

LATIN AMERICAN COMMUNICATION MONITOR 2016-2017

TENDENCIAS EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA:
BIG DATA, AUTOMATIZACIÓN, ENGAGEMENT,
INFLUENCERS, COACHING Y COMPETENCIAS.
RESULTADOS DE UNA ENCUESTA EN 17 PAÍSES.

ORGANIZAN:



euprera

dircom

MECENAZGO:

LLORENTE & CUENCA

LATIN AMERICAN COMMUNICATION MONITOR 2016-2017

TENDENCIAS EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: BIG DATA, AUTOMATIZACIÓN, ENGAGEMENT, INFLUENCERS, COACHING Y COMPETENCIAS. RESULTADOS DE UNA ENCUESTA EN 17 PAÍSES.

Ángeles Moreno, Juan Carlos Mollada, Andréia Athaydes, Ana María Suárez, Marco V. Herrera B. y Alejandro Álvarez Nobell.

Un estudio organizado por la European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) con la colaboración de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom).

PUBLICADO POR:

EUPRERA European Public Relations Education and Research Association, Bruselas, www.euprera.org

DIRCOM Asociación de Directivos de Comunicación, Madrid, www.dircom.org

PARA CITAR ESTA PUBLICACIÓN (ESTILO APA):

Moreno, A., Molleda, J. C., Athaydes, A., Suárez, A. M., Herrera, M. & Álvarez, A. (2017). *Latin American Communication Monitor 2016 - 2017. Tendencias en comunicación estratégica: big data, automatización, engagement, influencers, coaching y competencias. Resultados de una encuesta en 17 países*. Madrid, España: EUPRERA/DIRCOM.

Citas breves para leyendas de tablas y gráficos:

Fuente: *Latin American Communication Monitor 2016-2017*.

Marzo 2017.

Todos los derechos reservados.

© EUPRERA/Dircom

Depósito Legal: M-6670-2017

ISBN 978-84-617-8400-4

Euprera

Bd du Jubilé 71, bte 3
1080 Bruselas, Bélgica

Dircom

Paseo de la Castellana, 193, 1ª Planta
28046 Madrid, España

Coordinación: María Urreiztieta, Dircom

Diseño: Lucía Rentería, Dircom

CONTACTO:

Por favor, póngase en contacto con los investigadores nacionales de las universidades de su país que figuran en la página 140, la investigadora principal Prof. Dra. Ángeles Moreno, mariaangeles.moreno@urjc.es, o la coordinadora de Dircom María Urreiztieta, maria.urreiztieta@dircom.org, si están interesados en presentaciones, talleres, entrevistas o análisis posteriores de los datos presentados en este informe.

CONTENIDO

Prólogo e introducción	06		
■ Diseño de la investigación	08	Referencias	134
■ Metodología y demográficos	10	Organizadores de la investigación	137
■ El big data en la comunicación estratégica	16	Mecenazgo	139
■ Automatización en RP y gestión de comunicación	34	Consejo asesor y contactos nacionales	140
■ Prácticas de comunicación: de las tareas operativas al coaching ejecutivo	42	Autores y equipo de investigación	141
■ Relaciones entre agencias y clientes	54		
■ Influencers en social media (SMI)	64		
■ Engagement con stakeholders	72		
■ Temas estratégicos y canales de comunicación	80		
■ Habilidades, conocimientos y desarrollo de competencias ..	92		
■ Salarios	104		
■ Características de los departamentos de comunicación excelentes	116		

PRÓLOGO

Uno de los ejes estratégicos de Dircom para aportar valor al socio es fomentar el conocimiento de la profesión. Esta segunda edición del Latin American Communication Monitor (LCM) 2016-2017 responde a esta apuesta: profundizar en el estado del arte de la gestión de la comunicación en esta región a través del análisis de sus tendencias y del perfil competencial de sus profesionales. El estudio constituye un magnífico reflejo de cuáles son las preocupaciones y los principales retos de los directivos de comunicación latinoamericanos.

El escenario que nos proporciona el LCM se caracteriza por la disrupción que está provocando también en Latinoamérica la revolución digital. Los desafíos que suponen el uso de la web social y el big data aparecen también como destacados. En este sentido, los retos de los directivos de comunicación son bastante similares a ambos lados del Atlántico.

Conocer cómo es el desempeño de nuestra profesión en Latinoamérica ha sido una de las apuestas estratégicas de Dircom. Nuestros profesionales y empresas mantienen, por el uso de un idioma común, múltiples lazos e intereses comunes. Hemos canalizado esta unión en la constitución de Fundacom, la fundación para el impulso de la comunicación en español y portugués. Formada por las 12 asociaciones representativas en Iberoamérica, esta plataforma pretende impulsar la función de la comunicación como un área estratégica en las organizaciones del siglo XXI.

Una de las iniciativas de Fundacom es la realización de estudios e investigación sobre la tarea de los comunicadores. El LCM es uno de los proyectos que se enmarcará en las directrices de trabajo de esta plataforma, con el objetivo de recopilar el conocimiento sobre nuestra profesión para aproximarnos a su realidad y poder mejorarla en lo posible.

La realización de estudios como este y otras iniciativas en el marco de Fundacom representarán beneficios para nuestro colectivo y nuestras empresas, ya que tendremos acceso a las diferentes tendencias y al mejor talento en nuestro sector. En definitiva, Fundacom representa la unión de las principales organizaciones iberoamericanas de comunicadores en el convencimiento de que la comunicación es esencial para el desarrollo de nuestras organizaciones.



A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end.

Montserrat Tarrés

Presidenta de Dircom y Fundacom

INTRODUCCIÓN

En su segunda edición, el **Latin American Communication Monitor (LCM)** ha logrado una participación de 2.295 profesionales de gestión de comunicación y relaciones públicas y un análisis final de 914 casos de 17 países. Se consolida así como el mayor estudio sobre la profesión en Latinoamérica. Junto con el **European Communication Monitor** y el **Asia-Pacific Communication Monitor**, los monitores encuestan a más de 4.500 profesionales en cada edición en más de 80 países y poseen ya un corpus de datos longitudinales de más de 25.000 profesionales. Las investigaciones de los monitores han introducido, además, un enfoque exclusivo para identificar el perfil de los departamentos de comunicación excelentes. Estos conocimientos obtenidos empíricamente en nuestros estudios se han recopilado este año en un libro para profesionales, *“Communication Excellence – How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications”*, publicado por Palgrave Macmillan-London.

En esta segunda edición del LCM, entre otros temas, nos ocupamos de las últimas novedades que se están incorporando a la práctica



Dra. Ángeles Moreno
Directora del Latin American
Communication Monitor



Dr. Juan Carlos Molleda
Director del Latin American
Communication Monitor

profesional en el mundo: el uso de big data y de los algoritmos en la gestión de comunicación, el engagement de stakeholders y la relación con los influencers de social media. Estos temas suponen grandes retos para la profesión en general y también oportunidades de adaptación para los profesionales. Por eso, hemos profundizado también en las competencias y habilidades que necesitan desarrollar los comunicadores para afrontar estos cambios.

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a los verdaderos protagonistas del estudio: todos los profesionales latinoamericanos que han participado en la encuesta. Asimismo, queremos dar gracias a nuestro *partner* estratégico en este proyecto, la **Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom)**, y al mecenaz **Llorente & Cuenca** por su inestimable apoyo. Los resultados de este estudio no serían posibles sin las sabias aportaciones de todo el **Equipo de Investigación**, del **Consejo Asesor** y de la calidad de los equipos de trabajo en el **Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación** y en todas las **universidades participantes**. Agradecemos y reconocemos el excelente aporte colaborativo de todos.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El **Latin American Communication Monitor (LCM) 2016-2017** es la segunda edición de un estudio bienal que analiza las prácticas actuales y el desarrollo futuro de la comunicación estratégica en diversos tipos de organizaciones y consultorías. Este estudio consolida antecedentes clave de investigaciones en la región como la Macroencuesta Latinoamericana de Comunicación y Relaciones Públicas de 2008 (Molleda, Moreno, Athaydes & Suárez, 2012). El LCM es parte del proyecto **Global Communication Monitor**, el mayor estudio longitudinal sobre la profesión de gestión de comunicación y relaciones públicas en todo el mundo. Este conjunto global de estudios (en Europa, Latinoamérica y Asia-Pacífico) ha encuestado hasta el momento a más de 80.000 profesionales y garantiza el cumplimiento de los estándares de transparencia en sus procesos de muestreo y análisis.

El LCM integra la investigación académica y la práctica profesional. Está organizado por la **European Public Relations Educa-**

tion and Research Association (EUPRERA) con la **Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom)** en el marco de Fundacom y el mecenazgo de **Llorente & Cuenca**. El estudio se lleva a cabo por un conjunto de investigadores de 14 universidades, bajo la dirección de la **Dra. Ángeles Moreno**, de la Universidad Rey Juan Carlos (España), y el **Dr. Juan Carlos Molleda**, de la Universidad de Oregón (EE. UU.). Un equipo de investigación, un consejo asesor y una red de dinamizadores, en conexión con las asociaciones profesionales más relevantes, país por país, aseguran la inclusión de enfoques plurales que muestran la rica diversidad de la práctica en Latinoamérica.

El estudio identifica, en primer lugar, el desarrollo y la dinámica en el campo de la comunicación estratégica (Hallahan, Holtzhansen, van Ruler, Verčič & Sriramesh, 2007) a través de comparaciones longitudinales de los temas estratégicos, los canales de comunicación y las necesidades y las oportunidades de desarrollo

del personal. Para ello, se ha profundizado la indagación sobre variables de la edición 2014-2015 (Moreno, Molleda, Athaydes & Suárez, 2015). En segundo lugar, se analizan las diferencias regionales y nacionales y se comparan los resultados con los obtenidos en Europa y Asia-Pacífico (Zerfass, Verhoeven, Moreno, Tench & Verčič, 2016; Macnamara, Lwin, Adi & Zerfass, 2015). En tercer lugar, se aborda la relevancia, la comprensión y la implementación de fenómenos como el big data (Gandomi & Haider, 2015); los algoritmos en las comunicaciones (Collister, 2015; Phillips, 2015); las prácticas de comunicación, haciendo hincapié en el coaching y la consultoría (Van Ruler & Verčič, 2005; Zerfass & Franke, 2013); el papel del engagement con los stakeholders (Kang, 2014); los influencers de social media (Freberg, Graham, McGaughey & Freberg, 2011); así como las habilidades, conocimientos y competencias de los profesionales de la comunicación (Tench & Moreno, 2015). En cuarto lugar, se identifican los departamentos de comunicación excelentes (Verčič & Zerfass, 2015). En conjunto, el di-

seño de investigación conlleva una gran variedad de evaluaciones e interpretaciones que contribuyen a aumentar sustancialmente el conocimiento y desarrollo disciplinar, orientado a mejorar el desempeño de la profesión en la región.

METODOLOGÍA Y DEMOGRÁFICOS

El cuestionario online utilizado por el **LCM 2016-2017** incluye 33 preguntas agrupadas en 15 secciones. Siete preguntas adicionales se plantearon sólo a los profesionales que trabajan en departamentos de comunicación y una en exclusiva a las agencias y consultoras de comunicación. Los instrumentos utilizados en las respuestas han sido escalas dicotómicas, nominales y ordinales, basadas en preguntas de investigación e hipótesis derivadas de investigaciones y bibliografía previas. La encuesta se redactó en castellano y portugués y previamente se realizó un pre-test en el que participaron 39 profesionales de ocho países latinoamericanos. El cuestionario autoadministrado se activó entre los meses de mayo y agosto de 2016. Más de 20.000 profesionales fueron invitados mediante un e-mail personal a través de las bases de datos de las principales asociaciones profesionales en cada país. Complementariamente se enviaron invitaciones a través de colaboradores y bases de datos propias del equipo de investigación.

Comenzaron el cuestionario 2.295 personas y lo completaron 946. Las respuestas de aquellos participantes que no se ajustaban al perfil requerido en la investigación fueron excluidas de la base de datos. Esta estricta selección de los encuestados es un rasgo característico de las investigaciones del **Global Communication Monitor**, distanciándose así de otros estudios que se basan en el muestreo por bola de nieve o que incluyen estudiantes, académicos y personas de fuera de la profesión o región de estudio. Finalmente, la evaluación se basó en 914 encuestas completas realizadas por profesionales de la comunicación que operan actualmente en Latinoamérica.

El análisis estadístico de datos se realiza con SPSS, un software reconocido por la exactitud de sus cálculos y su versatilidad para visualizar los resultados. Se han empleado análisis clúster para clasificar a los sujetos en ciertas preguntas de investigación. El cruce de variables entre componentes de la encuesta y su significancia estadísticamente relevante se logra a través de la interpretación de una

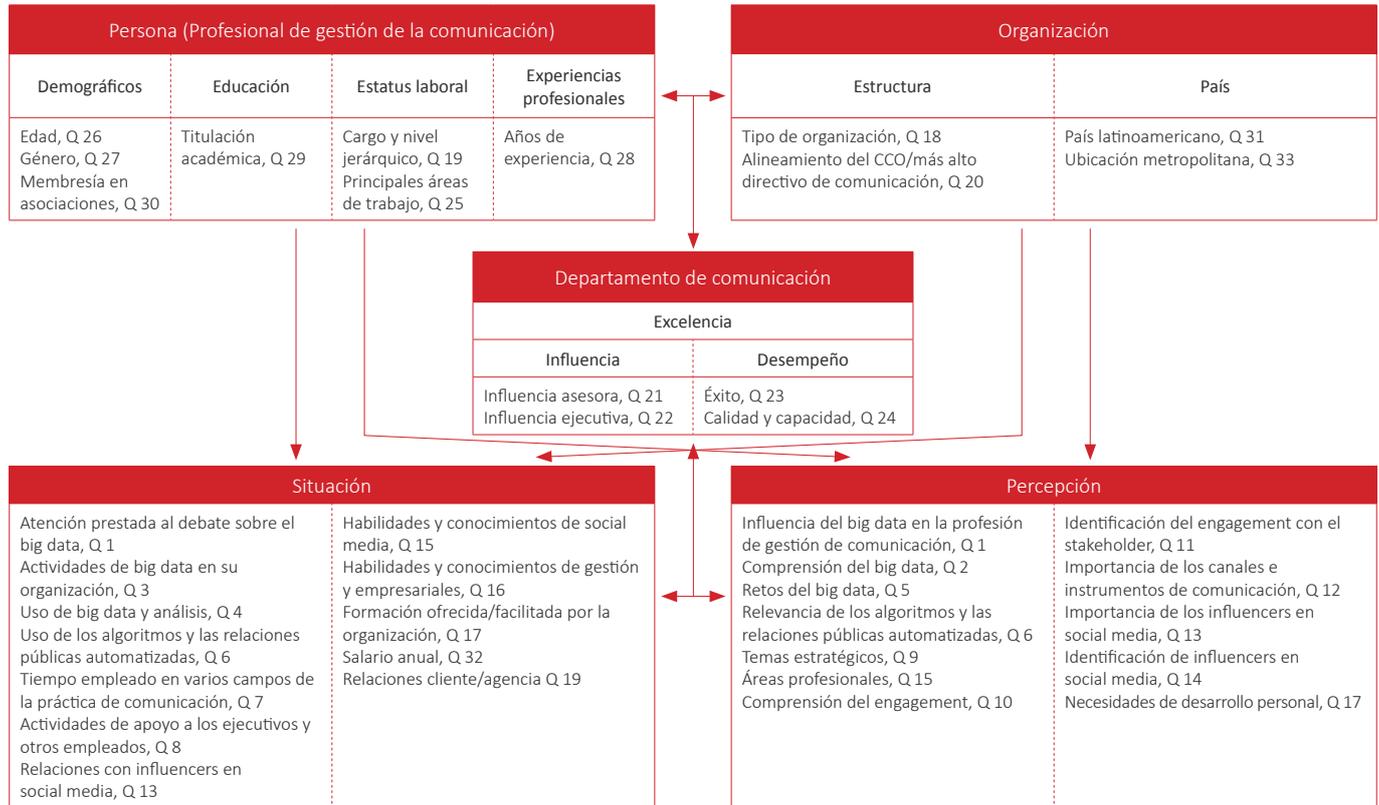
serie de coeficientes universalmente aceptados: Chi², correlación de Pearson, ANOVA/Scheffe Post-hoc, test de independencia de la T de Kendall y el test de correlación de Kendall. Los indicadores estadísticos (V de Cramér, F, r, Tau) están recogidos en las notas a pie de página. Además, los resultados que son estadísticamente significativos ($p \leq 0.01$)** se muestran en los gráficos y tablas.

El análisis de los resultados indica que seis de cada diez encuestados ocupan puestos de liderazgo en sus empresas, el 33,7% son directores del departamento de comunicación o CEO de agencia, mientras que el 26,3% son jefes de equipo o de unidad. Además, casi la mitad de los profesionales entrevistados (49,1%) cuenta con más de diez años de experiencia en el sector. Existe un gran predominio femenino (el 66,6% son mujeres) y la media de edad es de 39,8 años. Respecto al nivel formativo, el 97,7% tienen una titulación universitaria, de los cuales seis de cada diez poseen un título de máster o doctorado. Dos tercios de los profesionales entrevistados trabajan en departamen-

tos de comunicación en organizaciones (el 7,3% en empresas que cotizan en bolsa; 23,4% en empresas privadas; el 25,9% en empresas públicas; y el 10,5% en organizaciones sin ánimo de lucro), mientras que el 32,6% trabajan en agencias o como freelance).

Profesionales de 17 países han colaborado en esta encuesta. El mayor número de participantes (73,7%) corresponde a Sudamérica (Brasil, Colombia, Argentina, Chile, Perú, Venezuela, Ecuador, Uruguay, Paraguay y Bolivia), seguido de Centroamérica (República Dominicana, Costa Rica, Panamá, El Salvador, Guatemala y Honduras), también por orden de participación, que representa el 15,6% de la muestra, y Norteamérica, representado por México, con el 10,5% del total de la muestra. Se ofrecen resultados comparativos para nueve países, aquellos cuyo número de respuestas válidas cumple el estándar para estudios comparativos transnacionales. Entre estos países se encuentran los principales mercados del subcontinente en la actualidad.

Marco y preguntas de investigación



Perfil demográfico de los encuestados

CARGO

Director del departamento de comunicación corporativa u organizacional/CEO de agencia	33,7%
Jefe de equipo/Jefe de unidad	26,3%
Miembro de equipo/Consultor	38,3%
Otro	1,8%

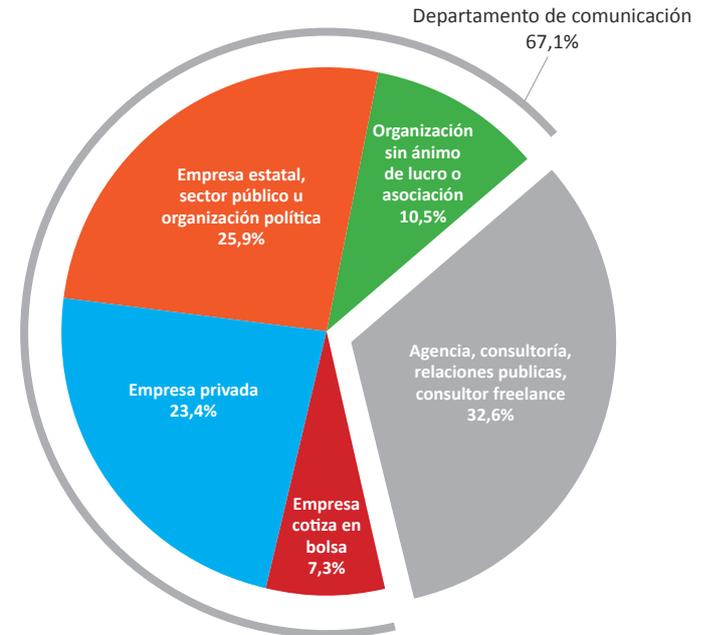
EXPERIENCIA LABORAL

Más de 10 años	49,1%
De 6 a 10 años	26,2%
Menos de 5 años	24,7%

ALINEAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

Departamento de comunicación fuertemente alineado	24,3%
Departamento de comunicación alineado	56,6%
Departamento de comunicación débilmente alineado	19,0%

ORGANIZACIÓN



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 912 profesionales de relaciones públicas. Q 18: ¿Dónde trabaja? Q 19: ¿Cuál es su cargo? Q 28: ¿Cuántos años lleva desempeñando la profesión de comunicación estratégica/relaciones públicas? Alineamiento: n = 641 profesionales de relaciones públicas que trabajan en departamentos de comunicación. Q 20: Dentro de su organización, el responsable de mayor nivel o director de comunicación es un miembro del comité ejecutivo/reporta directamente al CEO o a la persona con mayor poder de decisión en el comité ejecutivo/no reporta directamente al CEO ni a la persona con mayor poder de decisión en el comité ejecutivo.

Perfil demográfico de los encuestados

GÉNERO/EDAD

	Total	Director del departamento de comunicación/CEO de agencia	Jefe de equipo / Jefe de unidad	Miembro de equipo/ Consultor
HOMBRE	33,4%	39,2%	33,9%	29,2%
MUJER	66,6%	60,8%	66,1%	70,8%
EDAD (DE MEDIA)	39,8 años	43,7 años	38,3 años	36,6 años

MIEMBROS DE ASOCIACIÓN

ASOCIACIÓN NACIONAL	33,2%
ASOCIACIÓN INTERNACIONAL	7,1%
OTRA ASOCIACIÓN	2,2%

MAYOR NIVEL DE FORMACIÓN*

DOCTORADO	6,3%
MÁSTER O MAGÍSTER	53,2%
GRADUADO	38,2%

www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 912 profesionales de relaciones públicas. Q 19: ¿Cuál es su cargo? Q 26: ¿Cuál es su edad? Q 27: ¿Cuál es su sexo? Q 29: Por favor, especifique cuál es su nivel académico/educativo más elevado. * Sin grado académico = 2.3%. Q 30: ¿Es usted miembro de una asociación profesional en el ámbito de Relaciones Públicas/Gestión de la comunicación corporativa?

Países y regiones representadas

ESTÁN REPRESENTADOS LOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN DE 17 PAÍSES

SUDAMÉRICA
73,7% (N= 675)



Argentina



Bolivia



Brasil



Chile



Colombia



Ecuador



Perú



Paraguay



Uruguay



Venezuela

CENTROAMÉRICA
15,6% (N= 143)



Costa Rica



El Salvador



Guatemala



Honduras



Panamá



República Dominicana

NORTEAMÉRICA
10,5% (N= 96)



México

www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 914 profesionales de relaciones públicas. Q 31: ¿En qué país trabaja usted principalmente? El universo se basa en la lista oficial de países de la Unesco (<http://www.unesco.org>). Se seleccionaron los 19 países de habla española y portuguesa y posteriormente fueron asignados a las tres regiones geográficas establecidas en este estudio.

EL BIG DATA EN LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Los avances y cambios tecnológicos están alterando los modelos de producción, consumo y comportamiento de las sociedades. Entre los grandes cambios destaca la inmensa cantidad de datos al alcance de todo tipo de organizaciones. El término big data hace referencia a las bases de datos de un tamaño y una complejidad tal que hacen que las herramientas tradicionales para la recolección, procesamiento, tratamiento y análisis de datos sean insuficientes (Guo, Vargo, Pan, Ding & Inshwar, 2016). La investigación académica en relaciones públicas y gestión de la comunicación apenas ha comenzado a reconocer su importancia y potencial pese al salto cualitativo que supone para la profesión. El big data, por ejemplo, facilita el acceso a determinados grupos de stakeholders con gran precisión (Holtzhausen, 2016).

Latinoamérica presenta un ligero retraso en general en el uso del big data en comparación con otras regiones (TechTarget, 2013; Zeffass et al., 2016). Así, únicamente el 17,6% de los departamentos y agencias de comunicación latinoamericanos ya han implementado

actividades de big data, mientras que el 16% planea empezar antes de que acabe 2017. Son las agencias, las empresas que cotizan en bolsa y las organizaciones públicas quienes lideran la implantación de big data, mientras que los consultores freelancers están muy lejos de este nivel. El 71,2% de las organizaciones que ya recurre al big data lo emplea para planificar las estrategias generales. Se utilizan algo menos para guiar las acciones del día a día (58,8%) y para justificar sus actividades (53,7%).

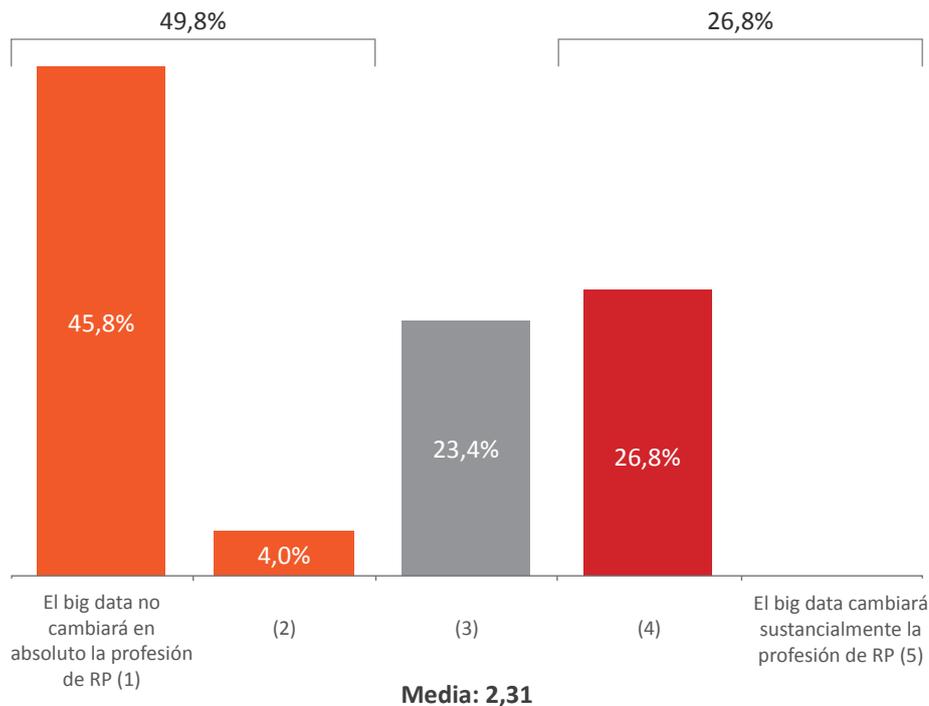
¿Cuáles son las razones de este uso tan limitado? Por un lado, casi la mitad de los profesionales asegura que les faltan habilidades analíticas para manejar el big data (45,1%) y tiempo para estudiarlo o analizarlo (35,9%). Los análisis realizados afirman que hay una correlación estadísticamente significativa entre la implantación de big data en las organizaciones y el conocimiento que los profesionales de comunicación poseen sobre el tema. Sin embargo, solamente una minoría de los participantes en el estudio está realmente actualizada en

este campo. El cuestionario evaluaba hasta qué punto los comunicadores tenían una comprensión completa del big data, incluyendo sus características de volumen, variedad, velocidad y veracidad (Chen, Chiang & Storey, 2012; Gandomi & Haider, 2015; Schroeck, Shockley, Smart, Romero-Morales & Tufano, 2012). De acuerdo con sus respuestas, un análisis clúster ha permitido clasificar a los encuestados en cuatro grupos: informados, aspirantes, transeúntes y desinformados. Los informados (30,2%) son quienes prestan atención al debate e información sobre el big data y tienen muchos conocimientos en este campo. Por otro lado, el 29,8% son aspirantes, ya que prestan atención, pero tienen pocos conocimientos sobre big data. El resto de los encuestados son transeúntes (17,2%), con altos conocimientos y bajo interés, o desinformados (22,8%), ajenos al debate y el conocimiento en relación al big data.

“Los datos son el combustible de la economía de la información” (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013: 16). Hay que tener en cuenta que

las economías latinoamericanas se complementan entre sí (Casilda, 2015) y un uso apropiado del big data puede aumentar las interrelaciones y la cohesión en toda la región. En el ámbito de la comunicación estratégica, el big data implica una gestión prácticamente en tiempo real, vinculado con una perspectiva proactiva de la gestión de la comunicación basada en la escucha activa de los públicos.

Sólo una cuarta parte de los profesionales de la comunicación es consciente de que el big data puede cambiar la profesión

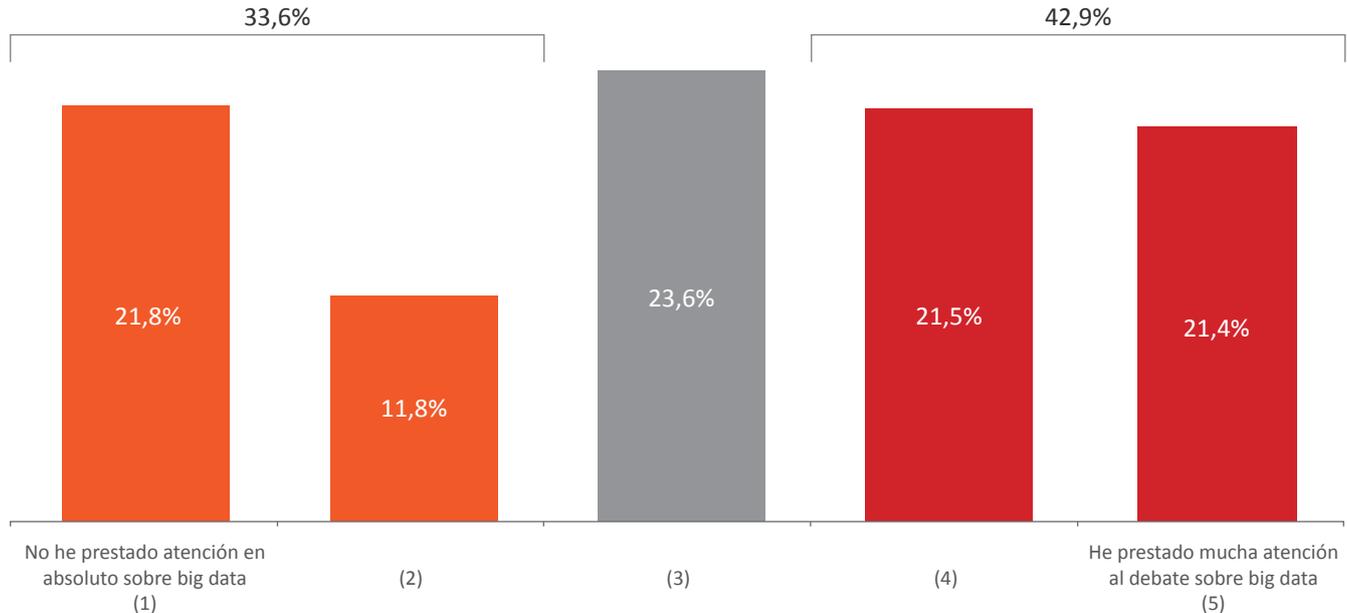


37,8% de profesionales en Latinoamérica consideran “usar big data y algoritmos para la comunicación” el segundo tema más importantes para la gestión de comunicación en 2019



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 773 profesionales de relaciones públicas. Q 1: El 'Big data', junto con sus implicaciones para la sociedad es tema común de debate actualmente. Este debate también debería ser relevante para la comunicación estratégica y las relaciones públicas. Por favor, señale las siguientes afirmaciones de acuerdo con su experiencia: Escala 1 (El big data no cambiará en absoluto la profesión de Relaciones Públicas) (45,8%) – 5 (El big data cambiará sustancialmente la profesión de Relaciones Públicas) (0%).

Menos de la mitad de los profesionales de la comunicación han seguido el debate sobre big data



Media: 3,09

www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 773 profesionales de relaciones públicas. Q 1: El 'Big data', junto con sus implicaciones para la sociedad es tema común de debate actualmente. Este debate también debería ser relevante para la comunicación estratégica y las relaciones públicas. Por favor, señale las siguientes afirmaciones de acuerdo con su experiencia: Escala 1 (No he prestado atención en absoluto al debate sobre big data) (21,8%) – 5 (He prestado mucha atención al debate sobre big data) (21,4%).

Cómo definen los profesionales de la comunicación el big data



Definiciones correctas

Big data es ...

69,9%

cantidades masivas de datos almacenados que proporcionan nuevos conocimientos que antes no estaban disponibles

40,8%

un flujo de datos veloz (datos en movimiento) y su procesamiento constante

39,8%

una variedad de tipos de datos múltiples de fuentes internas y externas

26,1%

datos de alta y baja calidad procedentes de fuentes fiables y no fiables



Definiciones incorrectas

Big data es ...

53,8%

interpretación de datos relevantes para la toma de decisiones estratégicas

28,0%

una multitud de datos procedentes de los social media

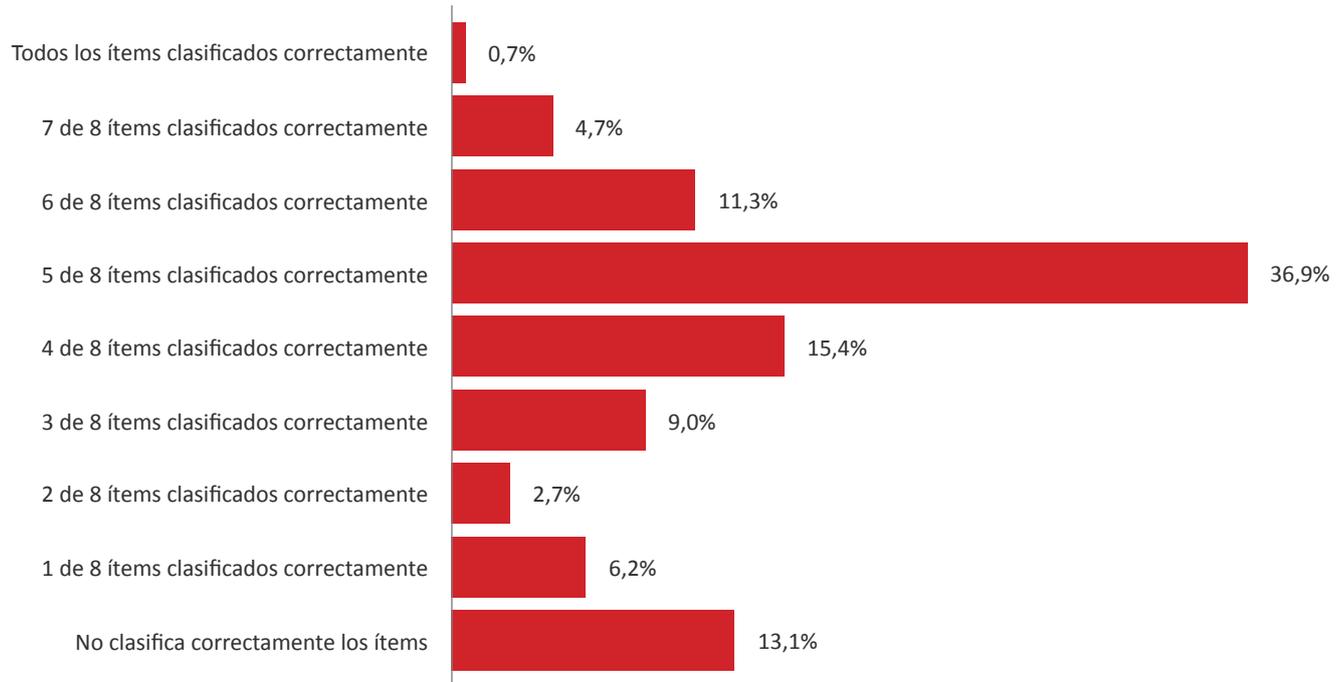
23,2%

relación de contenidos adaptados a diferentes públicos

17,5%

cualquier clase de información disponible en tiempo real

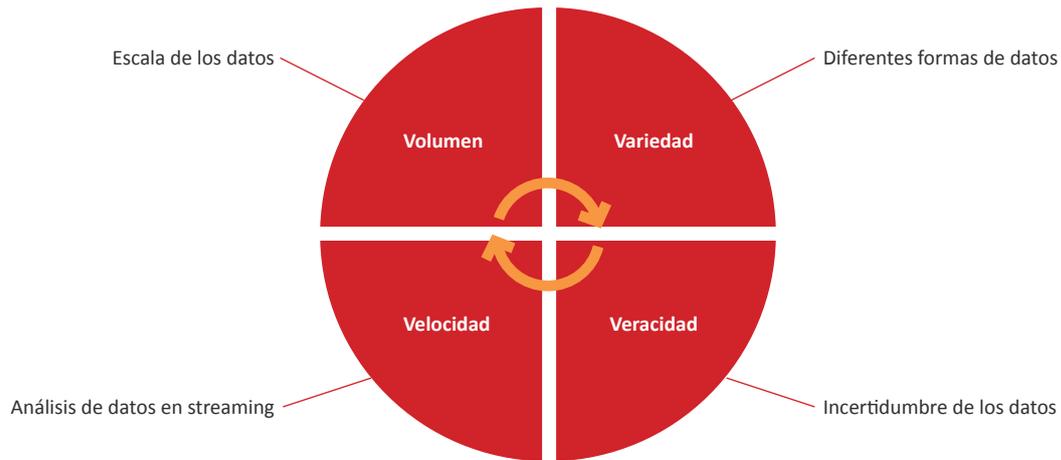
Los profesionales de la comunicación presentan problemas para comprender de manera global el big data



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 914 profesionales de relaciones públicas. Q 2: El "Big data" se caracteriza por varios aspectos. Por favor, seleccione todas las definiciones que considere más apropiadas. La comprensión del desarrollo del big data entre los profesionales se basa en la correcta clasificación de ítems/definiciones: todos los ítems identificados correctamente al seleccionar las cuatro definiciones correctas y ninguna de las incorrectas, etc.

