

Tendencias y retos de las Relaciones Públicas en el ámbito profesional

Professional Public Relations (PR) trends and challenges

Ana Almansa-Martínez; Ana-Belén Fernández-Souto

Note: This article can be read in English on:

<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2020/may/almansa-fernandez.pdf>

Cómo citar este artículo:

Almansa-Martínez, Ana; Fernández-Souto, Ana-Belén (2020). "Professional Public Relations (PR) trends and challenges". *El profesional de la información*, v. 29, n. 3, e290303.

<https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.03>

Manuscrito invitado recibido el 29-04-2020



Ana Almansa-Martínez ✉
<https://orcid.org/0000-0003-0256-6369>

Universidad de Málaga
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Comunicación
Audiovisual y Publicidad
Campus de Teatinos. 29010 Málaga, España
anaalmansa@uma.es



Ana-Belén Fernández-Souto
<https://orcid.org/0000-0003-2685-0604>

Universidade de Vigo
Fac. de Ciencias Sociais e da Comunicación
Dto. de Com. Audiovisual y Publicidad
Campus A Xunqueira, s/n.
36005 Pontevedra, España
abfsouto@uvigo.es

Resumen

Existen varios estudios e informes que identifican los desafíos y retos que deben asumir las Relaciones Públicas en los próximos años, pero ¿cómo los afrontará el ámbito profesional?, ¿están las organizaciones e instituciones preparadas para asumir las nuevas necesidades que demandan una adaptación constante?, ¿cuáles son las prioridades que deben establecer para que la profesión se renueve? Para afrontar los retos que depara el futuro en la sociedad cambiante en la que vivimos, la profesión debe apostar por la formación. Gracias a la formación, los profesionales de las Relaciones Públicas podrán lograr un elevado grado de especialización en la disciplina. Visión estratégica, evaluación, apuesta por la calidad y por el compromiso ético de la profesión, transparencia, así como inclusión e igualdad, deben ser los referentes del sector.

Palabras clave

Relaciones Públicas; Retos; Tendencias; Formación; Profesión; Investigación.

Abstract

There are several studies and reports that identify the challenges that Public Relations must assume in the coming years, but how will the professional field face them? Are the organizations and institutions prepared to assume the new needs that constant adaptation demands? What are the priorities that they must establish so that the profession is renewed? The profession, in order to face the challenges that the future holds in the changing society in which we live, must commit itself to training. Thanks to training, public relations professionals will be able to achieve a high degree of specialization in the discipline. Strategic vision, Public Relations (PR) assessment, commitment to quality and professional ethics, transparency, as well as inclusion and equality must be the benchmarks of the sector.

Keywords

Public Relations; PR; Challenges; Trends; Training; Professional career; Research.

1. Introducción

Una preocupación recurrente en todas las disciplinas es el futuro próximo y los desafíos que habrán de asumirse para sobrevivir. Las Relaciones Públicas no escapan a esta inquietud de forma que, tanto desde el punto de vista académico y científico, como del profesional, se plantean reflexiones en encuentros e informes de forma constante.

Retos: lucha contra la desinformación, igualdad entre géneros y dominio de las tecnologías

Recientemente, la *Global Alliance for Public Relations and Communication Management* ha indicado que es necesario ayudar a que

“la década de 2020 sea de renovación y crecimiento para nuestra profesión y asegurarnos de transmitirla a las generaciones futuras en la mejor forma posible” (*Dircom*, 2020).

Esta idea de renovación y crecimiento de las Relaciones Públicas ha sido permanente a lo largo de su historia, pero cobra todavía mayor importancia hoy día, debido a que nuestra sociedad cambiante precisa de unas Relaciones Públicas adaptadas. En esta línea, el pasado 29 de enero de 2020 se dio a conocer *The top 14 public relations insights of 2019* (*Institute for Public Relations*, 2020), en el que se identifican varios aspectos a afrontar desde el entorno profesional de las Relaciones Públicas, que claramente coinciden con los resultados de estudios llevados a cabo en nuestro país y también a nivel europeo; caso de la última edición del *European communication monitor* (*Zerfass et al.*, 2019) sobre las principales preocupaciones estratégicas de Relaciones Públicas hasta el 2022.

