

Diálogo entre organizaciones y públicos en la era digital: la “promesa incumplida” de los nuevos medios y el discurso de la consultoría en España

Dialogue between organizations and publics in the digital era: the “unfulfilled promise” of new media and the consultancy discourse in Spain

Andrés Shoai

Cómo citar este artículo:

Shoai, Andrés (2020). “Diálogo entre organizaciones y públicos en la era digital: la ‘promesa incumplida’ de los nuevos medios y el discurso de la consultoría en España”. *El profesional de la información*, v. 29, n. 3, e290321.
<https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.21>

Artículo recibido el 23-10-2019
Aceptación definitiva: 03-04-2020



Andrés Shoai

<https://orcid.org/0000-0003-2750-755X>

Universidad CEU San Pablo
Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación
Paseo de Juan XXIII, 3. 28040 Madrid, España
andres.shoai@ceu.es

Resumen

La expansión de las tecnologías digitales de comunicación ha estado acompañada por el desarrollo de una “teoría dialógica” en las Relaciones Públicas, teoría que vio en los nuevos medios la potencialidad de implementar principios éticos sobre el diálogo a la comunicación entre organizaciones y públicos. El presente trabajo estudia la situación actual del tema desde dos puntos de vista: una revisión crítica de la bibliografía y un análisis del discurso de las 40 empresas más grandes de España en consultoría de Relaciones Públicas. Como resultado del primer componente, se destaca “la promesa incumplida” de los nuevos medios. El análisis del discurso consultor, por su parte, muestra la preferencia otorgada a la conversación y al *engagement* como conceptos alternativos, la persistencia del vínculo discursivo entre tecnología digital y procesos dialógicos, así como la existencia de tres formas básicas que asume este vínculo. Se discuten implicaciones teóricas y prácticas de estos resultados.

Palabras clave

Relaciones Públicas; Comunicación; Consultoría; Diálogo; Internet; Redes sociales; Ética; *Engagement*; Conversación; Reputación; Teoría dialógica.

Abstract

The expansion of digital communication technologies has been accompanied by the development of a “dialogical theory” of Public Relations, a theory that saw in new media the potential to implement ethical principles about dialogue to communications between organizations and publics. This article studies the current situation of the subject from two points of view: a critical literature review and discourse analysis of the 40 largest public relations consulting companies in Spain. As a result of the first component, “the unfulfilled promise” of the new media is highlighted. The analysis of the consulting discourse, on the other hand, shows the preference given to conversation and engagement as alternative concepts, the persistence of the discursive connection between digital technology and dialogic processes, as well as the existence of three basic forms this connection assumes. Theoretical and practical implications of these results are discussed.

Keywords

Public Relations; Communication; Consultancy; Dialogue; Internet; Social media; Ethics; Engagement; Conversation; Reputation; Dialogic theory.

1. Introducción

Han transcurrido unos treinta años desde que internet empezara a penetrar y expandirse en el campo de las Relaciones Públicas, en un proceso de transformaciones que ha incluido la introducción de tecnologías como la *World Wide Web*, la denominada web 2.0 y los *social media* en el trabajo de los profesionales. En la década de 1990, mientras este proceso apenas empezaba, surgió una teoría en el campo de las Relaciones Públicas, conocida como la “teoría dialógica” (Kent; Taylor, 1998; 2002). Quienes desarrollaron esta perspectiva buscaron diferenciarla del modelo simétrico bidireccional de Grunig y Grunig (1992), argumentando que éste enfatizaba demasiado cuestiones procedimentales para implementar estrategias, mientras que el diálogo debía entenderse esencialmente como una comunicación fundamentada en actitudes y principios éticos. El diálogo es “un producto, más que un proceso” (Kent; Taylor, 1998, p. 323) y forma parte constitutiva de las relaciones. Al mismo tiempo, la teoría dialógica estableció un vínculo importante entre sus propios preceptos y el desarrollo de los medios digitales, debido al potencial que observó en las nuevas tecnologías.

Partiendo de este antecedente, nuestro trabajo se plantea dos objetivos:

- realizar una revisión crítica de la bibliografía disponible sobre el enfoque dialógico en la disciplina de las Relaciones Públicas, empezando por “la promesa digital-dialógica” (producida alrededor del cambio de siglo) y llegando hasta la actualidad. Los resultados de esta revisión se reportan en las secciones 2 a 5;
- contrastar empíricamente la importancia otorgada al diálogo y su articulación con la tecnología digital en la práctica de las Relaciones Públicas, analizando para este objetivo el discurso de 40 empresas que asesoran en esta materia a las organizaciones más grandes de España. Los resultados de esta indagación se resumen en la sección 6. Finalmente, se discuten algunas implicaciones de los hallazgos (sección 7).

2. Principios dialógicos de las Relaciones Públicas

Aunque las Relaciones Públicas han sido denominadas “ciencia del diálogo” (Xifra, 1999), es importante destacar que entre las perspectivas teóricas que alberga la disciplina, hay una específicamente dedicada a conocer y aplicar los principios dialógicos a la actividad profesional. Este conjunto de estudios académicos, originados mayormente en el ámbito anglosajón, se ha propuesto recoger principios sobre el diálogo enraizados en la ética, la filosofía, la psicología y la comunicación para explorar la posibilidad de aplicarlos a la construcción de relaciones entre organizaciones y públicos (Botan, 1997; Capizzo, 2018; Kent; Taylor, 1998; 2002; McAllister-Spooner, 2009; Pearson, 1989; Taylor; Kent, 2014b; Theunissen; Wan-Noordin, 2012).

El eje central de estos principios es “la orientación hacia el otro”, es decir, la convicción de que el diálogo implica un esfuerzo para reconocer el valor intrínseco del otro como un fin en sí mismo. Esta línea de pensamiento desafía límites establecidos entre dos posturas históricas dentro de la disciplina. Por un lado, responde al imperativo de lograr procesos más efectivos para las organizaciones (algo frecuentemente asociado a la tradición norteamericana), pero comparte con la “escuela europea” la intención de

“conciliar los intereses de la organización y los públicos, de manera que exista un entendimiento y una confianza entre ellos” (Castillo-Esparcia, 2009, p. 49).

El pensamiento de Buber (1970) constituye una de las principales fuentes usadas por esta teoría de las Relaciones Públicas. Según este filósofo y teólogo, en el lenguaje humano se pueden distinguir dos actitudes fundamentales:

- tomar al interlocutor como objeto (Buber resume esta actitud en la combinación de palabras “yo-ello”);
- entender al otro como un igual (“yo-tú”)

Esta última actitud, dice, es la única que permite el desarrollo de las verdaderas identidades y relaciones de las personas. Las ideas de Buber, basadas en “la reciprocidad, el compromiso y la apertura” (Kent; Taylor, 2002, p. 22) han servido como piedra angular del pensamiento dialógico en las Relaciones Públicas, y están profundamente vinculadas a la empatía como cualidad fundamental de los interlocutores. Como explica Míguez-González, para un diálogo efectivo es necesario

“que los participantes entiendan, además del tema que se debate, el significado que tiene este tema para el otro, en su contexto y en su visión del mundo” (Míguez-González, 2009, p. 147).

Son diversas las fuentes que han influido en el desarrollo de la teoría dialógica de las Relaciones Públicas:

- la ética discursiva de Habermas (1984; 1987), un ideal comunicativo basado en el reconocimiento de la validez intersubjetiva de los enunciados;
- la psicoterapia de Rogers (1992), que enfatiza la importancia de la empatía y una “consideración positiva incondicional” hacia el paciente como requisito para la relación terapéutica;

- los desarrollos teóricos sobre el diálogo en el campo de la comunicación relacional (**Johannesen, 1990; Stewart 1978**), son ejemplos de otras fuentes importantes.

Más recientemente, se han usado las ideas del filósofo y crítico literario **Bakhtin** (1981) para explorar cómo la teoría dialógica puede ayudar a las organizaciones a participar de manera efectiva en conversaciones públicas (**Capizzo, 2018**).

En cuanto a la introducción del abordaje dialógico al campo de las Relaciones Públicas, Ron Pearson puede considerarse como el pionero. En su tesis doctoral (**Pearson, 1989**) se propone construir una teoría ética de las Relaciones Públicas y para ello analiza tres posturas epistemológicas:

- en la primera (objetivismo), la organización es “la que sabe” y trata de que el público vea las cosas desde su punto de vista;
- en la segunda (relativismo), las Relaciones Públicas se convierten en una práctica sofista;
- en la intersubjetividad, finalmente, las Relaciones Públicas se entienden como diálogo.