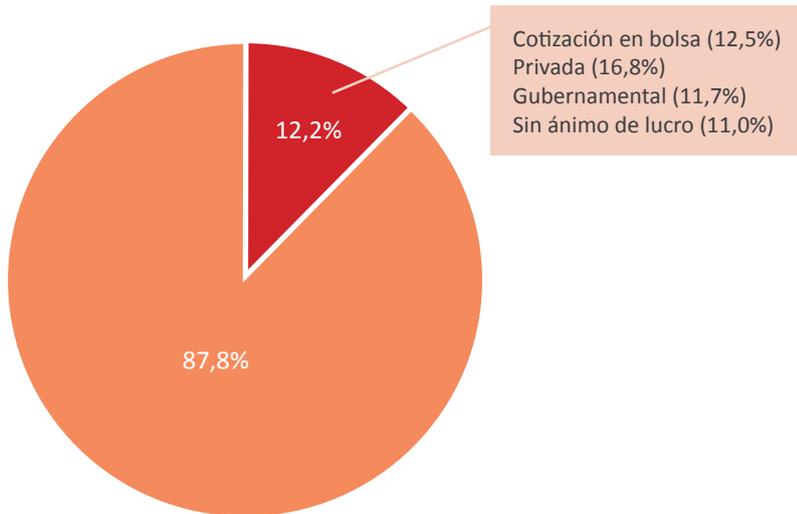
Definición de big data

“Big data” se describe mayoritariamente como un gran volumen y flujo de diferentes formas de datos procedentes de diversas fuentes (externas e internas) en constante procesamiento, que producen nuevos conocimientos.

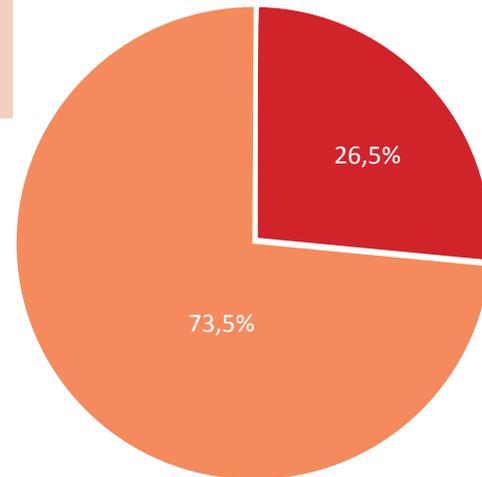


Los departamentos de comunicación y las agencias consultan a los clientes internos y a los compañeros sobre big data

Mi departamento de comunicación...



Mi agencia...



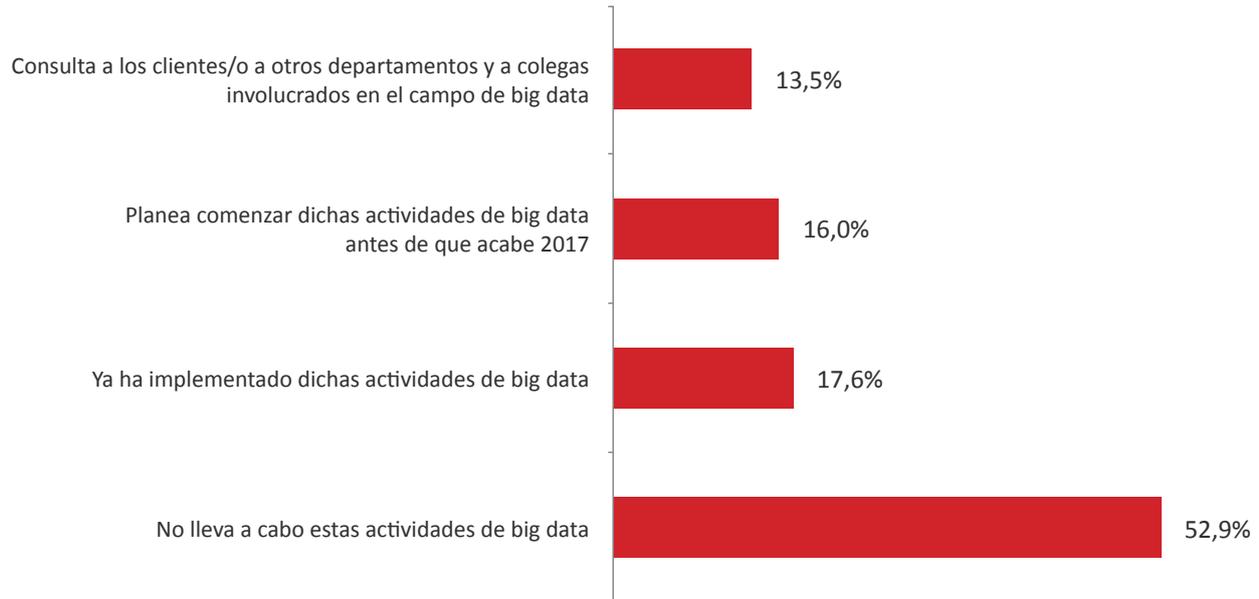
■ Consulta a los clientes/o a otros departamentos y a colegas involucrados en el campo de big data

■ No consulta

www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n= 840 (616/298) profesionales de relaciones públicas. Q 3: "Big data" se describe mayoritariamente como un gran volumen y flujo de diferentes formas de datos procedentes de diversas fuentes (externas e internas) en constante procesamiento, que producen nuevos conocimientos. Tomando en cuenta esta definición, mi departamento de comunicación/agencia... Ítem: consulta a los clientes (si es consultor)/o a otros departamentos (si trabaja en una organización) y a colegas involucrados en el campo de big data.

La mayoría de las organizaciones latinoamericanas no lleva a cabo actividades de big data

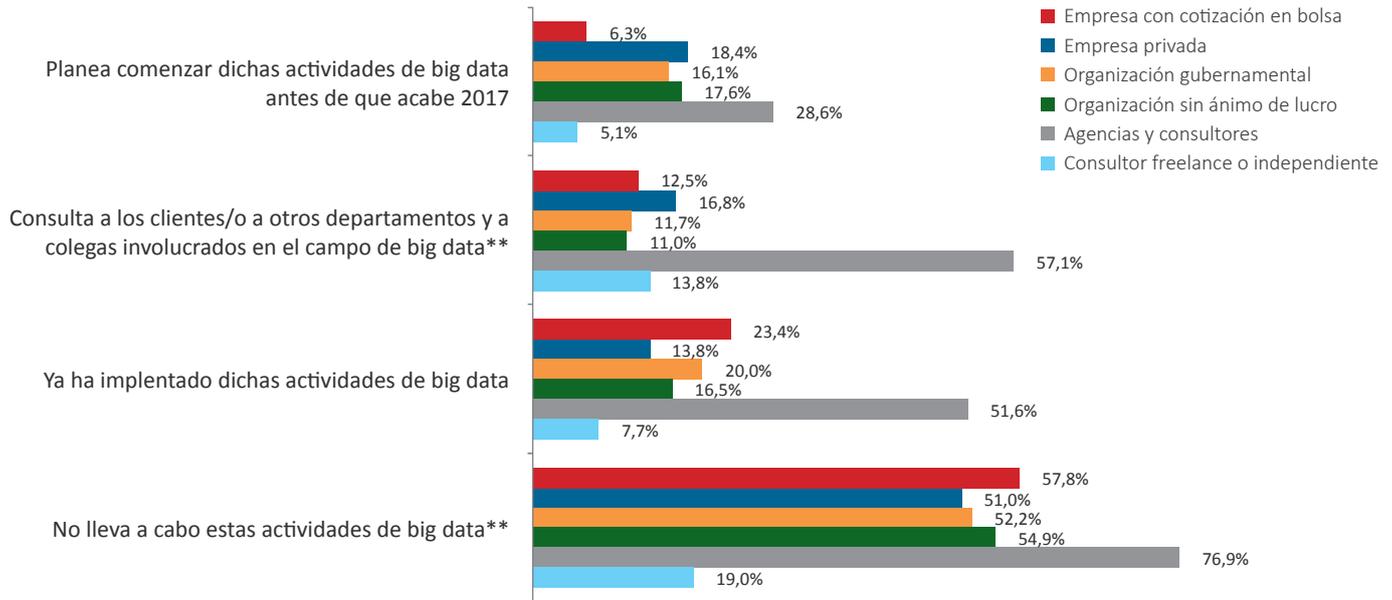
Mi departamento/agencia de comunicación...



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 840 profesionales de relaciones públicas. Q 3: "Big data" se describe mayoritariamente como un gran volumen y flujo de diferentes formas de datos procedentes de diversas fuentes (externas e internas) en constante procesamiento, que producen nuevos conocimientos. Tomando en cuenta esta definición, mi departamento de comunicación/agencia...

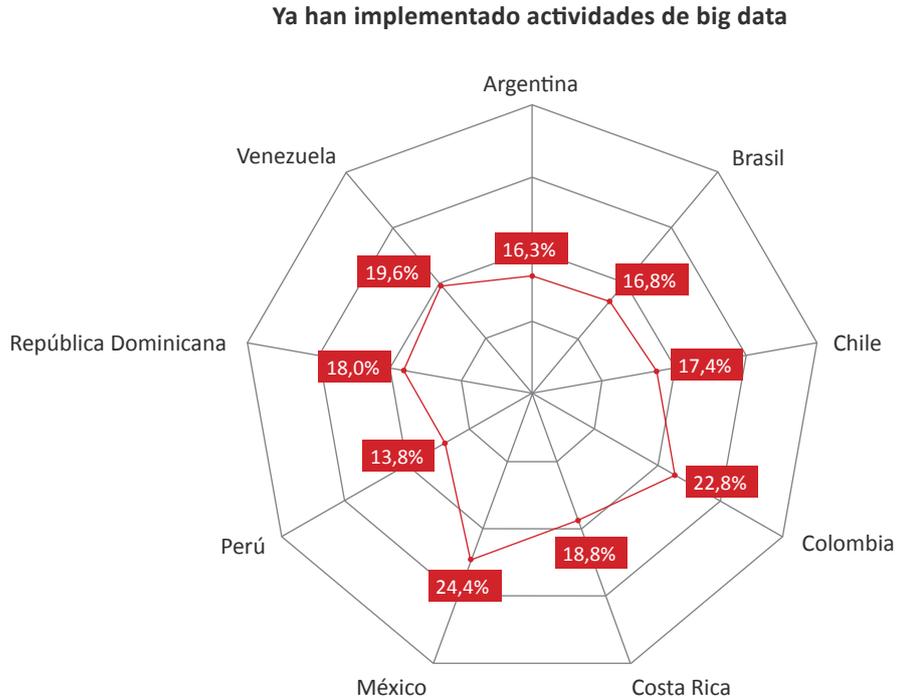
Agencias y consultores son los más adelantados en la aplicación de big data

Mi departamento de comunicación...



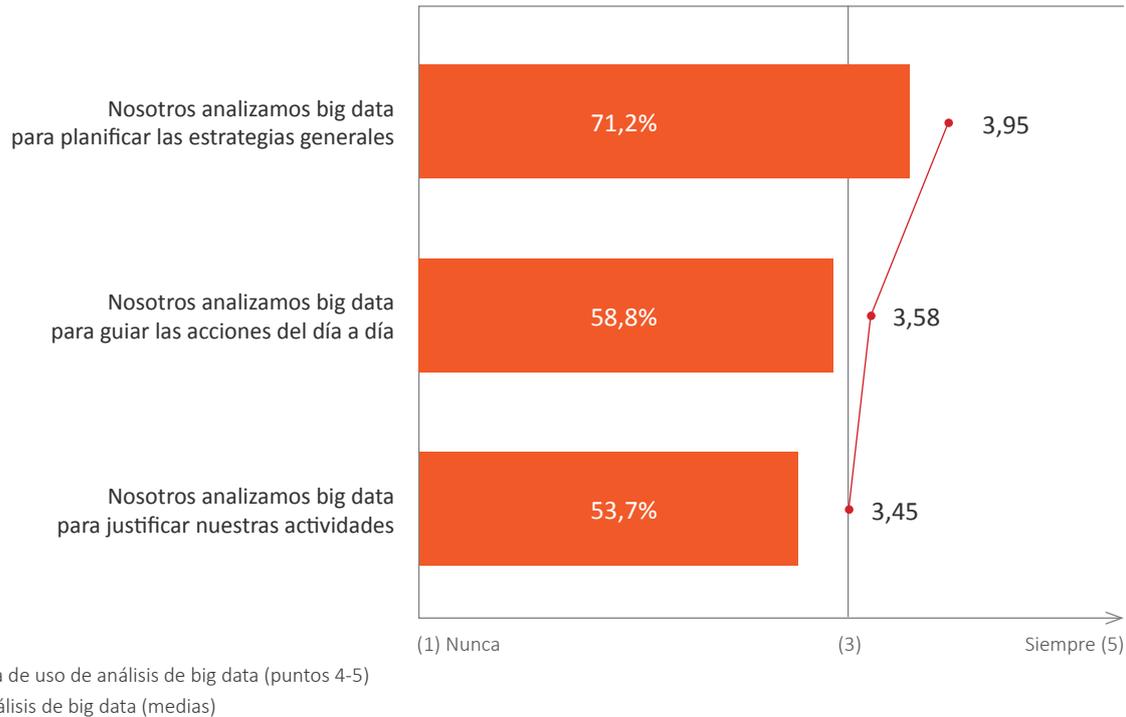
www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 840 profesionales de relaciones públicas. Q 3: "Big data" se describe mayoritariamente como un gran volumen y flujo de diferentes formas de datos procedentes de diversas fuentes (externas e internas) en constante procesamiento, que producen nuevos conocimientos. Tomando en cuenta esta definición, mi departamento de comunicación/agencia... ** Diferencias altamente significativas (test chi-cuadrado, $p \leq 0.01$).

Implementación de las actividades de big data en los países latinoamericanos



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 147 profesionales de 9 países. Q 3: "Big data" se describe mayoritariamente como un gran volumen y flujo de diferentes formas de datos procedentes de diversas fuentes (externas e internas) en constante procesamiento, que producen nuevos conocimientos. Tomando en cuenta esta definición, mi departamento de comunicación/agencia... Ítem: ya ha implementado dichas actividades de big data. **Porcentajes:** Frecuencias basadas en la selección del ítem.

Los análisis con big data se utilizan principalmente para planificar estrategias generales y para las acciones del día a día

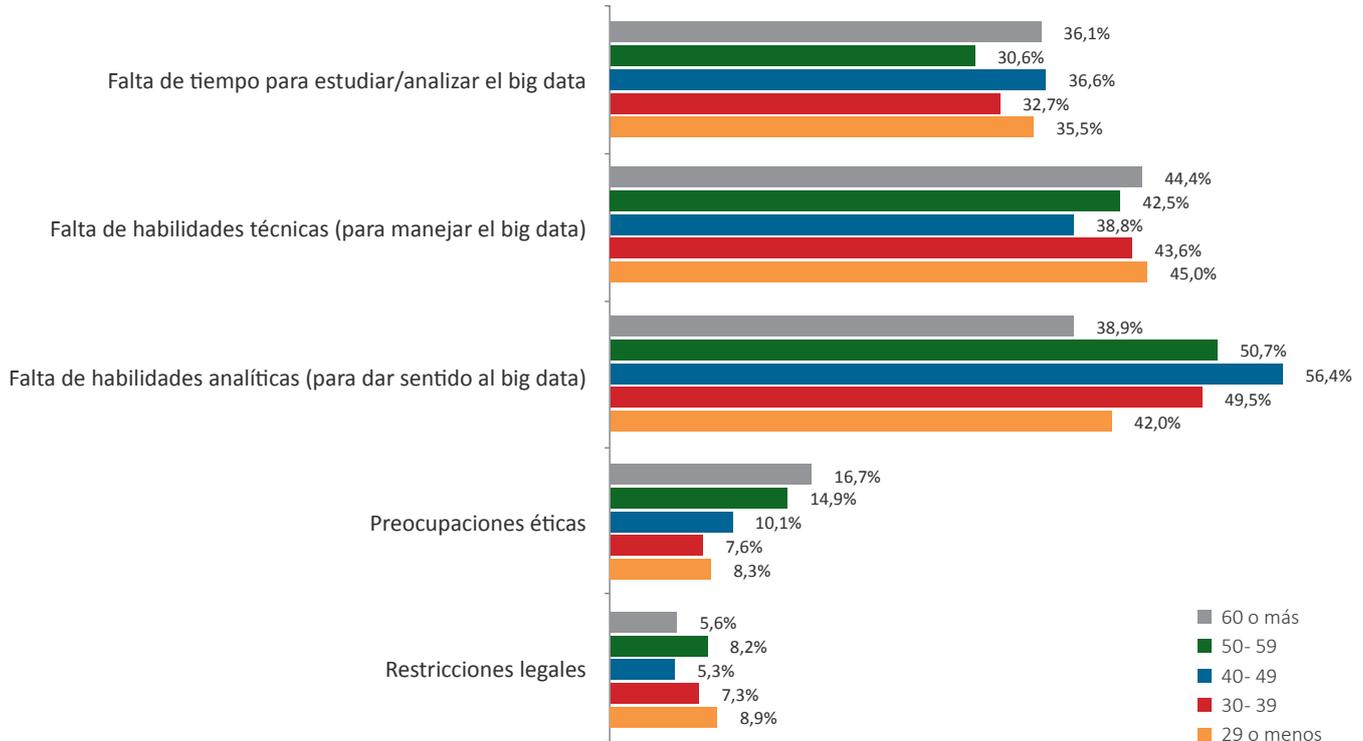


www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n= 308 profesionales de relaciones públicas trabajan en departamentos y agencias que han implementado actividades de big data. Q 4: ¿Cómo usa su departamento o agencia los análisis del big data? Porcentajes: Frecuencias basadas en las puntuaciones 4-5 de la escala. Medias.

Los principales desafíos para los profesionales de la comunicación cuando trabajan con big data

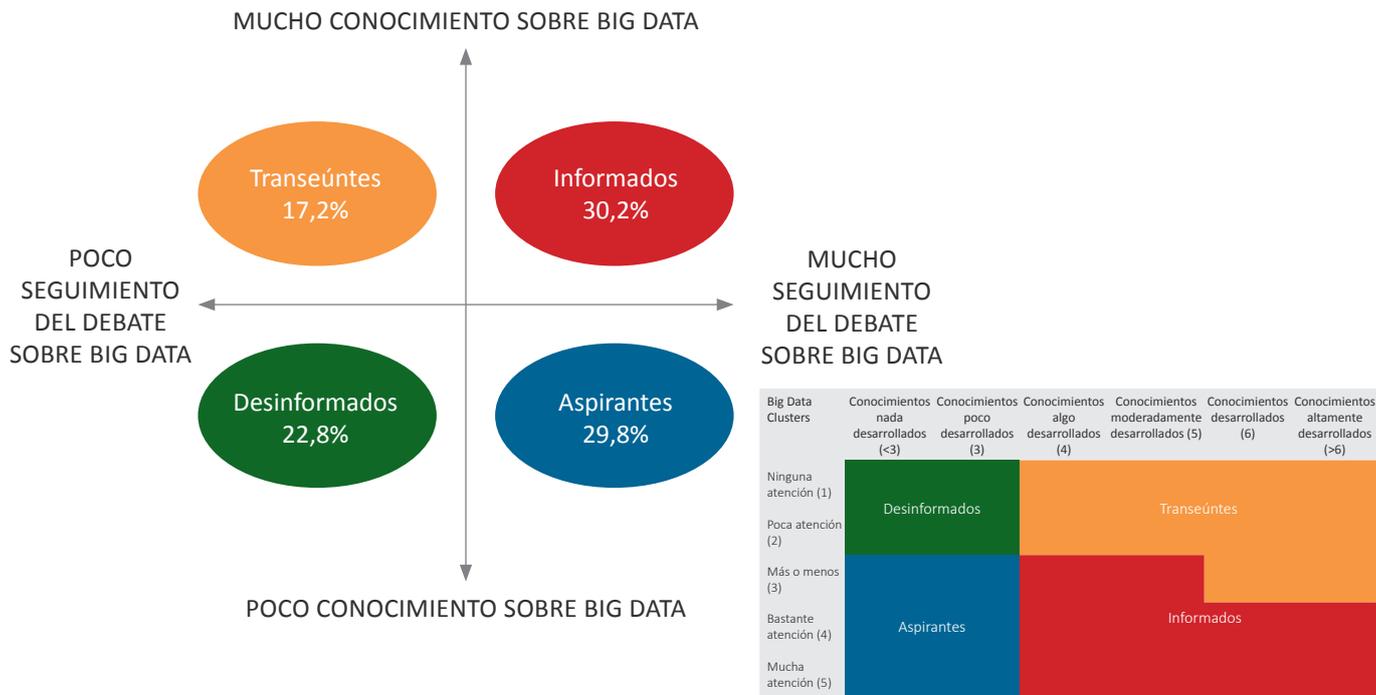


Percepción de los desafíos en función de los grupos de edad



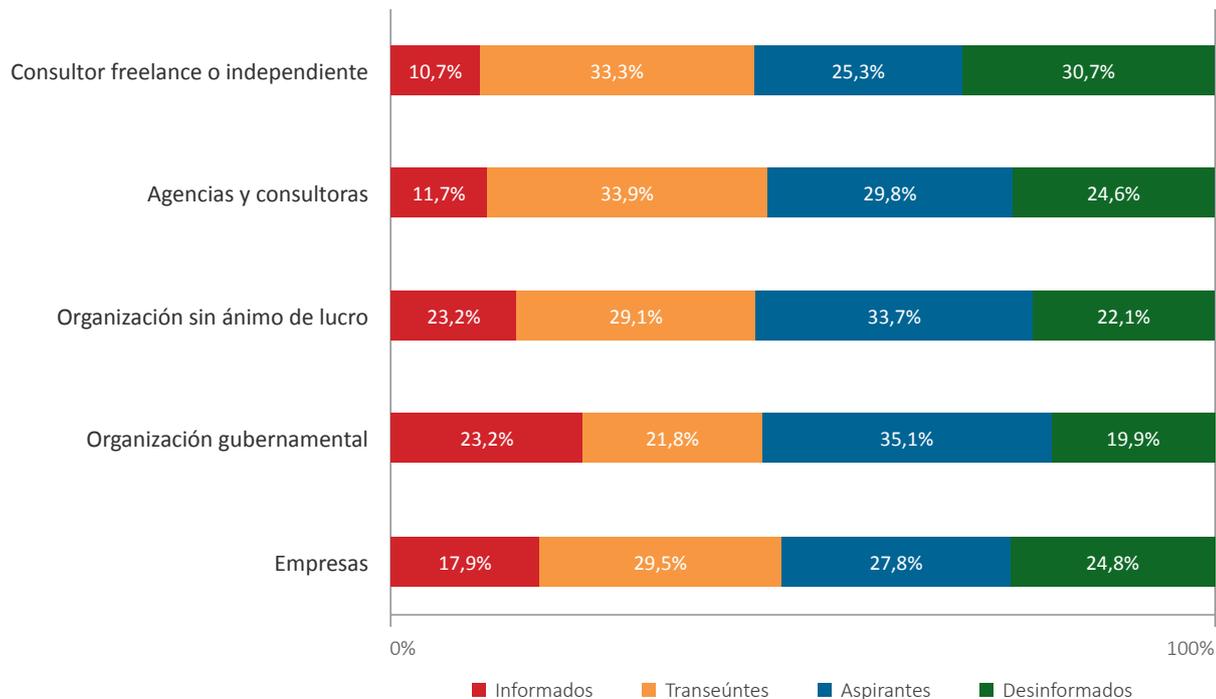
www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 840 profesionales de relaciones públicas. Q 5: En su opinión, ¿cuáles son los tres (3) principales retos para la profesión de comunicación estratégica en general cuando se trabaja con big data? Porcentajes: Frecuencias basadas en la selección de los tres principales retos.

Los perfiles de profesionales de la comunicación basados en el análisis clúster (en función de seguimiento del debate y de los conocimientos sobre big data)



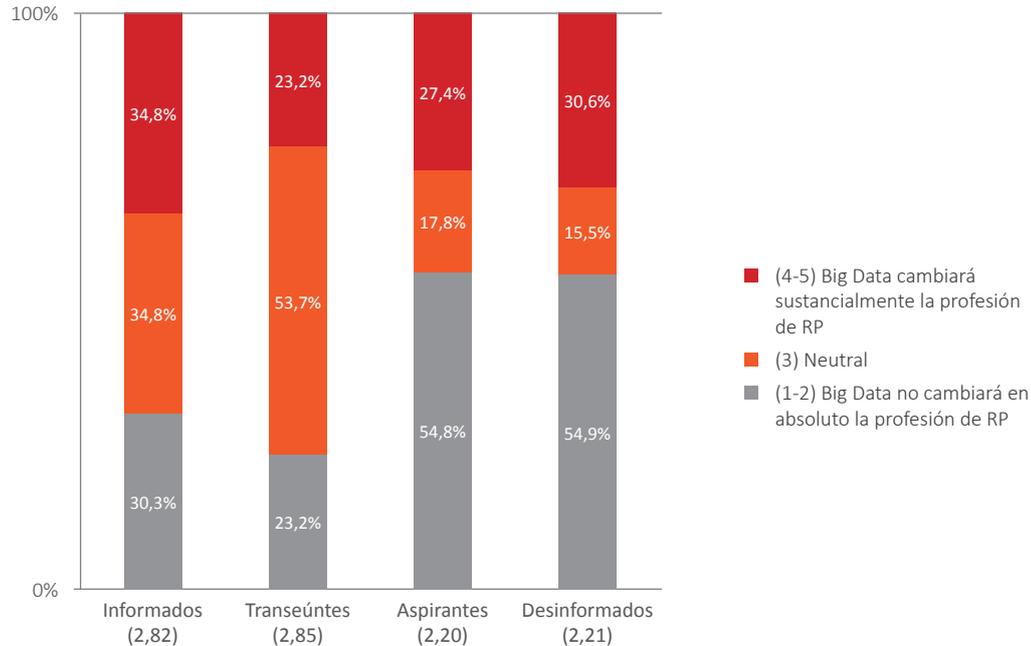
www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 794 profesionales de relaciones públicas. Con el análisis cluster basado en Q 1 (atención prestada al debate sobre el big data, desde ninguna atención prestada al debate a mucha atención) y Q 2 (conocimiento sobre las definiciones del big data) se identificaron cuatro grupos de encuestados.

Más de un tercio de los *transeúntes* trabajan en agencias y consultoras; casi una cuarta parte de los profesionales en organizaciones gubernamentales son *informados*



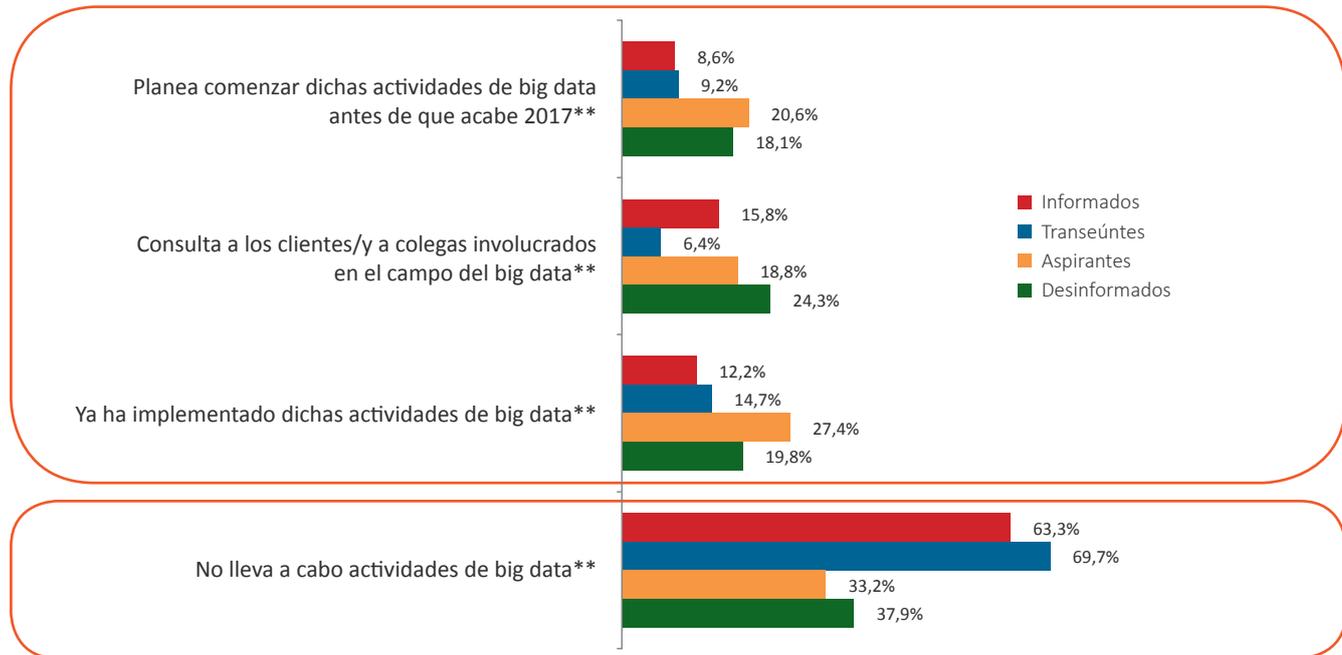
www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 794 profesionales de relaciones públicas. Con el análisis cluster basado en Q 1 (atención prestada al debate sobre el big data, desde ninguna atención prestada al debate a mucha atención) y Q 2 (conocimiento sobre las definiciones del big data) se identificaron cuatro grupos de encuestados.

Los informados son quienes creen que el big data cambiará su profesión de manera sustancial



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 672 profesionales de relaciones públicas. Con el análisis cluster basado en Q 1 (atención prestada al debate sobre el big data, desde ninguna atención prestada al debate a mucha atención) y Q 2 (conocimiento sobre las definiciones del big data) se identificaron cuatro grupos de encuestados. Q 1: El 'Big data', junto con sus implicaciones para la sociedad es tema común de debate actualmente. Este debate también debería ser relevante para la comunicación estratégica y las relaciones públicas. Por favor, señale las siguientes afirmaciones de acuerdo con su experiencia: Escala 1 (El big data no cambiará en absoluto la profesión de Relaciones Públicas) – 5 (El big data cambiará sustancialmente la profesión de Relaciones Públicas).

Correlaciones significativas entre el conocimiento de los profesionales de la comunicación y las actividades de big data en sus organizaciones



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 730 profesionales de relaciones públicas. Q 3: "Big data" se describe mayoritariamente como un gran volumen y flujo de diferentes formas de datos procedentes de diversas fuentes (externas e internas) en constante procesamiento, que producen nuevos conocimientos. Tomando en cuenta esta definición, mi departamento de comunicación/agencia... ** Diferencias altamente significativas (test chi-cuadrado, $p \leq 0.01$).

AUTOMATIZACIÓN EN RP Y GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

El uso de las redes sociales por parte de la sociedad y las organizaciones ha cambiado el panorama de la gestión de la comunicación y del trabajo de los profesionales de las relaciones públicas por completo. En los últimos años se ha producido un aumento considerable del uso de algoritmos, plataformas de inteligencia artificial y técnicas de creación de lenguaje natural para generar noticias e información en los medios, con el denominado *periodismo automatizado* (Montal & Reich, 2016: 1). Por su parte, la ingente cantidad de información de las bases de datos de big data invita al uso de herramientas apropiadas para su tratamiento, análisis y aprovechamiento, que no pueden ser de tipo manual debido a su volumen.

Un portal de conversaciones, con una base dinámica que registra, analiza y mide los insights y el engagement de las conversaciones en las redes sociales de una compañía, permite convertir esta herramienta en un barómetro de escucha y puede llegar a ser la base para la toma de decisiones de la comunicación de la empresa y con esto

mejorar percepciones y oportunidades de negocios. El portal está basado en algoritmos, entendidos como *“un conjunto de reglas que definen con precisión una secuencia de operaciones”* (Stone, 1972: 4) y que hoy en día son completamente dinámicos (Zerfass et al., 2016). En el campo de la comunicación estratégica se abre hoy un mundo de posibilidades hacia la evaluación a larga escala y en tiempo real de la efectividad de las comunicaciones (Tufecki, 2014).

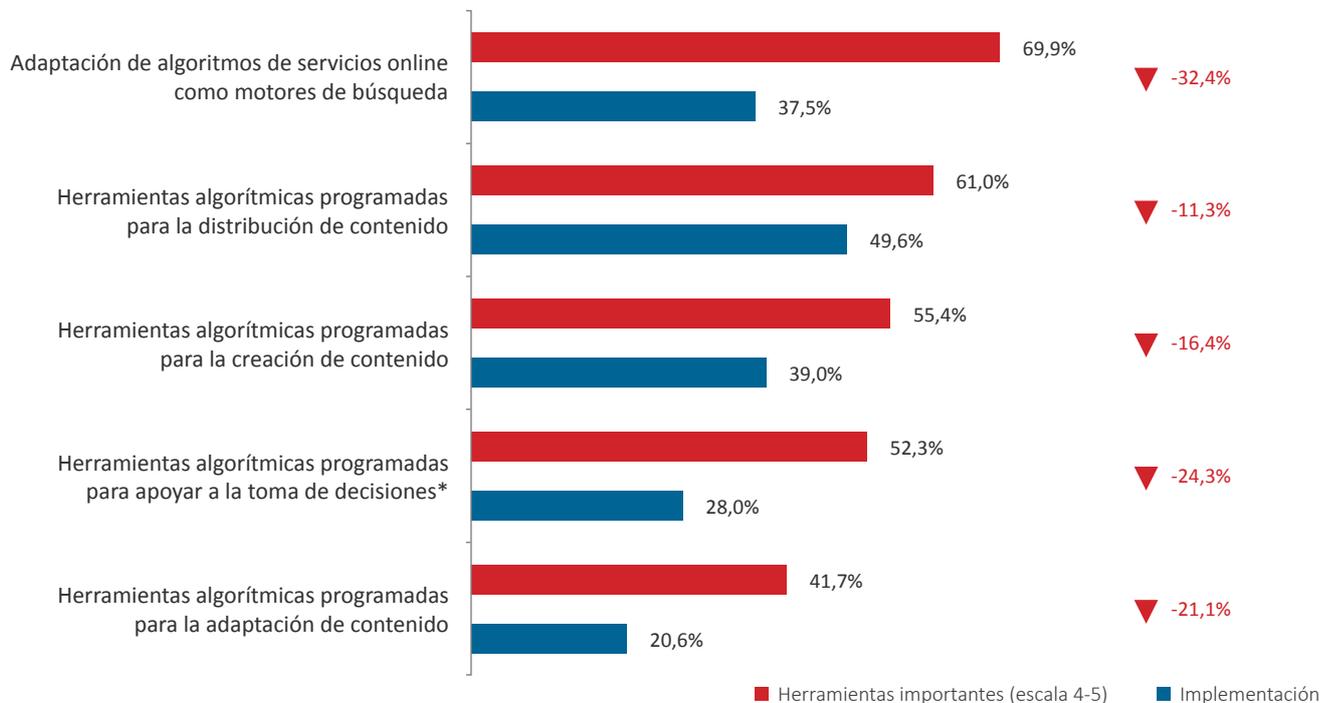
Sin embargo, una vez más los resultados que muestra el estudio empírico del LCM ponen de manifiesto una brecha entre la importancia que los profesionales de la comunicación otorgan a las prácticas automatizadas y la implementación real que se produce en sus respectivas organizaciones. De hecho, siete de cada diez encuestados creen que es importante la adaptación de algoritmos de servicios online como motores de búsqueda, pero sólo lo implementan el 37,5% en sus propios departamentos. Más de la mitad de los encuestados considera importantes las herramientas algorítmicas

programadas para la distribución (61%) y para la creación de contenido (55,4%). Sin embargo, sólo una minoría ha implementado ya estas herramientas: el 49,6% y el 39%, respectivamente. Las agencias y las organizaciones públicas lideran la implementación de los algoritmos en sus rutinas de gestión, especialmente en cuanto a las herramientas que sirven de apoyo en la toma de decisiones. A su vez, también se observan claras diferencias a este respecto entre los países de Latinoamérica.

También se aprecia la relación existente entre el uso del big data para las acciones del día a día y la implementación de algoritmos. Ambas tendencias, el uso de big data y de los algoritmos, están fuertemente relacionadas en el caso de las herramientas algorítmicas programadas para la creación, distribución y adaptación del contenido. De las respuestas de los encuestados, se extrae que hay un mayor uso de la automatización que de las analíticas de big data, lo cual no deja de ser una paradoja.

