

Q20 How should PR/Comms evaluate their own social impact?

Spanish: P20. ¿Cómo deberán las RRPP/Comunicación evaluar a futuro su propio impacto social? Indique su nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

Turkish: S20. Halkla İlişkiler / İletişim kendi sosyal etkilerini etkisini nasıl değerlendirmelidir? Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.

Q21 At what level should PR/Comms ideally be taught and learned so that it addresses and achieves the desired social impact and value you described in your previous answers?

Spanish: P21. Ordene las 5 MODALIDADES que se deben priorizar para enseñar las RRPP/comunicación.

Turkish: S21. Halkla İlişkiler/İletişim, istenen sosyal etki, değer ve faydaya ulaşabilmesi için, ideal olarak nasıl/ne şekilde öğretilmelidir? Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma veya katılmama düzeyinizi belirtiniz.

Q22. From the list below, please list the top 5 specific content elements that you believe PR/Comms teaching should include in the future with the most important first?

Spanish: P22. Ordene los 5 CONTENIDOS que cree se deberán priorizar en la enseñanza de las RRPP/comunicación.

Turkish: S22. Aşağıdaki listeden, Halkla İlişkiler/İletişim eğitiminin gelecekte içermesi gerektiğine inandığınız BEŞ DERS İÇERİĞİNİ, önem sırasına göre seçiniz.

Q23 From the list below, please indicate your level of agreement with who PR/Comms should be taught to in the format and ideal practice you identified earlier.

Spanish: P23. Seleccione las 3 opciones prioritarias sobre A QUIÉNES ENSEÑAR a futuro las RRPP/Comunicación con el modelo y el ideal de práctica antes discutidos?

Turkish: S23. Aşağıdaki listeden daha önce belirlediğiniz formatta ve ideal uygulamada halkla ilişkiler/iletişimin kimlere öğretilmesi gerektiğine katılma düzeyinizi belirtiniz.