En este marco, y usando argumentos filosóficos, Pearson concluye que

“las Relaciones Públicas son éticas en la medida que sean dialógicas” (**Pearson, 1989, p. 376**)

y desarrolla una teoría en torno a esta idea. A una definición general de Relaciones Públicas (interacción entre organizaciones y públicos) le agrega una definición operativa, es decir, medible; ya que el diálogo es algo variable: puede darse en mayor o menor medida.

Casi una década después de la tesis de Pearson, el tema empezó a moverse hacia el centro de la disciplina. Esto empezó con estudios como el de **Botan** (1997), que aplicó las ideas de Pearson a las campañas de comunicación estratégica; pero sobre todo en un artículo de **Kent y Taylor** (1998), que causó un impacto notable en la disciplina. En este trabajo, la evolución de la *World Wide Web* se presentó como una oportunidad para construir relaciones dialógicas, y se diseñó un conjunto de cinco principios para que las organizaciones usaran la Web de esa manera:

- bucle dialógico (permitir la retroalimentación de la audiencia);
- utilidad de la información (incluir información de valor para todos los públicos);
- generación de visitas repetidas (hacer que el sitio sea atractivo para que el visitante regrese);
- facilidad (lograr que el uso de la interfaz sea intuitivo);
- finalmente, lo que llamaron la conservación de visitantes (cuidar los hipervínculos que pueden desviar a los visitantes fuera del sitio).

Cuatro años después de ese artículo, notando “la creciente omnipresencia” del diálogo como concepto en las Relaciones Públicas y la necesidad de “reducir la ambigüedad que rodea a este término”, **Kent y Taylor** (2002, p. 21) identificaron cinco premisas generales sobre el tema y las ofrecieron como principios para una teoría dialógica de las Relaciones Públicas. Estos principios son:

- reciprocidad (aceptación de la interdependencia entre organizaciones y públicos);
- cercanía (presencia compartida y constante en el tiempo);
- empatía (atmósfera de apoyo y confianza mutuos);
- riesgo (predisposición a aceptar la propia vulnerabilidad y posibles consecuencias imprevistas);
- compromiso (participación en conversaciones honestas dirigidas al entendimiento mutuo).

3. Auge y caída de la promesa “digital-dialógica”

Desde el cambio de siglo, la evolución de la perspectiva dialógica en las Relaciones Públicas ha estado estrechamente vinculada al tema de la tecnología digital. Esto no es casual. En una etapa muy temprana del desarrollo de internet, cuando las nuevas herramientas aún generaban confusión entre académicos y profesionales, Kent y Taylor notaron que

“la Web tiene gran potencial como medio de comunicación dialógica” (**Kent; Taylor, 1998, p. 331**).

A fin de cuentas,

“de todos los canales de mediación comunicativa disponibles para el profesional de las Relaciones Públicas, la *World Wide Web* es la que más se acerca al ideal interpersonal” (**Kent; Taylor, 2002, p. 31**).

Por esta razón, pensaron que internet podría jugar un rol clave para transferir la noción de diálogo (originalmente concebida para la interacción entre individuos) al campo de las relaciones mediadas entre entidades colectivas complejas, como son las organizaciones y los públicos.

Capriotti y Moreno (2007) nos ayudan a entender el escenario que tomó forma en aquellos años al distinguir dos maneras básicas de abordar la interactividad en la Web: la difusión informativa y la construcción de relaciones. Evidentemente, estos autores ubican la perspectiva dialógica de **Kent y Taylor** (1998) dentro del segundo grupo. La idea de usar los medios digitales para generar diálogo y construir relaciones adquirió mayor relevancia a medida que internet iba ganando terreno: una estructura de pocos emisores y millones de receptores parecía quedar atrás, mientras tomaba forma un mundo más horizontal e interactivo donde cualquier usuario podía ser un participante más activo, relevante y crítico (**Shoai, 2018**). Además, la aparición de la web 2.0 y las redes sociales parecían intensificar esta transformación,

ya que tal como destacan Xifra y Grau, “la función relacional” es “inherente a cualquier red social” (Xifra; Grau, 2010, p. 173). Así, los principios dialógicos fueron usados extensivamente para evaluar las interacciones de las organizaciones con los públicos en estos nuevos entornos.

Sin embargo, una década después de que Kent y Taylor (1998) publicaran su influyente modelo, una revisión de las investigaciones generadas desde entonces (McAllister-Spooner, 2009, p. 321) notó que el uso de la web como herramienta de diálogo era “muy pobre”. Más recientemente otros investigadores también han concluido que las organizaciones “fallan en usar plenamente” el potencial dialógico de los medios digitales (Sommerfeldt; Yang, 2018, p. 62). Por ejemplo, Capriotti, Carretón y Castillo-Esparcia (2016, p. 98), considerando la interactividad en la web como una “piedra angular” para construir diálogos, notaron los bajos niveles de interacción que generan los grandes museos internacionales de arte en sus espacios web.

Pero el problema podría ser aún más grave: mientras la evidencia de que internet se esté usando como medio de diálogo es escasa, en muchos estudios podemos encontrar preocupaciones sobre usos unidireccionales, reduccionistas e incluso manipuladores de la tecnología digital en las Relaciones Públicas (Anderson; Swenson; Gilkerson, 2016; Avidar *et al.*, 2015; Kent, 2013; 2017; Kent; Sommerfeldt; Saffer, 2016; Macnamara, 2010; Moreno *et al.*, 2015; Miranda; Young; Yetgin, 2016; Robson; Sutherland, 2012; Smith; Smith; Knighton, 2018; Taylor; Kent, 2014a; Valentini, 2015).

Según Kent,

“debido a la tecnología de las redes sociales, los profesionales de las Relaciones Públicas hemos retrocedido desde nuestro rol como constructores y consejeros de relaciones entre la organización y los públicos, hasta convertirnos en comerciantes, publicistas y comunicadores estratégicos” (Kent, 2013, p. 341).

Por otro lado, en gran parte de los trabajos actuales de investigación, el interés central está en cómo modificar las percepciones del público a través de las redes, sin necesidad de considerar el diálogo (Dijkmans *et al.*, 2015; Etter; Ravasi; Colleoni, 2019; Kelleher, 2009; Kelleher; Miller, 2006; Rim; Song, 2016; Tsai; Men, 2017). Así, no debería sorprendernos que las visiones críticas en contra de las Relaciones Públicas también se multipliquen, argumentando que esta actividad sólo favorece a los más poderosos (Jansen, 2017) y es cómplice en una “democracia comercial” (Cronin, 2018).

4. La promesa dialógica en España

Una revisión de la bibliografía sobre el contexto español nos muestra que la “promesa incumplida” de los medios digitales, tal como se ha detectado en estudios internacionales (sección 3), se repite específicamente en este país. Por ejemplo, al analizar cómo las empresas del *Ibex 35* comunican su Responsabilidad Corporativa en sus sitios web, Capriotti y Moreno (2007, p. 89), notaron que estos sitios asumen una función “unidireccional/expositiva”. Diez años después, investigando en blogs, Facebook y Twitter la comunicación de las empresas que conforman ese mismo índice *Ibex 35*, Aced-Toledano y Lalueza (2018, p. 1270) calificaron la actividad digital de las grandes compañías españolas como un “monólogo”.

Por otra parte, diez entrevistas en profundidad a dircoms de empresas de máxima reputación en España, lanzó como resultado que el diálogo con los *stakeholders* sigue constituyendo un desafío central (Medina-Aguerreberre; Buil-Gazol, 2016). Al recoger las percepciones de ejecutivos en agencias interactivas españolas, Ponti-Aragón y Domingo (2014) observaron que en la interacción con los usuarios, las organizaciones están motivadas por diversos intereses y enfoques, entre los cuales el diálogo es reportado simplemente como una táctica entre otras.

Los trabajos que llegan a este tipo de conclusiones no se limitan a las empresas privadas. Por ejemplo, Pineda-Martínez y Castañeda (2014, p. 44) analizaron si los “ciberparlamentos” españoles han implementado procesos dialógicos con la ciudadanía en internet. Su principal hallazgo es que la mayoría de ellos “no ofrecen espacios para el diálogo en internet” y que su uso de las redes es “predominantemente unidireccional”. Un estudio de 120 museos españoles llegó a la conclusión de que estas instituciones culturales usan la tecnología 2.0 de manera “monológica” (Capriotti; Pardo-Kuklinski, 2012, p. 619). Poniendo el foco en tres casos de ONGs, Marfil-Carmona (2014, p. 57) notó que, a pesar de cambios importantes en su lenguaje, estas entidades se limitan a implementar una “difusión en red” y no han logrado “dinámicas reales” de diálogo. Por su parte, Cobos-Urbina (2017) nota el desconocimiento de la opinión pública española respecto a la energía nuclear y lo atribuye a la incapacidad de implementar procesos dialógicos por parte de las organizaciones que se dedican a esa actividad.