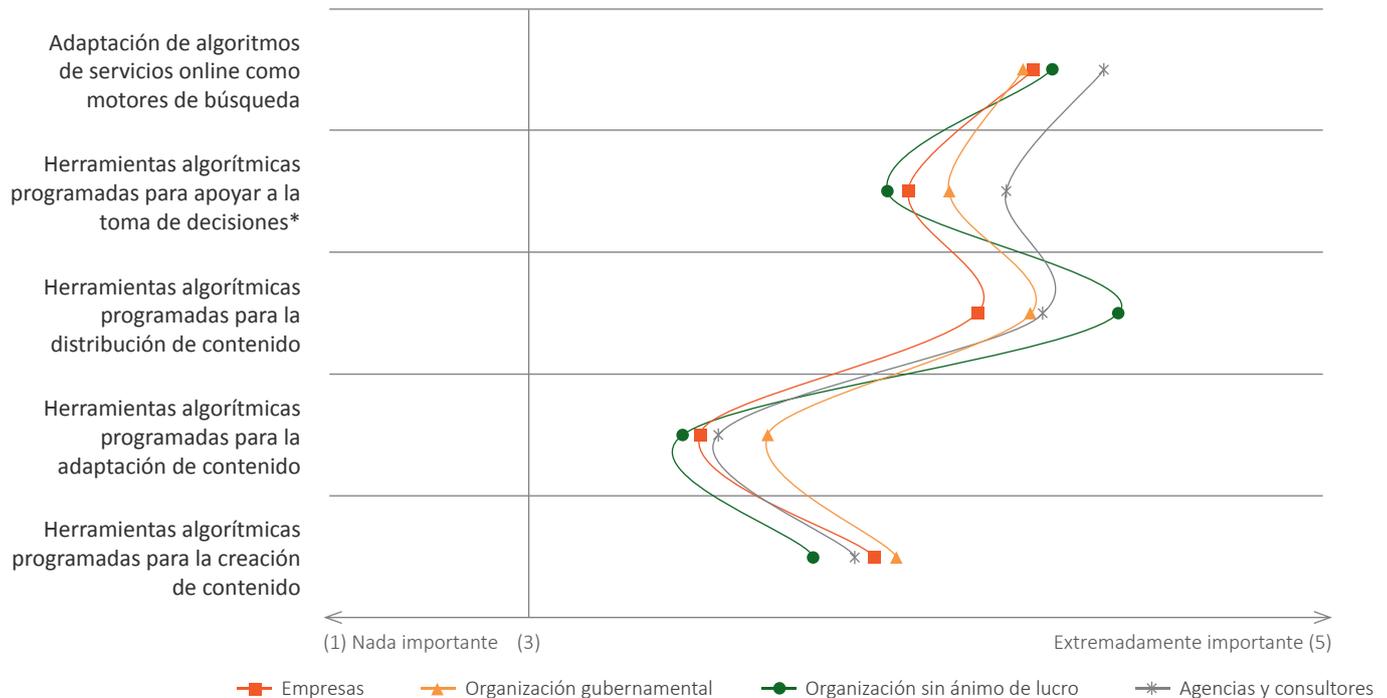
El uso de estas nuevas herramientas no está exento de riesgos y desafíos éticos (Phillips, 2015), muy especialmente si los profesionales de relaciones públicas y gestión de la comunicación quedan al margen de su diseño (Holtzhausen, 2016).

Importancia e implementación en las prácticas automatizadas de comunicación



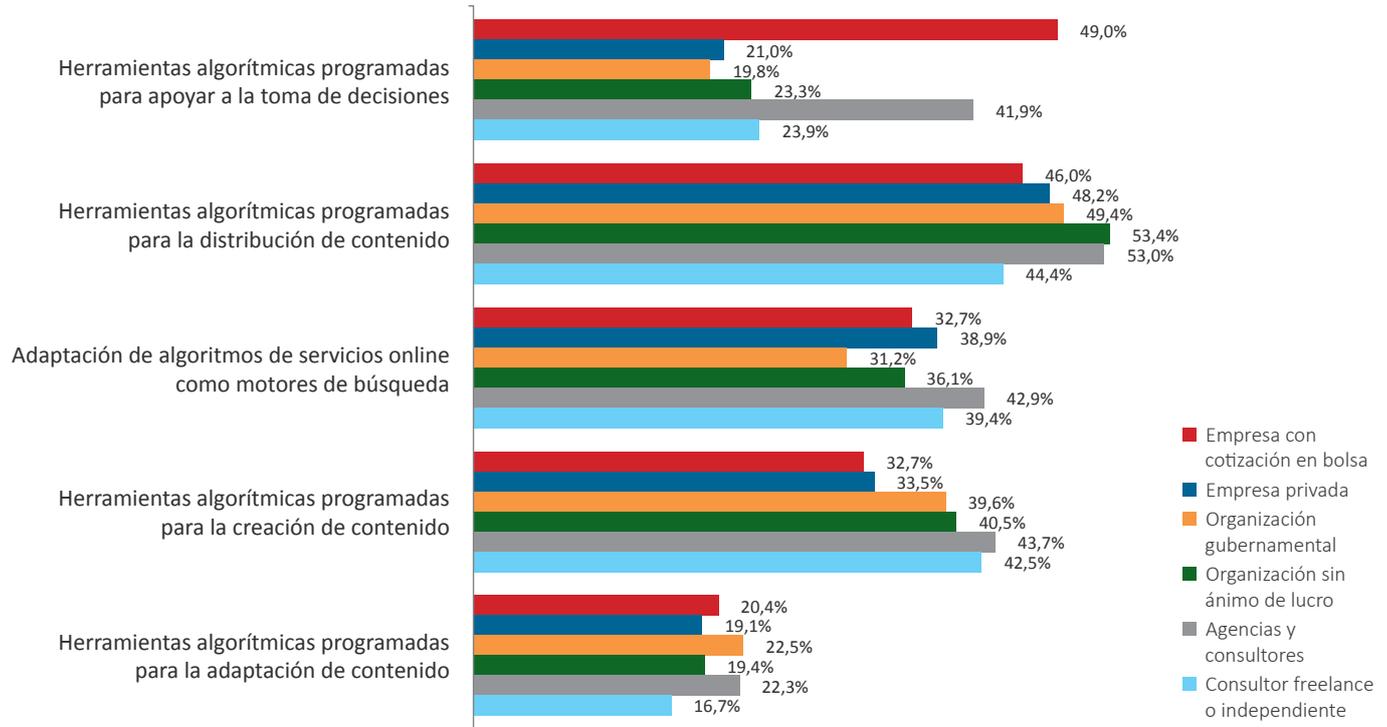
www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n^{min} = 811 profesionales de relaciones públicas. Q 6: Los motores de búsqueda y las plataformas de social media usan algoritmos para seleccionar y exhibir contenidos. Aproximaciones similares podrían usarse en las organizaciones para automatizar sus actividades de comunicación. En su opinión: ¿Hasta qué punto son importantes las siguientes prácticas para la comunicación estratégica hoy en día? Y ¿cuáles usa ya su departamento/agencia? Porcentajes: Frecuencias basadas en las puntuaciones 4-5 de la escala. * Diferencias significativas (test chi-cuadrado, p ≤ 0.05).

Las herramientas algorítmicas son importantes en todos los tipos de organización, especialmente las programadas para la distribución de contenido



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n^{min} = 811 profesionales de relaciones públicas. Q 6: Los motores de búsqueda y las plataformas de social media usan algoritmos para seleccionar y exhibir contenidos. Aproximaciones similares podrían usarse en las organizaciones para automatizar sus actividades de comunicación. En su opinión: ¿Hasta qué punto son importantes las siguientes prácticas para la comunicación estratégica hoy en día? Medias * Diferencias significativas (test chi-cuadrado, p ≤ 0.05).

Utilización de la comunicación automatizada en los diferentes tipos de organizaciones



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 703 profesionales de relaciones públicas. Q 6: Los motores de búsqueda y las plataformas de social media usan algoritmos para seleccionar y exhibir contenidos. Aproximaciones similares podrían usarse en las organizaciones para automatizar sus actividades de comunicación. En su opinión: ¿cuáles usa ya su departamento/agencia? Porcentajes: Frecuencias basadas en la aceptación del uso.

Percepción sobre la importancia de algoritmos en la comunicación estratégica en las regiones latinoamericanas

	Adaptación de algoritmos de servicios online como motores de búsqueda		Herramientas algorítmicas programadas para apoyar la toma de decisiones		Herramientas algorítmicas programadas para la distribución de contenido		Herramientas algorítmicas programadas para la adaptación de contenido		Herramientas algorítmicas programadas para la creación de contenido	
	Importancia	Uso	Importancia**	Uso*	Importancia	Uso	Importancia**	Uso	Importancia	Uso
México	78,6%	38,5%	66,7%	30,4%	74,4%	38,8%	64,0%	22,4%	62,8%	34,3%
Costa Rica	72,1%	35,3%	60,0%	23,1%	68,8%	48,6%	55,3%	14,3%	67,4%	43,2%
R. Dominicana	71,2%	48,6%	56,4%	34,2%	76,5%	52,5%	41,8%	13,2%	64,8%	33,3%
Argentina	66,3%	35,6%	63,2%	31,5%	67,7%	50,0%	37,8%	16,7%	48,5%	41,1%
Brasil	72,1%	28,5%	59,4%	20,1%	65,5%	49,7%	45,7%	21,4%	66,1%	40,7%
Chile	65,9%	36,6%	65,9%	31,1%	60,2%	47,3%	30,1%	16,9%	45,9%	33,8%
Colombia	65,9%	45,2%	55,9%	20,5%	68,5%	52,3%	45,5%	25,5%	58,3%	39,3%
Perú	71,2%	38,0%	61,0%	30,0%	62,1%	60,8%	49,2%	24,0%	63,8%	41,2%
Venezuela	72,9%	35,6%	64,0%	46,7%	86,0%	51,1%	62,5%	22,2%	68,6%	39,1%

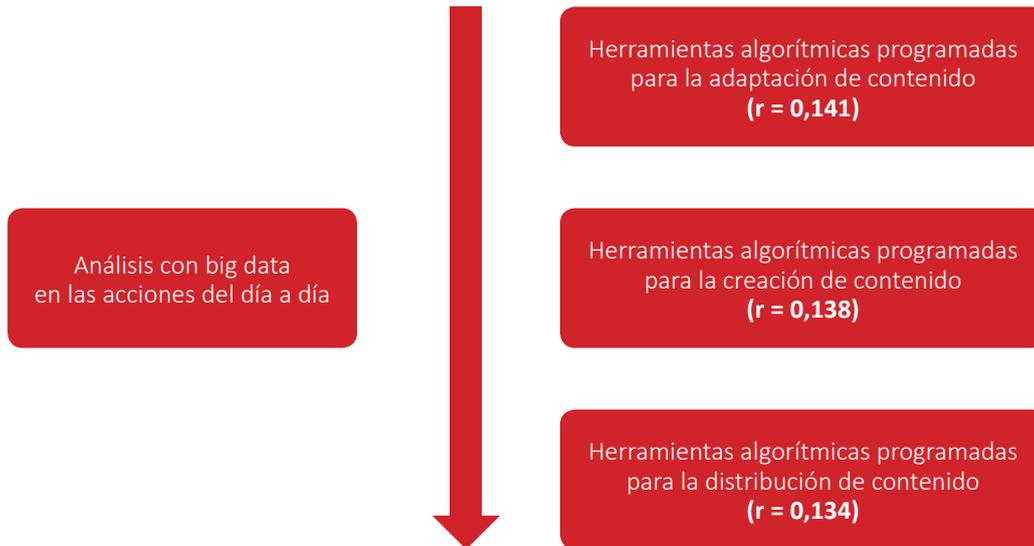
www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n^{min} = 747 profesionales de relaciones públicas de 17 países. Q 6: Los motores de búsqueda y las plataformas de social media usan algoritmos para seleccionar y exhibir contenidos. Aproximaciones similares podrían usarse en las organizaciones para automatizar sus actividades de comunicación. Porcentajes: Frecuencias basadas en puntuaciones 4-5 de la escala. En su opinión: ¿Cuáles usa ya su departamento/agencia? ** Diferencias altamente significativas (test chi-cuadrado, p < 0.01). * Diferencias significativas (test chi-cuadrado, p < 0.05).

Percepción sobre la importancia de algoritmos en la comunicación estratégica en las regiones latinoamericanas

	Norteamérica	Centroamérica	Sudamérica
Adaptación de algoritmos de servicios online como motores de búsqueda	\bar{X} = 78,6%	\bar{X} = 71,7%	\bar{X} = 69,7%
Herramientas algorítmicas programadas para apoyar la toma de decisiones**	\bar{X} = 66,7%	\bar{X} = 58,2%	\bar{X} = 61,6%
Herramientas algorítmicas programadas para la distribución de contenido	\bar{X} = 74,4%	\bar{X} = 72,7%	\bar{X} = 68,3%
Herramientas algorítmicas programadas para la adaptación de contenido**	\bar{X} = 64,0%	\bar{X} = 48,6%	\bar{X} = 45,1%
Herramientas algorítmicas programadas para la creación de contenido	\bar{X} = 62,8%	\bar{X} = 66,1%	\bar{X} = 58,5%

www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n min = 747 profesionales de relaciones públicas de 17 países. Q.6: Los motores de búsqueda y las plataformas de social media usan algoritmos para seleccionar y exhibir contenidos. Aproximaciones similares podrían usarse en las organizaciones para automatizar sus actividades de comunicación. Porcentajes: Frecuencias basadas en puntuaciones 4-5 de la escala. En su opinión: ¿Cuáles usa ya su departamento/agencia? ** Diferencias altamente significativas (test chi-cuadrado, $p \leq 0.01$).

Fuerte correlación entre las actividades diarias de análisis de big data y el uso de herramientas algorítmicas programadas para la creación, distribución y adaptación de contenido



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 290 profesionales de relaciones públicas. Q.4: ¿Cómo usa su departamento o agencia los análisis del big data? Ítem: Nosotros Utilizamos *big data* para guiar las acciones del día a día (ej. dirigiéndose a públicos con contenido especializado, adaptación de contenidos). Escala 1 (Nunca) – 5 (Siempre). Q.6: ¿Hasta qué punto son importantes las siguientes prácticas para la comunicación estratégica hoy en día? Escala 1 (Nada importante) – 5 (extremadamente importante). Correlación altamente significativa (correlación de Pearson, $p \leq 0.01$). Los valores de r muestran las correlaciones entre el uso del análisis del *big data* para rutinas diarias y los algoritmos.

PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN: DE LAS TAREAS OPERATIVAS AL COACHING EJECUTIVO

La función comunicativa de las organizaciones abarca un gran conjunto de actividades que se están viendo modificadas profundamente por los cambios del mundo actual, como la creciente mediatización de la vida de las organizaciones (Tench, Verčič, Zerfass, Moreno & Verhoeven, 2017). Hoy en día resulta imposible establecer una línea entre las actividades comunicativas internas y externas porque todos los miembros de la organización comunican en una pluralidad creciente de medios y plataformas. Las personas interactúan con las nuevas tecnologías con resultados imprevisibles, afectando las estrategias comunicativas (Gulbrandsen & Just, 2016). Los nuevos medios crean realidades de comunicación estratégica mucho más complejas (Macnamara & Zerfass, 2012) obligando a los profesionales de la comunicación a rediseñar su procesos laborales y asimilar estos cambios, conectar y construir relaciones con los stakeholders a través de estas nuevas herramientas, desarrollar medidas para guiar la participación, así como gestionar la transparencia, las relaciones y la reputación de

las organizaciones en un entorno complejo y en permanente cambio (von Platen, 2016: 1-2).

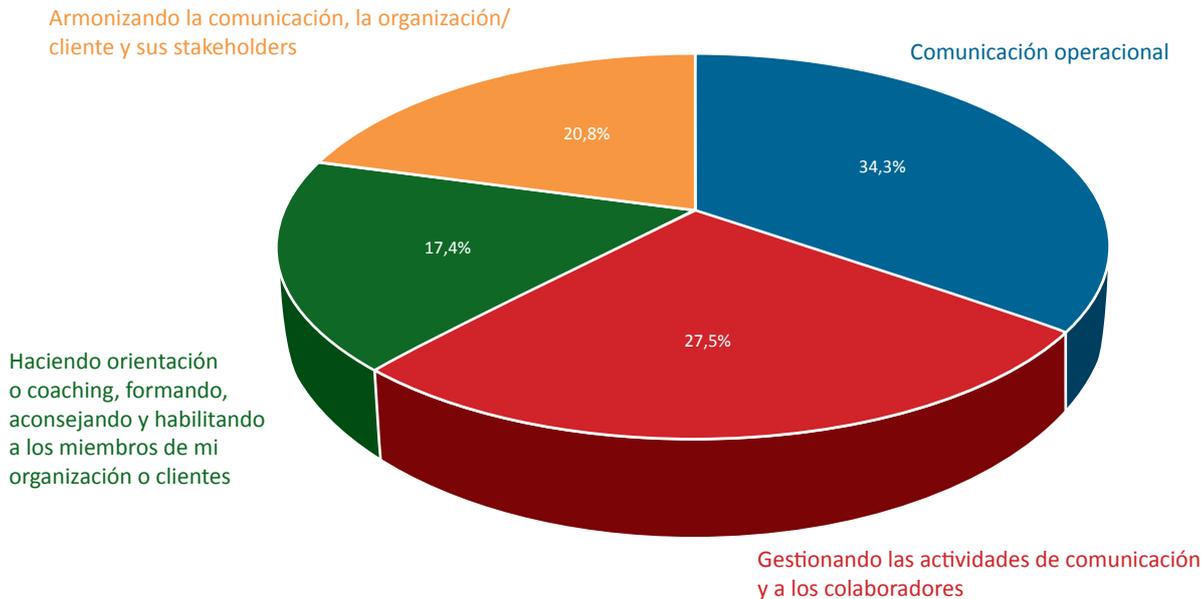
Ante estas nuevas realidades de la mediatización, las organizaciones ya no sólo comunican estratégicamente, sino que ellas mismas son comunicación estratégica (Grandien & Johansson, 2016: 12), pero la institucionalización de la comunicación estratégica se lleva a cabo con procesos de nivel organizativo y mecanismos que no siempre están controlados por los profesionales o los directivos. La comunicación difiere de otras funciones organizacionales porque es, a su vez, una función de ejecución –como cuando se escribe un post para Facebook–, una función de dirección –como cuando se administran y se orientan todas las actividades liderando equipos de comunicación, planificando campañas– y, al mismo tiempo, una función de dirección de segundo orden –que influencia el comportamiento de los ejecutivos y los compañeros de la organización teniendo en cuenta la opinión pública, el

issues management– (Nothhaft, 2010). Esa función de segundo orden está estrechamente relacionada con la tradición teórica de las relaciones públicas en Latinoamérica, a través del concepto de función política acuñado por Simões (2001) en su interpretación de la doctrina de Matrat (1971).

La encuesta ha indagado en qué actividades ocupan el tiempo productivo los profesionales, basándose en la distinción de roles de Van Ruler y Verčič (2005). Todavía los comunicadores destinan poco más de un tercio del tiempo de trabajo (34,3%) a la comunicación operacional, aunque lógicamente existe una relación de esta dedicación con el puesto de trabajo. La gestión de actividades de comunicación y equipos les ocupa el 27,5%. El 20,8% del tiempo lo emplean en alinear la comunicación con la organización/cliente y sus stakeholders. Y, por último, en coaching –formar, aconsejar y habilitar a los miembros de la organización o clientes– sólo usan el 17,4% de su tiempo productivo.

El estudio pone de manifiesto que el asesoramiento en comunicación, dentro del cual se desarrolla el coaching ejecutivo, ya no se restringe a los altos directivos, sino a muchos otros miembros de las organizaciones. La actividad más importante cuando trabajan con ejecutivos es sobre cómo manejar retos específicos de la comunicación (sustentado por el 72,5% de los encuestados), seguido de proveer información o conocimientos para la toma de decisiones y actividades (70,6%). En lo que respecta a las prácticas para dominar retos comunicativos por sí mismos, los profesionales de la comunicación prestan apoyo del mismo modo a directores sénior (56,7%) que a otros compañeros o miembros del equipo (56,9%). En general, los resultados de la encuesta reflejan cómo los departamentos de comunicación se están adaptando a esta ampliación de su labor asesora, confirmando las tendencias en el ámbito del coaching (Kets de Vries, Rook & Engellau, 2016).

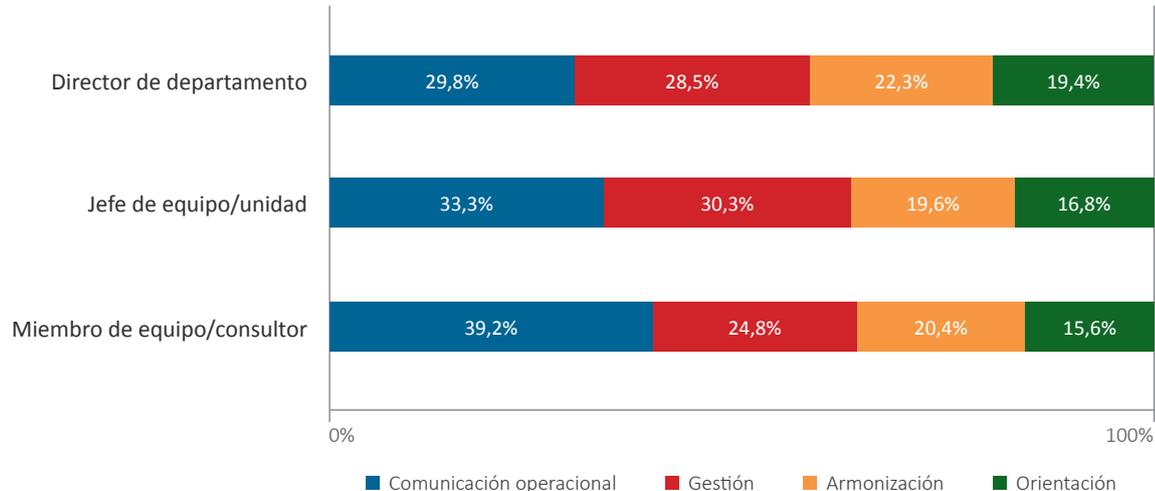
Distribución del tiempo productivo de los profesionales de gestión de la comunicación



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 914 profesionales de relaciones públicas. Q 7: Por favor, piense en cómo distribuye la mayor parte de su tiempo de trabajo. Divida el tiempo productivo que emplea en su trabajo (el valor total debe sumar el 100%). En una semana típica de trabajo, empleo la siguiente cantidad de tiempo en... La figura muestra la media de cada ítem; se han redondeado los valores de acuerdo con las medias.

Los directores de departamento dedican más tiempo a actividades estratégicas y reflexivas, pero la comunicación operacional les ocupa una tercera parte de su tiempo

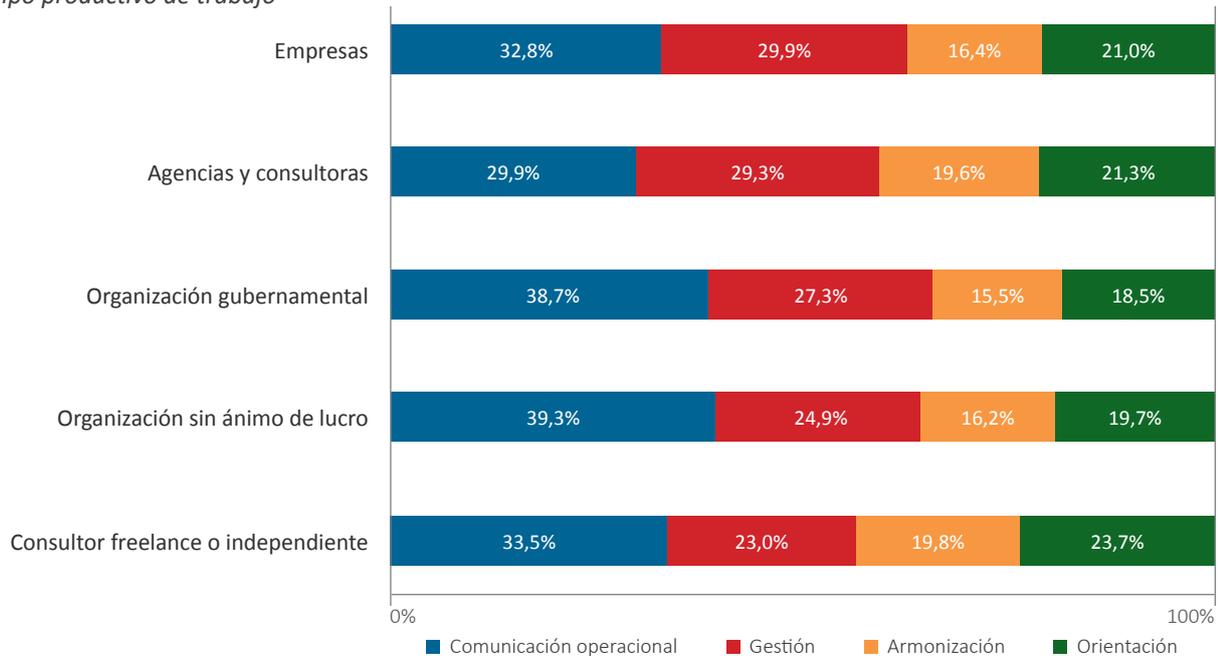
Tiempo productivo de trabajo



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 826 profesionales de relaciones públicas. Q 7: Por favor, piense en cómo distribuye la mayor parte de su tiempo de trabajo. Divida el tiempo productivo que emplea en su trabajo (el valor total debe sumar el 100%). En una semana típica de trabajo, emplee la siguiente cantidad de tiempo en... La figura muestra la media de cada ítem; se han redondeado los valores de acuerdo con las medias.

Los profesionales que trabajan en organizaciones gubernamentales y sin ánimo de lucro dedican más tiempo a la comunicación operacional que el resto

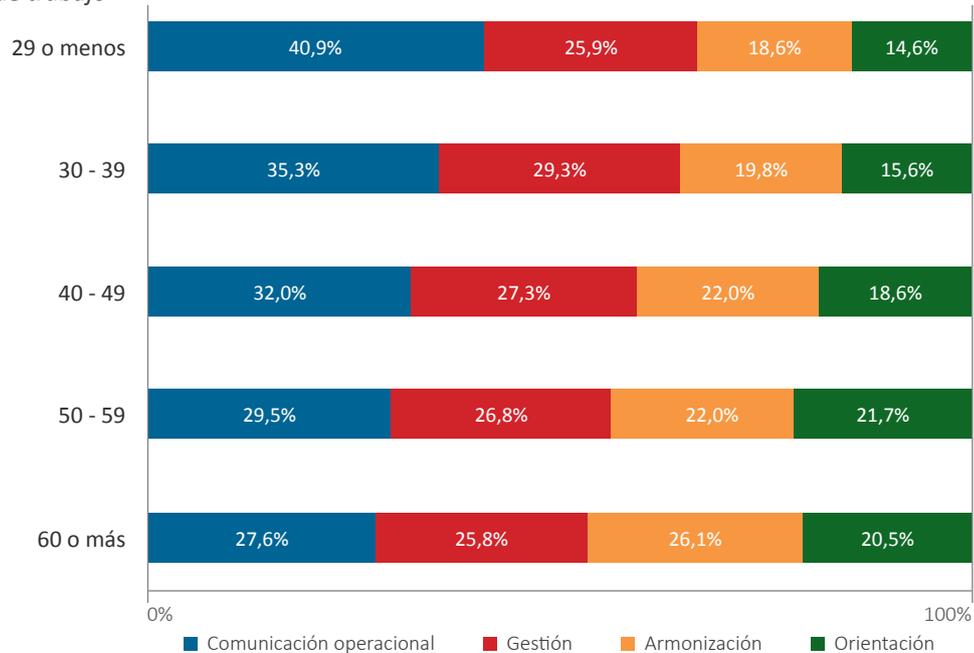
Tiempo productivo de trabajo



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 914 profesionales de relaciones públicas. Q 7: Por favor, piense en cómo distribuye la mayor parte de su tiempo de trabajo. Divida el tiempo productivo que emplea en su trabajo (el valor total debe sumar el 100%). En una semana típica de trabajo, empleo la siguiente cantidad de tiempo en... La figura muestra la media de cada ítem; se han redondeado los valores de acuerdo con las medias.

El tipo de actividad que realizan los profesionales de la comunicación está directamente relacionado con la edad

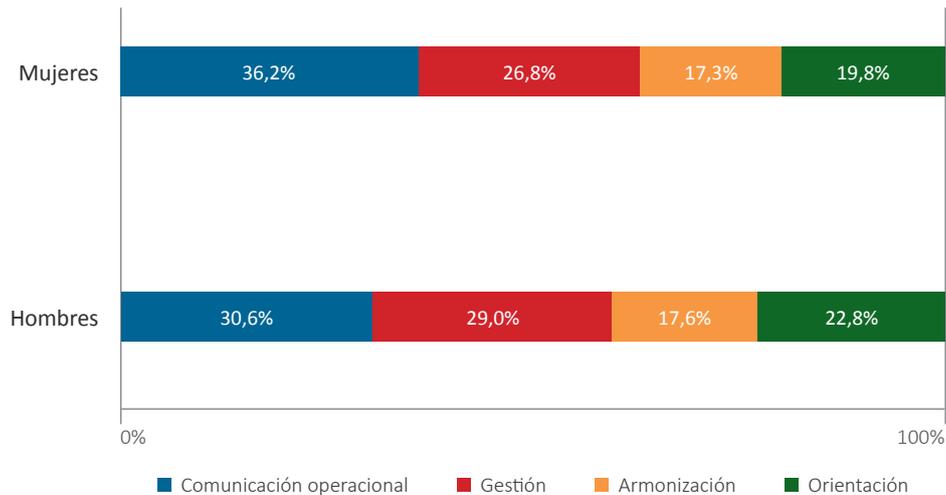
Tiempo productivo de trabajo



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 914 profesionales de relaciones públicas. Q 7: Por favor, piense en cómo distribuye la mayor parte de su tiempo de trabajo. Divida el tiempo productivo que emplea en su trabajo (el valor total debe sumar el 100%). En una semana típica de trabajo, emplee la siguiente cantidad de tiempo en... La figura muestra la media de cada ítem; se han redondeado los valores de acuerdo con las medias.

Brecha de género: los hombres dedican más tiempo a la gestión y la alineación de la comunicación

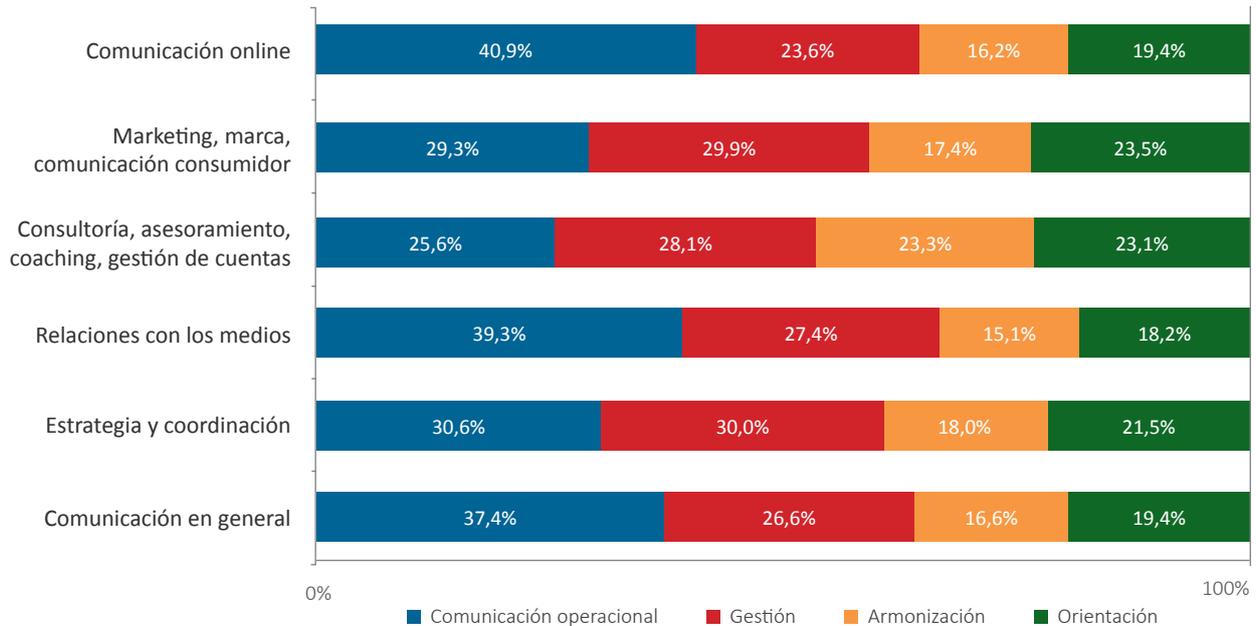
Tiempo productivo de trabajo



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 914 profesionales de relaciones públicas. Q 7: Por favor, piense en cómo distribuye la mayor parte de su tiempo de trabajo. Divida el tiempo productivo que emplea en su trabajo (el valor total debe sumar el 100%). En una semana típica de trabajo, empleo la siguiente cantidad de tiempo en... La figura muestra la media de cada ítem; se han redondeado los valores de acuerdo con las medias.

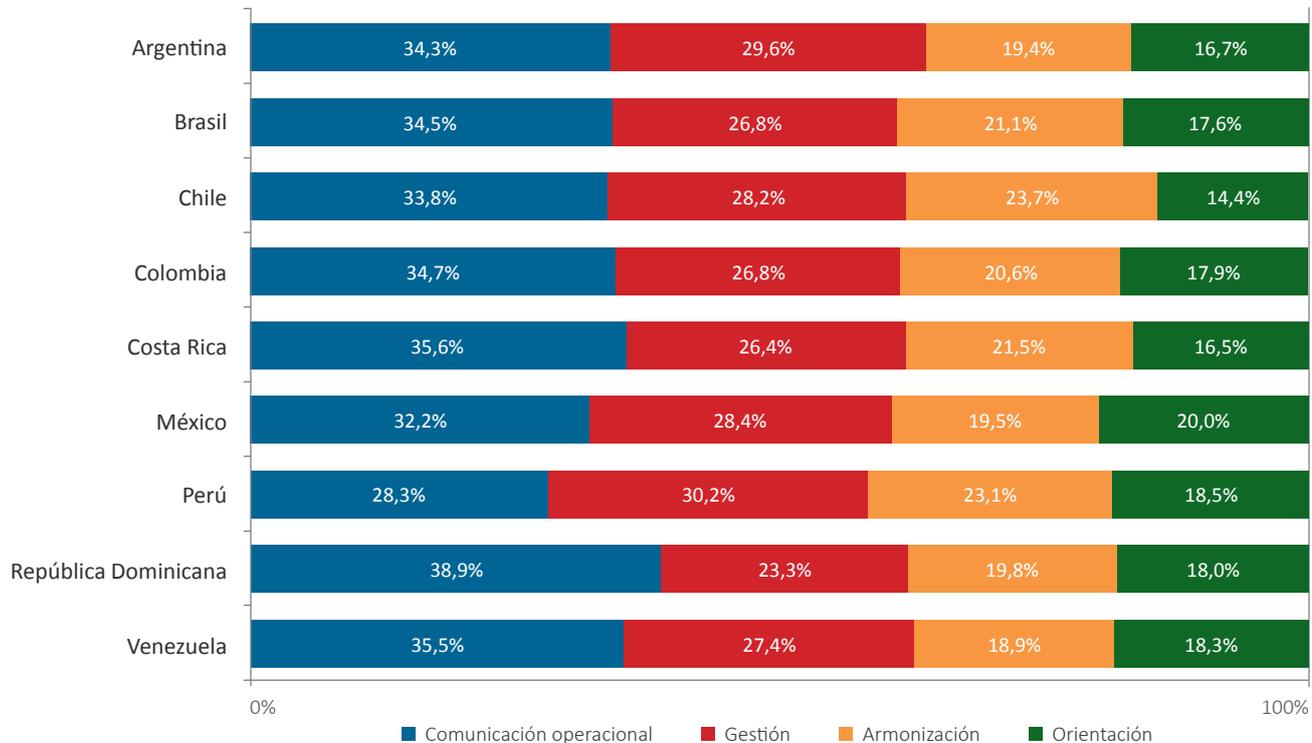
La distribución del tiempo productivo varía según las áreas de trabajo

Tiempo productivo de trabajo de los profesionales en el campo de...



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 914 profesionales de relaciones públicas. Q 7: Por favor, piense en cómo distribuye la mayor parte de su tiempo de trabajo. Divida el tiempo productivo que emplea en su trabajo (el valor total debe sumar el 100%). En una semana típica de trabajo, emplee la siguiente cantidad de tiempo en... La figura muestra la media de cada ítem; se han redondeado los valores de acuerdo con las medias.