De entre las numerosas ideas que los estudios identifican como retos a afrontar en los próximos años, nos centraremos de forma específica en tres:

- La lucha contra la desinformación, dada la invasiva presencia de *fake news*. Se trata de una búsqueda constante de valores como la transparencia y la responsabilidad.
- Una mayor apuesta en los progresos hacia la inclusividad con mejoras en las condiciones para las mujeres en su lugar de trabajo, donde las barreras y estereotipos aún siguen existiendo.
- Y el hecho de que el uso de la tecnología en Relaciones Públicas seguirá evolucionando, con un incremento en el análisis y la medición de los resultados y la necesidad de centrarse más allá de la inteligencia artificial y la automatización, incluyendo el liderazgo, la comunicación, la agilidad y la creación.

Coincide esta percepción con el estudio realizado por *Dircom* (2018), que considera que los temas prioritarios para la profesión serán el entorno digital y el uso de las nuevas tecnologías de la información. Pese a esta visión generalizada por parte de los informes profesionales, hay académicos, caso de **Rodríguez-Fernández y Vázquez-Sande** (2019) que difieren –al menos en parte– al considerar que tampoco se deben reducir estos retos a las meras implicaciones tecnológicas, ya que supondría afrontar parcialmente una realidad volátil y en constante evolución.

¿Cómo se están preparando las organizaciones para hacer frente a estos retos de las Relaciones Públicas? Si aceptamos esos items como retos de las Relaciones Públicas en el ámbito profesional, debemos preguntarnos cómo se están preparando las organizaciones, tanto a nivel empresarial como institucional, para hacerles frente. Para ello, intentamos radiografiar la realidad en España a través de los principales estudios profesionales.

2. Transparencia y responsabilidad

Se parte de la base de que son los profesionales con formación específica quienes saben alcanzar mejor y más efectivamente las soluciones a los problemas que surgen. Según el *Informe PR 2018*, en España se está incrementando el dato de afiliación profesional, ya que el número global de empleados de las 40 primeras firmas del sector aumenta respecto a los datos registrados en el ejercicio anterior.

Este dato positivo confirma la tendencia al alza de las Relaciones Públicas dentro del campo de la comunicación a pesar de que el intrusismo laboral sigue siendo una constante. Así lo recoge la *Asociación de la Prensa de Madrid* (2018) en su *Informe anual de la profesión periodística 2018* que, a pesar de centrarse en el periodismo, abarca temáticas de Relaciones Públicas, puesto que se les pregunta a los encuestados sobre si la actividad en comunicación puede considerarse una actividad periodística y el 54% lo considera así. Además, al preguntar por el nivel de estudios finalizado por los encuestados, el *Informe* obvia la propia titulación en Publicidad y Relaciones Públicas. Este punto de vista no coincide con otros estudios, como el publicado por *Dircom* (2018), sobre *El estado de la comunicación en España*, que recoge que la mayoría de los profesionales son graduados o licenciados, mayoritariamente en Periodismo (55,6 %) y en Publicidad y Relaciones Públicas (17,6 %).

Está fuera de discusión el hecho de que en todos los estudios se evidencia que hay un importante número de periodistas desarrollando actividades profesionales de Relaciones Públicas. Algunos autores consideran este hecho como intrusismo, sin embargo, también es necesario apuntar que ambas titulaciones provienen de la comunicación y existe también un gran número de profesionales ejerciendo de Relaciones Públicas con formación en áreas totalmente ajenas a este ámbito, lo cual parece más grave. En cualquier caso, se confirma que este intrusismo existe,

El Estado de la Comunicación en España		QUINTA EDICIÓN
• Perfil del profesional de la comunicación en España		4
• Tendencias en comunicación		5
• Importancia de la comunicación		
• Tendencias en las áreas de comunicación		
• Retos retos para la profesión		
• La importancia del big data		
• Desempeño y recursos del Departamento de Comunicación		11
• Funciones de la comunicación		
• Recursos humanos en el sector de la comunicación		
• Recursos materiales en el sector de la comunicación		
• Responsables para la comunicación		
• Posicionamiento de la función de comunicación		19
• Integración de la dirección de Comunicación		
• Atribución de la función de comunicación		
• Funciones directivas del dicom		
• Excelencia de la función de comunicación		25
• Conclusiones		28

<https://envios.dircom.org/docs/ECE-2018.pdf>

“ El número global de empleados de las 40 primeras firmas del sector aumenta respecto a los datos registrados en el ejercicio anterior ”

en gran medida, dada la inexistencia de una regulación colegiada que indique quien puede o no desarrollar la actividad de Relaciones Públicas. Se considera que las organizaciones que apuestan por la formación de sus empleados invierten en transparencia y responsabilidad, lo cual se traduce de forma necesaria en un retorno positivo en cuanto a la imagen de la propia sociedad.