Una revisión de la bibliografía sobre el contexto español nos muestra que la ‘promesa incumplida’ de los medios digitales, detectada en estudios internacionales, se repite en este país

5. El diálogo como un desafío para la consultoría de comunicación

Los ejemplos expuestos en la sección anterior sugieren que, en términos generales, las organizaciones no han aumentado visiblemente su capacidad dialógica a pesar de los preceptos teóricos que ofrece la disciplina de las Relaciones Públicas y aún teniendo a su disposición los medios digitales desarrollados en los últimos treinta años. Por lo tanto, ayudar a las organizaciones a revertir esta situación podría entenderse como un desafío para aquellas firmas cuya actividad central es asesorar en materia de Relaciones Públicas e intermediar entre las organizaciones y su entorno. Por eso, y

moviéndonos hacia el segundo objetivo de nuestra investigación, nos enfocaremos en un actor específico: las consultoras de Relaciones Públicas.

Según datos de la CNAE, en España existen 516 empresas dedicadas a la consultoría de Relaciones Públicas (**Miquel-Segarra; López-Font; Gil-Soldevilla**, 2018). La actividad tiene sus antecedentes a mediados del siglo XX, pero es con la instauración del régimen democrático que empieza a crecer aceleradamente (**Gutiérrez-García; Rodríguez-Salcedo**, 2009). Aunque no hay un conocimiento sistemático y acumulado sobre la consultoría de Relaciones Públicas en España, algunos estudios puntuales describen ciertos aspectos de su desarrollo, indagan sobre la estructura de las consultoras y detectan algunas tendencias clave. Esto se ha hecho principalmente desde el campo académico (**Buil-Gazol; Rodríguez-Salcedo**, 2017; **Casals; Lalueza**, 2014; **Costa-Sánchez; Túnñez-López; Míguez-González**, 2019; **Gutiérrez-García; Rodríguez-Salcedo**, 2009; **Lalueza**, 2010; **Miquel-Segarra; López-Font; Gil-Soldevilla**, 2018) y también desde las asociaciones que agrupan profesionales y empresas del sector (**Adecec**, 2008; **Dircom**, 2010; 2015).

Al revisar esta bibliografía, podemos ver tres tendencias que resumen los cambios más específicos del sector:

En primer lugar, las empresas prefieren llamarse “consultoras de Comunicación” en lugar de “agencias de Relaciones Públicas”. Según los estudios disponibles, este cambio puede explicarse por varios factores. Uno de ellos es que la comunicación permite mayor amplitud de acción estratégica y la preferencia por este concepto no sólo se observa en las consultoras, sino en los órganos internos de las organizaciones, que pasaron de ser “gabinetes de prensa” a “gabinetes de comunicación” (**Almansa-Martínez**, 2011). Este cambio está acompañado por una porosidad creciente en las fronteras disciplinares que separan a las Relaciones Públicas de otros campos. Además, debe mencionarse cierta “mala prensa” que ha recibido la profesión de las Relaciones Públicas a lo largo de los años y que explica parcialmente por qué las empresas prefieren otro nombre.

La segunda tendencia destacable es la transformación digital como un contexto de cambios permanentes y acelerados que suponen para las agencias “un reto a su capacidad de adaptación” (**Costa-Sánchez; Túnñez-López; Míguez-González**, 2019, p. 1).

En tercer y último lugar, es importante enfatizar la omnipresencia que ha adquirido la reputación corporativa como objetivo que persiguen las consultoras para sus clientes. Construir y proteger este activo intangible suele presentarse como la “esencia” que define a estas firmas. En síntesis, las palabras comunicación, digitalización y reputación marcan las tendencias fundamentales del sector.

Pero ¿qué hay en relación con el “diálogo”? En los estudios sobre la consultoría de Relaciones Públicas podemos ver algunas referencias al tema. En su análisis de los servicios ofertados por las consultoras en España, **Lalueza** toma como premisa que el diálogo es un “elemento crucial” en las Relaciones Públicas. Por este motivo, le llama “poderosamente la atención” que la mayoría de las consultoras españolas no hablen sobre el diálogo ni mencionen otros conceptos similares para describir su actividad (**Lalueza**, 2010, p. 212). El autor realiza esta observación específica en el contexto de un estudio más general sobre las consultoras (campos de actuación, estructuras organizativas, oferta de servicios, etcétera.). **Buil-Gazol y Rodríguez-Salcedo** (2017, p. 37), por su parte, en su historia de las consultoras de Relaciones Públicas en Cataluña, dicen que estas empresas llevan “25 años creando espacios para el diálogo”, pero no amplían este tema.

Las palabras comunicación, digitalización y reputación marcan las tendencias fundamentales del sector

En síntesis, ninguna de las investigaciones mencionadas ha tomado el diálogo como eje central de su análisis. En la próxima sección se describe un trabajo que pretende dar un paso inicial que contribuya a llenar este vacío.

6. Análisis de la oferta de consultoría

En el vínculo entre grandes organizaciones y sus públicos de interés, las empresas consultoras en Relaciones Públicas pueden entenderse como un actor clave: operan como asesores estratégicos e intermediarios de comunicación entre ambas entidades. Pero su capacidad de facilitar procesos dialógicos (y reducir la brecha entre normatividad ética y práctica profesional) dependerá de cómo interpretan ellas mismas el concepto de diálogo, qué lugar le otorgan dentro su propia actividad y cómo lo articulan con el tema de la tecnología digital. Este es el interés que motiva la parte empírica de nuestra investigación.

6.1. Metodología

El abordaje está orientado por la perspectiva del análisis del discurso. Entendemos el discurso

“como práctica social, como una manera de hacer las cosas. Es un rasgo central y constitutivo de la vida social” (**Wood; Kroger**, 2000, p. 4).

Desde esta perspectiva, el discurso de las empresas consultoras está compuesto por todo lo que ellas “hacen” a través del lenguaje. Tal discurso es evidentemente un “macrocosmos” que solamente puede estudiarse haciendo inferencias desde un “microcosmos” empírico (**Alexander; Giesen**, 1987). Por eso hemos conformado un corpus de estudio con los contenidos web publicados por las 40 consultoras de Relaciones Públicas más importantes de España (**PRnoticias**, 2018) (tabla 1).

Tabla 1. Principales consultoras de Relaciones Públicas en España, ordenadas de mayor a menor facturación anual.

Fuente: *PRnoticias*, 2018

1. <i>Llorente & Cuenca</i>	15. <i>Porter Novelli</i>	29. <i>Berbés y Asociados</i>
2. <i>Atrevia</i>	16. <i>Interbrand</i>	30. <i>Lina Ortas</i>
3. <i>Globally</i>	17. <i>Evercom</i>	31. <i>Text 100</i>
4. <i>Ketchum</i>	18. <i>Hill & Knowlton</i>	32. <i>Cariotipo MH5</i>
5. <i>Kreab</i>	19. <i>Coonic</i>	33. <i>ACH Cambre</i>
6. <i>Burson Marsteller</i>	20. <i>Nota Bene</i>	34. <i>Grayling + Huntsworth</i>
7. <i>Equipo Singular</i>	21. <i>Ogilvy Public Relations</i>	35. <i>Eurocofin</i>
8. <i>Estudio de Comunicación</i>	22. <i>Neolabels</i>	36. <i>Idex Ideas y Expansión</i>
9. <i>Apple Tree</i>	23. <i>Ogilvy & Mother</i>	37. <i>Best Relations</i>
10. <i>Tinkle</i>	24. <i>Planner Media</i>	38. <i>Mas Consulting Group</i>
11. <i>Edelman</i>	25. <i>Ulled y Asociados</i>	39. <i>Deva Com. Financiera</i>
12. <i>Marco de Comunicación</i>	26. <i>Torres y Carrera</i>	40. <i>MBN Comunicación</i>
13. <i>Román Asociados</i>	27. <i>Asesores PR y Comunicación</i>	
14. <i>CMG</i>	28. <i>Solsona Comunicación</i>	

Estas empresas se fundaron entre 1964 y 2010, incluyen compañías de origen español (28) y extranjero (12), en conjunto están formadas por 1.712 profesionales y facturan unos 190 millones de euros al año. Aunque no podemos determinar con exactitud a cuántos clientes brindan sus servicios, podemos inferir que son varios cientos de organizaciones de primera magnitud (*Scopen*, 2017).

De los contenidos que publican online hemos extraído dos elementos que tienen en común: los textos de auto-presentación y la descripción de sus servicios. Hemos generado 80 documentos que suman un total de 165 páginas. Al ser textos publicados por las empresas para promocionarse y ganar nuevos clientes, entendemos que estos contenidos están contruidos pensando en todo aquello que las organizaciones españolas (potenciales clientes) valoran y esperan de una consultora.