Referencias

- Adi, A. (2018). PR Memes: Communicators' Perceptions and Reflections of Their Practice and Role. BledCom: A World in Crisis: The Role of Public Relations, Bled, Slovenia.
- Adi, A. (2019). PR2025: trends, competences and solutions for the near future of PR/Communications – Results of a Delphi method study. Quadriga University of Applied Sciences.
- Adi, A., Fechner, R., & Seidenglanz, R. (2023). Quo Vadis Communication?: Results of a Survey Among the Next Generation PR/Communications. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 13(25), 171-188.
- Adi, A., & Stoeckle, T. (2021). Introduction: Future of Communications and Public Relations (PR). (Re)Imagining the Role, Function and Purpose of the Communication Profession. *ESSACHESS - Journal for Communication Studies*, 14(1(27)), 7-14. <https://www.essachess.com/index.php/jcs/article/view/521>
- Adi, A., & Stoeckle, T. (2023). Public Relations as Responsible Persuasion: Activism and Social Change. In D. Pompper, K. R. Place, & N. Weaver (Eds.), *The Routledge Companion to Public Relations* (pp. 302-314). Routledge.
- Arce Garcia, S., Said Hung, E., & Mottareale, D. (2022). Astroturfing as a strategy for manipulating public opinion on Twitter during the pandemic in Spain. *El profesional de la información*, 31(3), 1-16. <https://doi.org/10.3145/epi.2022.may.10>
- Bakir, V., Herring, E., Miller, D., & Robinson, P. (2019). Organized Persuasive Communication: A new conceptual framework for research on public relations, propaganda and promotional culture. *Critical Sociology*, 45(3), 311-328. <https://doi.org/10.1177/0896920518764586>
- Bernays, E. L. (1965). *Biography of an Idea: The Founding Principles of Public Relations*. Simon & Schuster. <https://books.google.co.uk/books?id=tFO2BgAAQBAJ>
- Bowen, S. (2010). The Nature of Good in Public Relations. What Should be its Normative Ethic? In R. L. Heath (Ed.), *Sage Handbook of Public Relations II* (pp. 569 - 583). Sage.
- Brunner, B. R., Zarkin, K., & Yates, B. L. (2018). What do employers want? What should faculty teach? A content analysis of entry-level employment ads in public relations. *Journal of Public Relations Education*, 4(2), 21-50.
- CIPR. (2022). *State of the Profession 2022. Public Relations: A Growing Industry, Standing Still*. <https://newsroom.cipr.co.uk/new-state-of-pr-research-finds-a-growing-industry-stunted-by-skills-shortage/>
- Curry Jansen, S. (2017). *Stealth Communications: The Spectacular Rise of Public Relations*. Polity Press. <https://books.google.es/books?id=dPpNDwAAQBAJ>
- Curtin, P. A., Gallicano, T. D., & Matthews, K. (2011). Millennials' Approaches to Ethical Decision Making: A Survey of Young Public Relations Agency Employees. *Public Relations Journal*, 5(2), 1-22.
- de Oliveira Giovanelli, L., & Pérsigo, P. M. (2022). Relações Públicas e Astroturfing na perspectiva relacional. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 12(23), 73-92.
- Demetrious, K. (2022). *Public Relations and Neoliberalism: The Language Practices of Knowledge Formation*. Oxford University Press. <https://books.google.es/books?id=Dc-AEAAAQBAJ>
- Duffy, M. E. (2000). There's no two-way symmetric about it: A postmodern examination of public relations textbooks. *Critical Studies in Media Communication*, 17(3), 294-315. <https://doi.org/10.1080/15295030009388397>
- Edelman. (2023). *Edelman Trust Barometer 2023*. <https://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer>. <https://www.edelman.com/trustbarometer>
- Edwards, L. (2012). Defining the "Object" of Public Relations Research: A New Starting Point. *Public Relations Inquiry*, 1(1), 7-30.
- Fawkes, J. (2018). The evolution of public relations research—an overview. *Communication and Society*, 31(4), 159-171.
- Fawkes, J., & Tench, R. (2004, July). Does employer resistance to theory threaten the future of public relations? A consideration of research findings, comparing UK practitioner, academic and alumni attitudes to public relations education 11th International Public Relations Research Symposium, Bled, Slovenia.
- Fuller, S. (2018). *Post-Truth: Knowledge As A Power Game*. Anthem Press. <https://books.google.co.uk/books?id=TG9aDwAAQBAJ>
- GlobalAlliance. (2021). *The Global PR and Communication Model*. <https://www.globalalliancepr.org/2021-the-global-pr-and-communication-model>
- Gregory, A., & Fawkes, J. (2019). A global capability framework: Reframing public relations for a changing world. *Public Relations Review*, 45(3), 1-13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.05.002>
- Grunig, J. E., Grunig, L. A., & Dozier, D. M. (2006). The Excellence Theory. In C. H. Botan & V. Hazleton (Eds.), *Public Relations Theory II* (pp. 21-62). Lawrence Erlbaum.
- Hoffmann, J. (2019). Harmonious public relations: a deconstruction of U.S.-based public relations textbooks. *Critical Studies in Media Communication*, 36(3), 289-303. <https://doi.org/10.1080/15295036.2019.1587784>