3. Formación y profesión

Existen estudios de grado y posgrado en Relaciones Públicas en prácticamente el mundo entero. En el caso de España, los estudios de grado suelen ir acompañados de otra disciplina de la comunicación: Publicidad y Relaciones Públicas es la denominación más utilizada, concretamente en 33 universidades (**Rodríguez-Fernández; Barón-Dulce, 2017**).

Mayor diversidad, si cabe, se produce en el caso de los posgrados. La oferta es amplia y la denominación de los másteres y doctorados muy variada (**Almansa-Martínez; Athaydes, 2012**). El 70% de los directores de comunicación en España cuenta con estudios de posgrado (*Dircom, 2018*), aunque en la mayoría de las ocasiones no relacionan los estudios de posgrado realizados con las Relaciones Públicas, sino que se refieren a términos como *management* (**Matilla et al., 2019**).

Para poder desarrollar adecuadamente su trabajo, para poder relacionarse con los públicos, cualquier profesional de las Relaciones Públicas necesita contar con una formación especializada en la disciplina.

“La apuesta por la formación es uno de los principales retos que la profesión tiene ante el futuro. No podemos dar por profesionalizado el sector hasta que no se logren mayores cuotas de formación”, por lo que “la formación se convierte en el eje central de todo profesional que trabaje en comunicación” (**Almansa-Martínez, 2015**).

El profesional de las Relaciones Públicas tiene que estar capacitado para relacionarse con los medios de comunicación, pero también para estar al frente de la comunicación interna, la comunicación de crisis, protocolo o relacionarse con públicos especializados, lobbies, entre otras áreas de actuación (**Castillo-Esparcia; Guerra-Heredia; Almansa-Martínez, 2017; Castillo-Esparcia; Smolak; Lozano; Fernández-Souto, 2017**). Y esto es aplicable a las diferentes esferas de actuación: ya sea en el mundo institucional, empresarial o social, conociendo exactamente las peculiaridades de cada sector.

Gestión o *management*, coordinación y dirección, así como capacidad de liderazgo. La formación del profesional de las Relaciones Públicas debe centrarse en todas estas competencias y capacidades. Y, además, necesita una visión de futuro. No solo tendrá que ser proactivo, sino que, también, deberá conocer en cada momento y circunstancias cuál es la herramienta, técnica y estrategia que, entre todas las posibilidades, puede resultar más eficaz.

Porque el profesional de las Relaciones Públicas necesita tener una visión estratégica de la comunicación (*Dircom, 2015*). Al mismo tiempo, tiene que ser conocedor de todas las herramientas de las que dispone para realizar su trabajo, ya sea una tradicional o una novedosa, vinculada a las TIC. En por ello que la formación del profesional de Relaciones Públicas es una formación dinámica, que pasa por grados y posgrados, pero que también precisa de una actualización permanente, para estar capacitado en un mundo tan cambiante, tecnológicamente hablando.

Otro de los retos que tiene la profesión es la evaluación (*Dircom, 2015*). En la actualidad las organizaciones tienen la necesidad de evaluar su comunicación, no solo desde una perspectiva cuantitativa, sino también cualitativa. Siempre ha sido deseable medir los resultados de las acciones de Relaciones Públicas, pero hoy es imprescindible, dada la complejidad de soportes en los que se distribuyen los mensajes para llegar a los públicos. En este sentido, también se debe fomentar la formación en evaluación, para capacitar al profesional de las Relaciones Públicas en esta determinante materia.

En el caso español, existen principalmente tres asociaciones profesionales para velar por el sector:

- *Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom)*, que engloba a los profesionales de las direcciones de comunicación.
- *Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (Adecec)*, a la que pertenecen las empresas de Relaciones Públicas, consultoras y asesorías.
- *Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP)*, a la que pertenecen docentes e investigadores.

“ Hay un importante número de periodistas desarrollando actividades profesionales de Relaciones Públicas ”

“ El profesional de las Relaciones Públicas necesita tener una visión estratégica de la comunicación ”

The screenshot shows the Adecec website with a blue header containing contact information and navigation links. The main content area features a campaign announcement for "#ComunicaciónValiente #ComunicaciónConValores". The text describes the campaign's goal to honor professionals and companies for their responsible communication during difficult times. A blue button labeled "Conoce la campaña" is visible at the bottom of the announcement.