Hay dos razones que nos llevan a enfocar la investigación en los sitios web de las consultoras. En primer lugar, entendemos que estas firmas tienden a enunciar aquello que los potenciales clientes (sobre todo, grandes organizaciones) valoran. Por lo tanto, al ser una intersección entre oferta y demanda, el discurso promocional puede entenderse como un indicador de la realidad que deseamos conocer. Por ejemplo, si en su oferta de servicios las consultoras priorizan tácticas persuasivas para aumentar la reputación (por encima de un diálogo orientado al entendimiento), entonces podemos suponer que en buena medida es así como las organizaciones entienden su propia necesidad.

En segundo lugar, consideramos que el análisis de este discurso permite reducir un sesgo muy frecuente en estudios que usan entrevistas a profesionales. En tales estudios, los sujetos investigados están condicionados por la presencia del investigador, un factor que tiende a interferir de manera significativa cuando las preguntas versan sobre temas éticos. Por ejemplo, después de entrevistar a profesionales de Relaciones Públicas, **Macnamara** (2010, p. 10) notó que ellos preferían responder “con lo que el investigador u otros quieren oír” o con “aquello que les permitía proyectar una mejor imagen”. Teniendo en cuenta este problema, nuestra estrategia consiste en investigar materiales creados por las empresas con objetivos externos a nuestra investigación. A través del discurso, las consultoras actúan en el mundo: construyen y presentan su propia identidad, tratan de captar clientes, promueven su propio crecimiento y, en ese camino, ayudan a reproducir (o modificar) determinados valores, prácticas y estructuras sociales.

“ En trabajos anteriores que usan entrevistas y encuestas, los sujetos están condicionados por la presencia del investigador, un sesgo que interfiere de manera significativa cuando se tratan temas éticos ”

La inquietud general de esta investigación fue plasmada en tres preguntas específicas. Aunque no agotan el tema ni mucho menos, sirven como punto de partida en la línea de investigación que planteamos:

P1: ¿Qué términos prefieren usar las empresas consultoras españolas de Relaciones Públicas para referirse al diálogo?

Entendemos que las referencias al diálogo pueden hacerse a través de varios términos, cada uno de los cuales tiene sus propias connotaciones. Utilizando un diccionario de sinónimos (*El país; Santillana*, 2019), hemos construido una lista de palabras con significados cercanos (conversación, plática, charla, tertulia, coloquio, discusión, debate, negociación) y hemos incluido también la palabra *engagement*, que según **Johnston y Taylor** (2018) es un concepto de naturaleza dialógica que actualmente ocupa un lugar clave dentro de la disciplina. Además, hemos contemplado toda la familia de palabras para cada término (por ejemplo, además de “diálogo” hemos incluido “dialogar”, “dialogamos”, etc.)

P2: ¿En qué contextos tienden a usar los “conceptos dialógicos” estas consultoras?

Con esta pregunta buscamos saber si las empresas tienden a usar los conceptos dialógicos para describir su propia identidad o si, por el contrario, estos términos aparecen asociados a actividades en su oferta de servicios. Por otra parte, nos interesa saber en qué áreas de actuación profesional (o sea, de los servicios ofertados) dichos conceptos tienen mayor presencia. Enfatizaremos en especial la comparación entre la comunicación digital y otras áreas de servicio.

P3: ¿Qué formas de articulación entre diálogo y tecnología digital presenta el discurso de estas empresas?

Mediante un análisis cualitativo, pretendemos sistematizar los enunciados donde las empresas vinculan los conceptos dialógicos al tema de las tecnologías digitales de comunicación, con el objetivo de detectar cuáles son las principales formas de vinculación entre ambos tópicos que aparecen en el discurso de las empresas.

Las primeras dos preguntas se responden mediante un análisis cuantitativo frecuencial (cantidad de consultoras que mencionan cada palabra clave en cada contexto de interés), siguiendo las pautas descritas por Piñuel-Raigada y Gai-tán-Moya (2010). La tercera pregunta, que necesita un análisis cualitativo, se responde siguiendo las etapas de la Teoría fundamentada (*grounded theory*) según la presenta Charmaz (2006). En las tres partes de la investigación se utilizó el soporte del programa informático *Atlas.ti*.

6.2. Resultados

6.2.1. Uso de los conceptos dialógicos

Tres de cada cuatro empresas consultoras mencionan al menos uno de los conceptos dialógicos en los textos analizados. Considerando la importancia crítica asignada al diálogo desde la teoría, el segmento de empresas que llama la atención es la minoría restante; es decir: una de cada cuatro firmas consultoras es capaz de describir su propia identidad y los servicios que ofrece sin acudir a ninguno de los conceptos dialógicos.

Es mucho más frecuente que las empresas usen los conceptos dialógicos para describir algún servicio que para presentar su propia identidad

Analizando por separado el uso de cada concepto, vemos una clara preferencia por el concepto de “conversación” (figura 1), término que tiene sus propias connotaciones: mientras el diálogo implica una voluntad planificada de entendimiento mutuo (Taylor; Kent, 2014b), la conversación se caracteriza por un intercambio informal y espontáneo (Kelleher; Miller, 2006). En segundo lugar, se destaca el *engagement*, concepto que como ya hemos mencionado, ha ganado relevancia en los últimos años y que hace referencia al grado de interacción del público con los mensajes que emite la organización. Al igual que el concepto de conversación, la idea de *engagement* tampoco pone el énfasis en la voluntad de entendimiento compartido sobre un tema, sino en la interacción misma.

6.2.2. Contextos de uso

Como hemos mencionado, la teoría dialógica de las Relaciones Públicas recalca que el diálogo está fundamentado en una variable actitudinal: “la orientación hacia el otro” (ver sección 2) y no puede reducirse a una receta, un conjunto de procedimientos ni funcionalidades tecnológicas. En otras palabras, aunque el diálogo se manifiesta en la manera de “hacer” las cosas, está en el “ser” de las personas y organizaciones. Desde este punto de vista resulta importante analizar el uso de los conceptos dialógicos por parte de las consultoras haciendo una comparación entre dos contextos: la presentación institucional, por un lado, y la descripción de los servicios ofertados, por el otro. Revisando los datos con esta premisa, se hace evidente el siguiente hecho: es mucho más frecuente que las empresas usen los conceptos dialógicos para describir algún servicio que para presentar su propia identidad (figura 1).

Por otra parte, si discriminamos los diversos servicios ofertados, podemos observar que estos conceptos se usan con mayor frecuencia para describir los servicios de comunicación digital. De hecho, de las diez grandes áreas de servicio, la comu-

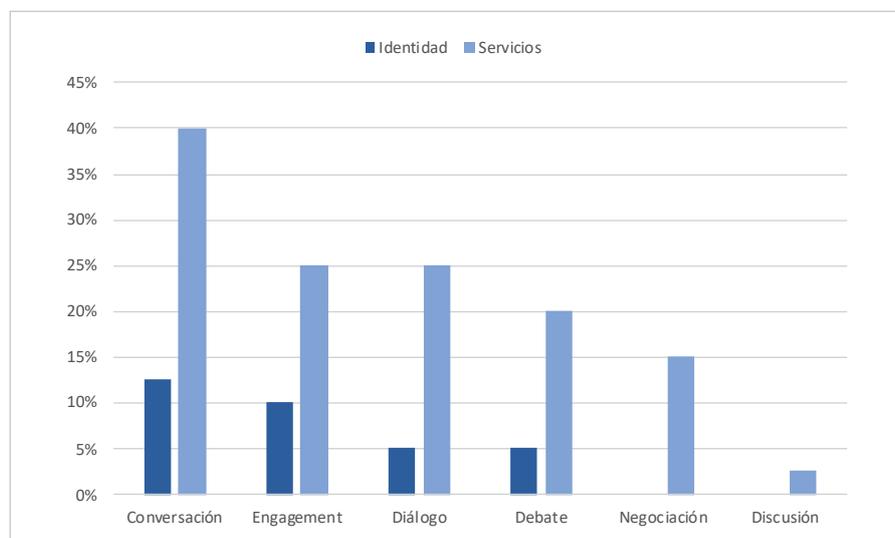


Figura 1. Porcentaje de consultoras que utilizan los conceptos dialógicos para presentar su identidad y sus servicios.

nicación digital es la única donde la cantidad de consultoras que usan conceptos dialógicos supera la mitad de la muestra (23 de 40). Esta área incluye servicios como manejo de redes sociales, monitoreo digital, creación de webs, aplicaciones, trabajo con *influencers*, optimización en motores de búsqueda, etcétera. Por otra parte, si comparamos los servicios digitales respecto a todos los demás servicios agrupados, puede notarse nuevamente la fuerte asociación entre lo dialógico y lo digital (figura 3). Por ejemplo, el porcentaje de empresas que utiliza la palabra “conversación” en la descripción de sus servicios digitales, es el doble que en los nueve servicios restantes agrupados.