- Hulme, M. (2020). One Earth, Many Futures, No Destination. *One Earth*, 2(4), 309-311. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.oneear.2020.03.005>
- Hutton, J. G. (2001). Defining the Relationship Between Public Relations and Marketing: Public Relations' Most Important Challenge. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations* (pp. 205-214). Sage.
- Ihlen, Ø., Gregory, A., Luoma-aho, V., & Buhmann, A. (2019). Post-truth and public relations: Special section introduction. *Public Relations Review*, 45(4), 101844.
- Ipsos. (2023). *Global Trends 2023: A New World Disorder? Navigating a polycrisis*. <https://www.ipsos.com/en/global-trends>
- Iqbal, S., & Pison-Young, L. (2009). The Delphi method. *Psychologist*, 22, 598-601.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21-37.
- Kinsky, E. (2011). The Portrayal of Public Relations on Television Emily S. Kinsky Assistant Professor Department of Communication West Texas A&M University. *IJPC Journal*, 3, 107-115.
- Kumar, V., & Modi, S. (2022). Leading in New VUCA Environment: Role of Positive Leadership Through Spiritual and Ethical Values. In S. K. Dhiman & J. F. Marques (Eds.), *Leadership after COVID-19: Working Together Toward a Sustainable Future* (pp. 561-574). Springer International Publishing. <https://books.google.co.uk/books?id=TNtiEAAAQBAJ>
- Lashitew, A. A. (2021). Corporate uptake of the Sustainable Development Goals: Mere greenwashing or an advent of institutional change? *Journal of International Business Policy*, 4, 184-200.
- Macnamara, J. (2022). *Organizational Listening in Public Communication: Emerging theory and practice*. <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/158330/2/Organizational%20Listening%20-%20Emerging%20Theory%20%26%20Practice.pdf>
- Meyer, I. (2017). A metamodern stakeholder relationship management model for non-profit organisations [University of South Africa]. Pretoria.
- Moloney, K., & McGrath, C. (2021). Rethinking public relations: Persuasion, democracy and society. *Public Relations Education*, 7(1), 220-226.
- PageSociety. (2019). *The CCO as Pacesetter: What It Means, Why It Matters, How to Get There*. <https://knowledge.page.org/report/the-cco-as-pacesetter/>
- Pieczka, M., & L'Etang, J. (2006). Public Relations and the Question of Professionalism. In J. L'Etang & M. Pieczka (Eds.), *Public Relations. Critical Debates and Contemporary Practice* (pp. 265-278). Lawrence Erlbaum Associates.
- Rensburg, R. (2020). State capture and the demise of Bell Pottinger. In K. Sriramesh & D. Vercic (Eds.), *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice* (3 ed., pp. 84-98). Routledge. <https://books.google.co.uk/books?id=oB24DwAAQBAJ&pg=PT348&dq=stoeckle+albright&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwi0tLDMmfHmAqVfGHEKHSe0DdwQ6AEIMzAB#v=onepage&q=stoeckle%20albright&f=false>
- Rubin, A. T. (2021). *Rocking Qualitative Social Science: An Irreverent Guide to Rigorous Research*. Stanford University Press. <https://books.google.co.uk/books?id=BZE2EAAAQBAJ>
- Saltzman, J. (2012). The image of the public relations practitioner in movies and television, 1901–2011. *The Image of the Journalist in Popular Culture*, 3, 1-50.
- Samoilenko, S. A., & Jasper, J. M. (2023). The Implications of Character Assassination and Cancel Culture for Public Relations Theory. In C. Botan & E. Sommerfeldt (Eds.), *Public Relations Theory III* (pp. 452-469). Routledge.
- Seidenglanz, R., & Fechner, R. (2021). Profession Kommunikatorin / Kommunikator. Die Berufsfeldstudie 2021. Quadriga Media
- Sison, M. (2009). Whose cultural values? Exploring public relations' approaches to understanding audiences. *PRism Online PR Journal*, 6(2), 1-13.
- Spicer, C. H. (1993). Images of public relations in the print media. *Journal of Public Relations Research*, 5(1), 47-61.
- Stoeckle, T., & Adi, A. (2023). PR, post-truth and grand challenges: through better research to social value. *Organicom* 42(May - August), in print.
- Swiatek, L., & Galloway, C. (2023). Artificial intelligence and public relations: Growing opportunities, questions, and concerns. In D. Pompper, K. R. Place, & N. Weaver (Eds.), *The Routledge Companion to Public Relations* (pp. 352-362). Routledge.
- Talbot, M. (2003). Gender Stereotypes: Reproduction and Challenge. In J. Holmes & M. Meyerhoff (Eds.), *The Handbook of Language and Gender* (pp. 468-486). <https://doi.org/10.1002/9780470756942.ch20>
- Thompson, G. (2020). *Post-Truth Public Relations. Communicating in an Era of Digital Disinformation*. Routledge.
- Veenstra, E. M., & Ellemers, N. (2020). ESG Indicators as Organizational Performance Goals: Do Rating Agencies Encourage a Holistic Approach? *Sustainability*, 12(24), 1-15. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/24/10228>
- Verčič, D., van Ruler, B., Bütschi, G., & Flodin, B. (2001). On the definition of public relations: a European view. *Public Relations Review*, 27(4), 373-387. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(01\)00095-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0363-8111(01)00095-9)

- Vujnovic, M., & Kruckeberg, D. (2021). Running against the tide: Educating future public relations and communications professionals in the age of neoliberalism. *ESSACHESS–Journal for Communication Studies*, 14(1, 27), 161-179.
- Westbrook, L., & Saperstein, A. (2015). New Categories Are Not Enough: Rethinking the Measurement of Sex and Gender in Social Surveys. *Gender & Society*, 29(4), 534-560.
<https://doi.org/10.1177/0891243215584758>
- Wills, C. M. (2020). Diversity in public relations: The implications of a broad definition for PR practice. *Public Relations Journal*, 13(3), 1-13.
- Yoon, Y., & Black, H. (2011). Learning about public relations from television: How is the profession portrayed. *Communication Science*, 28(2), 85-106.
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Buhmann, A. (2022). European Communication Monitor 2022. Exploring Diversity and Empathetic Leadership, Commtech and Consulting in Communications. Results of a survey in 43 countries. <https://www.communicationmonitor.eu/2022/07/07/ecm-european-communication-monitor-2022/>