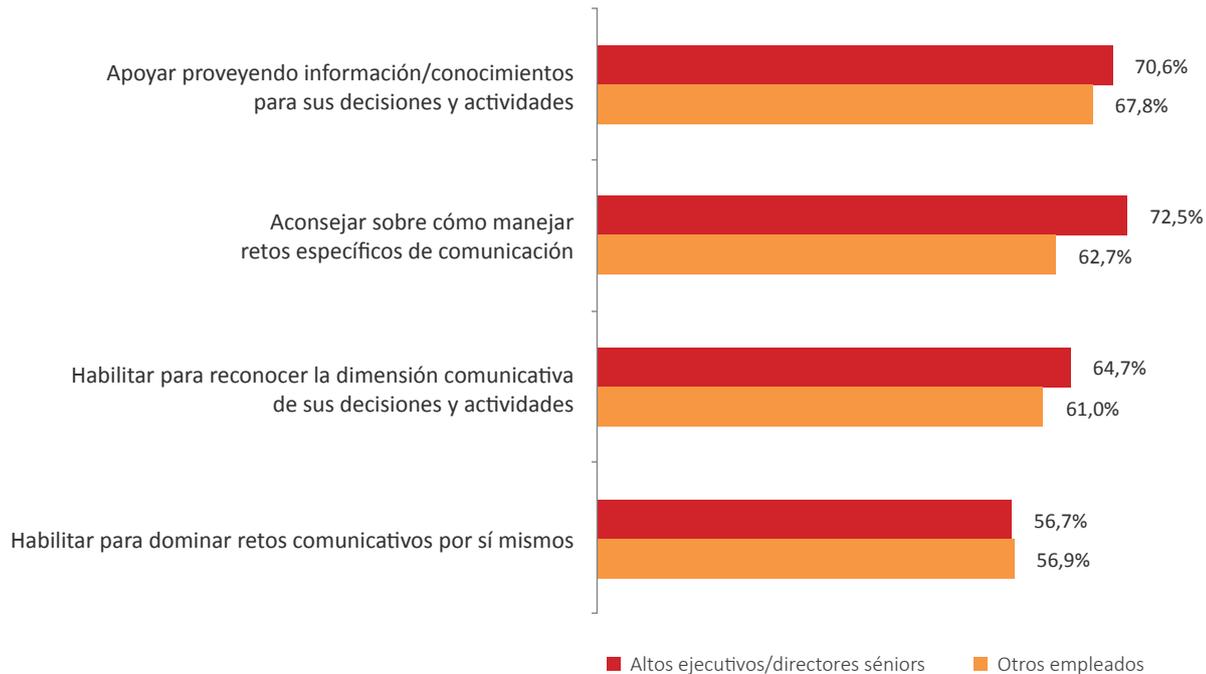
Práctica de la gestión de comunicación en los países latinoamericanos



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 847 profesionales de relaciones públicas de 17 países. Q 7: Por favor, piense en cómo distribuye la mayor parte de su tiempo de trabajo. Divida el tiempo productivo que emplea en su trabajo (el valor total debe sumar el 100%). En una semana típica de trabajo, empleo la siguiente cantidad de tiempo en... La figura muestra la media de cada ítem; se han redondeado los valores de acuerdo con las medias.

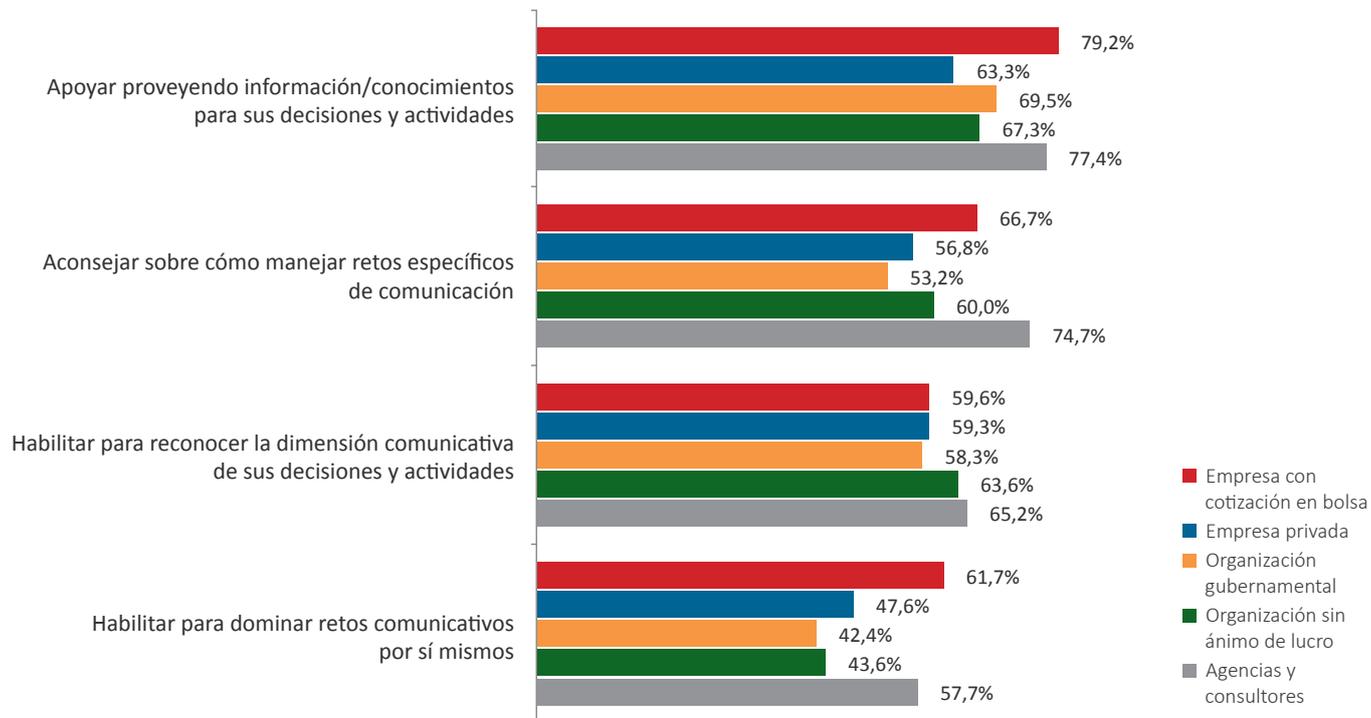
Modos de hacer coaching, entrenar, asesorar y preparar a superiores y compañeros

A menudo realiza coaching, asesoramiento o actividades de apoyo (escala 4-5)



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n^{min} = 557 profesionales de relaciones públicas que emplean al menos el 10% de su tiempo en hacer coaching, formación y capacitación. Q8: Cuando hace coaching, aconseja o habilita a los ejecutivos/directivos sénior u otros miembros de su organización/cliente, ¿con qué frecuencia practica las siguientes actividades? Escala 1 (Nada) – 5 (Muy a menudo) para las dos categorías. Porcentajes: frecuencias basadas en las puntuaciones 4-5 de la escala.

Los tipos de asesoramiento varían dependiendo del tipo de organización



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n^{min} = 557 profesionales de relaciones públicas que emplean al menos el 10% de su tiempo en hacer coaching, formación y capacitación. Q 8: Cuando hace coaching, aconseja o habilita a los ejecutivos/directivos sénior u otros miembros de su organización/cliente, ¿con qué frecuencia practica las siguientes actividades? Escala 1 (Nada) – 5 (Muy a menudo) para las dos categorías. Porcentajes: frecuencias basadas en las puntuaciones 4-5 de la escala. * Diferencias significativas (test chi-cuadrado, p ≤ 0.05).

Asesoramiento a ejecutivos y directores sénior en los países latinoamericanos

	Aconsejar sobre cómo manejar retos específicos de comunicación*	Habilitar para dominar retos comunicativos por sí mismos	Apoyar proveyendo información/ conocimientos para sus decisiones y actividades	Habilitar para reconocer la dimensión comunicativa de sus decisiones y actividades
México	77,6%	64,5%	79,5%	62,3%
Costa Rica	67,6%	42,4%	81,8%	63,6%
R. Dominicana	51,3%	39,5%	62,5%	55,3%
Argentina	59,4%	52,9%	65,7%	63,2%
Brasil	48,6%	38,7%	69,8%	57,5%
Chile	70,2%	48,3%	72,4%	62,1%
Colombia	67,6%	54,9%	68,6%	64,7%
Perú	62,3%	53,8%	67,3%	65,4%
Venezuela	66,7%	55,3%	68,4%	57,9%

www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n^{min} = 516 profesionales de relaciones públicas que emplean al menos el 10% de su tiempo en hacer coaching, formación y capacitación. **Q 8:** Cuando hace coaching, aconseja o habilita a los ejecutivos/directivos sénior u otros miembros de su organización/cliente, ¿con qué frecuencia practica las siguientes actividades? Ítem: "alto(s) ejecutivo(s)/directivo(s) sénior". Escala 1 (Nada) – 5 (Muy a menudo). **Porcentajes:** frecuencias basadas en las puntuaciones 4-5 de la escala. * Diferencias significativas (test chi-cuadrado, p ≤ 0.05).

RELACIONES ENTRE AGENCIAS Y CLIENTES

Las transformaciones digitales están cambiando la gestión de la comunicación tanto en el interior de los departamentos, como en las agencias y todos los proveedores de servicios que trabajan para ellos (Klewes, Popp & Rost-Hein, 2017). De hecho, la contratación de agencias, consultorías y consultores freelance se ha convertido en una práctica cada vez más habitual dentro de la gestión de la comunicación (Eagle, Dahl, Czarnecka & Lloyd, 2015). No puede ser de otro modo, si entendemos, por un lado, la mayor complejidad y especialización que supone la gestión de la comunicación para múltiples canales y stakeholders y, por otro, la transformación de los modelos de negocio, con cambios en las cadenas de suministro que pueden afectar también la relación con los proveedores de servicios de comunicación.

Estudios previos consideran que las agencias aportan perspectiva externa y recursos adicionales (Dircom, 2015), creatividad (Estanyol & Roca, 2015) y visión estratégica y experiencia en las

relaciones con los medios. La segunda edición del LCM se ha interesado por las razones que llevaban a las organizaciones a trabajar con estos servicios externalizados. Los resultados de nuestro estudio constatan que las agencias son contratadas fundamentalmente por su creatividad e innovación (69,9%), por su conocimiento estratégico (69,6%) y por su capacidad de explicar las tendencias de los nuevos canales de comunicación (64,7%). Seguidamente, las agencias son valoradas por aportar consejo objetivo e independiente (59,2%), apoyo adicional (55,1%) y experiencia en mercados específicos (52,9%). En menor medida, se recurre a las agencias para explicar el valor de la comunicación a los altos ejecutivos dentro de la organización (44%). Las razones puramente económicas no son mayoritarias: ahorro de dinero en personal interno para el 41,1% e imposibilidad de contratar personal interno para el 27,1%.

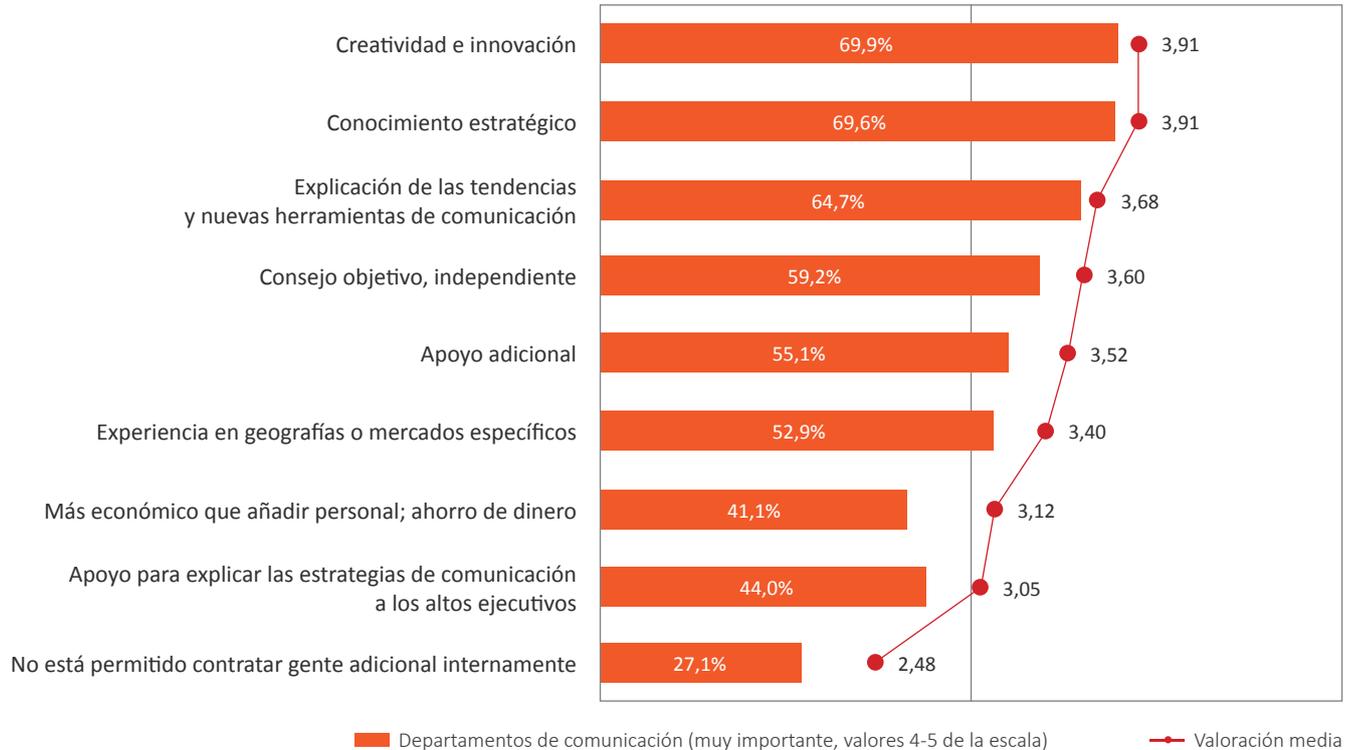
No obstante, cabe destacar que investigaciones previas han subrayado diferencias sustanciales en la percepción que tienen las agen-

cias de por qué las organizaciones recurren a ellas (Tench, Fawkes & Palihawadana, 2002; Fielden, Tench & Fawkes, 2003; Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno & Tench, 2015). Tras preguntar a los encuestados que trabajan en departamentos de comunicación en organizaciones y, por otro lado, a agencias y consultores, los resultados en Latinoamérica constatan estas diferencias. En general, las agencias puntúan por encima casi todas las razones para contratarlas. Además, encontramos diferencias con significación estadística en dos de las razones listadas por los profesionales para contratar agencias. En primer lugar, el conocimiento estratégico es el aspecto más sobrevalorado por parte de las agencias con respecto a lo que piensan los clientes. En segundo lugar, la creatividad e innovación que les aportan las agencias es lo más valorado por los clientes, pero no hasta el punto que reportan las propias agencias. En tercer lugar, la misma tendencia se produce al valorar la aportación de las agencias en términos de ahorro económico, pues son las mismas agencias quienes más se adhieren a esta razón. Esta tendencia de

sobrevaloración por parte de las agencias sólo se invierte cuando no está permitido contratar gente adicional internamente y cuando se busca apoyo para explicar las estrategias de comunicación a los altos ejecutivos.

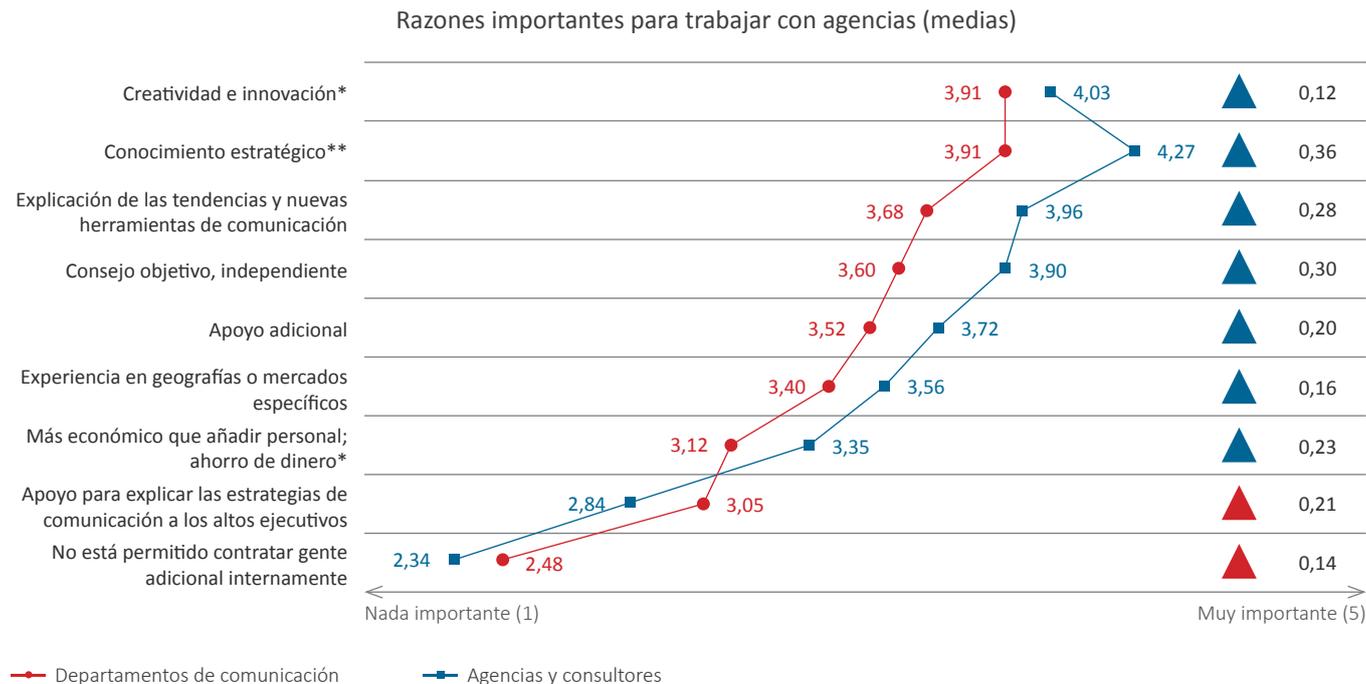
Se constatan también diversas percepciones de los profesionales que trabajan en distintos tipos de organizaciones. Así, las empresas privadas son las que más se adhieren a los tres principales factores para trabajar con las agencias: innovación, conocimiento estratégico y explicación de las nuevas tendencias de medios. Las ONG privilegian la objetividad y las empresas más grandes (que cotizan en bolsa) ven a las agencias fundamentalmente como un apoyo adicional. Los diversos países presentan también sus particularidades a la hora de entender las razones de la relación agencia-cliente.

Razones para contratar agencias según las organizaciones



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n^{min} = 549 profesionales de relaciones públicas. Q19-C: ¿Cuáles son las razones por las que su organización trabaja con agencias, freelancers y consultorías de comunicación? Por favor, valore la importancia de las razones listadas a continuación. Q19-A: ¿Cuáles son las razones por las que la media de sus clientes trabaja con agencias, freelancers y consultorías de comunicación? Por favor, valore la importancia de las razones listadas a continuación.

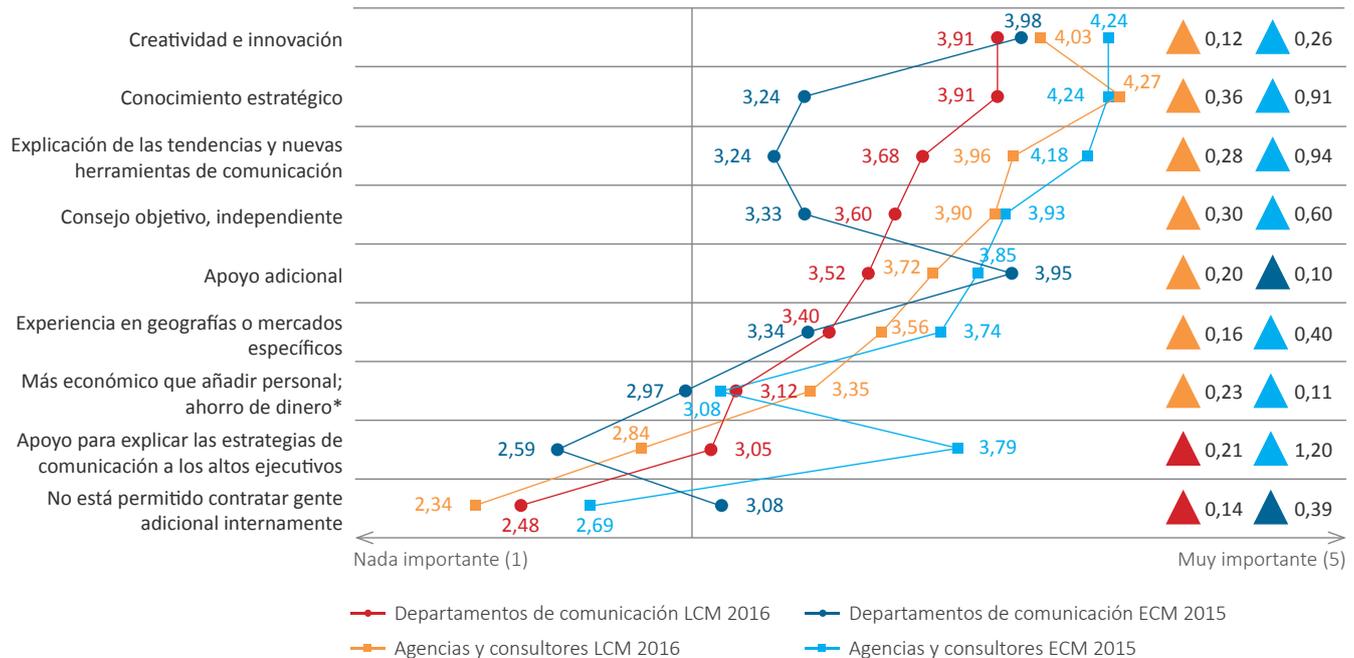
Diferentes percepciones sobre las razones para trabajar con agencias y departamentos de comunicación



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n^{min} = 841 profesionales de relaciones públicas. Q 19-C: ¿Cuáles son las razones por las que su organización trabaja con agencias, freelancers y consultorías de comunicación? Por favor, valore la importancia de las razones listadas a continuación. Q 19-A: ¿Cuáles son las razones por las que la media de sus clientes trabaja con agencias, freelancers y consultorías de comunicación? Por favor, valore la importancia de las razones listadas a continuación. ** Diferencias altamente significativas (test chi-cuadrado, p ≤ 0.01). * Diferencias significativas (test chi-cuadrado, p ≤ 0.05).

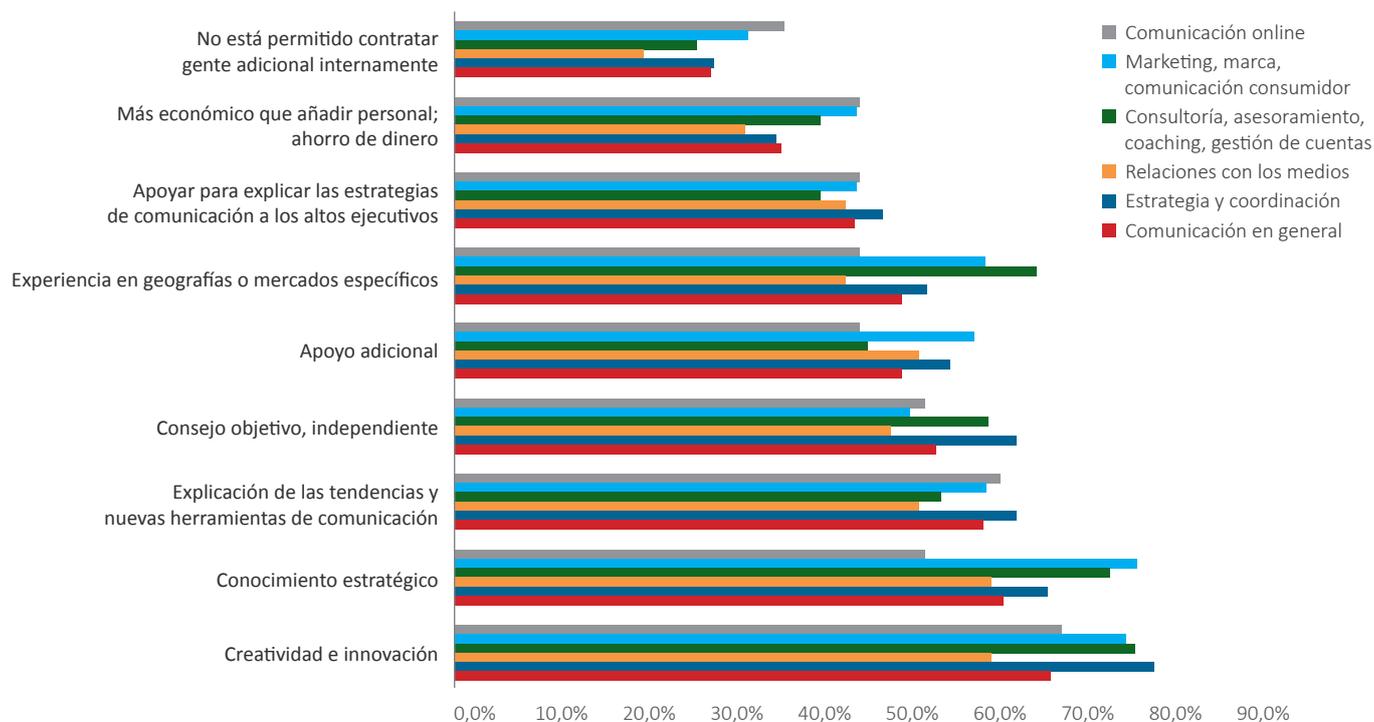
Diferentes percepciones entre agencias y clientes: comparativa entre Latinoamérica y Europa

Razones importantes para trabajar con agencias (medias)



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n^{min} = 841 profesionales de relaciones públicas. Q 19-C: ¿Cuáles son las razones por las que su organización trabaja con agencias, freelancers y consultorías de comunicación? Q19-A: ¿Cuáles son las razones por las que la media de sus clientes trabaja con agencias, freelancers y consultorías de comunicación? * Diferencias significativas (test chi-cuadrado, p ≤ 0.05).

Diferentes razones para trabajar con agencias según áreas de trabajo

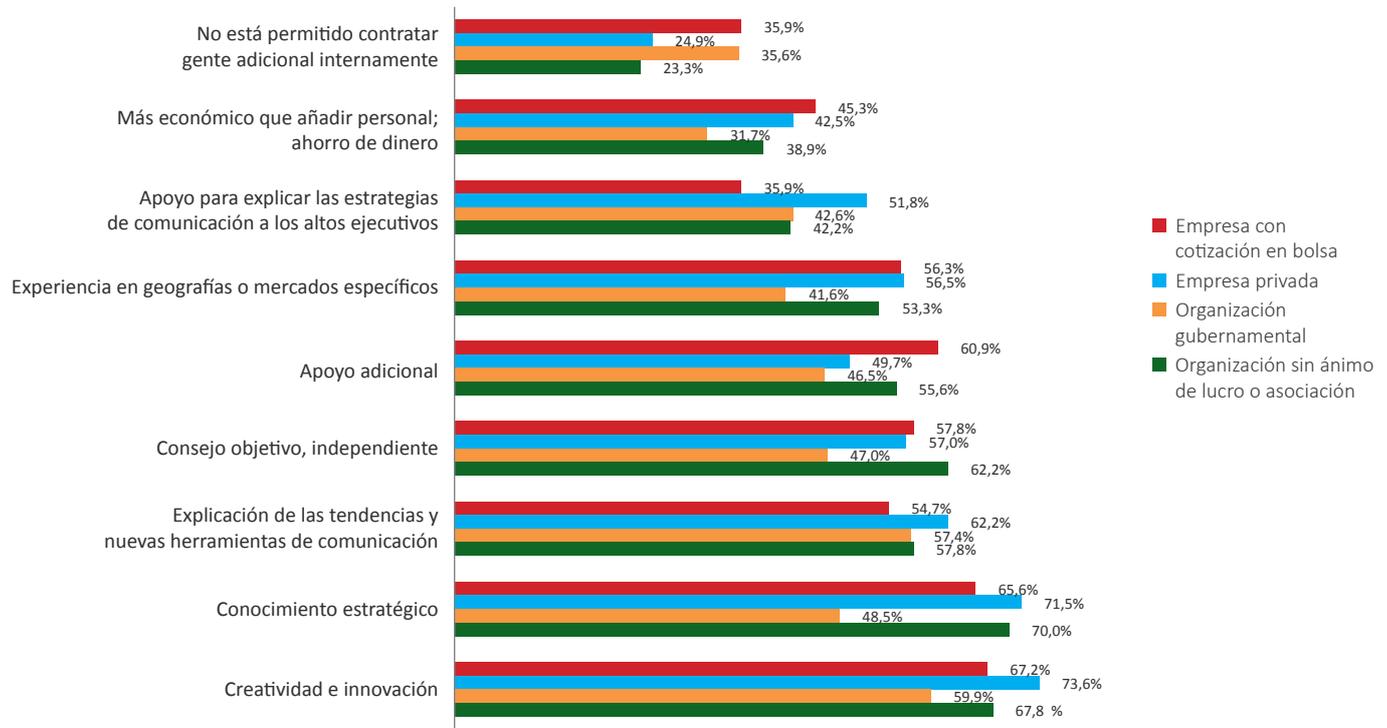


www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n^{min} = 578 profesionales de relaciones públicas. Q 19-C: ¿Cuáles son las razones por las que su organización trabaja con agencias, freelancers y consultorías de comunicación? Q 19-A: ¿Cuáles son las razones por las que la media de sus clientes trabaja con agencias, freelancers y consultorías de comunicación?

Razones por las que los departamentos trabajan con agencias por países

	Conocimiento estratégico	Creatividad e innovación	Consejo objetivo, independiente	Más económico que añadir personal; ahorro de dinero	No está permitido contratar gente adicional internamente	Apoyo adicional	Experiencia en geografías o mercados específicos	Apoyo para explicar las estrategias de comunicación a los altos ejecutivos	Explicación de las tendencias y nuevas herramientas de comunicación
Comunicación en general	60,9%	66,2%	53,6%	36,2%	28,5%	49,8%	49,8%	44,4%	58,9%
Relaciones con los medios	59,7%	59,7%	48,4%	32,3%	21,0%	51,6%	43,5%	43,5%	51,6%
Marketing, marca, comunicación consumidor	75,9%	74,7%	50,6%	44,6%	32,5%	57,8%	59,0%	44,6%	59,0%
Estrategia y coordinación	66,1%	78,0%	62,7%	35,6%	28,8%	55,1%	52,5%	47,5%	62,7%
Consultoría, asesoramiento, coaching, gestión de cuentas	73,0%	75,7%	59,9%	40,5%	27,0%	45,9%	64,9%	40,5%	54,1%
Comunicación online	52,1%	67,6%	52,1%	45,1%	36,6%	45,1%	45,1%	45,1%	60,6%

Dependiendo del tipo de empresa varían los motivos para trabajar con agencias



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n^{min} = 578 profesionales de relaciones públicas. Q 19-C: ¿Cuáles son las razones por las que su organización trabaja con agencias, freelancers y consultorías de comunicación? Q 19-A: ¿Cuáles son las razones por las que la media de sus clientes trabaja con agencias, freelancers y consultorías de comunicación?

Razones por las que los departamentos trabajan con agencias por países

	Conocimiento estratégico	Creatividad e innovación	Consejo objetivo, independiente	Más económico que añadir personal; ahorro de dinero	No está permitido contratar gente adicional internamente	Apoyo adicional	Experiencia en geografías o mercados específicos	Apoyo para explicar las estrategias de comunicación a los altos ejecutivos	Explicación de las tendencias y nuevas herramientas de comunicación
México	66,7%	71,8%	61,5%	33,3%	25,6%	59,0%	53,8%	35,9%	59,0%
Costa Rica	43,2%	54,1%	56,8%	40,5%	35,1%	54,1%	37,8%	43,2%	54,1%
R. Dominicana	61,5%	69,2%	56,4%	43,6%	25,6%	59,0%	51,3%	61,5%	61,5%
Argentina	61,2%	67,2%	46,3%	40,3%	20,9%	47,8%	49,3%	35,8%	52,2%
Brasil	61,2%	64,1%	38,8%	32,0%	43,7%	41,7%	46,6%	35,0%	59,2%
Chile	67,6%	66,2%	63,4%	32,4%	28,2%	49,3%	43,7%	42,3%	49,3%
Colombia	68,7%	73,7%	59,6%	40,4%	24,2%	54,5%	56,6%	50,5%	61,6%
Perú	59,1%	70,5%	61,4%	56,8%	31,8%	54,5%	56,8%	63,6%	75,0%
Venezuela	60,9%	56,5%	65,2%	21,7%	34,8%	43,5%	52,2%	52,2%	65,2%

Razones por las que los departamentos trabajan con agencias por regiones latinoamericanas

	Norteamérica	Centroamérica	Sudamérica
Conocimiento estratégico	\bar{X} = 66,7%	\bar{X} = 52,4%	\bar{X} = 63,1%
Creatividad e innovación	\bar{X} = 71,8%	\bar{X} = 61,7%	\bar{X} = 66,4%
Consejo objetivo, independiente	\bar{X} = 61,5%	\bar{X} = 56,6%	\bar{X} = 55,8%
Más económico que añadir personal; ahorro de dinero	\bar{X} = 33,3%	\bar{X} = 42,1%	\bar{X} = 37,3%
No está permitido contratar gente adicional internamente	\bar{X} = 25,6%	\bar{X} = 30,4%	\bar{X} = 30,6%
Apoyo adicional	\bar{X} = 59,0%	\bar{X} = 56,6%	\bar{X} = 48,6%
Experiencia en geografías o mercados específicos	\bar{X} = 53,8%	\bar{X} = 44,6%	\bar{X} = 50,9%
Apoyo para explicar las estrategias de comunicación a los altos ejecutivos	\bar{X} = 35,9%	\bar{X} = 52,4%	\bar{X} = 46,6%
Explicación de las tendencias y nuevas herramientas de comunicación	\bar{X} = 59,0%	\bar{X} = 57,8%	\bar{X} = 60,4%

INFLUENCERS EN SOCIAL MEDIA (SMI)

La noción de influencia ha vuelto a cobrar importancia en el área de la comunicación estratégica con el auge de los social media. Los llamados social media influencers (SMI), así como los defensores de marca, son un nuevo tipo de líderes de opinión, tal y como Katz y Lazarsfeld (1955) los concibieron en la teoría de la comunicación en dos pasos. La visibilidad de las opiniones repercute en la reputación de las organizaciones y, por ello, debe gestionarse (Charest & Bouffard, 2015). No en vano, la identificación de estos nuevos intermediarios se está convirtiendo en un valor estratégico relevante para las organizaciones.

Las tres principales plataformas en el mundo –Twitter, blogs y Facebook (Launchmetrics, 2015)– y en Latinoamérica –Facebook, blogs y LinkedIn (ComScore, 2015)– desempeñan un papel primordial como canales para la difusión de información e ideas y para el ejercicio de la influencia de unos usuarios sobre otros. Pese al creciente interés que suscitan los SMI, los estudios muestran que suele haber una falta de estrategia a este respecto por parte de los community managers, para

llevar a cabo una adecuada interacción con las fuentes de información de primera mano y la posibilidad de influir en la percepción de su público en cuanto a la reputación de sus organizaciones en la red (Charest & Bouffard, 2015: 3).

Encuestas previas en Latinoamérica muestran que las empresas recurren a los influencers para la distribución de contenidos, el lanzamiento de productos y la comunicación corporativa, en este orden (Launchmetrics, 2015). Tres cuartas partes de los encuestados por el LCM (77,2%) consideran que los SMI son importantes para sus actividades estratégicas de comunicación. A su vez, el 62% afirma que sus organizaciones usan estrategias específicas para comunicarse con los SMI. Sin embargo, menos de la mitad (41,9%) cuenta con enfoques específicos para identificarlos. Estos datos ponen de manifiesto que algunas organizaciones tienen un posicionamiento reactivo ante los SMI, es decir, si ellos se muestran o aparecen; pero no se caracterizan por llevar a cabo tareas de seguimiento o proactivas. Son las agencias

y las consultoras quienes lideran las estrategias con SMI, tanto en la identificación (56,1%) como en la comunicación (54,2%).

De hecho, estos resultados no son contradictorios con el avance de la investigación académica, pues son otras áreas, como marketing o ingeniería de sistemas, las que están ocupándose principalmente de la identificación de SMI. En Latinoamérica hay desarrollos empíricos, por ejemplo, desde las teorías de redes en ciencias de la computación (ej. Valiati, Silva, Guimarães & Meira, 2013; Riquelme & González-Cantergiani, 2016). Estos enfoques consideran influyente a aquel usuario cuyas acciones en las redes tengan repercusión en las acciones de muchos otros (Riquelme & González-Cantergiani, 2016: 960), pero tampoco existen modelos consensuados de identificación.