Si tomamos cada servicio de consultoría por separado y observamos la frecuencia con que se usan conceptos dialógicos para describirlos, emergen matices más específicos (figura 4). En la comunicación digital, área cuyos sub-servicios ya hemos descrito, se observa una clara inclinación por el uso del concepto conversación. En el área de prensa y comunicación, que consiste en el tradicional “gabinete de prensa” (gestión de relaciones con periodistas), la palabra diálogo tiene preferencia, seguida por *engagement*. Por otra parte, el concepto *engagement* ocupa el primer lugar (seguido de conversación) en marketing, área que consiste en estrategias comerciales, posicionamiento de marcas y relaciones con el consumidor

Es importante mencionar que la máxima frecuencia de uso que alcanza un concepto dialógico para describir un servicio es de 30% (es decir, 12 de las 40 consultoras analizadas). En otras palabras, no hay ningún concepto dialógico que esté necesariamente asociado a la descripción de un servicio de consultoría en Relaciones Públicas.

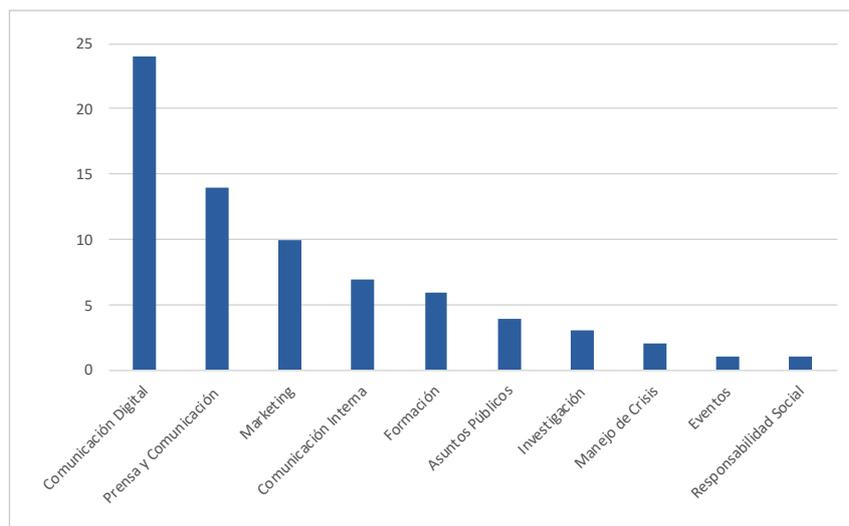


Figura 2. Cantidad de consultoras que utilizan los conceptos dialógicos para describir los servicios que brindan.

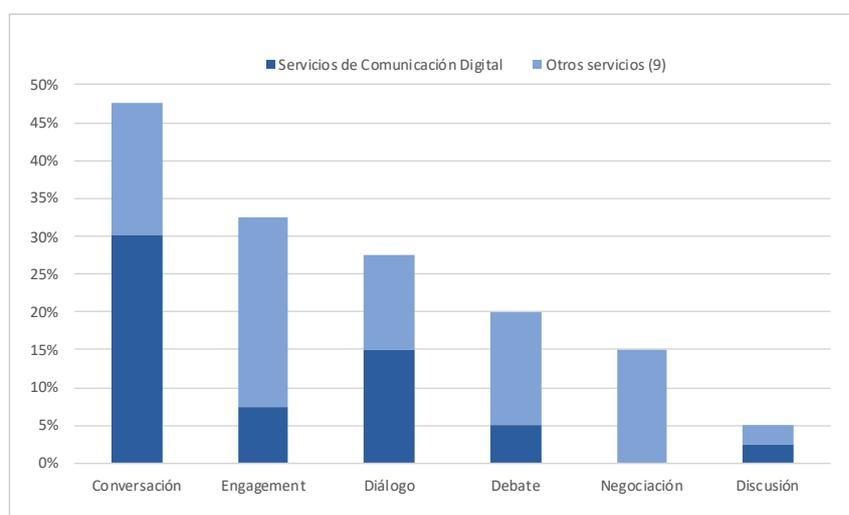


Figura 3. Porcentaje de empresas consultoras que utilizan cada concepto dialógico para describir sus servicios.

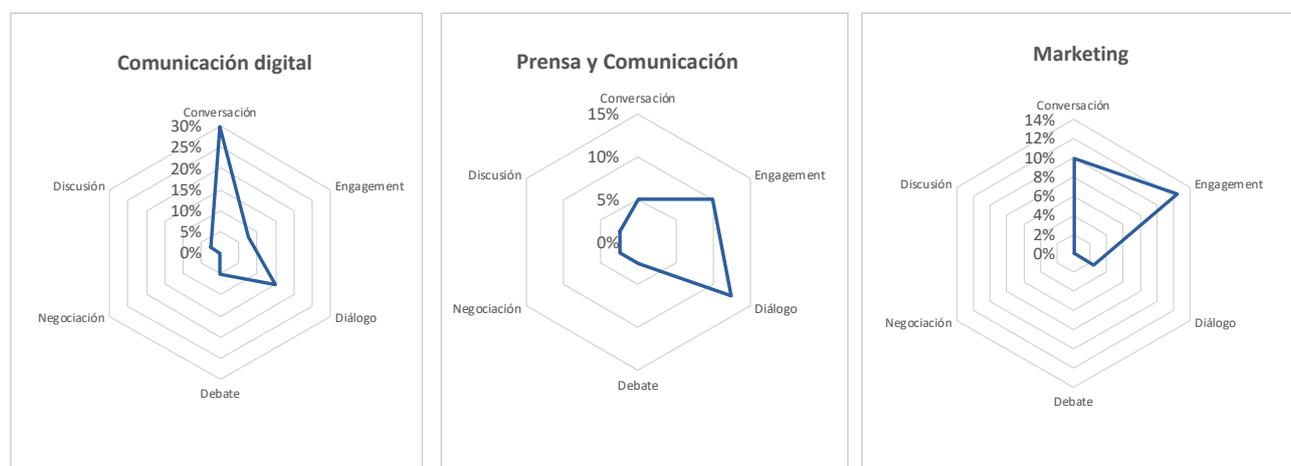


Figura 4. Porcentaje de consultoras que usan los conceptos dialógicos para presentar las tres áreas principales de servicio.

6.2.3 Articulación entre medios digitales y diálogo

En esta sección sintetizamos los resultados de un análisis cualitativo de los textos. Este análisis buscó responder a la tercera pregunta de investigación (¿Qué formas de articulación entre diálogo y tecnología digital presenta el discurso de las empresas consultoras?). Para responderla, se seleccionaron del corpus aquellos textos donde las consultoras hacen explícitamente vinculaciones entre estos dos temas; esto generó un nuevo corpus compuesto de 28 textos. Usando como abordaje metodológico la Teoría fundamentada (Charmaz, 2006), hemos seguido las etapas de codificación abierta, enfocada y axial. Como resultado, emergieron tres formas fundamentales de articulación entre los medios digitales y el diálogo. No son totalmente excluyentes entre sí, ya que en algunos textos pueden convivir de manera lógica, pero constituyen tres tipos de relación claramente diferenciables.

Aunque las tres formas de articulación están presentes en el corpus de estudio, la tercera forma (que llamamos “imperativo estratégico”) predomina claramente sobre las otras dos, tanto en la cantidad de veces que aparece dentro de los textos, como en la posición que el discurso consultor le otorga en sus estructuras jerárquicas de sentido.