<http://adecec.com>

AIRP nació en 2004 y tiene como objetivos la mejora de la profesión de las Relaciones Públicas, así como su reconocimiento:

- “La investigación en Relaciones Públicas.
- Procurar una formación continuada a los licenciados en esta disciplina y a profesionales en activo con experiencia en dicha materia.
- Difundir los conocimientos de Relaciones Públicas entre investigadores y docentes universitarios, profesionales, medios de comunicación y sociedad civil en general.
- Promover un foro común para el debate de cuantos profesionales y académicos universitarios reflexionan e investigan sobre las Relaciones Públicas, entendida como ciencia.
- Promover la presencia de materias de Relaciones Públicas en los planes de estudios de las titulaciones universitarias propias de las Ciencias de la Comunicación y demás titulaciones oficiales derivadas del proceso de construcción del Espacio Europeo de Educación Superior” (AIRP, 2020).

Las organizaciones tienen la necesidad de evaluar su comunicación tanto cuantitativa como cualitativamente

4. Inclusividad

Todavía queda camino por recorrer, puesto que existe un importante porcentaje de mujeres desarrollando tareas de Relaciones Públicas –un 72%, según el Estudio de Adecce (2019)– pero solamente un 24% ocupa puestos directivos. Este mismo estudio indica que alrededor de un 56% de las consultoras analizadas suspende en su contribución a la igualdad.

Existen distintos factores responsables de esta brecha en la igualdad, como pueden ser la desigual distribución de las responsabilidades familiares y domésticas entre hombres y mujeres y, –según el estudio de PwC (2019)–

“las diferencias en los rasgos psicológicos y habilidades no cognitivas de hombres y mujeres, fundamentalmente diferencias en la propensión a asumir riesgos y a negociar”.

Esto lleva a que la brecha salarial entre hombres y mujeres en nuestro país se eleve a un 14%, pero este dato es positivo si se compara con la media del resto de países europeos del entorno. Además, este informe de PwC insiste en que las mujeres españolas cuentan con un porcentaje de contratos temporales y a tiempo parcial muy superior al de los hombres, otra evidencia más de la necesidad de seguir invirtiendo en igualdad.

En una línea muy parecida, **Moreno, Fuentes y Khalil** (2018) explican en el estudio *Gendercom* que

“perdura el techo de cristal. Pese a que las mujeres superan en número a los hombres, se observa cómo su presencia disminuye en los puestos más altos y predomina en los más bajos jerárquicamente”.

Explican cómo

“en puestos de dirección un 71,3% son hombres por un 56,1% de mujeres. Esto es: siete de cada diez hombres que trabajan en comunicación ocupan puestos directivos” (**Moreno; Fuentes; Khalil**, 2018).

Parece que la legislación y la presión social no están ejerciendo el suficiente empuje para que la igualdad laboral entre hombres y mujeres sea plena en nuestro país y, tal y como indicábamos anteriormente, queda camino por recorrer, a pesar de los hitos alcanzados.

Alrededor de un 56% de las consultoras analizadas suspende en su contribución a la igualdad

5. Uso de tecnologías

Es evidente que el uso de las tecnologías en la Comunicación supone un gran avance en el trabajo diario, especialmente en lo que respecta al acceso de datos y su posterior uso para la planificación y ejecución estratégica. El último estudio de *Dircom* (2018) recoge que las organizaciones están preparándose para

“usar el *big data* y algoritmos para la comunicación” (50,4 %),

“conectar las estrategias de la organización y la comunicación” (46,8 %), y

“crear y gestionar contenidos de calidad que resulten atractivos para los públicos de la organización” (40,1 %).

Tomando como eje vertebrador el segundo tema, es interesante destacar la relación entre los aspectos estratégicos y más operativos de la comunicación. La relación entre las estrategias corporativas y comunicativas es una demanda en



<http://airrpp.org>

el sector que viene manteniéndose en España en particular, así como en el resto del mundo (Zerfass *et al.*, 2017; 2016; Moreno; Tench; Okay, 2017; Macnamara; Zerfass, 2017).

Sin embargo, a pesar del peso que las organizaciones conceden al uso de las tecnologías, existen estudios que indican que este no es el tema más preocupante para las organizaciones españolas, que valoran más aspectos relacionados con los valores intangibles como la reputación, la transparencia, la honestidad o la credibilidad (Fernández-Souto; Puentes-Rivera; Vázquez-Gestal, 2019). Observamos, por tanto, que existen distintas visiones sobre el tema y no todas ellas van en la misma dirección.