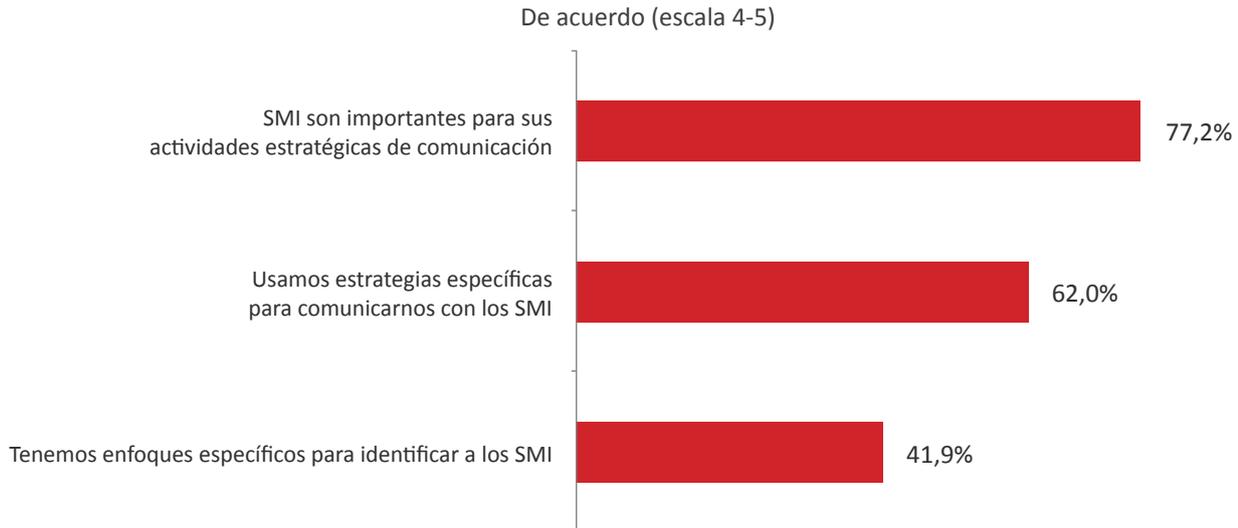
¿Qué factores son entonces los más importantes para identificar a los SMI? Para los profesionales de la comunicación el indicador más relevante es la reputación personal, apoyada por el 83,3% de los en-

cuestados. A este factor se suman el alcance cualitativo, es decir, que el contenido sea compartido o seguido por otros (77,2%); la posición en la red, o sea, número, reputación e influencia de la gente con la que se está conectado (75,9%); y la relevancia de los temas o los problemas que cubre (74,4%). Por el contrario, menos de la mitad de los encuestados señala la productividad, es decir, la cantidad de mensajes o contenidos publicados y el número de seguidores como indicadores más importantes para identificar a los SMI.

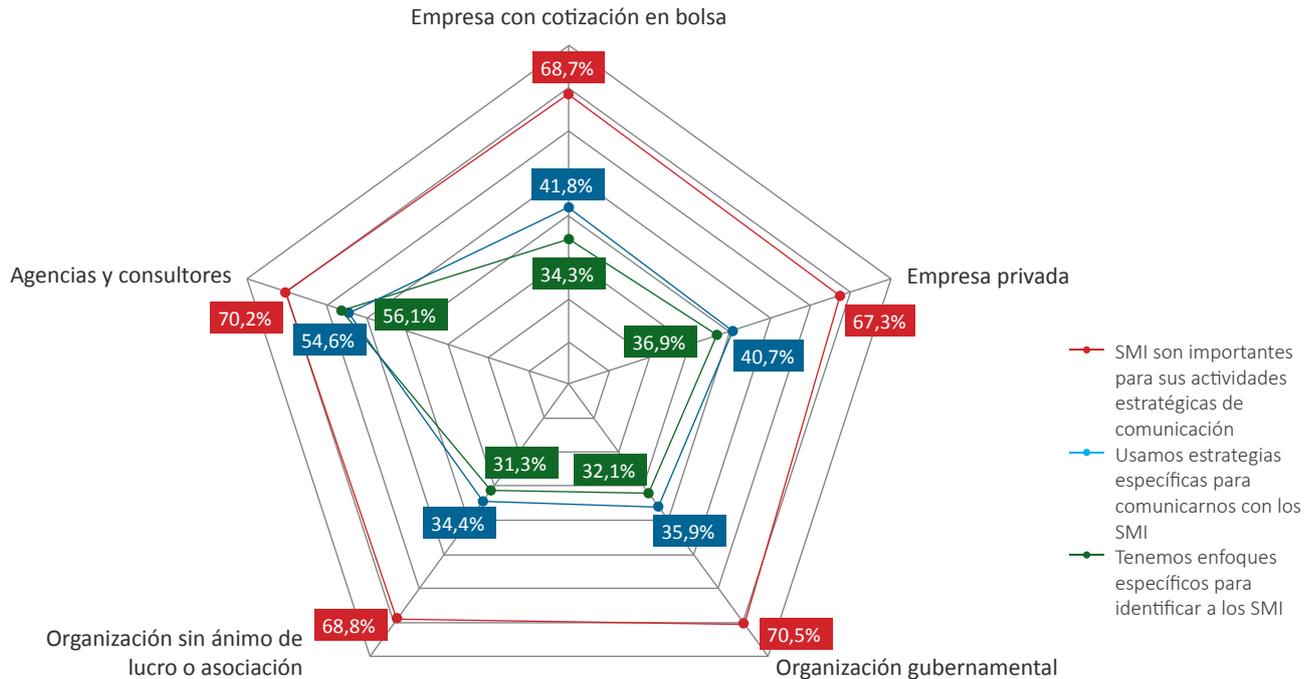
Estos resultados ponen de manifiesto dos cuestiones: la primera es que la mayor parte de los factores de identificación ofrecidos por los servidores de redes y desarrollados en otros campos de investigación no introducen toda la información que es relevante para gestionar la comunicación organizacional, como la reputación del emisor. La segunda es que existe una cierta institucionalización profesional en el reconocimiento de estas necesidades, pues es manifiesta la coincidencia de criterio entre los profesionales encuestados en Europa y en Latinoamérica.

Muchas organizaciones reconocen la relevancia de los SMI, pero sólo una minoría desarrolla enfoques específicos para identificarlos

Social media influencers (SMI) “representan nuevos tipos de terceros recomendadores independientes que configuran las actitudes de las audiencias mediante blogs, tweets y el uso de otros social media” (Freberg et al., 2011:90).

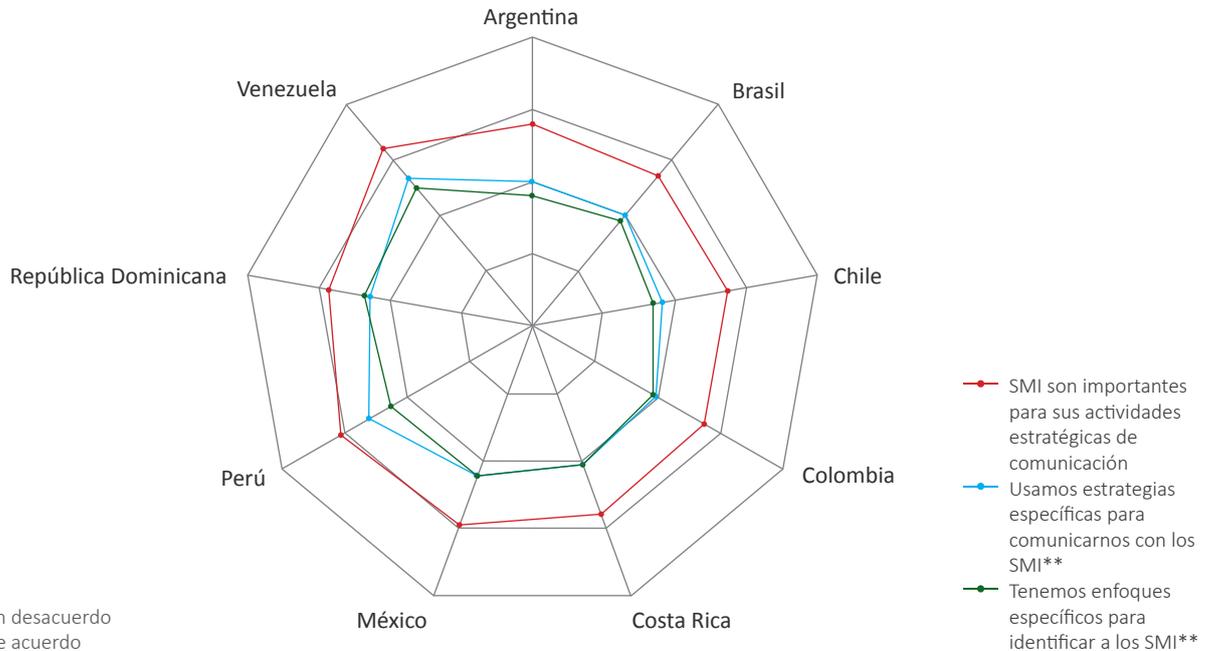


Agencias y consultores, a la vanguardia en estrategias de comunicación e identificación de SMI



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 911 profesionales de relaciones públicas. Q 13: Los influencers en social media (SMI) “representan un nuevo tipo de aval externo independiente que moldea las actitudes de la audiencia mediante blogs, tweets, y el uso de otros social media”. Por favor, puntúe las siguientes afirmaciones, pensando en su organización/agencia: Escala 1 (totalmente en desacuerdo) – 5 (totalmente de acuerdo). Porcentajes: Frecuencias basadas en las puntuaciones 4-5 de la escala.

Relaciones con SMI en los países latinoamericanos



Escala:
(1) Totalmente en desacuerdo
(5) Totalmente de acuerdo

www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 846 profesionales de relaciones públicas de 17 países. Q 13: Los influencers en social media (SMI) "representan un nuevo tipo de aval externo independiente que moldea las actitudes de la audiencia mediante blogs, tweets, y el uso de otros social media". Por favor, puntúe las siguientes afirmaciones, pensando en su organización/agencia: Escala 1 (totalmente en desacuerdo) – 5 (totalmente de acuerdo). Medias. ** Diferencias altamente significativas (test chi-cuadrado, $p \leq 0.01$).

Indicadores importantes para identificar a los SMI



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n^{min} = 768 profesionales de relaciones públicas. Q 14: En su opinión, ¿qué tan importantes son los siguientes factores para identificar a los influencers de social media que sean realmente relevantes para una organización? Escala 1 (Nada importante) – 5 (Muy importante). Porcentajes: Frecuencias basadas en las puntuaciones 4-5 de la escala.

Indicadores importantes para identificar los SMI en los países latinoamericanos

	Relevancia de los tema/problemas que cubre	Posición en la red	Productividad	Alcance cuantitativo	Alcance cualitativo	Reputación personal	Reputación de la organización a la que está afiliado/a
México	78,2%	73,3%	49,4%	64,4%	81,6%	86,0%	77,9%
Costa Rica	72,7%	66,7%	40,9%	54,3%	60,0%	71,0%	65,2%
R. Dominicana	65,5%	85,2%	44,6%	73,2%	76,4%	85,5%	86,8%
Argentina	69,5%	70,5%	38,5%	60,4%	71,6%	72,6%	54,3%
Brasil	75,7%	75,2%	49,7%	64,7%	81,6%	83,2%	74,0%
Chile	71,6%	70,1%	33,3%	56,9%	69,7%	84,1%	68,2%
Colombia	73,1%	76,7%	59,3%	64,1%	76,0%	80,0%	77,1%
Perú	72,2%	78,2%	47,2%	55,6%	74,5%	79,6%	74,5%
Venezuela	83,0%	68,6%	58,3%	60,4%	74,5%	89,6%	79,2%

www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 704 profesionales de relaciones públicas de 17 países. Q 14: En su opinión, ¿qué tan importantes son los siguientes factores para identificar a los influencers de social media que sean realmente relevantes para una organización? Escala 1 (Nada importante) – 5 (Muy importante). Porcentajes: Frecuencias basadas en las puntuaciones 4-5 de la escala.

Indicadores importantes para identificar los SMI en las regiones latinoamericanas

	Norteamérica	Centroamérica	Sudamérica
Relevancia de los tema/problemas que cubre	\bar{X} = 78,2%	\bar{X} = 69,1%	\bar{X} = 74,2%
Posición en la red	\bar{X} = 73,3%	\bar{X} = 76,0%	\bar{X} = 73,2%
Productividad	\bar{X} = 49,4%	\bar{X} = 42,8%	\bar{X} = 47,7%
Alcance cuantitativo	\bar{X} = 64,4%	\bar{X} = 63,8%	\bar{X} = 60,4%
Alcance cualitativo	\bar{X} = 81,6%	\bar{X} = 68,2%	\bar{X} = 74,7%
Reputación personal	\bar{X} = 86,0%	\bar{X} = 78,3%	\bar{X} = 81,5%
Reputación de la organización a la que está afiliado/a	\bar{X} = 77,9%	\bar{X} = 76,0%	\bar{X} = 71,2%

www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 704 profesionales de relaciones públicas de 17 países. Q 14: En su opinión, ¿qué tan importantes son los siguientes factores para identificar a los influencers de social media que sean realmente relevantes para una organización? Escala 1 (Nada importante) – 5 (Muy importante). Porcentajes: Frecuencias basadas en las puntuaciones 4-5 de la escala.

ENGAGEMENT CON STAKEHOLDERS

El principio del engagement dialógico como una base ética para las relaciones públicas ha proporcionado uno de los ejes para el desarrollo de la teoría de las relaciones públicas desde los años 80 (Pieccka, 2014). Se trata de un amplio y complejo concepto que describe aspectos de la relación entre una organización y sus stakeholders e implica diferentes estados de involucración: cognitivos, afectivos y participativos (Macnamara, 2016).

En los últimos tiempos, sin embargo, el concepto de engagement se ha utilizado de manera más reduccionista para hacer referencia a la interacción de las organizaciones y sus stakeholders a través de los social media. A diferencia de la comunicación tradicional, la comunicación mediante los social media se caracteriza por ser interactiva, personal y comunitaria, permitiendo a las organizaciones involucrar a su público en conversaciones, muestras de apoyo y relaciones significativas (Men & Tsai, 2015). De hecho, el engagement de stakeholders se ha convertido también en una de las medidas

más utilizadas para evaluar a las audiencias de las organizaciones (Chung & Taneja, 2016). Pero esta medición no está exenta de dificultades, ya que comenzó enfocándose en los datos más fácilmente disponibles –número de contactos, seguidores y “me gusta” en las redes (Ihm, 2015)– olvidando la riqueza y complejidad de las relaciones entre organizaciones y públicos a las que el concepto original se refiere (Pieccka, 2014).

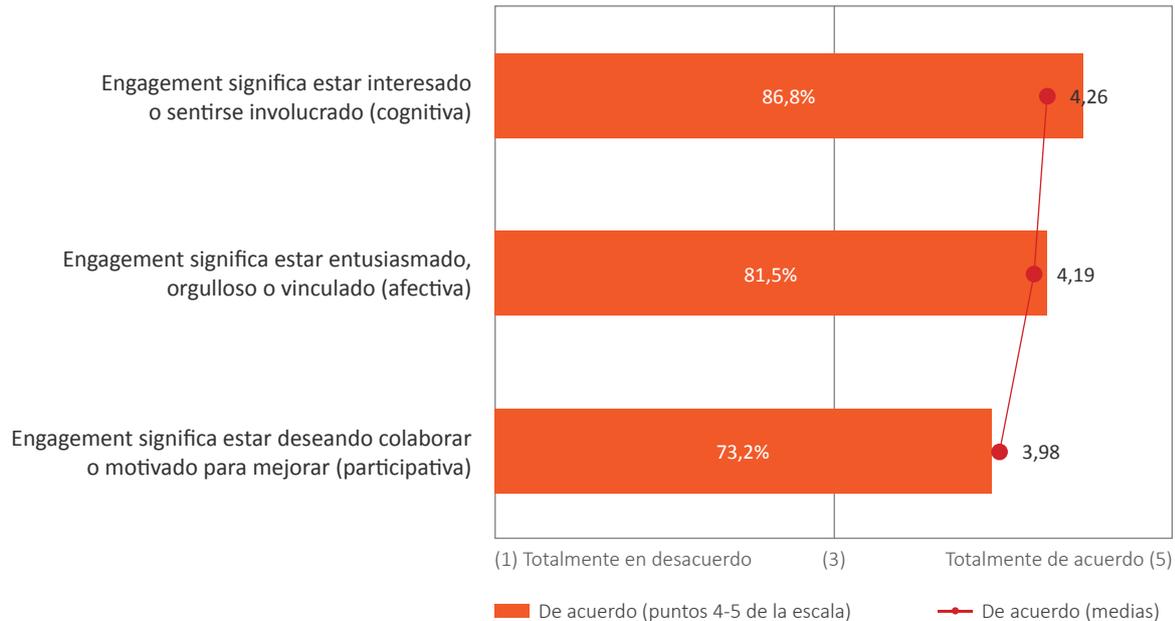
En el LCM se preguntó a los profesionales latinoamericanos qué entendían por engagement. Para el 86,8% de los encuestados significa estar interesado, es decir, una visión cognitiva del concepto; mientras que la perspectiva afectiva del engagement es respaldada por ocho de cada diez profesionales de la comunicación. Por otra parte, casi tres cuartas partes de los encuestados entienden el engagement como el hecho de estar deseando colaborar o estar motivado para mejorar (visión participativa). Menos acuerdo existe en los sistemas de medición. Seis de cada diez comunicadores afirman que los stakeholders

muestran engagement si hablan positivamente de la organización a otros (afectiva); el 54,5% defiende una visión participativa en la que deben trabajar conjuntamente con la organización. Por último, más de la mitad de los profesionales (53,7%) piensan que los stakeholders muestran engagement si se comunican activamente con la organización o dan información de retorno, o sea, una perspectiva cognitiva del engagement. Esta preferencia por los indicadores de engagement afectivo y participativo contrasta con la mayor importancia que los profesionales europeos conceden a los aspectos cognitivos y participativos. Prestando atención a las diferencias según el tipo de organización, se observa que las agencias y consultorías tienen una visión participativa cuando los stakeholders muestran engagement al interactuar con su organización o marca, mientras que las empresas estatales son más esquivas a una perspectiva afectiva del engagement.

Las organizaciones se enfrentan hoy día a un entorno cada vez más complejo en las relaciones con sus seguidores, con una competen-

cia a nivel mundial, consumidores volubles y el riesgo de que cualquiera haga tambalear la reputación de una marca en un momento (Luoma-aho, 2015). Las decisiones sobre cómo comprometer a los stakeholders son prevalentes para la vida de las organizaciones y central para el propósito y la calidad del modo en que las empresas se relacionen con la sociedad (Aakhus & Bzdak, 2015).

Los profesionales de la comunicación tienen una visión cognitiva y afectiva sobre el significado de engagement



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 912 profesionales de relaciones públicas. Q 10: El *engagement* es un concepto muy debatido en la sociedad y en las organizaciones actualmente. ¿Qué significado tiene para usted? Escala: 1 (Totalmente en desacuerdo) – 5 (Totalmente de acuerdo). Porcentajes: Frecuencias basadas en las puntuaciones 4-5 de la escala.

La mayoría de los profesionales piensa que los stakeholders muestran engagement si comunican sobre la organización y trabajan conjuntamente con ella

Los stakeholders muestran engagement si...



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 914 profesionales de relaciones públicas. Q 11: ¿Cómo identificaría el *engagement* de los stakeholders externos mediante la comunicación y la interacción hacia su organización/marca (o la organización/marca de su cliente)? Por favor, elija hasta tres (3) de los más Relevantes. Porcentajes: Frecuencias basadas en las selección de los tres principales.

Los profesionales de la comunicación usan formas muy diferentes de identificar el stakeholder engagement

Los stakeholders muestran engagement si...



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 914 profesionales de relaciones públicas. Q 11: ¿Cómo identificaría el engagement de los stakeholders externos mediante la comunicación y la interacción hacia su organización/marca (o la organización/marca de su cliente)? Por favor, elija hasta tres (3) de los más Relevantes. Porcentajes: Frecuencias basadas en las selección de los tres principales.

Las ONG y las organizaciones gubernamentales conceden importancia a distintos aspectos participativos del engagement

Los stakeholders muestran engagement si...



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 914 profesionales de relaciones públicas. Q 11: ¿Cómo identificaría el engagement de los stakeholders externos mediante la comunicación y la interacción hacia su organización/marca (o la organización/marca de su cliente)? Por favor, elija hasta tres (3) de los más Relevantes. Porcentajes: Frecuencias basadas en la selección de los tres principales.

Indicadores predilectos para detectar el engagement con stakeholders en Latinoamérica

	Cognitiva		Afectiva		Participativa	
	se informan ellos mismos sobre la organización	comunican activamente con la organización o dan información de retorno	hablan positivamente de la organización a otros	se convierten en apoyos institucionales	trabajan conjuntamente con la organización	influyen la toma de decisiones de la organización
México	37,5%	40,6%	64,6%	33,3%	59,4%	46,9%
Costa Rica	62,0%	50,0%	66,0%	40,0%	30,0%	32,0%
R. Dominicana	27,0%	54,0%	69,8%	49,2%	58,8%	38,1%
Argentina	30,9%	61,8%	62,7%	42,7%	57,3%	32,7%
Brasil	40,2%	56,3%	51,7%	33,9%	52,9%	44,8%
Chile	35,8%	54,7%	52,6%	43,2%	57,9%	36,8%
Colombia	38,0%	52,8%	56,3%	48,6%	59,2%	31,7%
Perú	26,6%	64,1%	59,4%	40,6%	60,9%	35,9%
Venezuela	34,0%	47,2%	64,2%	43,4%	58,5%	37,7%

www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 847 profesionales de relaciones públicas de 17 países. Q 11: ¿Cómo identificaría el engagement de los stakeholders externos mediante la comunicación y la interacción hacia su organización/marca (o la organización/marca de su cliente)? Por favor, elija hasta tres (3) de los más relevantes. Porcentajes: Frecuencias basadas en las selección de los tres principales.

Indicadores importantes para identificar los SMI en las regiones latinoamericanas

	Norteamérica	Centroamérica	Sudamérica
Se informan ellos mismos sobre la organización	\bar{X} = 37,5%	\bar{X} = 18,8%	\bar{X} = 25,1%
Comunican activamente con la organización o dan información de retorno	\bar{X} = 40,6%	\bar{X} = 20,3%	\bar{X} = 10,2%
Hablan positivamente de la organización a otros	\bar{X} = 64,6%	\bar{X} = 32,3%	\bar{X} = 16,2%
Se convierten en apoyos institucionales	\bar{X} = 33,3%	\bar{X} = 16,7%	\bar{X} = 8,3%
Trabajan conjuntamente con la organización	\bar{X} = 59,4%	\bar{X} = 29,7%	\bar{X} = 14,9%
Influyen la toma de decisiones de la organización	\bar{X} = 46,9%	\bar{X} = 23,5%	\bar{X} = 11,7%

www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 704 profesionales de relaciones públicas de 17 países. Q 14: En su opinión, ¿qué tan importantes son los siguientes factores para identificar a los influencers de social media que sean realmente relevantes para una organización? Escala 1 (Nada importante) – 5 (Muy importante). Porcentajes: Frecuencias basadas en las puntuaciones 4-5 de la escala.

TEMAS ESTRATÉGICOS Y CANALES DE COMUNICACIÓN

Como se ha comentado en capítulos previos, el sector de la gestión de la comunicación se ha visto enormemente afectado por los profundos cambios estructurales surgidos de la globalización, la digitalización y la mediatización. Ahora el trabajo de los profesionales de las relaciones públicas está en gran medida condicionado por las redes sociales y no es fácil limitar el alcance de los mensajes a un público determinado (Plowmann, Wakefield & Winchel, 2015). En Latinoamérica, claramente los dos primeros temas de preocupación para la profesión en los próximos tres años están vinculados a la sociedad digital: enfrentarse con la evolución digital y la web social (39%) y usar big data y/o algoritmos para la comunicación (37,8%). El tercer tema estratégico tiene que ver con el fortalecimiento de la función de comunicación para apoyar la toma de decisiones de los altos directivos (37%). Estos resultados presentan diferencias sustanciales en los últimos dos años y también respecto a otras regiones del mundo. Mientras que en 2014 tanto los profesionales latinoamericanos como los europeos

mostraban su preocupación por conectar las estrategias de la organización y la comunicación, en 2016 Latinoamérica centra su atención en los retos de la digitalización. Estos resultados tienen sentido ante la baja implementación del big data y la evaluación que hacen los comunicadores latinoamericanos de sus competencias en social media.

Estos resultados son también coherentes con la previsión sobre el uso de los canales de comunicación. En cuanto a la percepción de los encuestados sobre la importancia de los canales e instrumentos de comunicación hoy y en el futuro, el aumento más significativo está en la comunicación a través de móviles, es decir, apps, sitios web para celulares o tablets, con un incremento del 20% en los próximos tres años. En el otro extremo, los profesionales de comunicación vaticinan una pérdida de importancia del 13,4% en las relaciones con los medios de comunicación impresos. Claramente los profesionales de la comunicación apuestan por la

digitalización, siguiendo la tendencia de hace dos años, especialmente a través de los dispositivos móviles.

Si se compara la importancia de los canales e instrumentos de comunicación en Latinoamérica, Europa y Asia-Pacífico se aprecian diferencias entre las tres regiones. Para los profesionales de la comunicación latinoamericanos, los canales e instrumentos más importantes son los social media (83%). Mientras que los europeos valoran en mayor medida la comunicación online vía web, emails e intranets, los profesionales de la comunicación en Asia-Pacífico todavía conceden una gran relevancia a los medios de comunicación impresos. Por el contrario, los profesionales latinoamericanos prevén una mayor caída en la importancia de estos canales tradicionales en comparación con sus colegas de profesión en otros continentes. Sin embargo, en las tres regiones se aprecia un ascenso de la comunicación online y de la comunicación cara a cara.

Al calor de los profundos cambios que está sufriendo la profesión, no sorprende que se observen diferencias respecto a la primera edición del estudio y que al mismo tiempo se aprecien tendencias comunes con los estudios en Europa (Zerfass et al., 2016) y Asia-Pacífico (Macnamara et al., 2015). La comunicación estratégica, en líneas generales, busca adoptar un enfoque aperturista hacia el potencial que brindan las redes sociales, que, a su vez, han abierto las puertas a formas más colectivistas de estrategia organizacional, tradicionalmente controlada por las élites organizacionales (Baptista, Wilson, Galliers & Byngnall, 2016).

Temas estratégicos más importantes en la gestión de la comunicación para los próximos tres años en 2014 y 2016



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 912 profesionales de relaciones públicas. Q.9: Por favor, escoja tres (3) de estos temas que cree que serán los más importantes para las relaciones públicas/gestión de comunicación en los próximos tres años. Porcentajes: Frecuencias basadas en la selección de los tres principales. Moreno et al., 2014 / n = 803 profesionales de relaciones públicas. Q.4: Por favor, valore la importancia de los siguientes temas para las relaciones públicas/gestión de comunicación en los próximos tres años. Escala 1 (Nada importante) – 5 (Muy importante). Porcentajes: Frecuencias basadas en la puntuación 5 de la escala.

Temas estratégicos más importantes en la gestión de la comunicación hasta 2019



Relevancia percibida de los temas estratégicos en Latinoamérica

	Conectar las estrategias de la organización con la comunicación	Lidiar con la velocidad y el volumen del flujo de información	Enfrentarse con la evolución digital y la web social	Fortalecer el rol de la función de comunicación para apoyar la toma de decisiones de los altos directivos	Construir y mantener la confianza en la organización	Usar big data y/o algoritmos para la comunicación	Habilitar, hacer coaching y aconsejar a los directivo(s) sénior y otros empleados
México	34,4%	37,5%	47,9%	34,4%	18,8%	35,4%	11,5%
Costa Rica	38,0%	26,0%	54,0%	36,0%	14,0%	36,0%	6,0%
R. Dominicana	31,7%	20,6%	50,8%	25,4%	28,6%	42,9%	9,5%
Argentina	30,9%	40,0%	33,6%	30,0%	17,3%	40,9%	13,6%
Brasil	29,3%	43,7%	30,5%	28,7%	19,5%	32,8%	12,6%
Chile	40,0%	26,3%	35,8%	38,9%	25,3%	26,3%	6,3%
Colombia	23,9%	29,6%	37,3%	50,0%	27,5%	40,1%	16,2%
Perú	43,8%	28,1%	34,4%	43,8%	17,2%	37,5%	14,1%
Venezuela	28,3%	35,8%	41,5%	37,7%	18,9%	58,5%	57,0%

Cambios de relevancia en los canales e instrumentos de comunicación en los últimos años

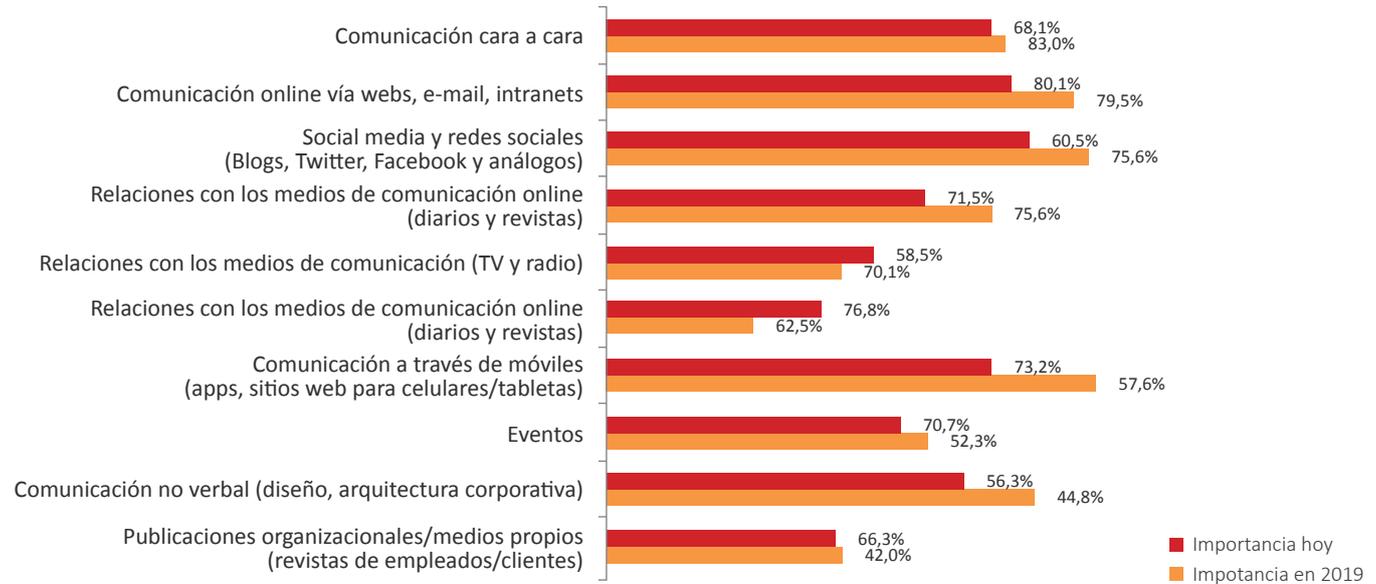
La importancia percibida para abordar a los stakeholders, gatekeepers y audiencias



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 832 profesionales de relaciones públicas; Moreno et al. 2015/n = 803 profesionales de relaciones públicas (Q5)/ Q 12: ¿En qué medida son importantes los siguientes medios para comunicarse con stakeholders, gatekeepers y audiencias? Escala 1 (Nada importante) – 5 (Muy importante). Porcentajes: Frecuencias basadas en las puntuaciones 4-5 de la escala. Evaluación longitudinal basada en 1.635 respuestas de profesionales de la comunicación de 17 países.

La importancia de los canales e instrumentos de comunicación en la actualidad y en el futuro

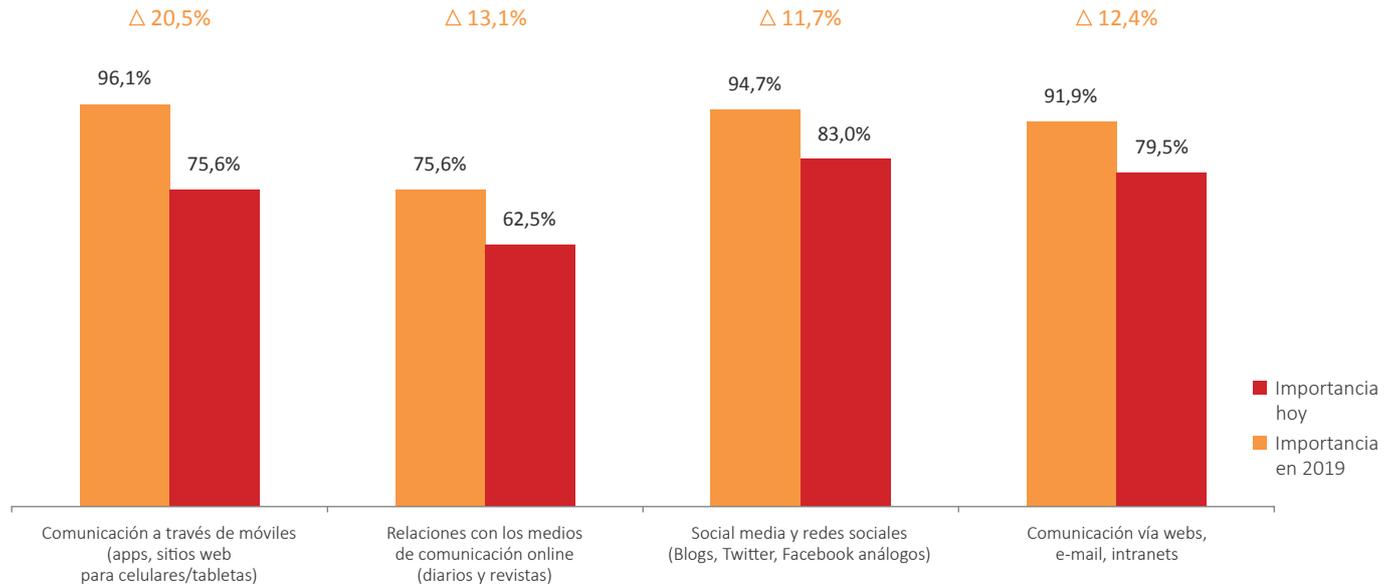
La importancia percibida para abordar a los stakeholders, gatekeepers y audiencias en la actualidad y en los próximos tres años



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n^{min} = 739 profesionales de relaciones públicas. Q 12: ¿En qué medida son importantes los siguientes medios para comunicarse con stakeholders, gatekeepers y audiencias? Y en su opinión, ¿qué importancia tendrán dentro de tres años? Escala 1 (Nada importante) – 5 (Muy importante). Porcentajes: Frecuencias basadas en las puntuaciones 4-5 de la escala.

Percepción del incremento constante en todos los sectores, especialmente en la comunicación móvil

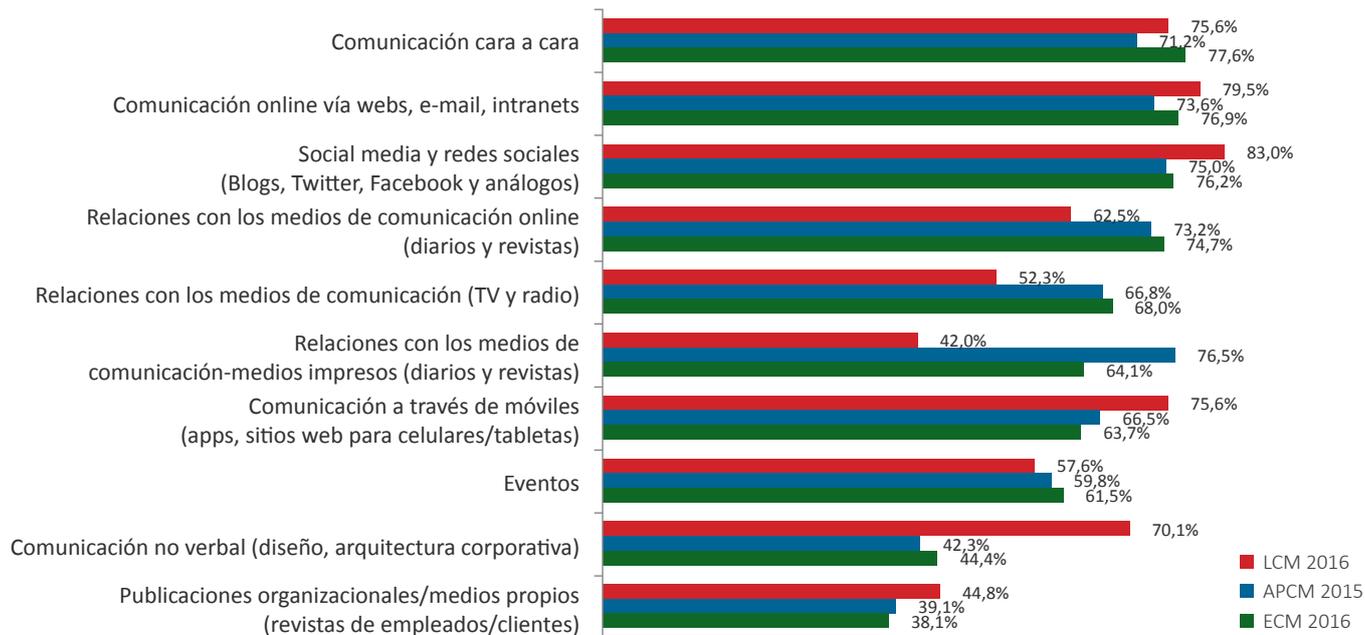
La importancia percibida para abordar a los stakeholders, gatekeepers y audiencias en la actualidad y en los próximos tres años



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n^{min} = 739 profesionales de relaciones públicas. Q 12: ¿En qué medida son importantes los siguientes medios para comunicarse con stakeholders, gatekeepers y audiencias? Y en su opinión, ¿qué importancia tendrán dentro de tres años? Escala 1 (Nada importante) – 5 (Muy importante). Porcentajes: Frecuencias basadas en las puntuaciones 4-5 de la escala.

Comparación global: la calificación de los canales de comunicación en Latinoamérica, Asia y Europa

La importancia percibida para abordar a los stakeholders, gatekeepers y audiencias



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 832 profesionales de relaciones públicas (Q 12); Macnamara et al. 2015/n = 1,148 profesionales de relaciones públicas (Q 4); Zerfass et al. 2016/n = 2,583 (Q 12). Q: ¿En qué medida son importantes los siguientes medios para comunicarse con stakeholders, gatekeepers y audiencias? Escala 1 (Nada importante) – 5 (Muy importante). Porcentajes: Frecuencias basadas en escalas 4-5. Evaluación total basada en 4,563 de 37 países.