El vínculo establecido entre diálogo y tecnología no es casual. La teoría notó en los nuevos medios una potencialidad dialógica (que nunca se realizó)

a) El mito de la causalidad: los medios digitales como fuerza generadora de diálogo

La visión de la tecnología como fuerza generadora de diálogo aún subsiste en la práctica profesional de la consultoría, aunque las investigaciones académicas más recientes sugieren que es un “mito” (ver secciones 3 y 4). Algunas de las empresas aseguran que la tecnología “facilita” el diálogo (Coonic)¹ o lo “fomenta” (Marco de Comunicación). Se habla incluso de un “diálogo 2.0” (Globally). En términos generales, esta postura se puede sintetizar en la fórmula “a mayor tecnología digital, mayor diálogo”. Desde esta perspectiva, el rol de los consultores consiste en ayudar a las organizaciones a aumentar la implementación y uso de medios digitales de comunicación para generar mayores niveles de diálogo con sus públicos.

b) El enfoque ético: los medios digitales como entorno para la construcción de relaciones

La segunda forma de articulación entre medios digitales y diálogo consiste en entender aquellos medios como un entorno propicio para la implementación de principios éticos como la transparencia, la búsqueda del entendimiento y la construcción de relaciones de mutuo beneficio, todo esto a través de prácticas dialógicas. Por ejemplo, una de las empresas parte de la siguiente premisa: “Hablando se entiende la gente y en el ecosistema digital, más” (Globally). Otra firma destaca su propia “capacidad de entablar relaciones, dialogar de manera transparente con las distintas audiencias” (Edelman), presentando esta capacidad como un elemento importante en su oferta de servicios. En otras palabras, desde esta perspectiva el rol del consultor consiste en poner en práctica preceptos éticos en (y a través de) el entorno digital para beneficiar tanto a la organización contratante como al entorno social.

c) El imperativo estratégico: la transformación digital obliga a construir y defender la reputación

Como mencionamos, de las tres categorías esta es la más difundida dentro del discurso analizado. Aquí la articulación entre medios digitales y diálogo se plantea en función a un tercer elemento: los objetivos de la organización. Según esta perspectiva, la rápida expansión de las tecnologías digitales plantea un escenario donde las organizaciones deben tomar determinadas medidas si quieren lograr sus objetivos. Aunque estos objetivos pueden ser muchos y variados, el más recurrente y valorado dentro de los textos que estudiamos es la reputación corporativa. El siguiente enunciado sirve como ejemplo:

“Las redes están llenas de riesgos, pero también de grandes oportunidades. Si escuchas con inteligencia, puedes convertir una crisis en un éxito de comunicación. Y un tema de conversación, en fortaleza de reputación” (Llorente & Cuenca).

En otras palabras, la pregunta es

“cómo participamos estratégicamente en esa conversación y conseguimos influir” (Burson Marsteller).

En esta perspectiva, las consultoras se presentan a sí mismas como el agente clave para que una organización pueda construir y proteger su reputación a través de conversaciones digitalmente mediadas. Las promesas en este sentido son numerosas: “Tenemos una metodología exitosa” conformada por cinco fases (Lina Ortas), “sabemos cómo convertir internet en la gran oportunidad” (Deva), etcétera. Las tácticas incluyen actividades tan variadas como “supervisar conversaciones” (Text100), implementar “campañas de engagement” (CMG), organizar “debates entre influencers” (Evercom) y usar sistemas para monitorizar lo que sucede en las redes. En todos estos casos, el diálogo se entiende como un instrumento; el foco está en cómo la interacción comunicativa puede utilizarse para influir sobre las percepciones que tiene el público respecto a la organización.

La relación entre diálogo y tecnología puede asumir tres formas que denominamos ‘el mito de la causalidad’, ‘el enfoque ético’ y ‘el imperativo estratégico’

7. Discusión y conclusiones

Los resultados de esta investigación muestran una “promesa” de diálogo asociada a los nuevos medios, promesa que adquirió un fuerte impulso en los primeros años del siglo XXI, pero que gradualmente se ha ido debilitando. Diversos estudios han mostrado que a pesar de su potencial, las tecnologías digitales no están asociadas a mayores ni mejores niveles de diálogo entre organizaciones y públicos. Después de observar este fenómeno en términos generales a través de una revisión crítica de las investigaciones, nuestro trabajo lo contrastó con el caso español mediante el análisis de un discurso: los textos promocionales de las consultoras de Relaciones Públicas, textos dirigidos a captar el interés de potenciales clientes, en su mayoría grandes organizaciones, donde se describen la identidad y los servicios de las consultoras. Como resultado hemos visto que este campo de actividad profesional sigue estableciendo una vinculación estrecha entre tecnología digital y procesos de diálogo, pero prefiere otros términos para referirse a estos procesos; sobre todo, el término preferido es “conversación”. Por otra parte, hemos visto que las conversaciones digitalmente mediadas tienden a ofrecerse como estrategia para lograr un objetivo clave: construir reputación para las organizaciones.

Existe una serie de relaciones entre los resultados obtenidos y las referencias teóricas e investigaciones contempladas al inicio de este artículo. Aunque estas relaciones pueden ser muchas y variadas, hay cuatro ámbitos que emergen como fundamentales y que pueden tener implicaciones de relevancia para futuras investigaciones. A continuación, ampliamos estos cuatro puntos.

7.1. Distancia entre teoría y práctica

La revisión crítica de la bibliografía (secciones 2 a 5) muestra el lugar privilegiado que la teoría dialógica de las Relaciones Públicas otorgó desde sus inicios a las tecnologías digitales de comunicación. Además, revisando investigaciones tanto internacionales como españolas, vemos que treinta años después no hay evidencias de que estas tecnologías estén ayudando a implementar los “principios dialógicos” que propuso esa misma teoría. Tales principios –traídos desde la filosofía, la ética y la psicología al campo de las Relaciones Públicas– enfatizan la orientación actitudinal hacia “el otro”, la voluntad de entendimiento mutuo y la construcción de relaciones de largo plazo. Ninguno de los estudios recientes sugiere una asociación particular entre este ideario ético y el uso efectivo de los nuevos medios.

En la siguiente parte de la investigación (sección 6) observamos esta distancia entre normatividad ética y práctica profesional, según se manifiesta en el discurso de las empresas consultoras de Relaciones Públicas en España. La importancia central otorgada al diálogo desde la teoría no coincide con lo que muestran estos actores: las firmas que usan conceptos dialógicos en su discurso tienden a hacerlo para describir algún servicio particular, más que para presentar su propia misión o identidad. A su vez, haciendo foco en las áreas de servicio, vimos que los conceptos dialógicos no son imprescindibles para describir ninguna de ellas. La máxima frecuencia de uso corresponde a la palabra “conversación” (en la descripción de servicios digitales), la cual se observa en sólo 12 de las 40 consultoras. Además, una de cada cuatro empresas puede describir todos sus servicios y su propia identidad sin necesidad de utilizar ninguno de los conceptos dialógicos.

“ La forma más usual de articulación entre diálogo y tecnología es el ‘imperativo estratégico’, que consiste en poner ambos conceptos al servicio de la reputación corporativa ”

7.2. Importancia de la conversación y el *engagement*

Utilizar un conjunto de “conceptos dialógicos” en vez de enfocarse únicamente en la palabra “diálogo” ha resultado útil. Gracias a este abordaje observamos, entre otras cosas, que las consultoras prefieren el término “conversación” por encima de los demás. Tradicionalmente, la teoría ha preferido el término diálogo porque es más fácil de vincular con una “voluntad planificada de entendimiento mutuo”, una preocupación de naturaleza ética; la palabra conversación, en cambio, tiene las connotaciones de cualquier interacción comunicativa informal y espontánea. Sin embargo, el discurso de las empresas nos muestra que estas mismas connotaciones pueden ser la principal fortaleza del concepto “conversación”. En lugar de buscar diálogos ideales (difíciles de encontrar), futuras investigaciones podrían analizar conversaciones para determinar en qué casos éstas asumen mayores o menores rasgos dialógicos. Algo similar sucede con la palabra *engagement*, que ocupa el segundo lugar en nuestros resultados. Este concepto suele entenderse como el grado de interacción del público con los mensajes de una organización y ha sido estudiado de manera creciente en los últimos años. Sería interesante que futuras investigaciones discriminen el componente dialógico del *engagement*, para estudiarlo en forma comparativa con otros componentes del mismo concepto.

7.3. Persistencia del vínculo digital-dialógico

Las investigaciones académicas que usan como marco de referencia la teoría dialógica en Relaciones Públicas, tienden cada vez más a separar diálogo y tecnología: el primero depende de determinadas actitudes, el segundo ofrece funciones que pueden usarse a favor o en contra del entendimiento entre las organizaciones y sus públicos. El discurso consultor, en cambio, todavía tiende a vincular los conceptos dialógicos con los servicios y actividades donde la tecnología digital es el elemento clave de mediación comunicativa. Este discurso llega incluso –en algunos casos– a dar por sentada una relación de causalidad, asumiendo que “a mayor tecnología, mayor diálogo”.