6. Conclusión

Parece claro que el futuro de las Relaciones Públicas incrementará su valor, debido a que crece el papel que se le concede desde las organizaciones a la Comunicación (Cabrera-Cabrera; Almansa-Martínez, 2016). Esto conllevará que las direcciones de comunicación se conviertan en un área de relevancia para las empresas e instituciones, ya que se verán obligadas a profesionalizar esta necesidad.

De igual forma, de entre la gran cantidad de retos a los que la profesión debe hacer frente priorizamos los siguientes:

- Dar mayor peso a los planes estratégicos, de forma que se incremente la conexión entre las organizaciones y la comunicación, lo que permitirá planificar y ejecutar contenidos de calidad que estén perfectamente enfocados a públicos específicos claves para el emisor. A la hora de establecer estos planes estratégicos, la recogida de información de los públicos vendrá –en gran medida– determinada por el uso de los datos masivos (*big data*) y las tecnologías asociadas a internet.
- En cuanto a la gestión de la propia profesión, está claro que las organizaciones deberán apostar por su especialización. Así queda patente en la tendencia a contratar personal con formación superior, preferiblemente en Comunicación, y en particular, instruidos en Relaciones Públicas. Esta especialización de los profesionales redundará en un “saber hacer” para las organizaciones, lo que implicará un incremento de su transparencia y responsabilidad con cada uno de sus públicos objetivo.
- Al igual que otros sectores profesionales, el campo de las Relaciones Públicas tiene todavía un camino por recorrer en cuanto a la igualdad; a pesar de que existe una mayoría de mujeres desarrollando actividades de Relaciones Públicas, los puestos directivos siguen estando en manos masculinas.

Con la crisis económica de 2008, las organizaciones entendieron el valor de la comunicación y las Relaciones Públicas, de manera que es un sector que cuenta con una creciente consideración en el seno de las diversas entidades, como han comprobado en sus estudios *Dircom* (2010, 2015, 2018) y Cabrera-Cabrera; Almansa-Martínez (2016). Quizá de la actual crisis por la pandemia Covid-19 las Relaciones Públicas también salgan fortalecidas, porque su buena o mala praxis puede ser determinante para la imagen de instituciones, empresas y organizaciones en general, así como para la ciudadanía en general.

Existe una tendencia a contratar personal con formación superior, preferiblemente en Comunicación, y en particular, instruidos en Relaciones Públicas

7. Referencias

Adecec (2019). *Las mujeres ocupan más del 72% de los trabajos en comunicación y relaciones públicas y el 50% de los puestos directivos*.

<https://bit.ly/2zEnNB9>

AIRP (2020). *Objetivos*. Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas.

<http://airpp.org/que-es-la-airp>

Almansa-Martínez, Ana (2015). “Formación de profesionales estratégicos”. *Anuario de la comunicación 2015*. Madrid: Dircom, p. 84.

<http://www.dircom.org/publicaciones/anuario/item/7069-anuario-de-la-comunicacion-2015>

Almansa-Martínez, Ana; Athaydes, Andreia (2012). “Los posgrados en Relaciones Públicas en las universidades españolas. Estudio sobre su situación y temáticas”. En: *La innovación en Relaciones Públicas*. Barcelona: Trípodos (número especial), pp. 315-330.

Asociación de la Prensa de Madrid (2018). *Informe anual de la profesión periodística 2018*. Madrid: APM.

<https://www.apmadrid.es/publicaciones/informe-anual-de-la-profesion>

Cabrera-Cabrera, Mariángeles; Almansa-Martínez, Ana (2016). “El director de relaciones públicas en las grandes empresas españolas”. *Revista internacional de relaciones públicas*, v. 6, n. 11.

<http://doi.org/10.5783/RIRP-11-2016-07-113-134>

Castillo-Esparcia, Antonio; Guerra-Heredia, Sergio; Almansa-Martínez, Ana (2017). “Comunicación política y think tanks en España. Estrategias con los medios de comunicación”. *El profesional de la información*, v. 26, n. 4.