Los profesionales jóvenes dan más importancia a los social media y redes sociales

Importancia percibida por grupos de edad

	29 o menos		30- 39		40- 49		50- 59		60 o más	
	%	M	%	M	%	M	%	M	%	M
Relaciones con los medios de comunicación- medios impresos (diarios y revistas)	59,8%	3,69	54,2%	3,67	53,5%	3,61	52,9%	3,71	54,1%	3,76
Relaciones con los medios de comunicación online (diarios y revistas)	77,6%	4,02	72,2%	3,95	72,1%	3,98	75,6%	4,04	56,8%	3,81
Relaciones con los medios de comunicación (TV y radio)	63,4%	3,83	67,8%	3,89	63,0%	3,81	72,1%	3,96	64,9%	3,84
Publicaciones organizacionales/medios propios (revistas de empleados/clientes)	48,0%	3,52	49,6%	3,53	49,6%	3,51	44,8%	3,43	41,7%	3,39
Comunicación online vía webs, e-mail, intranets	73,4%	4,09	72,8%	4,01	76,8%	4,07	87,4%	4,27	78,4%	4,14
Social media y redes sociales (Blogs, Twitter, Facebook y análogos)	88,4%	4,38	85,3%	4,28	78,1%	4,18	85,8%	4,34	78,4%	4,11
Comunicación a través de móviles (apps, sitios web para celulares/tabletas)	73,3%	4,09	70,3%	4,01	73,2%	3,99	75,6%	4,09	62,9%	3,83
Eventos	65,3%	3,82	67,7%	3,88	60,8%	3,72	63,1%	3,84	56,8%	3,73
Comunicación cara a cara	72,5%	4,12	79,6%	4,24	75,9%	4,15	80,4%	4,20	75,7%	4,16
Comunicación no verbal (diseño, arquitectura corporativa)	60,2%	3,74	63,8%	3,81	57,2%	3,65	65,4%	3,74	59,5%	3,59

www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 833 profesionales de relaciones públicas. Q 12: ¿En qué medida son importantes los siguientes medios para comunicarse con stakeholders, gatekeepers y audiencias? Y en su opinión, ¿qué importancia tendrán dentro de tres años? Escala 1 (Nada importante) – 5 (Muy importante). Porcentajes: Frecuencias basadas en las puntuaciones 4-5 de la escala.

Agencias y freelancers apuestan por la importancia de la comunicación a través de móviles en el futuro

Importancia percibida por tipos de organización

	Empresa con cotización en bolsa		Empresa privada		Empresa estatal		Organización sin ánimo de lucro		Agencias y consultoras		Consultor freelance o independiente	
	2016	2019	2016	2019	2016	2019	2016	2019	2016	2019	2016	2019
Relaciones con los medios de comunicación-medios impresos (diarios y revistas)	61,3%*	32,7%	54,9%*	36,3%	48,0%*	33,3%	67,4%*	40,5%	61,3%*	37,6%	42,0%*	28,6%
Relaciones con los medios de comunicación online (diarios y revistas)	74,2%	80,0%	72,9%	81,2%	74,2%	80,7%	75,6%	86,1%	75,3%	79,0%	62,5%	75,6%
Relaciones con los medios de comunicación (TV y radio)	71,0%	46,0%	67,4%	57,1%	62,0%	47,7%	72,2%	48,1%	71,5%	53,0%	52,3%	46,1%
Publicaciones organizacionales/medios propios (revistas de empleados/clientes)	49,2%	50,0%	54,2%	86,5%	42,9%	42,7%	55,7%	51,9%	45,6%	43,9%	44,8%	46,2%
Comunicación online vía webs, e-mail, intranets	80,6%	84,3%	79,6%	94,2%	74,9%	82,2%	78,9%	83,8%	71,6%	82,3%	79,5%	91,9%
Social media y redes sociales (Blogs, Twitter, Facebook y análogos)	82,3%	96,1%	82,8%	90,5%	82,3%	91,7%	87,6%	92,4%	85,5%	95,6%	83,0%	94,7%
Comunicación a través de móviles (apps, sitios web para celulares/tabletas)	70,5%	90,0%	67,0%	71,4%	75,5%	92,8%	71,6%	94,9%	72,9%	95,0%	75,6%	96,1%
Eventos	61,3%	62,7%	68,3%	71,4%	66,0%	63,3%	69,7%	73,8%	58,9%	56,4%	57,6%	63,0%
Comunicación cara a cara	80,6%	80,0%	80,6%	80,2%	68,8%	73,4%	81,6%	75,0%	80,3%	74,3%	75,6%	78,4%
Comunicación no verbal (diseño, arquitectura corporativa)	61,3%	70,6%	64,2%	67,8%	59,2%	64,2%	67,4%	72,2%	54,1%	62,2%	70,1%	84,0%

www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n^{min} = 739 profesionales de relaciones públicas. Q 12: ¿En qué medida son importantes los siguientes medios para comunicarse con stakeholders, gatekeepers y audiencias? Y en su opinión, ¿qué importancia tendrán dentro de tres años? Escala 1 (Nada importante) – 5 (Muy importante). Porcentajes: Frecuencias basadas en las puntuaciones 4-5 de la escala. *Diferencias altamente significativas para el año relevante (test chi-cuadrado, p ≤ 0.05).

Importancia de los canales de comunicación en Latinoamérica en 2016

	Relaciones con los medios de comunicación- medios impresos**	Relaciones con los medios de comunicación online	Relaciones con los medios de comunicación (TV y radio)	Publicaciones organizacionales/ medios propios	Comunicación online vía webs, e-mail, intranets	Social media y redes sociales**	Comunicación a través de móviles	Eventos*	Comunicación cara a cara	Comunicación no verbal
México	63,7%	75,8%	64,8%	53,8%	79,1%	83,0%	73,3%	65,6%	85,4%	67,0%
Costa Rica	63,0%	78,3%	69,6%	54,5%	88,6%	95,7%	86,4%	55,8%	73,3%	57,8%
R. Dominicana	72,4%	84,2%	78,9%	61,4%	84,2%	93,0%	80,7%	67,3%	69,1%	71,4%
Argentina	54,4%	80,6%	69,9%	40,6%	70,9%	89,1%	70,6%	56,3%	77,5%	60,2%
Brasil	27,9%	66,1%	57,6%	34,8%	78,8%	78,7%	75,2%	68,1%	79,3%	51,8%
Chile	70,2%	64,3%	75,0%	38,1%	65,1%	73,8%	54,8%	58,3%	75,6%	49,4%
Colombia	58,2%	72,2%	59,8%	58,9%	74,6%	82,6%	74,0%	74,4%	76,3%	71,0%
Perú	54,4%	66,7%	64,9%	50,9%	77,2%	86,0%	64,9%	59,6%	75,0%	59,6%
Venezuela	58,8%	75,0%	70,6%	58,8%	78,8%	86,5%	71,4%	63,5%	74,0%	64,7%

www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 767 profesionales de relaciones públicas de 17 países. Q 12: ¿En qué medida son importantes los siguientes medios para comunicarse con stakeholders, gatekeepers y audiencias? Y en su opinión, ¿qué importancia tendrán dentro de tres años? Escala 1 (Nada importante) – 5 (Muy importante). Porcentajes: Frecuencias basadas en las puntuaciones 4-5 de la escala. ** Diferencias altamente significativas (test chi-cuadrado, $p \leq 0.01$). * Diferencias significativas (test chi-cuadrado, $p \leq 0.05$).

HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS

A medida que se incrementa la relevancia de la comunicación en las organizaciones en entornos complejos, también se eleva el nivel de conocimientos y habilidades que necesitan los profesionales de comunicación para desempeñar su trabajo con éxito. Hay que tener en cuenta que en un entorno global se requieren conocimientos específicos de la práctica profesional en cada cultura. En este estudio entendemos las competencias como *“la mezcla de habilidades y conocimientos de un profesional, que combina con atributos personales para producir comportamientos profesionales efectivos”* (Tench & Moreno, 2015: 44). Las investigaciones internacionales más relevantes sobre competencias profesionales en el sector de la gestión de comunicación destacan tres áreas críticas en las que los profesionales necesitan mejorar sus competencias para hacer frente a los retos actuales: social media (Tench, Zerfass, Verhoeven, Verčič, Moreno & Okay, 2013; Zerfass, Moreno, Tench, Verčič & Verhoeven, 2013; Macnamara et al., 2015); dirección o gestión y negocios (Killingswor-

th & Flynn, 2016; Tench et al., 2013; Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno & Tench, 2012).

Este estudio ha indagado en el nivel de desarrollo de los profesionales de comunicación en Latinoamérica en estas áreas y constata las carencias de los profesionales en conocimientos y habilidades de social media. La distribución de mensajes vía social media es la única habilidad en la que más de la mitad de los encuestados se autoevalúa positivamente (50,5%), mientras que las carencias son acuciantes principalmente en la comprensión del uso de algoritmos en estos nuevos medios (17,3%). Se observan diferencias en función del tipo de organización, país y edad. También se aprecia, en contraste con los resultados de estudios recientes en Europa (Tench, Moreno & Topic, 2017), que las profesionales encuestadas se evalúan por debajo de los hombres. Por tipos de organizaciones, se constata la necesidad de profesionalizar los equipos de social media en las organizaciones gubernamentales (Granda, Paladines & Velásquez, 2016).

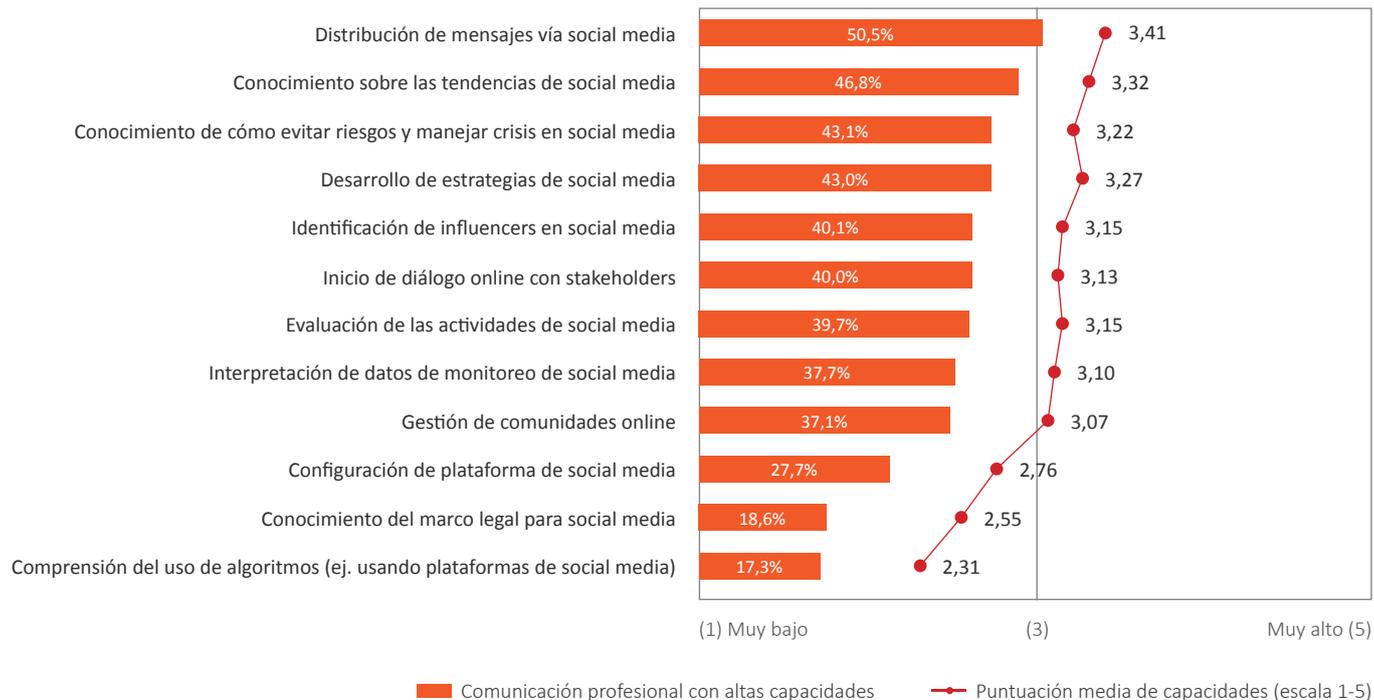
En las áreas de gestión y empresariales, los profesionales latinoamericanos se sienten más seguros. Dos de cada tres cree que tiene altas capacidades en la gestión de las relaciones. Las dos habilidades en las que los encuestados se autoevalúan de manera más favorable son: el liderazgo de personas y grupos (73,8%) y el posicionamiento estratégico (73,9%). Por el contrario, menos de la mitad de los profesionales del estudio afirman tener altas capacidades en la gestión de recursos humanos (47,1%) y la gestión de recursos financieros (43,1%). Como es de esperar, las competencias de gestión y empresariales se incrementan en los puestos directivos. Los resultados constatan también el fin de la brecha de género en la percepción de competencias directivas, tal y como apuntan los estudios en género y liderazgo (ej. Molero, Cuadrado, García-Ael, Recio & Rueda, 2009).

Las organizaciones latinoamericanas ofrecen más formación de la requerida por los profesionales en las áreas de dirección y ne-

gocios. Sin embargo, existe un déficit de formación en aspectos técnicos relacionados con la incorporación del big data en social media: habilidades técnicas –como programación de algoritmo o webs habilidades informáticas– con una brecha del -52,5% y conocimiento técnico –como comprensión de software de algoritmos, comprensión analítica de big data y conocimiento estadístico– con una brecha del -52,3%.

Las compañías privadas latinoamericanas son las que ofrecen más formación en temas de gestión. No obstante, reducir el profesionalismo en comunicación estratégica sólo a las concepciones imperantes en la gestión empresarial no está exento de riesgos (Falkheimer, Heide, Simonsson, Zerfass & Verhoeven, 2016).

Competencias en social media de los profesionales de la comunicación en Latinoamérica



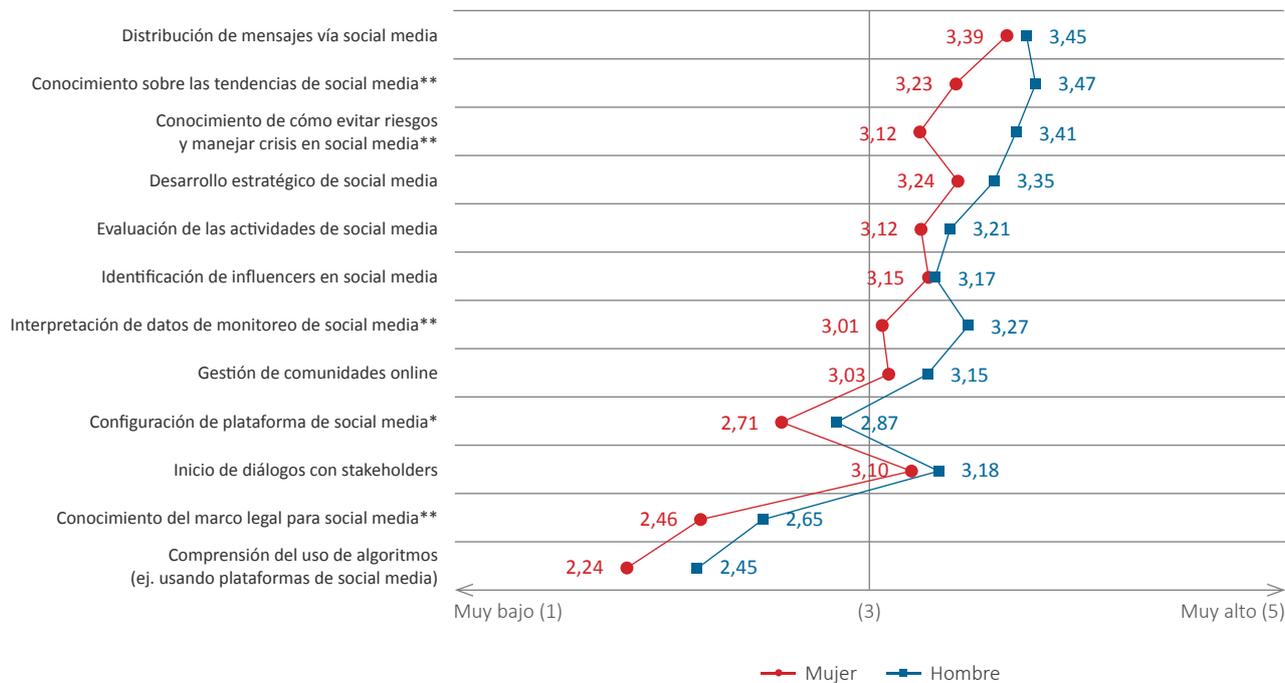
www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n^{min} = 912 profesionales de relaciones públicas. Q 15: ¿Cómo calificaría sus competencias personales en las siguientes áreas? Escala 1 (Muy bajo) – 5 (Muy alto). Porcentajes: Frecuencias basadas en las puntuaciones 4-5 de la escala. Medias.

Los profesionales menores de 40 años presentan más competencias en social media

	29 o menos	30-39	40-49	50-59	60 o más	Total
Distribución de mensajes vía social media	56,0%	53,4%	50,4%	37,9%	47,5%	50,4%
Conocimiento sobre las tendencias de social media	46,6%	48,3%	47,5%	40,7%	52,5%	46,7%
Conocimiento de cómo evitar riesgos y manejar crisis en social media	36,1%	46,9%	45,9%	39,3%	45,0%	43,1%
Desarrollo de estrategias de social media	44,5%	46,3%	39,3%	41,4%	42,5%	43,1%
Evaluación de las actividades de social media	40,8%	45,6%	34,8%	36,6%	35,0%	39,8%
Identificación de influencers en social media	40,8%	42,2%	39,3%	37,9%	35,0%	40,2%
Interpretación de datos de monitoreo de social media	34,0%	41,8%	34,8%	39,3%	35,0%	37,6%
Gestión de comunidades online	42,9%	39,5%	35,2%	30,3%	30,0%	37,2%
Configuración de plataforma de social media**	38,2%	28,6%	22,5%	24,1%	17,5%	27,8%
Inicio de diálogo online con stakeholders**	38,7%	44,6%	39,8%	33,8%	35,0%	39,9%
Conocimiento del marco legal para social media	15,2%	19,7%	20,1%	17,2%	22,5%	18,6%
Comprensión del uso de algoritmos (ej. Usando plataformas de social media)	16,8%	18,7%	16,8%	15,9%	20,0%	17,4%

www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 912 profesionales de relaciones públicas. Q 15: ¿Cómo calificaría sus competencias personales en las siguientes áreas? Escala 1 (Muy bajo) – 5 (Muy alto). Porcentajes: Frecuencias basadas en las puntuaciones 4-5 de la escala. Medias. **Diferencias altamente significativas (Pearson product-moment correlation basada en la edad como variable métrica, $p \leq 0.01$).

Persiste la brecha tecnológica de género en la gestión de comunicación en Latinoamérica



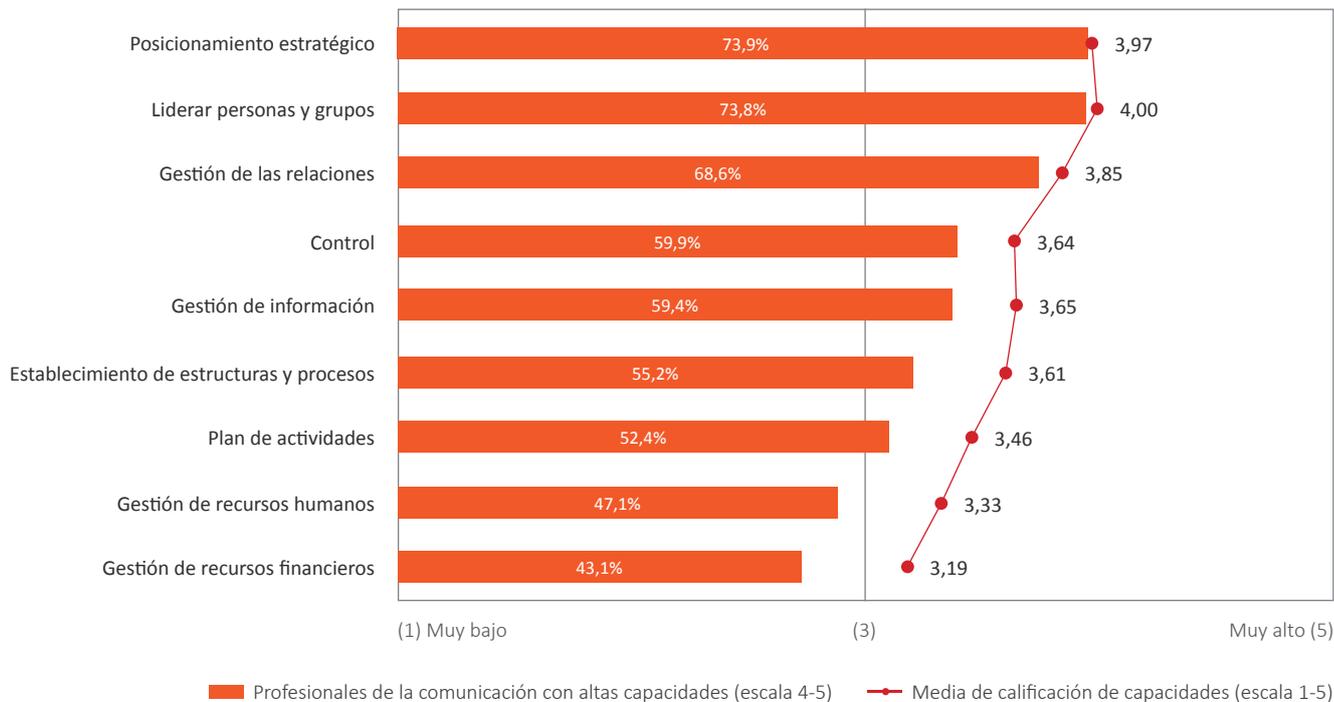
www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n^{min} = 912 profesionales de relaciones públicas. Q 15: ¿Cómo calificaría sus competencias personales en las siguientes áreas? Escala 1 (Muy bajo) – 5 (Muy alto). Porcentajes: Frecuencias basadas en las puntuaciones 4-5 de la escala. Medias: ** Diferencias altamente significativas (test chi-cuadrado, p < 0.01). * Diferencias significativas (test chi-cuadrado, p < 0.05).

Agencias y consultores, a la vanguardia en los aspectos más estratégicos de social media

	Empresa con cotización en bolsa		Empresa privada		Empresa estatal		Organización sin ánimo de lucro		Agencias y consultoras		Consultor freelance o independiente	
	%	M	%	M	%	M	%	M	%	M	%	M
Distribución de mensajes vía social media	43,3%	3,19	52,3%	3,43	45,6%	3,31	46,9%	3,38	53,7%	3,47	61,3%	3,63
Conocimientos sobre las tendencias de social media	41,8%	3,09	45,3%	3,25	39,7%	3,19	44,8%	3,32	55,1%	3,50	55,9%	3,56
Conocimiento de cómo evitar riesgos y manejar crisis en social media**	32,8%	2,97	44,4%	3,21	32,9%	3,05	43,8%	3,22	54,1%	3,45	48,4%	3,35
Desarrollo de estrategias de social media	38,8%	3,13	39,3%	3,21	37,6%	3,12	40,6%	3,30	50,2%	3,42	54,8%	3,56
Evaluación de las actividades de social media	34,3%	3,01	37,9%	3,10	35,9%	3,05	40,6%	3,21	46,3%	3,28	41,9%	3,29
Identificación de influencers en social media*	35,8%	2,97	39,3	3,13	32,9%	2,97	31,3%	2,98	51,7%	3,45	47,3%	3,34
Interpretación de datos de monitoreo de social media*	34,3%	2,97	39,7%	3,10	29,1%	2,97	38,5%	3,03	42,9%	3,24	45,2%	3,28
Gestión de comunidades online	32,8%	2,90	38,3%	3,09	30,4%	2,94	36,5%	2,96	40,0%	3,13	48,4%	3,43
Configuración de plataforma de social media*	17,9%	2,63	25,7%	2,66	22,4%	2,67	29,2%	2,78	36,6%	2,93	32,3%	2,91
Inicio de diálogo online con stakeholders	48,3%	3,07	39,7%	3,11	37,6%	3,07	40,6%	3,14	42,4%	3,20	40,9%	3,17
Conocimiento del marco legal para social media	9,0%	2,34	18,2%	2,44	18,6%	2,55	19,8%	2,51	22,0%	2,63%	18,3%	2,55
Comprensión del uso de algoritmos (ej. Usando plataformas de social media)	17,9%	2,37	17,3%	2,22	14,3%	2,21	17,7%	2,24	19,0%	2,41	20,4%	2,55

www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 912 profesionales de relaciones públicas. Q 15: ¿Cómo calificaría sus competencias personales en las siguientes áreas? Escala 1 (Muy bajo) – 5 (Muy alto). Porcentajes: Frecuencias basadas en las puntuaciones 4-5 de la escala. Medias. *Diferencias significativas (test chi-cuadrado, $p \leq 0.05$). ** Diferencias altamente significativas (test chi-cuadrado, $p \leq 0.01$).

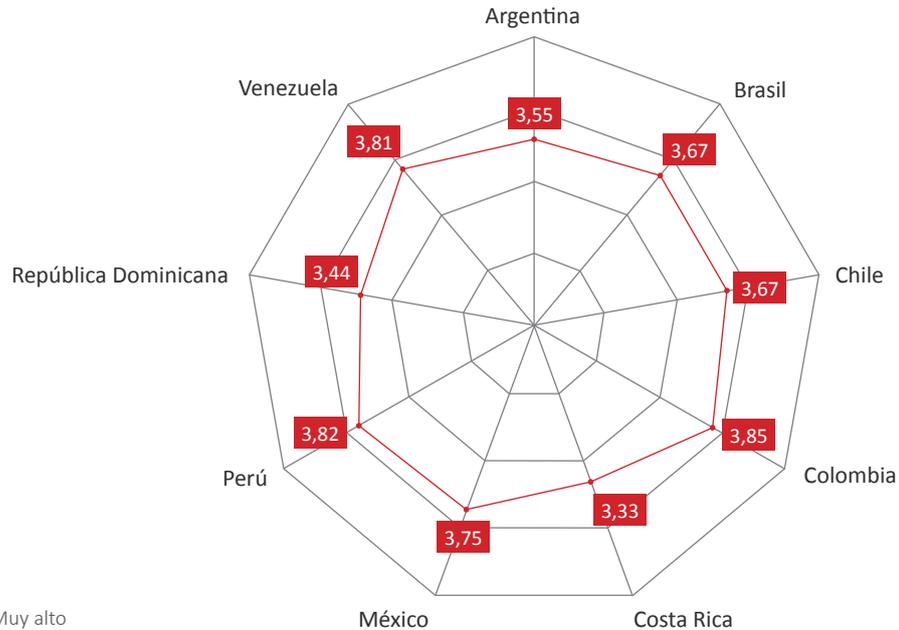
Los profesionales latinoamericanos de gestión de comunicación obtienen valores muy bajos en gestión financiera y de recursos humanos



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n^{min} = 912 profesionales de relaciones públicas. Q 16: ¿Cómo calificaría sus competencias personales en las siguientes áreas? Escala 1 (Muy bajo) – 5 (Muy alto). Porcentajes: Frecuencias basadas en las puntuaciones 4-5 de la escala. Medias.

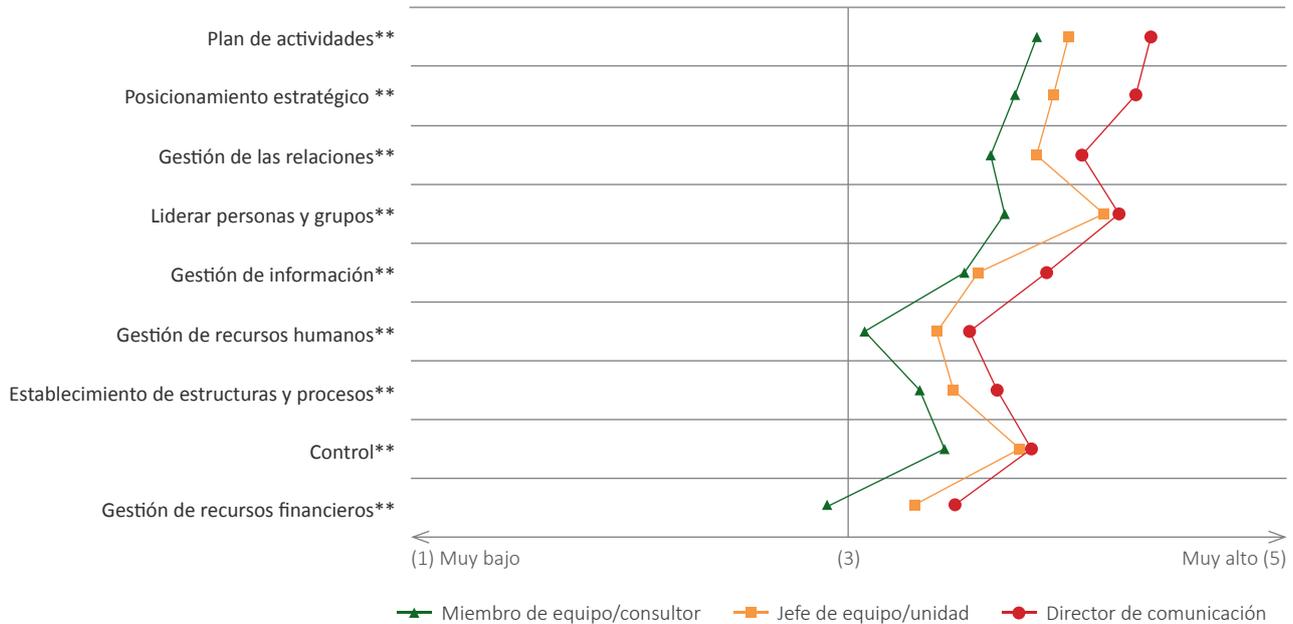
Nivel general de las habilidades de gestión en los países latinoamericanos

Total habilidades de gestión (media de todos los ítems)

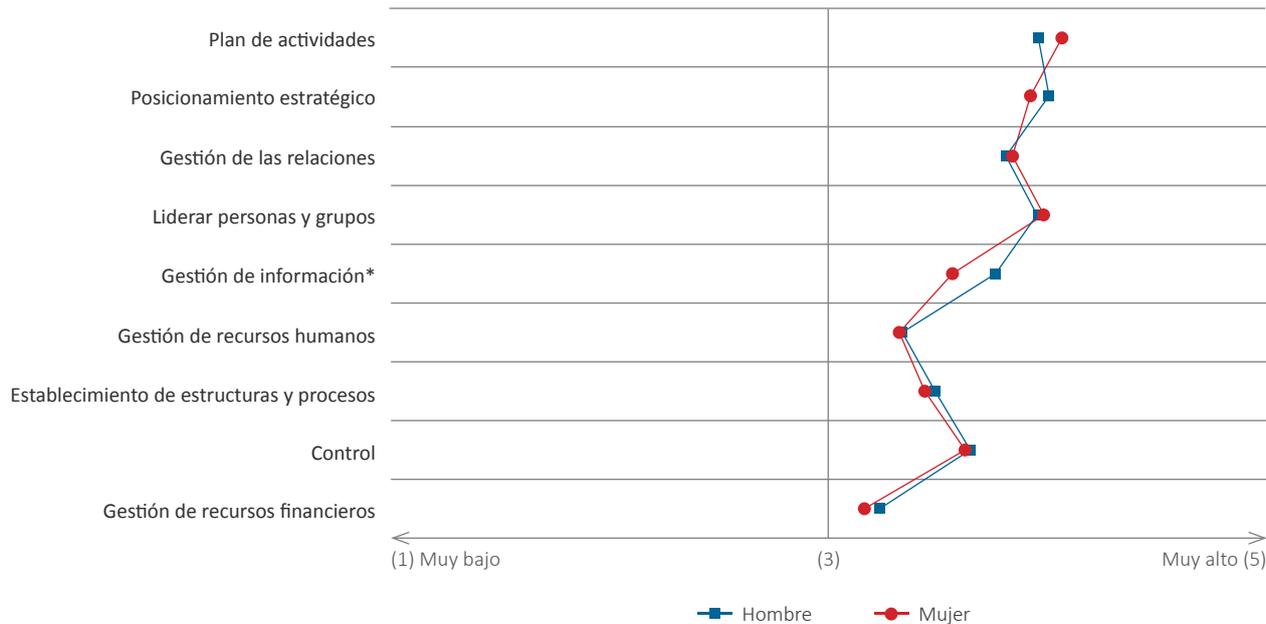


Escala:
 (1) Muy bajo (5) Muy alto

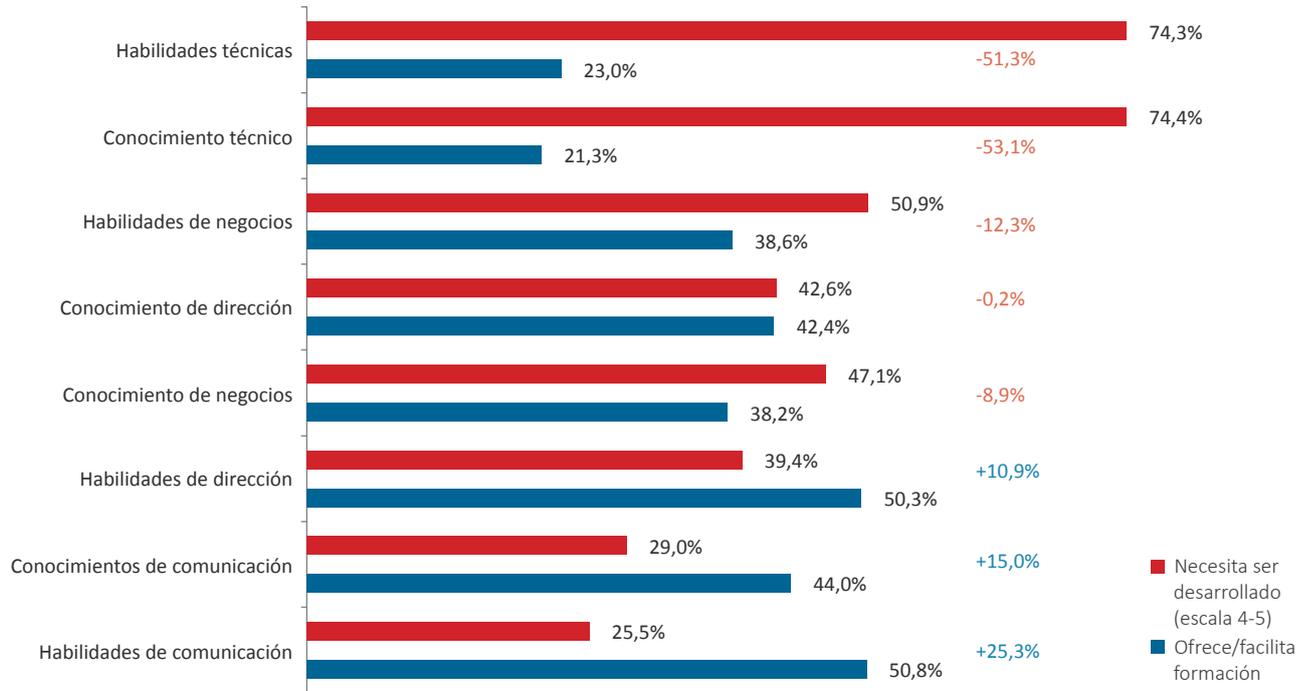
Los profesionales con mayores competencias de gestión y negocios ostentan los puestos más altos



Superada la brecha de género en competencias directivas y empresariales



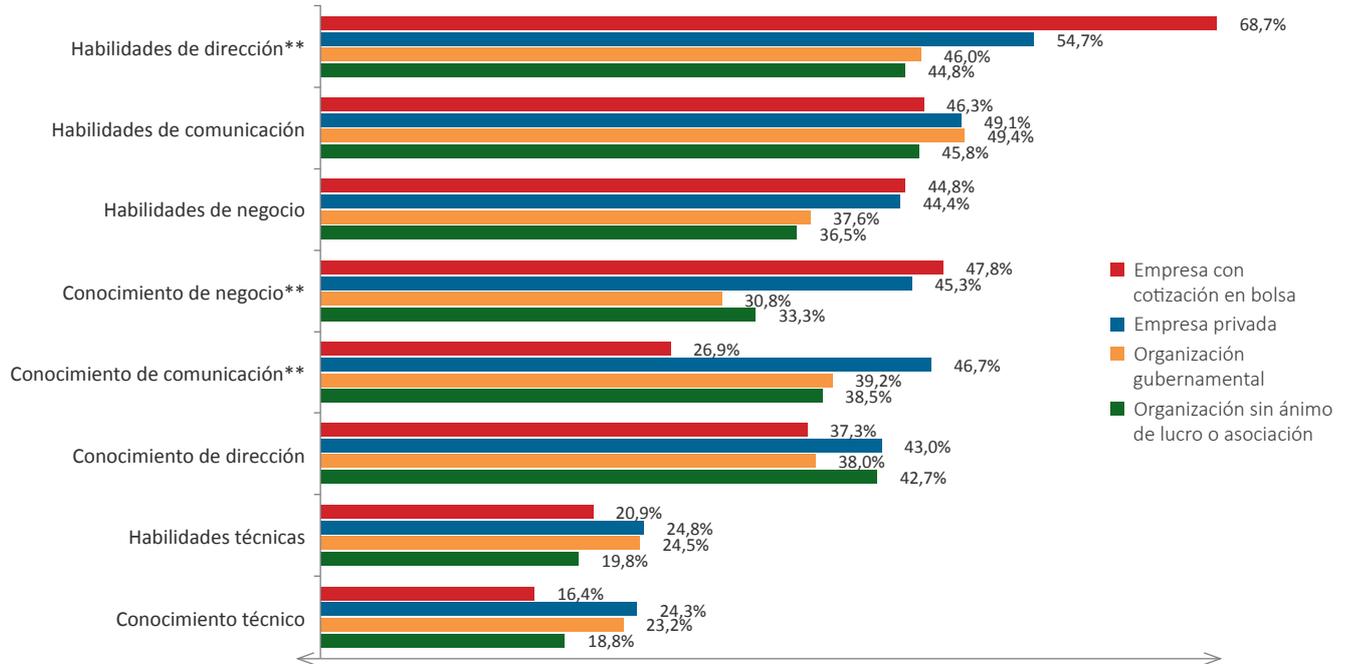
Grandes brechas entre necesidades y oferta de formación en las organizaciones



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n^{min} = 887 profesionales de relaciones públicas. Q 17: Pensando en usted mismo, en sus competencias actuales y su desarrollo futuro, ¿cuáles de las siguientes habilidades y conocimiento cree que necesitaría desarrollar? ¿Su organización ofrece actualmente programas de formación en estos campos? Escala 1 (No necesitan desarrollo) – 5 (Fuerte necesidad de desarrollo). Porcentajes: Frecuencias basadas en las puntuaciones 4-5 de la escala.