7.4. Desafío teórico: articular diálogo y reputación

Investigaciones anteriores ya han detectado cuál es el objetivo central de las consultoras, según ellas mismas lo describen: ayudar a los clientes (casi siempre grandes organizaciones) a construir y proteger su reputación corporativa (Lalueza, 2010). Nuestro trabajo contribuye a confirmar este hecho al mostrar que dichas compañías articulan los temas del diálogo y la tecnología en función a los objetivos estratégicos del cliente, entre los cuales sobresale justamente la búsqueda constante de la reputación (resultado 6.2.3-c). Pero ¿qué implicación tiene esto para la teoría dialógica de las Relaciones Públicas? Esta teoría se basa en preceptos éticos: visualiza, propone y analiza el diálogo como un proceso donde las partes buscan entenderse mutuamente en un clima de empatía y respeto. Pero no contempla la relación entre este enfoque ético y la búsqueda de reputación corporativa. Explorar cómo pueden ambos temas (diálogo y reputación) mantener su significado e importancia en un mismo marco teórico, sin ser compartimentos estancos, es todavía un tema abierto a la reflexión, el debate y la investigación.

Explorar cómo el diálogo y la reputación pueden mantener su importancia en un mismo marco teórico sin ser compartimentos estancos, es todavía un tema abierto

8. Notas

1. Las citas textuales del corpus están acompañadas por el nombre de la empresa correspondiente entre paréntesis.

9. Limitaciones

El trabajo empírico de esta investigación se centró en el discurso que las empresas consultoras despliegan en sus webs. Las razones de este enfoque, explicadas en la sección metodológica, no menoscaban la necesidad de que futuros trabajos amplíen el tema a través de otras técnicas, incluyendo entrevistas a profesionales.

10. Referencias

- Aced-Toledano, Cristina; Lalueza, Ferran** (2018). “Monologues in the conversational era: Assessing the level of dialogic communication that big firms are reaching on social media”. *El profesional de la información*, v. 27, n. 6, pp. 1270-1280. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.10>
- Adecec** (2008). *La comunicación y las Relaciones Públicas en España. Radiografía de un sector*. Madrid: Adecec. http://prnoticias.com/images/stories/comunicacion/ARCHIVOS/presentacin_del_estudio_adecec.pdf
- Alexander, Jeffrey C.; Giesen, Bernhard** (1987). “From reduction to linkage: the long view of the micro-macro link”. In: Alexander, Jeffrey; Giesen, Bernhard; Munch, Richard; Smelser, Neil (eds.). *The micro-macro link*. Berkeley: University of California Press, pp. 1-42. ISBN: 978 0 520060685
- Almansa-Martínez, Ana** (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación. La dirección de comunicación en la actualidad*. Sevilla/Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. ISBN: 978 84 92860906
- Anderson, Betsy D.; Swenson, Rebecca; Gilkerson, Nathan D.** (2016). “Understanding dialogue and engagement through communication experts’ use of interactive writing to build relationships”. *International journal of communication*, v. 10, pp. 4095 4118. <https://experts.umn.edu/en/publications/understanding-dialogue-and-engagement-through-communication-expert>
- Avidar, Ruth; Ariel, Yaron; Malka, Vered; Levy Eilat-Chen** (2015). “Smartphones, publics, and OPR: Do publics want to engage?”. *Public relations review*, v. 41, n. 2, pp. 214-221. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.019>
- Bakhtin, Mikhail** (1981). *The dialogic imagination: Four essays*. Austin: University of Texas Press. ISBN: 0 292 71527 7
- Botan, Carl** (1997). “Ethics in strategic communication campaigns: The case for a new approach to public relations”. *Journal of business communication*, v. 34, n. 2, pp. 188-202. <https://doi.org/10.1177/002194369703400205>
- Buber, Martin** (1970). *I and thou*. New York: Charles Scribner’s Sons. ISBN: 978 0 684717258
- Buil-Gazol, Pilar; Rodríguez-Salcedo, Natalia** (2017). “Las consultoras de comunicación en Cataluña: 25 años de creación de espacios para el diálogo”. *Doxa*, n. 24, pp. 37-54. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n24a2>
- Capizzo, Luke** (2018). “Reimagining dialogue in public relations: Bakhtin and open dialogue in the public sphere”. *Public relations review*, v. 44, n. 4, pp. 523-532. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.07.007>
- Capriotti, Paul; Carretón, Carmen; Castillo-Esparcia, Antonio** (2016). “Testing the level of interactivity of institutional websites: From museums 1.0 to museums 2.0”. *International journal of information management*, v. 36, n. 1, pp. 97-104. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.003>

- Capriotti, Paul; Moreno, Ángeles** (2007). "Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites". *Public relations review*, v. 33, n. 1, pp. 84-91.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.012>
- Capriotti, Paul; Pardo-Kuklinski, Hugo** (2012). "Assessing dialogic communication through the internet in Spanish museums". *Public relations review*, v. 38, n. 4, pp. 619-626.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.05.005>
- Casals, Elisenda; Lalueza, Ferran** (2014). "¿Tamaño o flexibilidad? Estructura organizativa de las consultoras de Relaciones Públicas en España". *Sphera publica*, junio, pp. 135-162.
<https://pdfs.semanticscholar.org/b4df/769cdf878ef830c13b54b3991f37b825b29f.pdf>
- Castillo-Esparcia, Antonio** (2009). *Relaciones Públicas. Teoría e historia*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978 84 97888172
- Charmaz, Kathy** (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Thousand Oaks: SAGE. ISBN: 978 0 761973539
http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Charmaz_2006.pdf
- Cobos-Urbina, Enrique** (2017). "La energía nuclear en España y el bien común: el diálogo como propuesta comunicativa para la aceptación social". *RUTA comunicación*, n. 8, pp. 27-44.
<https://revistes.uab.cat/rutacom/article/view/n8-cobos>
- Costa-Sánchez, Carmen; Tüñez-López, Miguel; Míguez-González, María-Isabel** (2019). "Agencias de comunicación en España en la encrucijada digital. Prácticas, perspectivas y visión de futuro". *El profesional de la información*, v. 28, n. 6, e280606.
<https://doi.org/10.3145/epi.2019.nov.06>
- Cronin, Anne M.** (2018). *Public relations capitalism. Promotional culture, publics and commercial democracy*. Cham: Palgrave Macmillan. ISBN: 978 3 319 72637 3
- Dijkmans, Corné; Kerkhof, Peter; Buyukcan-Tetik, Asuman; Beukeboom, Camiel J.** (2015). "Online conversation and corporate reputation: A two-wave longitudinal study on the effects of exposure to the social media activities of a highly interactive company". *Journal of computer-mediated communication*, v. 20, n. 6, pp. 632-648.
<https://doi.org/10.1111/jcc4.12132>
- Dircom* (2010). *El estado de la comunicación en España 2010*. Madrid: Dircom.
<http://www.dircom.org/images/stories/news/Noticias/ActualidadDircom/presentacionestadodelacomunicacione%20espaa2010.pdf>
- Dircom* (2015). *Anuario de la comunicación 2015*. Madrid: Dircom.
<http://www.dircom.org/publicaciones/anuario/item/7069-anuario-de-la-comunicacion-2015>
- El país; Santillana* (2019). Diccionario de sinónimos y antónimos.
<https://servicios.elpais.com/diccionarios/sinonimos-antonimos>
- Etter, Michael; Ravasi, Davide; Colleoni, Elanor** (2019). "Social media and the formation of organizational reputation". *Academy of management review*, v. 44, n. 1, pp. 28-52.
<https://doi.org/10.5465/amr.2014.0280>
- Grunig, James E.; Grunig, Larissa A.** (1992). "Models of public relations and communication". In: Grunig, James E. (ed.). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 285-325. ISBN: 0 8058 0226 6
- Gutiérrez-García, Elena; Rodríguez-Salcedo, Natalia** (2009). "50 años de Relaciones Públicas en España. De la propaganda y la publicidad a la gestión de la reputación". *Doxa*, n. 9, pp. 13-33.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3070328>
- Habermas, Jürgen** (1984). *The theory of communicative action. Volume 1. Reason and the rationalization of society*. Boston, MA: Beacon Press. ISBN: 978 0 8070 1507 0
- Habermas, Jürgen** (1987). *The theory of communicative action. Volume 2. Lifeworld and system: A critique of functionalist reason*. Boston, MA: Beacon Press. ISBN: 978 0 807014011
- Jansen, Sue-Curry** (2017). *Stealth communications: The spectacular rise of public relations*. Cambridge: Polity Press. ISBN: 978 0 745664828
- Johannesen, Richard L.** (1990). *Ethics in human communication* (3rd. ed.). Prospect Heights, IL: Waveland Press. ISBN: 1 57766 555 4
- Johnston, Kim A.; Taylor, Maureen** (eds.) (2018). *The handbook of communication engagement*. Hoboken: Wiley & Sons, Inc. ISBN: 978 1 119167495