<https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.14>

- Castillo-Esparcia, Antonio; Smolak-Lozano, Emilia; Fernández-Souto, Ana-Belén** (2017). "Lobby y comunicación en España. Análisis de su presencia en los diarios de referencia". *Revista latina de comunicación social*, n. 72. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1192>
- Dircom (2010). *El estado de la comunicación en España 2010*. Madrid: Dircom. <http://www.dircom.org/publicaciones/estudios/item/1788-el-estado-de-la-comunicación-en-españa-2010>
- Dircom (2015). *El estado de la comunicación en España 2015*. Madrid: Dircom. <https://www.slideshare.net/txiquilla/el-estado-de-la-comunicación-en-españa-en-2015>
- Dircom (2018). *El estado de la comunicación en España 2018*. Madrid: Dircom. <https://envios.dircom.org/docs/ECE-2018.pdf>
- Dircom (2020). *La Global Alliance cumple 20 años con el compromiso de seguir poniendo en valor la Comunicación y las Relaciones Públicas*. <https://bit.ly/2KCiWTK>
- Fernández-Souto, Ana-Belén; Puentes-Rivera, Iván; Vázquez-Gestal, Montserrat** (2019). "Gestión de la comunicación en las competiciones deportivas regulares: Fútbol sala, voleibol, baloncesto y balonmano en España". *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, n. 36. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6770636.pdf>
- Institute for Public Relations (2020). *The top 14 public relations insights of 2019*. <https://bit.ly/35aNeWC>
- Macnamara, Jim; Zeffass, Ansgar** (2017). "Evaluation stasis continues in PR and corporate communication: Asia Pacific insights into causes". *Communication research and practice*, v. 3, n. 4. <https://doi.org/10.1080/22041451.2017.1275258>
- Matilla, Kathy; Miranda, Thais; Compte-Pujol, Marc; Oliveira, Andreia** (2019). "La formación de postgrado de los directores de comunicación españoles". *Revista internacional de investigación en comunicación aDResearch ESIC*, v. 19, n. 19. <https://doi.org/10.7263/adresic-019-02>
- Moreno, Ángeles; Fuentes-Lara, Cristina; Khalil, Nadia** (2018). *Gendercom. Brechas y oportunidades de género en la profesión de gestión de la comunicación en España*. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación. ISBN: 978 84 0907 667 3
- Moreno, Ángeles; Tench, Ralph; Okay, Ayla** (2017). "Re-fuelling the talent tank. A qualitative study of key deficiencies, future needs, and life-long learning needs of communication management professionals in Europe". *Communication & society*, v. 30, n. 3. <https://doi.org/10.15581/003.30.3.109-127>
- PRnoticias (2018). *Informe PR2018*. Madrid: prnoticias. <https://bit.ly/2yVs0zR>
- PwC (2019). *Análisis de la brecha salarial de género en España*. Madrid: CEOE y PwC. <https://pwc.to/3aJvfb8>
- Rodríguez-Fernández, Leticia; Barón-Dulce, Gema** (2017). "La enseñanza del área de la dirección de comunicación en los grados en publicidad y relaciones públicas". In: *Los estudios universitarios especializados en comunicación en España*. Barcelona: Editorial UOC, pp. 103-120. ISBN: 978 84 9116 701 3
- Rodríguez-Fernández, Leticia; Vázquez-Sande, Pablo** (2019). "Retos y perspectivas en la comunicación organizacional". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280501. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.01>
- Zeffass, Ansgar; Moreno, Ángeles; Tench, Ralph; Verčič, Dejan; Verhoeven, Piet** (2017). *European communication monitor 2017*. Brussels: Euprera/EACD, Quadriga Media Berlin. <https://www.communicationmonitor.eu/2017/06/04/ecm-european-communication-monitor-2017-social-bots-visualisation-hypermodernity-benchmarking-strategic-communication>
- Zeffass, Ansgar; Verčič, Dejan; Verhoeven, Piet; Moreno, Ángeles; Tench, Ralph** (2019). *European communication monitor 2019*. Brussels: Euprera/EACD, Quadriga Media Berlin. http://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm_uploads/ECM19-European-Communication-Monitor-2019.pdf
- Zeffass, Ansgar; Verhoeven, Piet; Moreno, Ángeles; Tench, Ralph; Vercic, Dejan** (2016). *European communication monitor 2016*. Brussels: Euprera/EACD, Quadriga Media Berlin. <http://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/2018/03/ECM-2016-Results-ChartVersion-European-Communication-Monitor-Trends-Strategic-Communication-Management-Corporate-Communication-Public-Relations-PR.pdf>