Las empresas que cotizan en bolsa apuestan más por la formación en gestión y negocios

Mi organización ofrece/facilita formación



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n^{min} = 887 profesionales de relaciones públicas. Q 17: Pensando en usted mismo, en sus competencias actuales y su desarrollo futuro, ¿cuáles de las siguientes habilidades y conocimiento cree que necesitaría desarrollar? ¿Su organización ofrece actualmente programas de formación en estos campos?

** Diferencias altamente significativas (test chi-cuadrado, p ≤ 0.01).

SALARIOS

En relación al salario base, hay que destacar que solamente el 5,2% de los encuestados gana más de 150.000 dólares al año. De hecho, sólo un pequeño grupo (1,6%) alcanza los 300.000 dólares anuales. En el otro lado de la pirámide salarial, se observa cómo tres cuartas partes de los profesionales encuestados (75,2%) ganan menos de 30.000 dólares anuales. En este punto es preciso matizar que influye significativamente el salario base anual en función del país latinoamericano en el que se trabaje, tanto es así que uno de cada diez mexicanos encuestados (9,4%) cobra más de 150.000 dólares anuales, mientras que en países como Bolivia, Honduras, Paraguay y Venezuela la totalidad de los encuestados cobra menos de 30.000 dólares anuales. Por lo tanto, la variable del país en el que se trabaja es determinante para el salario que perciben los profesionales de la comunicación.

La posición jerárquica también es una variable directamente relacionada con la capacidad salarial. En los resultados de este estudio,

se aprecia cómo el 94% de los profesionales que no son directores de agencia ganan menos de 60.000 dólares anuales, mientras que en el caso de los directores de departamentos son ocho de cada diez que no superan el umbral de los 60.000 dólares anuales. También, es importante señalar que la masa salarial ha descendido en los resultados de este estudio en relación a la edición anterior. Tanto en el caso de los directores (del 47,8% al 59,4%), como en el del resto de profesionales de la comunicación, han aumentado los profesionales en las franjas salariales más bajas: menos de 30.000 dólares anuales (del 79,6% al 82,4%). Uno de los factores que influye en esta disminución es la devaluación de las monedas nacionales con respecto al dólar.

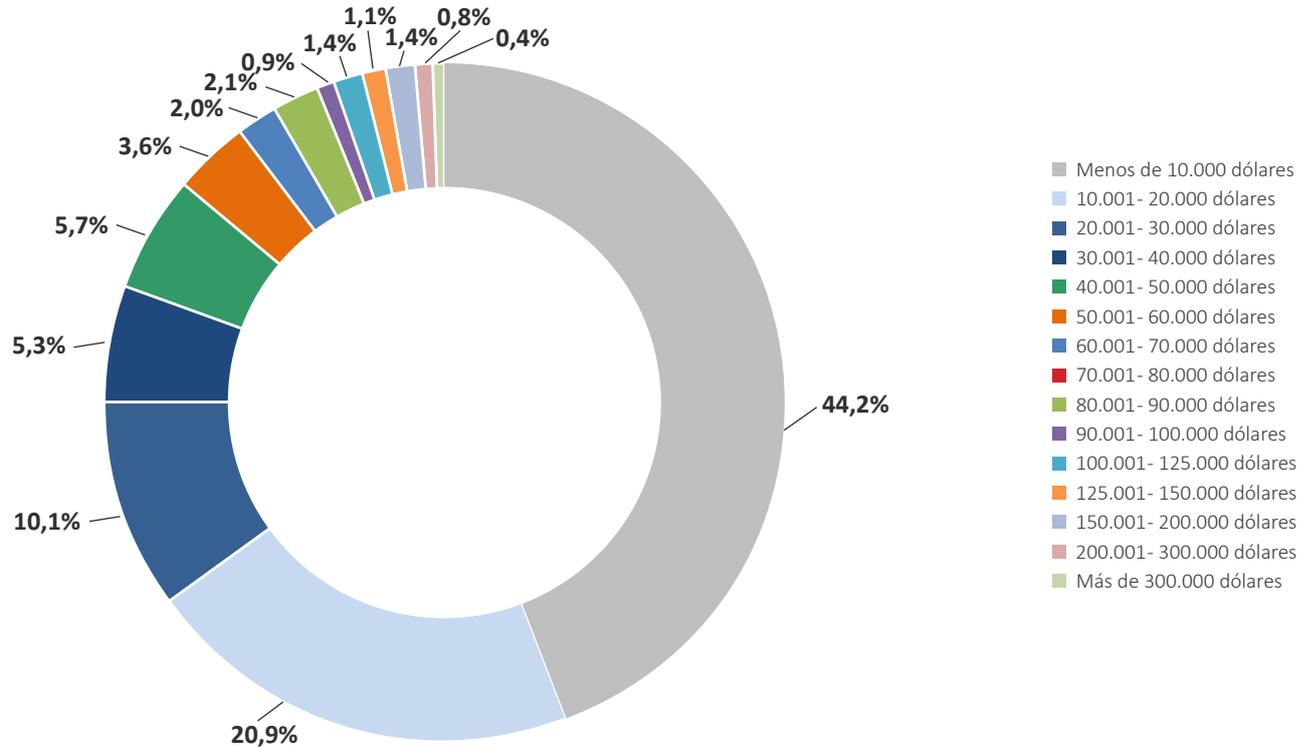
La brecha salarial por género entre los profesionales de la comunicación se pone de manifiesto empíricamente en los resultados de este estudio. Independientemente del nivel jerárquico, ya sean directoras u otros miembros del equipo, las mujeres perciben menor salario que los hombres. De hecho, en puestos altos las diferencias son más sig-

nificativas. Tanto es así que hay un 21% más de mujeres directoras que cobran menos de 30.000 dólares anuales. En cuanto a las diferencias según el tipo de organización, las empresas con cotización en bolsa y las agencias y consultorías retribuyen de manera más elevada a sus trabajadores, siendo las asociaciones y organizaciones sin ánimo de lucro las que pagan un menor salario a sus empleados. Esta distribución es similar en Europa, donde las compañías privadas y las consultorías acumulan los mayores salarios (Zerfass et al., 2016).

Las áreas de trabajo en gestión de comunicación donde se sitúan los mayores salarios son asesoramiento, coaching y gestión de cuentas; estrategia y coordinación; comunicación de marca, marketing y consumidor; y comunicación online.

Resulta interesante constatar, además, cómo se establece una relación entre los mayores salarios y la pertenencia a asociaciones profesionales internacionales.

Salario base anual de los profesionales encuestados en Latinoamérica

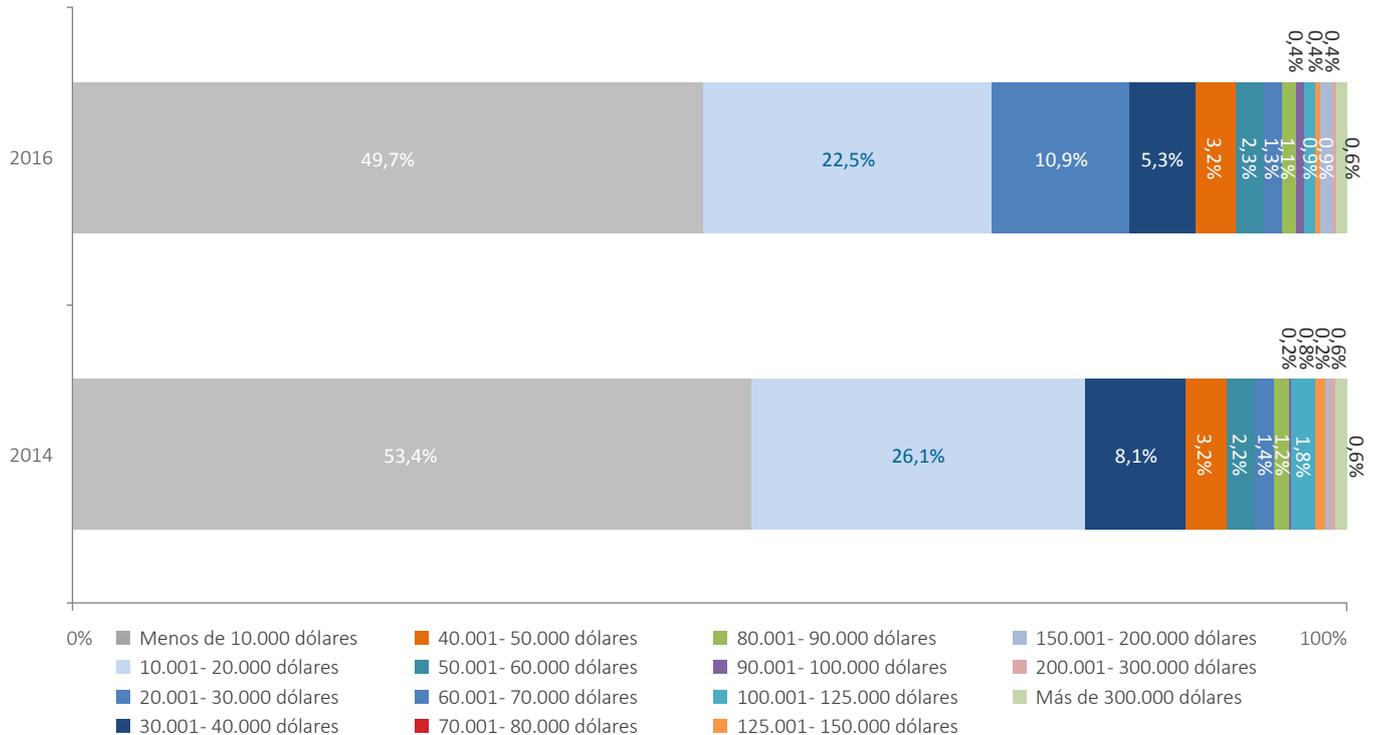


Evolución del salario para los directivos de comunicación



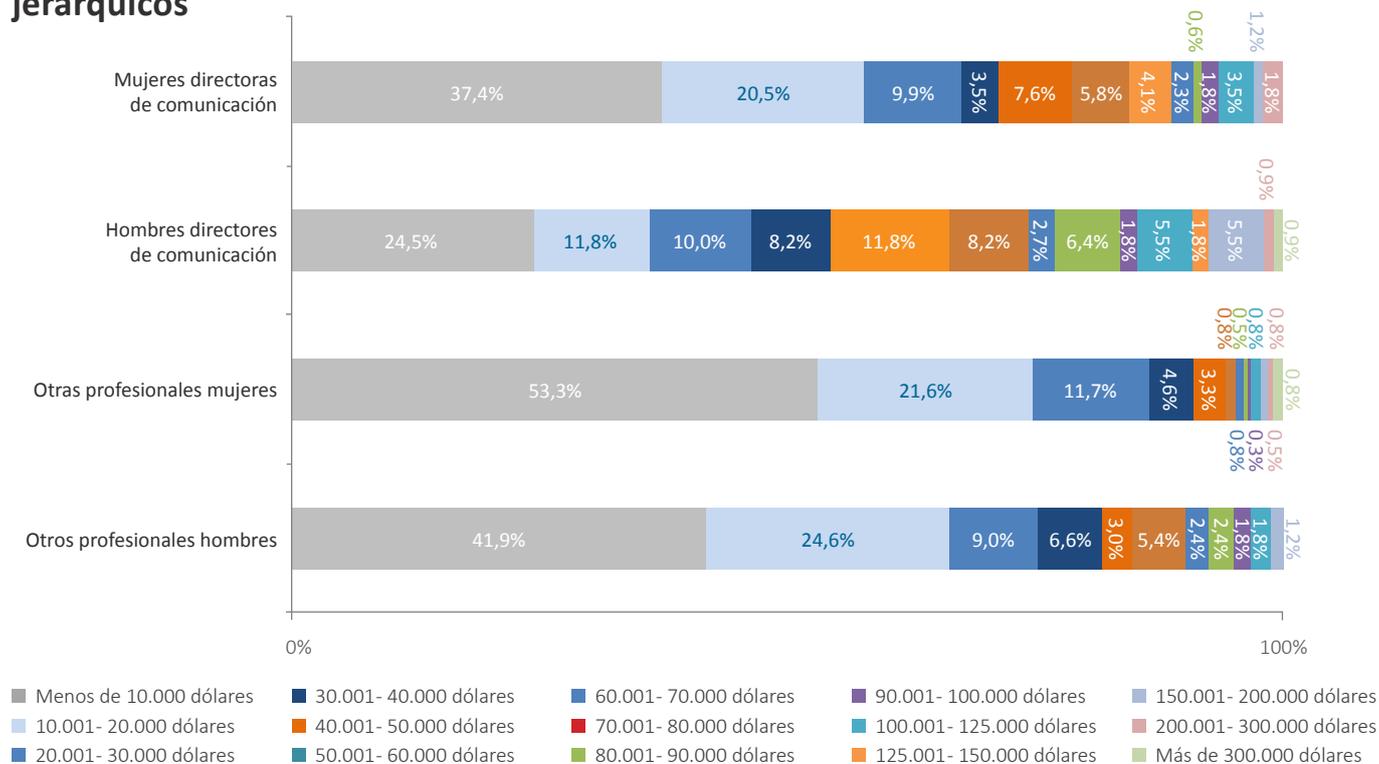
www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 281 directores de comunicación (Q.32); Moreno et al. 2015/n = 209 (Q.34); Q: ¿En cuál de los siguientes tramos se sitúan su salario anual? Los resultados pueden verse influidos por la variedad de cifras y el contexto regional/jerárquico de los encuestados.

Evolución del salario para los profesionales sin cargos directivos



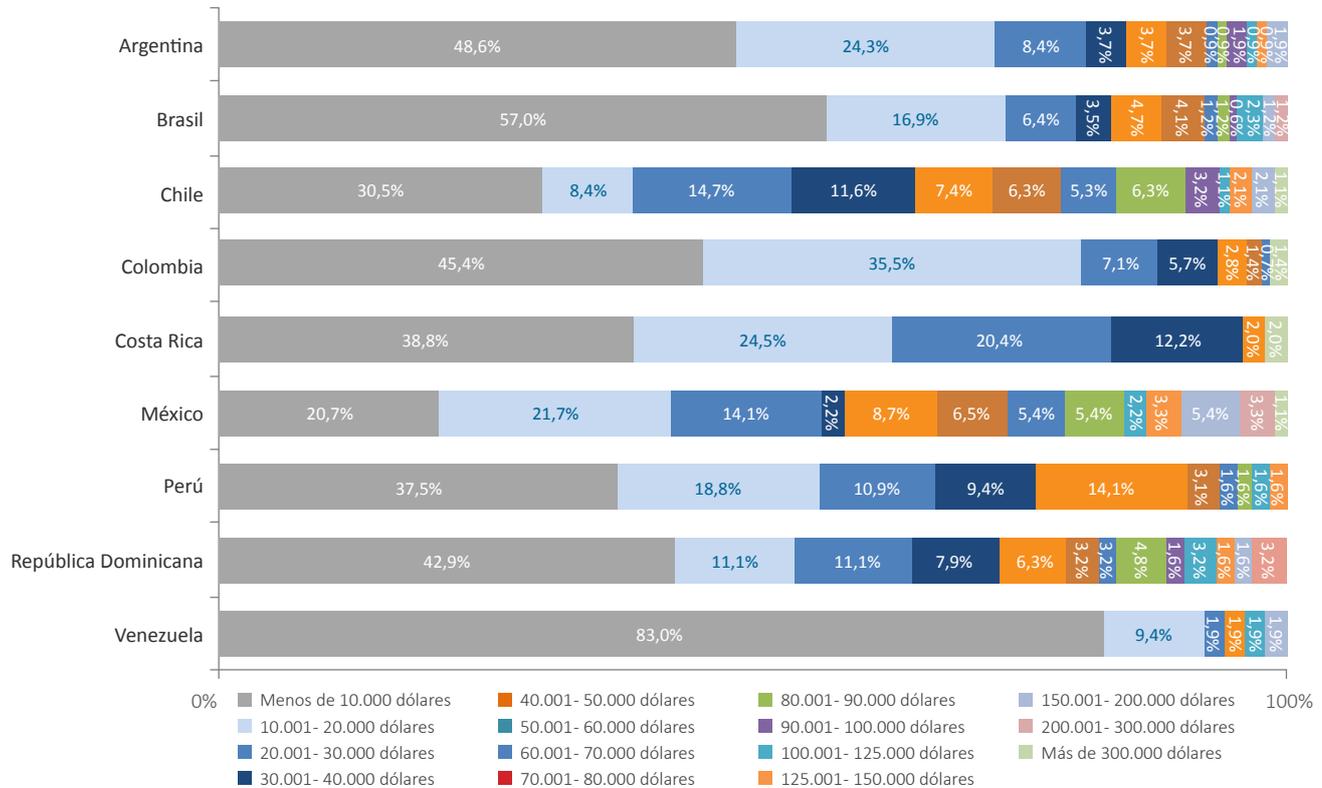
www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 618 profesionales de otro tipo (Q 32); Moreno et al. 2015/n = 494 (Q 34); Q: ¿En cuál de los siguientes tramos se sitúan su salario anual? Los resultados pueden verse influidos por la variedad de cifras y el contexto regional/jerárquico de los encuestados.

Los hombres perciben un salario mayor que las mujeres en todos los niveles jerárquicos

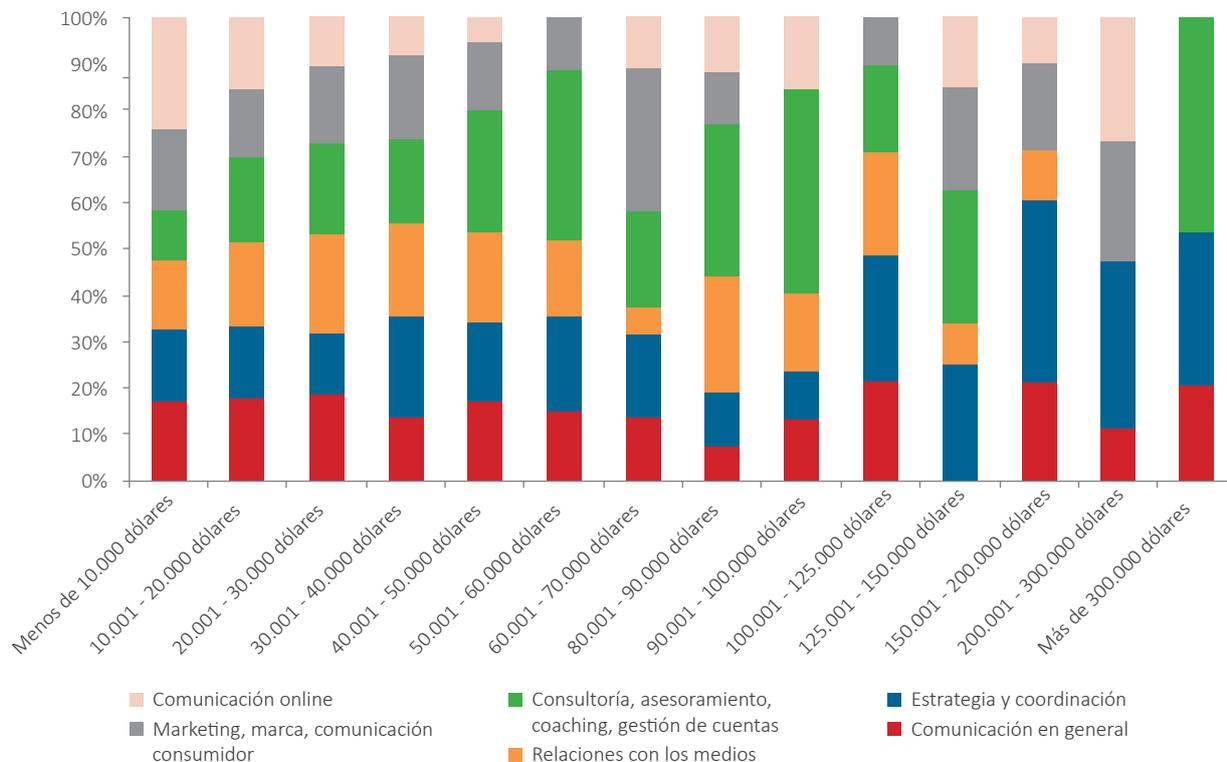


www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 901 profesionales de relaciones públicas. Q 32: ¿En cuál de los siguientes tramos se sitúan su salario anual? Los resultados pueden verse influenciados por la distribución de los tipos de organizaciones y países entre ambos géneros.

Salario anual en gestión de comunicación en los países latinoamericanos



Distribución de salarios por áreas de trabajo en gestión de comunicación



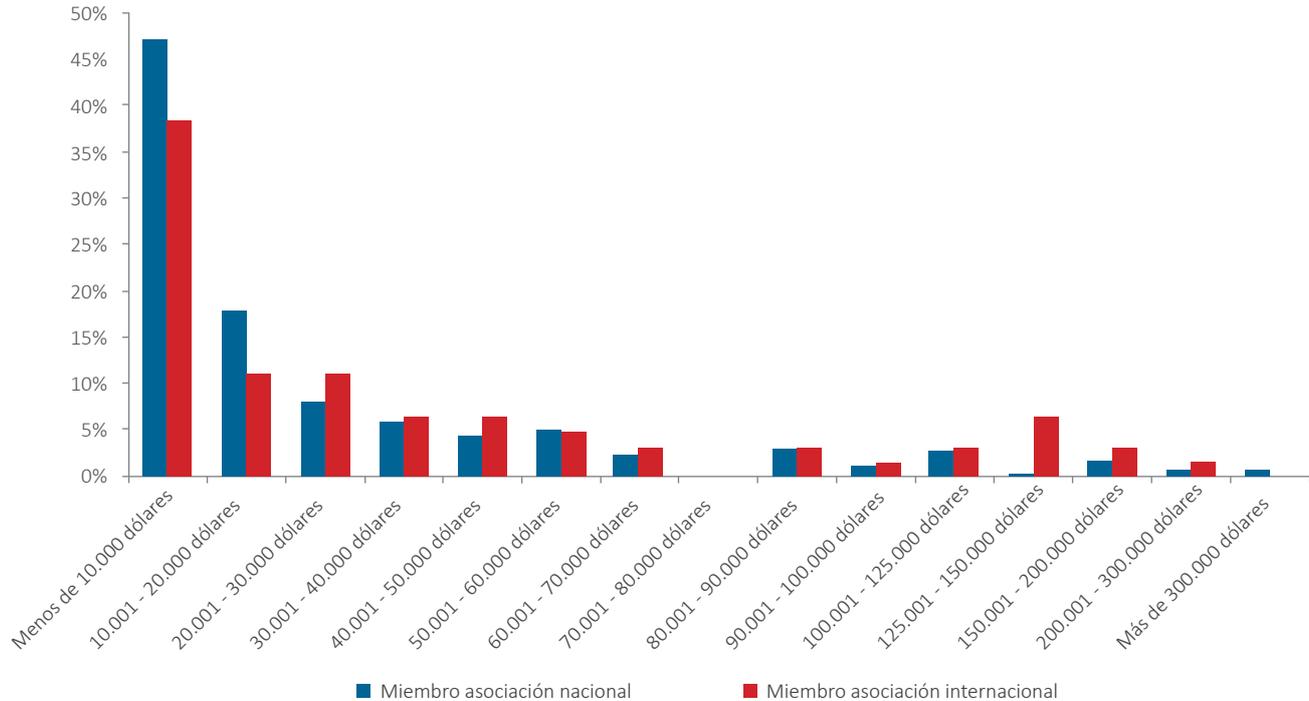
Salario anual por países

	Menos de 10.000\$	10.001-20.000\$	20.001-30.000\$	30.001-40.000\$	40.001-50.000\$	50.001-60.000\$	60.001-70.000\$	80.001-90.000\$	90.001-100.000\$	100.001-125.000\$	125.001-150.000\$	150.001-200.000\$	200.001-300.000\$	Más de 300.000\$
México	20,7%	21,7%	14,1%	2,2%	8,7%	6,5%	5,4%	5,4%	0,0%	2,2%	3,3%	5,4%	3,3%	1,1%
Costa Rica	38,8%	24,5%	20,4%	12,2%	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
R. Dominicana	42,9%	11,1%	11,1%	7,9%	6,3%	3,2%	1,6%	4,8%	1,6%	3,2%	1,6%	1,6%	3,2%	0,0%
Argentina	48,6%	24,3%	8,4%	3,7%	3,7%	3,7%	0,9%	0,9%	1,9%	0,9%	0,9%	1,9%	0,0%	0,0%
Brasil	57,0%	16,9%	6,4%	3,5%	4,7%	4,1%	1,2%	1,2%	0,6%	2,3%	0,0%	1,2%	1,2%	0,0%
Chile	30,5%	8,4%	14,7%	11,6%	7,4%	6,3%	5,3%	6,3%	3,2%	1,1%	2,1%	2,1%	0,0%	1,1%
Colombia	45,4%	35,5%	7,1%	5,7%	2,8%	1,4%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Perú	37,5%	18,8%	10,9%	9,4%	14,1%	3,1%	1,6%	1,6%	0,0%	1,6%	1,6%	0,0%	0,0%	0,0%
Venezuela	83,0%	9,4%	1,9%	0,0%	1,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%	0,0%	1,9%	0,0%	0,0%

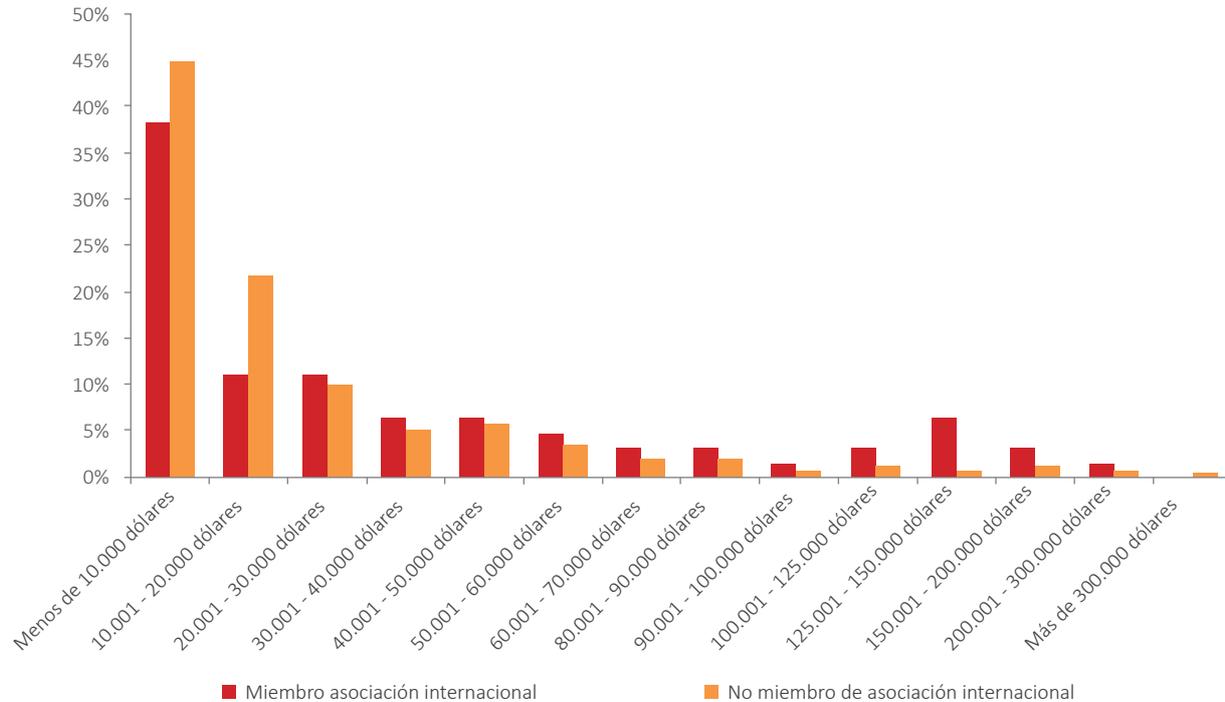
Salarios anuales por regiones latinoamericanas

	Norteamérica	Centroamérica	Sudamérica
Menos de 10.000 \$	\bar{X} = 38,8%	\bar{X} = 19,4%	\bar{X} = 9,7%
10.001 – 20.000\$	\bar{X} = 24,5%	\bar{X} = 12,3%	\bar{X} = 6,1%
20.001 – 30.000\$	\bar{X} = 20,4%	\bar{X} = 10,2%	\bar{X} = 5,2%
30.001 – 40.000\$	\bar{X} = 12,2%	\bar{X} = 6,1%	\bar{X} = 3,1%
40.001 – 50.000\$	\bar{X} = 2,0%	\bar{X} = 1,0%	\bar{X} = 0,5%
50.001 – 60.000\$	\bar{X} = 0,0%	\bar{X} = 0,0%	\bar{X} = 0,0%
60.001 – 70.000\$	\bar{X} = 0,0%	\bar{X} = 0,0%	\bar{X} = 0,0%
80.001 – 90.000\$	\bar{X} = 0,0%	\bar{X} = 0,0%	\bar{X} = 0,3%
90.001 – 100.000\$	\bar{X} = 0,0%	\bar{X} = 0,0%	\bar{X} = 0,2%
100.001 – 125.000\$	\bar{X} = 0,0%	\bar{X} = 0,0%	\bar{X} = 0,1%
125.001 – 150.000\$	\bar{X} = 0,0%	\bar{X} = 0,0%	\bar{X} = 0,0%
150.001 – 200.000\$	\bar{X} = 0,0%	\bar{X} = 0,0%	\bar{X} = 0,0%
200.001 – 300.000\$	\bar{X} = 0,0%	\bar{X} = 0,0%	\bar{X} = 0,0%
Más de 300.000\$	\bar{X} = 2,0%	\bar{X} = 1,0%	\bar{X} = 0,5%

Comparativa salarial entre profesionales que pertenecen a asociaciones nacionales e internacionales



Comparativa salarial entre profesionales que pertenecen o no a asociaciones internacionales



CARACTERÍSTICAS DE LOS DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES

La competencia obliga a las organizaciones a estar mejorando su desempeño en busca de la excelencia. Los enfoques más consolidados para afrontar este reto son la gestión de calidad, la reingeniería de procesos y los modelos de excelencia empresarial. Se puede definir la excelencia como *“una práctica destacada en la gestión de la organización y la adquisición de resultados”* (Martín-Castilla & Rodríguez-Ruiz, 2008: 136). En relaciones públicas ese concepto se ha entendido habitualmente desde la Teoría de la Excelencia de Grunig y su grupo. Se trata de una teoría estática con postulados normativos que entiende que la gestión de comunicación es mejor si cumple los patrones de directiva, estratégica, simétrica, diversa, integrada, socialmente responsable, ética y global (Grunig, Grunig & Dozier, 2002; Kim, Hung-Baesecke, Yang & Grunig, 2013). En el ámbito de la dirección de empresas, la excelencia se ha conceptualizado principalmente como un modelo dinámico de autoevaluación frente a un marco predeterminado, dando lugar a muy diversos modelos de excelencia (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2007; Dhal-

gaard, Chen, Banegas & Dahlgaard-Park, 2013). Este último es el enfoque que adoptamos para la comunicación estratégica en el conjunto de investigaciones de los estudios Communication Monitor para la comunicación estratégica (Verčič & Zerfass, 2015; Moreno, Wiesenberg & Verčič, 2016).

El Marco Comparativo de Excelencia (Comparative Excellence Framework, CEF) (Zerfass et al., 2016: 108) combina consideraciones teóricas con la autoevaluación de la comunicación profesional y el análisis estadístico para identificar las características que marcan la diferencia en los departamentos de comunicación excelentes. La excelencia se basa en la posición interna de los departamentos de comunicación dentro de la organización (influencia) y los resultados externos de las actividades de comunicación y de su desempeño básico. Cada uno de estos dos aspectos se ha calculado sobre cuatro dimensiones (ver página 118). Sólo las organizaciones que claramente destacan en todas las dimensiones son consideradas excelentes.

Los resultados del análisis concluyen que sólo un 16,8% de departamentos de comunicación en Latinoamérica son excelentes. Esta cifra se sitúa tres puntos por debajo de los resultados de hace dos años y también de los resultados globales en Europa y Asia Pacífico (20% y 24,4% respectivamente). Son las empresas que cotizan en bolsa las que se sitúan a la cabeza.

En relación con los temas tratados en este informe, los departamentos de comunicación excelentes están más avanzados en cuanto a la aplicación de big data. De hecho, una cuarta parte de ellos ya están implementando acciones de big data y una quinta parte planea hacerlo antes de que finalice 2017. También están más avanzados en sus estrategias con los SMI, tanto en la identificación como en la comunicación. Los profesionales que trabajan en los departamentos excelentes dedican menos tiempo a la comunicación operacional y más tiempo a la orientación y coaching con ejecutivos y otros miembros de la organización. Esta orientación está vinculada

a un mayor nivel de competencias de los profesionales de estos departamentos.

Los profesionales de los departamentos excelentes se centran en apoyar a altos ejecutivos proveyendo información y conocimientos para sus decisiones y actividades. A su vez, estos departamentos invierten más y mejor en la formación de sus comunicadores.

Identificando los departamentos de comunicación excelentes

EXCELENCIA

Departamentos de comunicación que superan a otros en el sector

INFLUENCIA

*Posición interna
de la comunicación dentro de la organización*

DESEMPEÑO

*Resultados externos de las actividades
y las calificaciones de las funciones de comunicación*

INFLUENCIA ASESORA

*Los directivos sénior
toman (muy) en serio
las recomendaciones
del departamento de
comunicación*

INFLUENCIA EJECUTIVA

*El departamento de
comunicación es invitado
(muy) a menudo a las
reuniones directivas de alto
nivel sobre planificación
estratégica organizacional*

ÉXITO

*La comunicación de la
organización es en general
(muy) exitosa*

COMPETENCIA

*La calidad y habilidad de la
función de comunicación
es (mucho) mejor
comparada con la de
otras organizaciones de la
competencia*

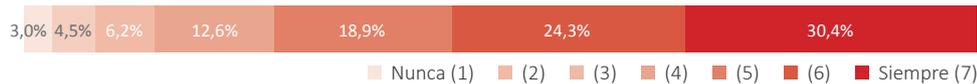
www.latincommunicationmonitor.com/Moreno et al. (2015)/n = 803 profesionales de relaciones públicas. Q 20: En su organización, ¿en qué medida el directivo sénior sigue las recomendaciones de la función/departamento de comunicación? Escala 1 (nada en serio) – 7 (Muy en serio). Influencia ejecutiva, Q 21: ¿Qué posibilidad existe de que el responsable de comunicación sea invitado a las reuniones de alto nivel para participar en la planificación estratégica de la organización? Escala 1 (Nunca) – 7 (Siempre). Solo las organizaciones que sobresalen en las cuatro dimensiones (valores 6-7 en una escala de 7) se consideran “excelentes” comparando la distribución y características de las organizaciones, departamentos y profesionales de comunicación en el análisis comparativo. Fuente: ECM 2014.