- Kelleher, Tom** (2009). “Conversational voice, communicated commitment, and public relations outcomes in interactive online communication”. *Journal of communication*, v. 59, n. 1, pp. 172-188.
<https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2008.01410.x>
- Kelleher, Tom; Miller, Barbara M.** (2006). “Organizational blogs and the human voice: Relational strategies and relational outcomes”. *Journal of computer-mediated communication*, v. 11, n. 2, pp. 395-414.
<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2006.00019.x>
- Kent, Michael** (2013). “Using social media dialogically: Public relations role in reviving democracy”. *Public relations review*, v. 39, n. 4, pp. 337-345.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.07.024>
- Kent, Michael L.** (2017). “Principles of dialogue and the history of dialogic theory in Public Relations”. In: Chen, Xianhong (ed.). *Prospect of Public Relations science*. Beijing: Peking University Press.
- Kent, Michael L.; Sommerfeldt, Erich J.; Saffer, Adam J.** (2016). “Social networks, power, and public relations: Tertius lungens as a cocreational approach to studying relationship networks”. *Public relations review*, v. 42, pp. 91-100.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.08.002>
- Kent, Michael L.; Taylor, Maureen** (1998). “Building dialogic relationships through the world wide web”. *Public relations review*, v. 24, n. 3, pp. 321-334.
[https://doi.org/10.1016/s0363-8111\(99\)80143-x](https://doi.org/10.1016/s0363-8111(99)80143-x)
- Kent, Michael L.; Taylor, Maureen** (2002). “Toward a dialogic theory of public relations”. *Public relations review*, v. 28, n. 1, pp. 21-37.
[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X)
- Lalueza, Ferrán** (2010). “¿Qué ofrecen las consultoras de relaciones públicas a sus clientes? Análisis de los sitios web de las principales agencias del sector en España”. En: Carretón, María-del-Carmen; Ordeix-Rigo, Enric (coords.). *Las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento*, pp. 201-219. ISBN: 978 84 693 2454 7
<http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/15718>
- Macnamara, Jim** (2010). “Public relations and the social: How practitioners are using, or abusing, social media”. *Asia Pacific public relations journal*, v. 11, n. 1.
<https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/13968/1/2009008279.pdf>
- Marfil-Carmona, Rafael** (2014). “Las redes sociales como vía para la escucha activa y el diálogo en la comunicación organizacional de las ONG”. En: *III Congreso Internacional Sociedad Digital, Asociación Científica de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, pp. 46-60.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5394833>
- McAllister-Spooner, Sheila M.** (2009). “Fulfilling the dialogic promise: A ten-year reflective survey on dialogic Internet principles”. *Public relations review*, v. 35, n. 3, pp. 320-322.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.03.008>
- Medina-Aguerreberre, Pablo; Buil-Gazol, Pilar** (2016). “La figura del dircom como generador de diálogo y reputación con los stakeholders”. *Sphera publica*, v. 1, n. 16, pp. 77-94.
<http://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/view/264>
- Míguez-González, María-Isabel** (2009). *Los públicos en las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978 84 97881067
- Miquel-Segarra, Susana; López-Font, Lorena; Gil-Soldevilla, Samuel** (2018). “Radiografía de las consultoras de comunicación en España: perfil profesional, estructura y actividad”. *Revista latina de comunicación social*, v. 73, pp. 478-503.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1266>
- Miranda, Shaila M.; Young, Amber; Yetgin, Emre** (2016). “Are social media emancipatory or hegemonic? Societal effects of mass media digitalization in the case of the SOPA discourse”. *MIS quarterly*, v. 40, n. 2, pp. 303-329.
<https://doi.org/10.25300/misq/2016/40.2.02>
- Moreno, Ángeles; Navarro, Cristina; Tench, Ralph; Zeffass, Angsar** (2015). “Does social media usage matter? An analysis of online practices and digital media perceptions of communication practitioners in Europe”. *Public relations review*, v. 41, n. 2, pp. 242-253.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.006>
- Pearson, Ron** (1989). *A theory of public relations ethics*. Tesis doctoral. Ohio University, USA.
- Pineda-Martínez, Paula; Castañeda, Aitor** (2014). “Comunicación dialógica y ciberparlamentos españoles”. *Sphera publica*, pp. 44-63.
<http://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/view/197>

- Piñuel-Raigada, José-Luis; Gaitán-Moya, Juan-Antonio** (2010). *Metodología general. Conocimiento científico e investigación en la comunicación social*. Madrid: Síntesis. ISBN: 84 7738 325 1
- Ponti-Aragón, Elena; Domingo, David** (2014). "Developing public relations 2.0: Practitioners' perceptions on the implementation of interactive communication strategies". *Public relations review*, v. 40, n. 3, pp. 559-561.
<http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.04.001>
- PRnoticias* (2018). "Ranking de las agencias de comunicación y RRPP que más facturan". *PRnoticias*, 22 marzo.
<https://prnoticias.com/comunicacion/facturacion-del-sector-rrpp/20167834-ranking-agencias-comunicacion-mas-facturan>
- Rim, Hyejoon; Song, Doori** (2016). "'How negative becomes less negative': Understanding the effects of comment valence and response sidedness in social media". *Journal of communication*, v. 66, n. 3, pp. 475-495.
<https://doi.org/10.1111/jcom.12205>
- Robson, Prue L.; Sutherland, Karen E.** (2012). "Public relations practitioners and social media: Themes in a global context". In: Sison, Marianne; Sheehan, Mark (eds.). *Refereed Proceedings of the world public relations forum 2012*, pp. 103-107. Melbourne: World Public Relations Forum/Public Relations Institute of Australia.
<https://bit.ly/2M9z8fA>
- Rogers, Carl R.** (1992). "The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change". *Journal of consulting and clinical psychology*, v. 60, n. 6, pp. 827-832. (Reimpresión de: *Journal of consulting psychology*, 1957, v. 21, pp. 95-203).
<https://app.shoreline.edu/dchris/psych236/Documents/Rogers.pdf>
<https://doi.org/10.1037/0022-006X.60.6.827>
- Scopen* (2017). *PR Scope* (5ª ed.).
<https://bit.ly/3gCbEhe>
- Shoai, Andrés** (2018). "Participación, relevancia y discernimiento: tres ejes para evaluar normativamente el desarrollo y uso de las redes sociales en la consultoría de comunicación". En: Aznar, Hugo; Pérez-Gabaldón, María; Alonso, Elvira; Edo, Aurora (eds.). *El derecho de acceso a los medios de comunicación. II. Participación ciudadana y de la sociedad civil*. Valencia: Tirant lo Blanch, pp. 141-162. ISBN: 978 84 17508 46 3
- Smith, Brian G.; Smith, Staci B.; Knighton, Devin** (2018). "Social media dialogues in a crisis: A mixed-methods approach to identifying publics on social media". *Public relations review*, v. 44, n. 4, pp. 562-573.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.07.005>
- Sommerfeldt, Erich J.; Yang, Aimei** (2018). "Notes on a dialogue: Twenty years of digital dialogic communication research in public relations". *Journal of public relations research*, v. 30, n. 3, pp. 59-64.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1498248>
- Stewart, John** (1978). "Foundations of dialogic communication". *Quarterly journal of speech*, v. 64, n. 2, pp. 183-201.
<https://doi.org/10.1080/00335637809383424>
- Taylor, Maureen; Kent, Michael L.** (2014a). "Social media in public relations: Reflections on extending and narrowing relationships". In: *Proceedings of the 7th International forum on public relations and advertising*. Bangkok: Mahidol University, pp. 11-19.
- Taylor, Maureen; Kent, Michael** (2014b). "Dialogic engagement: Clarifying foundational concepts". *Journal of public relations research*, v. 26, n. 5, pp. 384-398.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956106>
- Theunissen, Petra; Wan-Noordin, Wan-Norbani** (2012). "Revisiting the concept 'dialogue' in Public Relations". *Public relations review*, v. 38, n. 1, pp. 5-13.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.09.006>
- Tsai, Wan-Hsiu-Sunny; Men, Linjuan-Rita** (2017). "Social CEOs: The effects of CEOs' communication styles and parasocial interaction on social networking sites". *New media & society*, v. 19, n. 11, pp. 1848-1867.
<https://doi.org/10.1177/1461444816643922>
- Valentini, Chiara** (2015). "Is using social media 'good' for the public relations profession? A critical reflection". *Public relations review*, v. 41, n. 2, pp. 170-177.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.009>
- Wood, Linda A.; Kroger, Rolf O.** (2000). *Doing discourse analysis: Methods for studying action in talk and text*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
<https://doi.org/10.4135/9781452233291>
- Xifra, Jordi** (1999). *Les relacions públiques, ciència del diàleg*. Girona: Universitat de Girona. ISBN: 978 84 95138613
- Xifra, Jordi; Grau, Francesc** (2010). "Nanoblogging PR: The discourse on public relations in Twitter". *Public relations review*, v. 36, n. 2, pp. 171-174.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.02.005>