Departamentos de comunicación excelentes

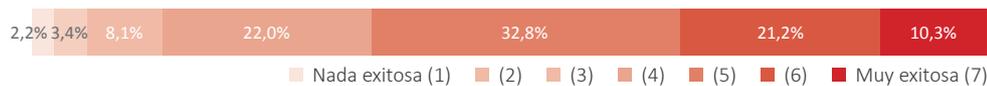
Influencia asesora



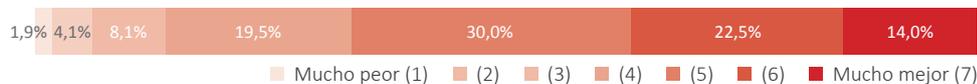
Influencia ejecutiva



Éxito

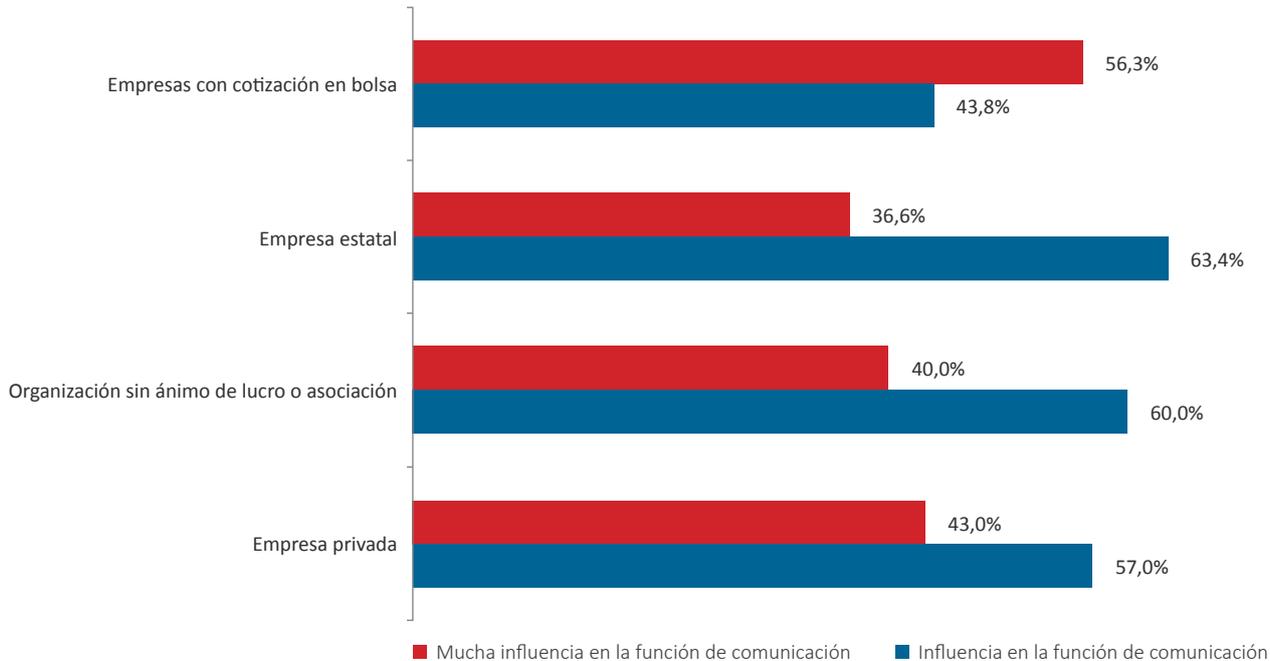


Competencia



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 641 profesionales en departamentos de comunicación. Influencia asesora, Q 21: En su organización, ¿en qué medida el directivo sénior sigue las recomendaciones de la función/departamento de comunicación? Influencia ejecutiva, Q 22: ¿Qué posibilidad existe de que el responsable de comunicación sea invitado a las reuniones de alto nivel para participar en la planificación estratégica de la organización? Éxito, Q 23: En su opinión, ¿en qué medida la comunicación es exitosa dentro de su organización? Competencia, Q 24: ¿Cómo calificaría la calidad y capacidad de la función de comunicación en su organización comparándola con la de sus competidores? Escalas 1 – 7 (ver arriba). **Porcentajes:** Funciones de comunicación excelente basadas en las puntuaciones 6-7 de la escala para cada pregunta.

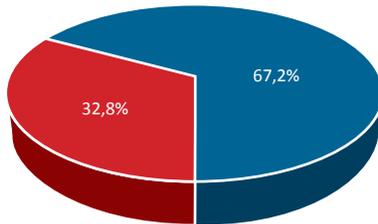
Sólo los profesionales en empresas que cotizan en bolsa se sitúan por delante en influencia ejecutiva



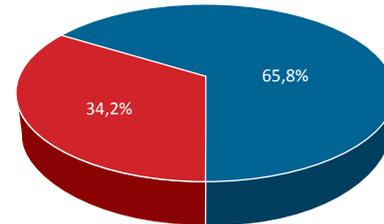
www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 549 profesionales de relaciones públicas en departamentos de comunicación. Influencia asesora, Q 21: En su organización, ¿en qué medida el directivo senior sigue las recomendaciones de la función/departamento de comunicación? Escala 1 (nada en serio) – 7 (muy en serio). Influencia ejecutiva, Q 22: ¿Qué posibilidad existe de que el responsable de comunicación sea invitado a las reuniones de alto nivel para participar en la planificación estratégica de la organización? Escala 1 (nunca) – 7 (siempre). Porcentajes: funciones de comunicación influyentes, basadas en las puntuaciones 6-7 de la escala.

La comunicación es más exitosa en empresas privadas y en las que cotizan en bolsa

Empresas con cotización en bolsa

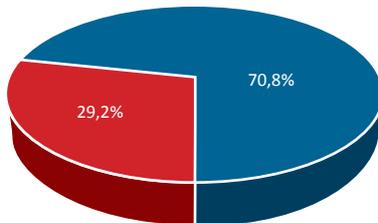


Empresa privada

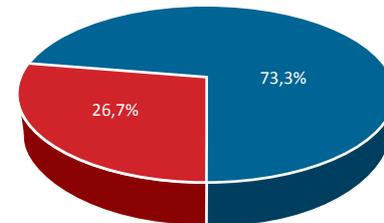


■ Organizaciones de comunicación muy exitosas
 ■ Otra función de comunicación

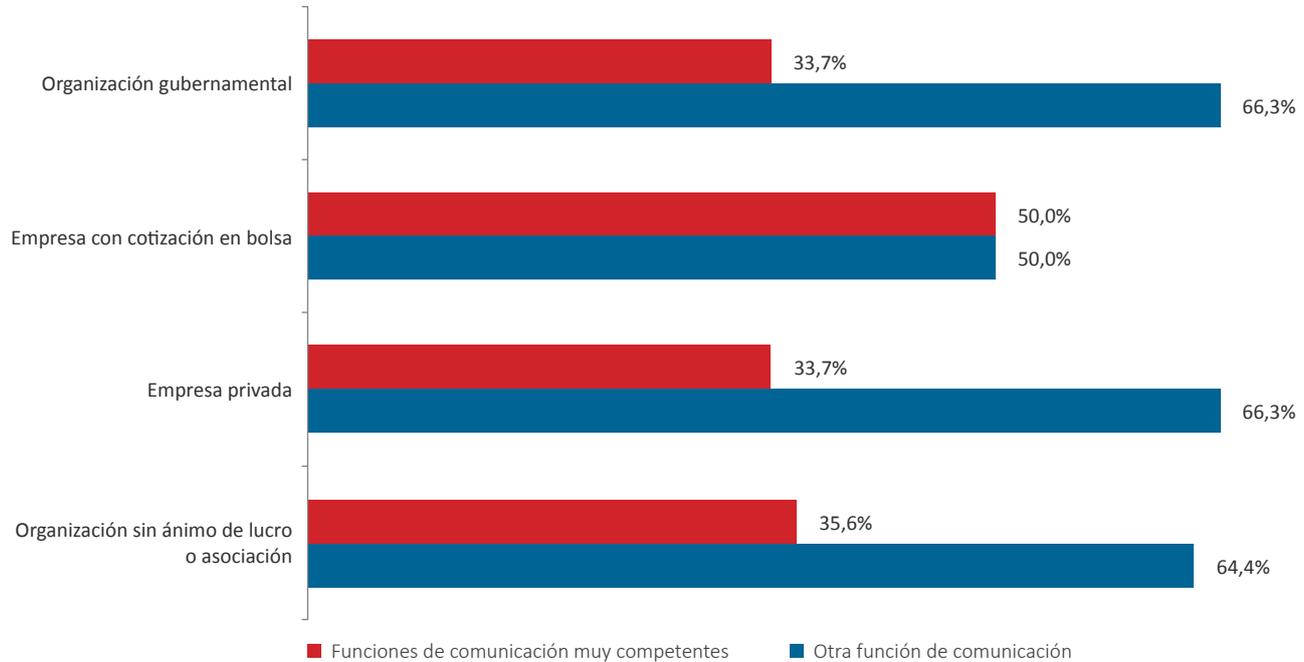
Organización gubernamental



Organización sin ánimo de lucro o asociación

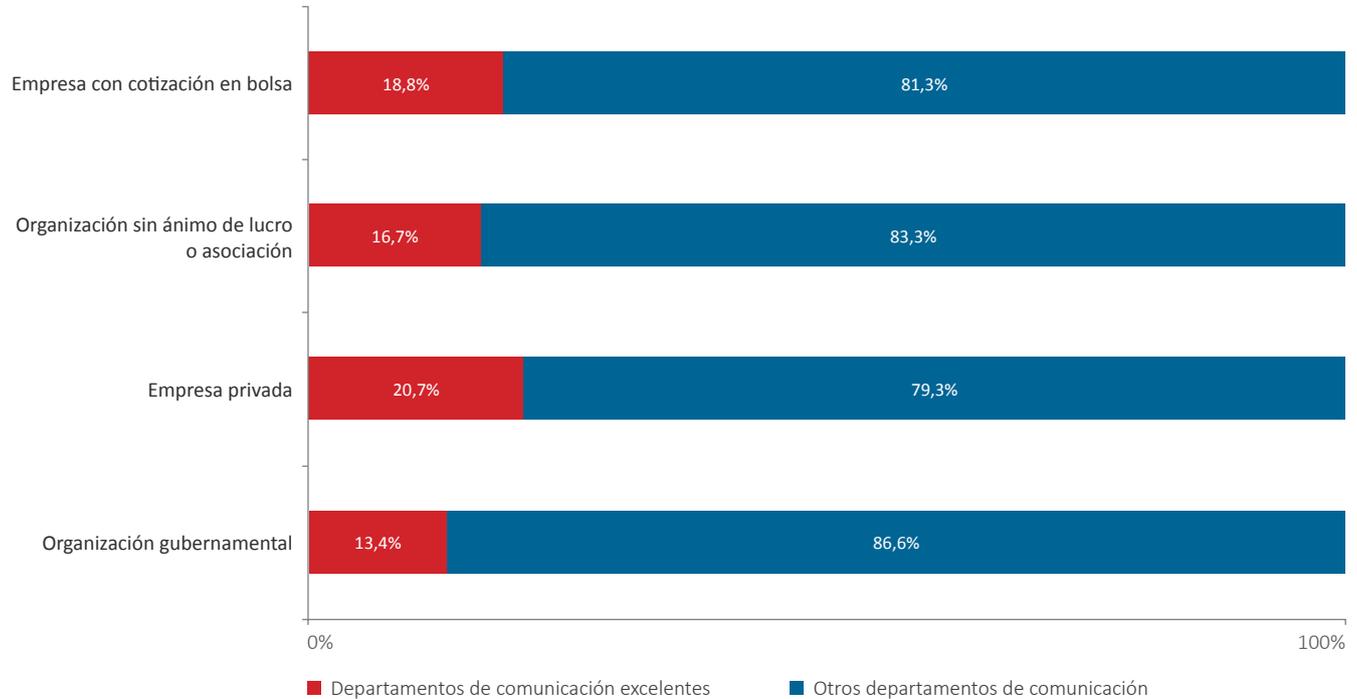


Las empresas que cotizan en bolsa también presentan una comunicación más competitiva

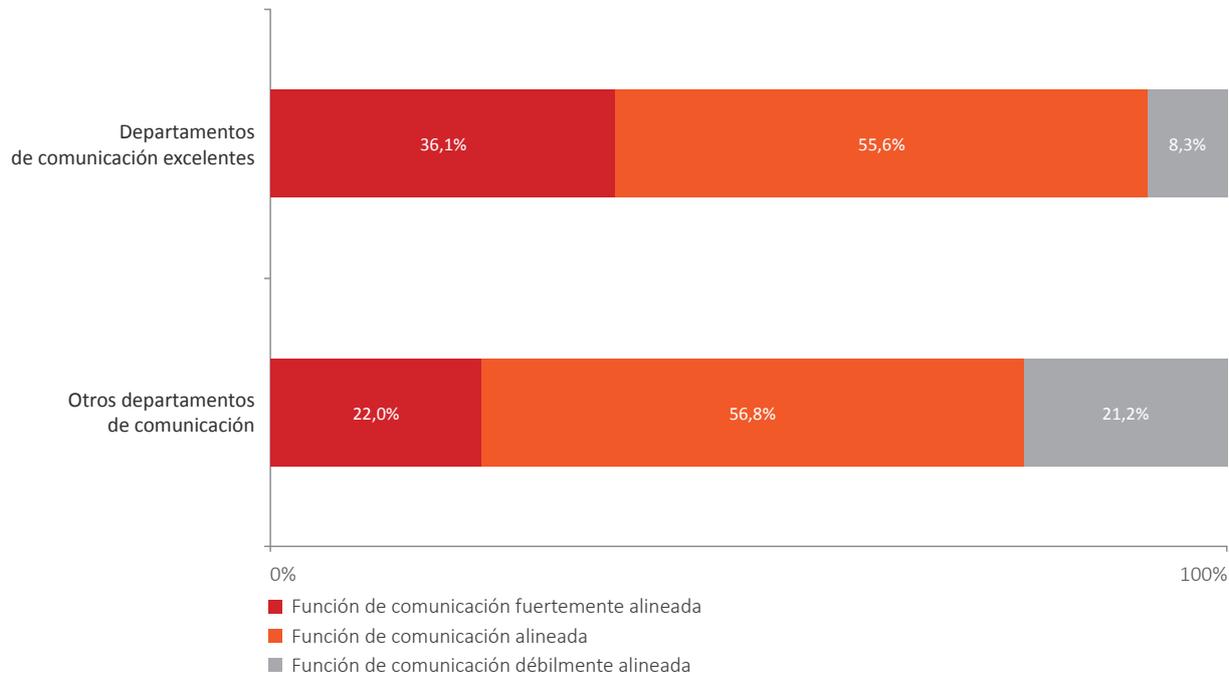


www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 549 profesionales de relaciones públicas en departamentos de comunicación. Q 24: ¿Cómo calificaría la calidad y capacidad de la función de comunicación en su organización comparándola con la de sus competidores? Porcentajes: Funciones de comunicación competente basadas en las puntuaciones 6-7 de la escala.

Departamentos de comunicación excelentes en función del tipo de empresa



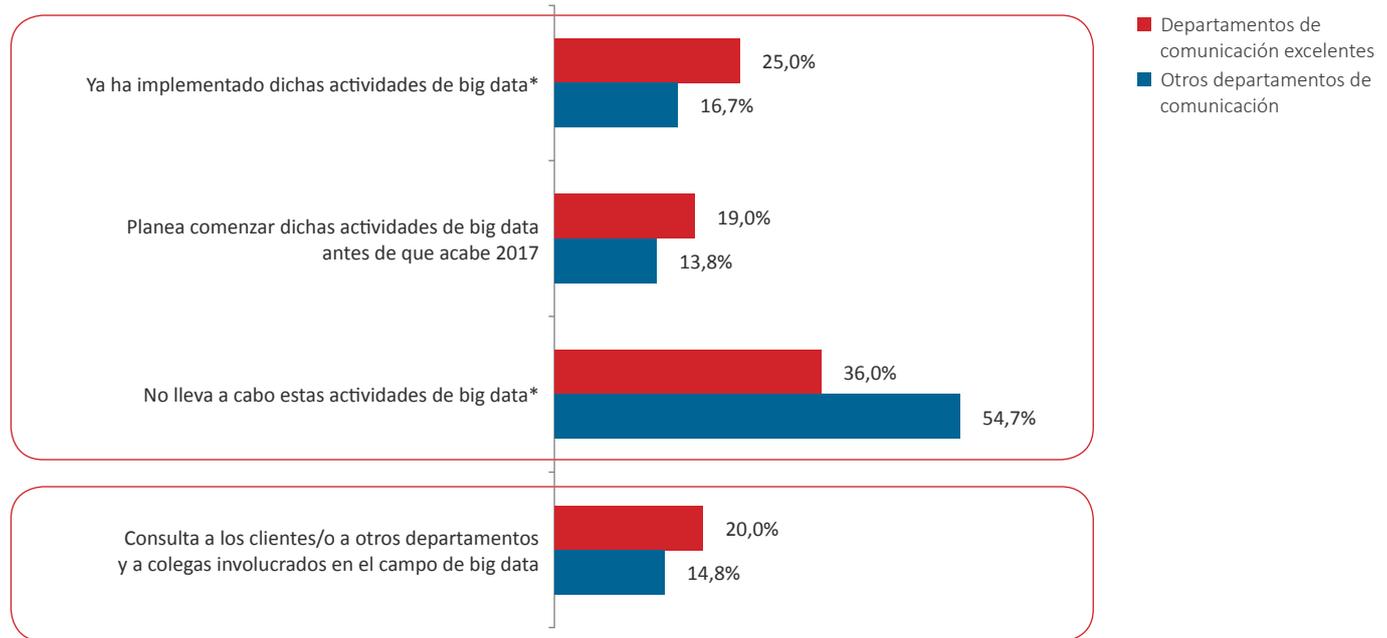
En los departamentos de comunicación excelentes la función de comunicación está fuertemente alineada



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 641 profesionales de relaciones públicas en departamentos de comunicación. Q 20: Dentro de su organización, el responsable de mayor nivel o director de comunicación... es un miembro del comité ejecutivo (fuertemente alineada)/ reporta directamente al CEO o a la persona con mayor poder de decisión en el comité ejecutivo (alineada)/no reporta directamente al CEO ni a la persona con mayor poder de decisión en el comité ejecutivo (débilmente alineada).

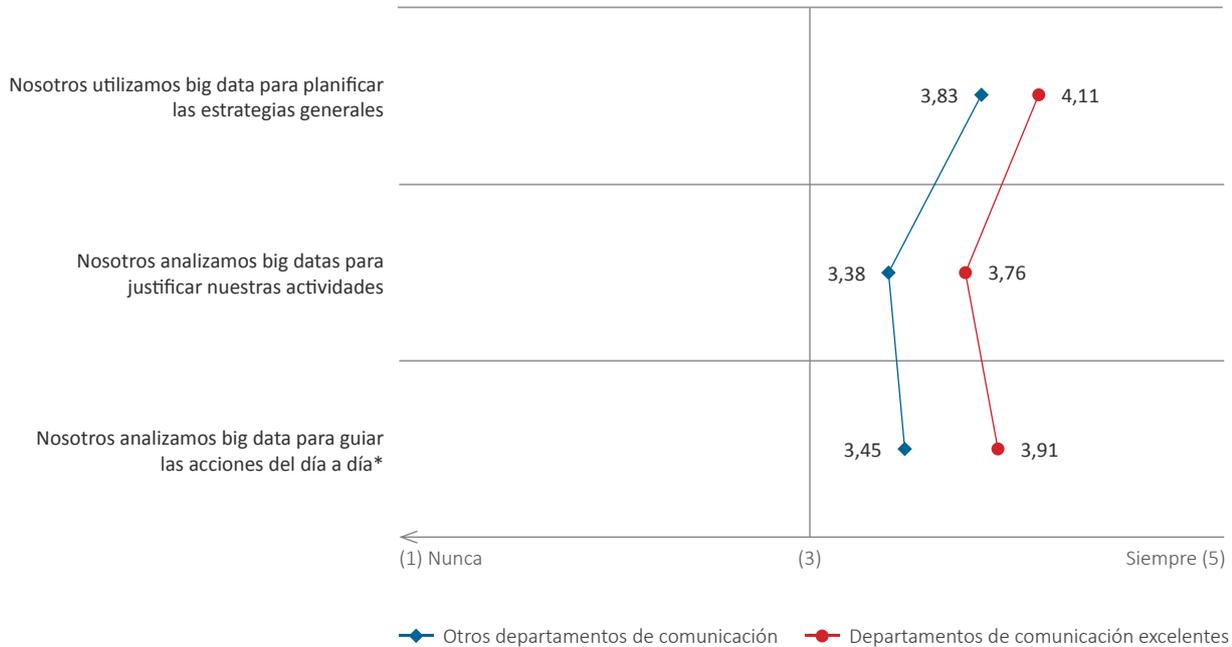
Los departamentos de comunicación excelentes son pioneros en big data

Mi departamento de comunicación...

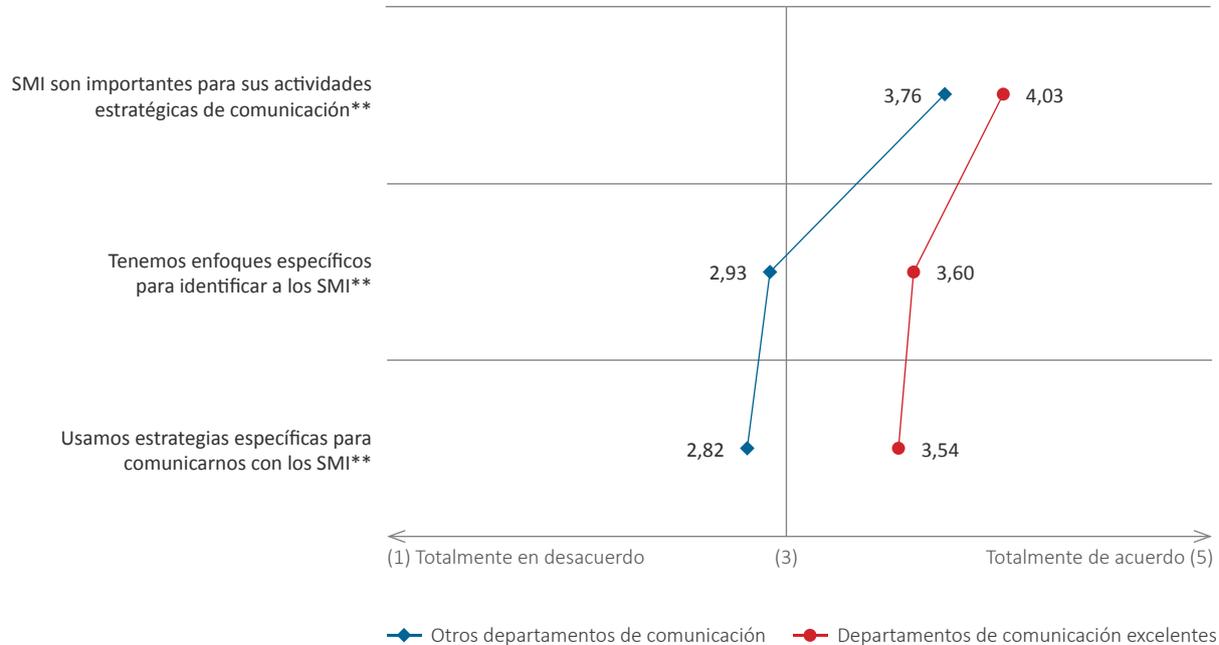


www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 586 profesionales de relaciones públicas que trabajan en departamentos de comunicación. Q.3: "Big data" se describe mayoritariamente como un gran volumen y flujo de diferentes formas de datos procedentes de diversas fuentes (externas e internas) en constante procesamiento, que producen nuevos conocimientos. Tomando en cuenta esta definición, mi departamento de comunicación/agencia... Porcentajes basados en el acuerdo sobre cada ítem. * Diferencias significativas (test chi-cuadrado, $p \leq 0.05$)

En los departamentos de comunicación excelentes se utiliza más big data para guiar las acciones del día a día

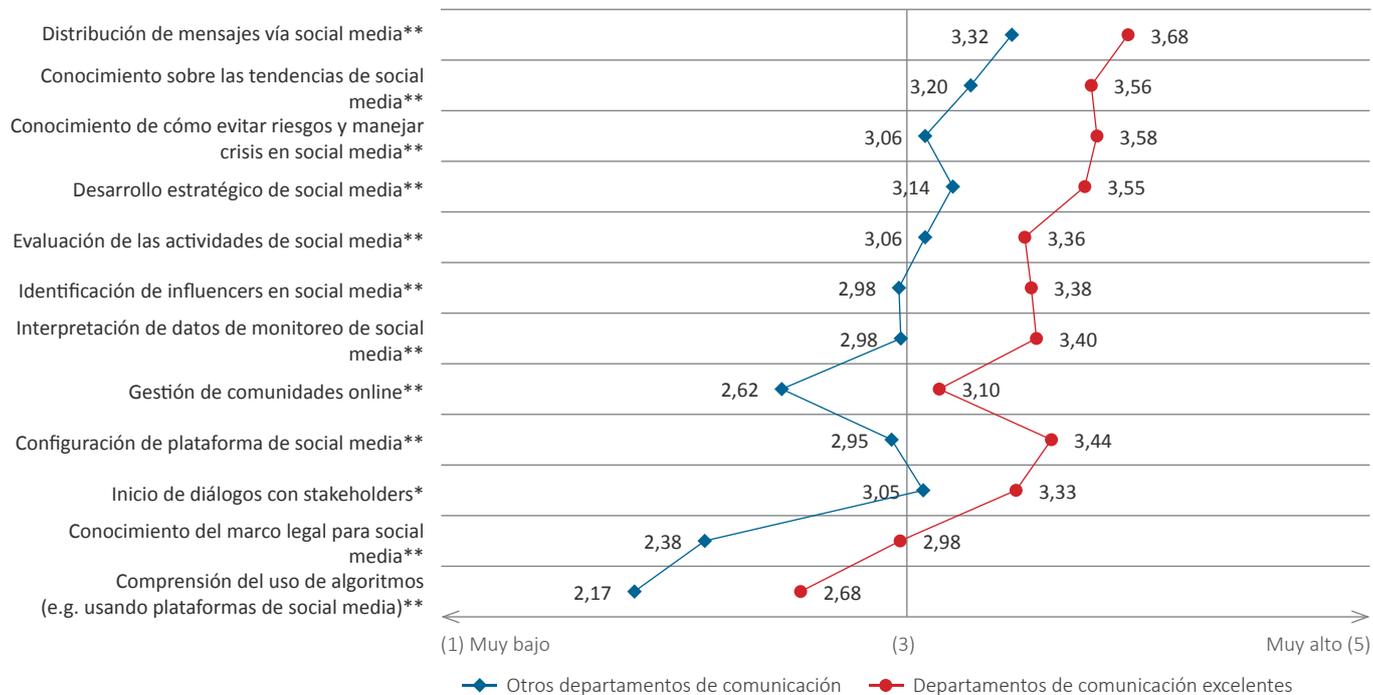


Los departamentos de comunicación excelentes están más avanzados en las estrategias con SMI



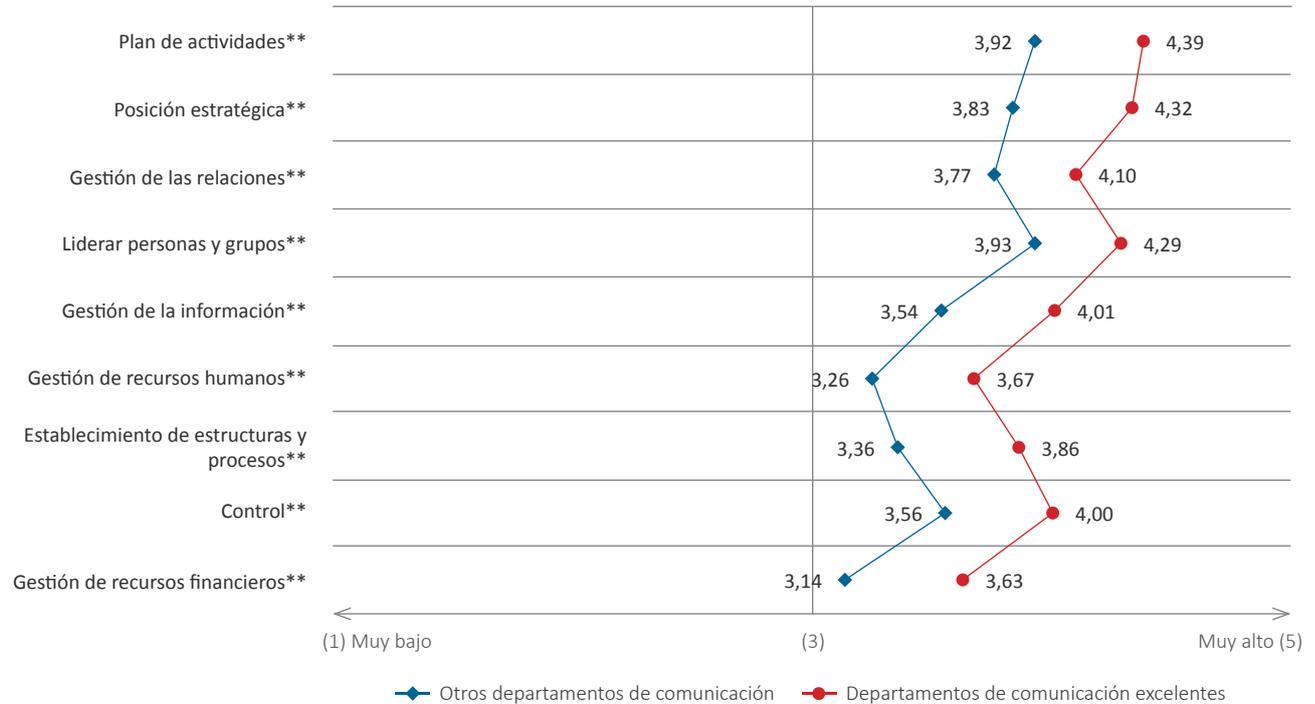
www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 640 profesionales de relaciones públicas que trabajan en departamentos de comunicación. Q 13: Los influencers en social media (SMI) "representan un nuevo tipo de aval externo independiente que moldea las actitudes de la audiencia mediante blogs, tweets, y el uso de otros social media". Por favor, puntúe las siguientes afirmaciones, pensando en su organización/agencia. Escala 1 (Totalmente en desacuerdo) – 5 (Totalmente de acuerdo). **Diferencias altamente significativas (test chi-cuadrado, $p \leq 0.01$)

Los departamentos de comunicación excelentes cuentan con profesionales más cualificados en social media



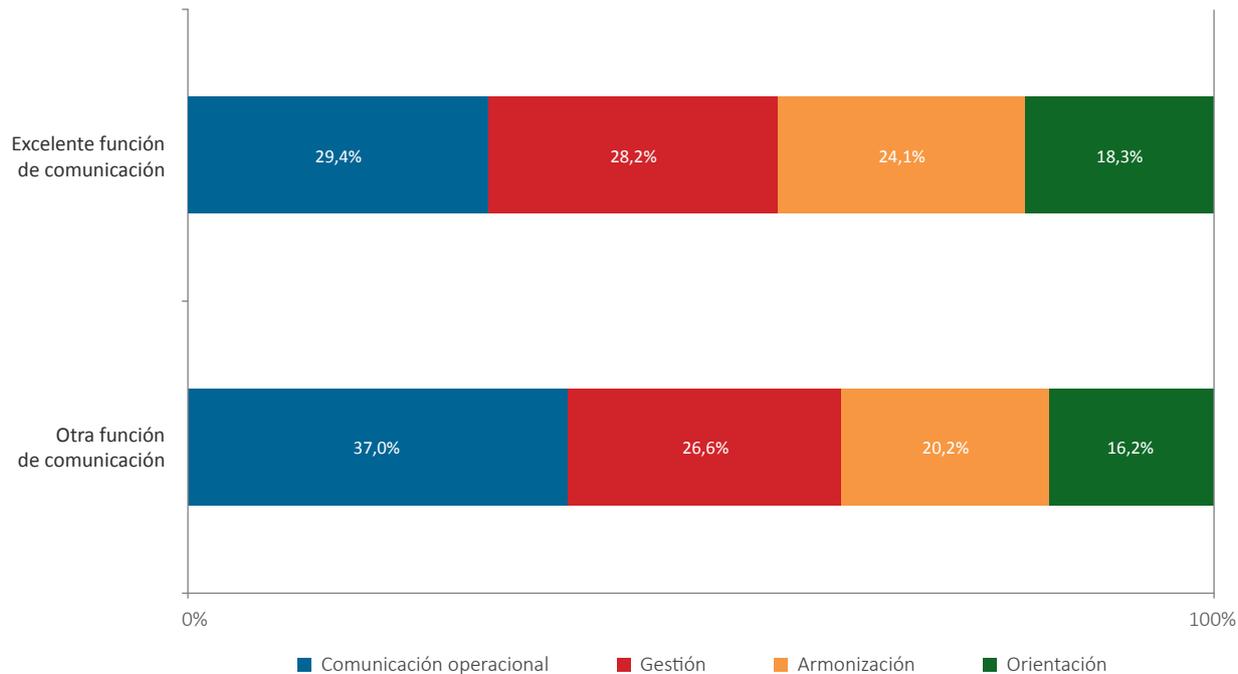
www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n^{min} = 641 profesionales de relaciones públicas en departamentos de comunicación. Q 15: ¿Cómo calificaría sus capacidades personales en las siguientes áreas? Escala 1 (Muy bajo) – 5 (Muy alto). Medias. **Diferencias altamente significativas (test chi-cuadrado, p ≤ 0.01). *Diferencias significativas (test chi-cuadrado, p ≤ 0.05).

Los departamentos de comunicación excelentes cuentan con profesionales más cualificados en gestión y negocios



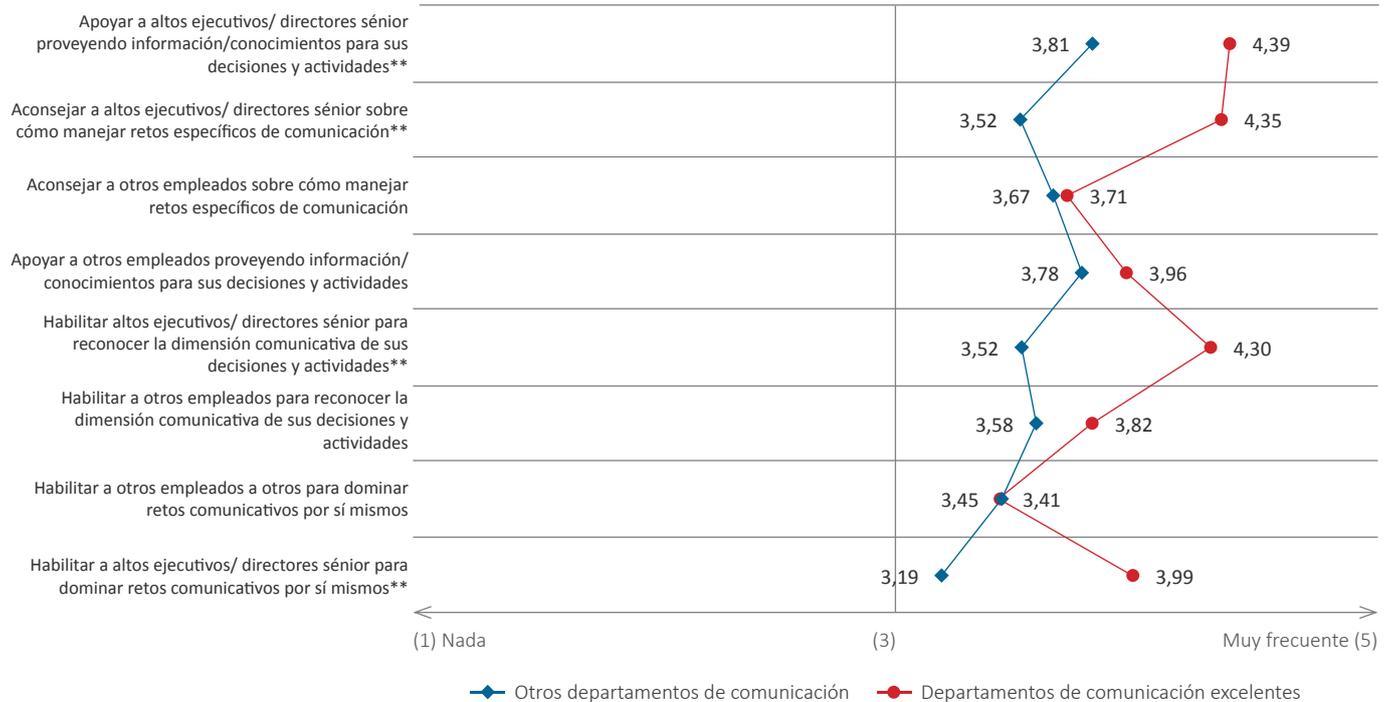
www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n^{min} = 641 profesionales de relaciones públicas que trabajan en departamentos de comunicación. Q 16: ¿Cómo calificaría sus capacidades personales en las siguientes áreas? Escala 1 (Muy bajo) – 5 (Muy alto). Medias. **Diferencias altamente significativas (test chi-cuadrado, p ≤ 0.01).

Los profesionales de la comunicación en departamentos excelentes dedican menos tiempo a la comunicación operacional



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n = 569 profesionales de relaciones públicas que trabajan en departamentos de comunicación. Q 7: Por favor, piense en cómo distribuye la mayor parte de su tiempo de trabajo. Divida el tiempo productivo que emplea en su trabajo (el valor total debe sumar el 100%). En una semana típica de trabajo, emplee la siguiente cantidad de tiempo en... Los gráficos muestran la mediana para cada ítem; los valores se han redondeado basándose en las medias.

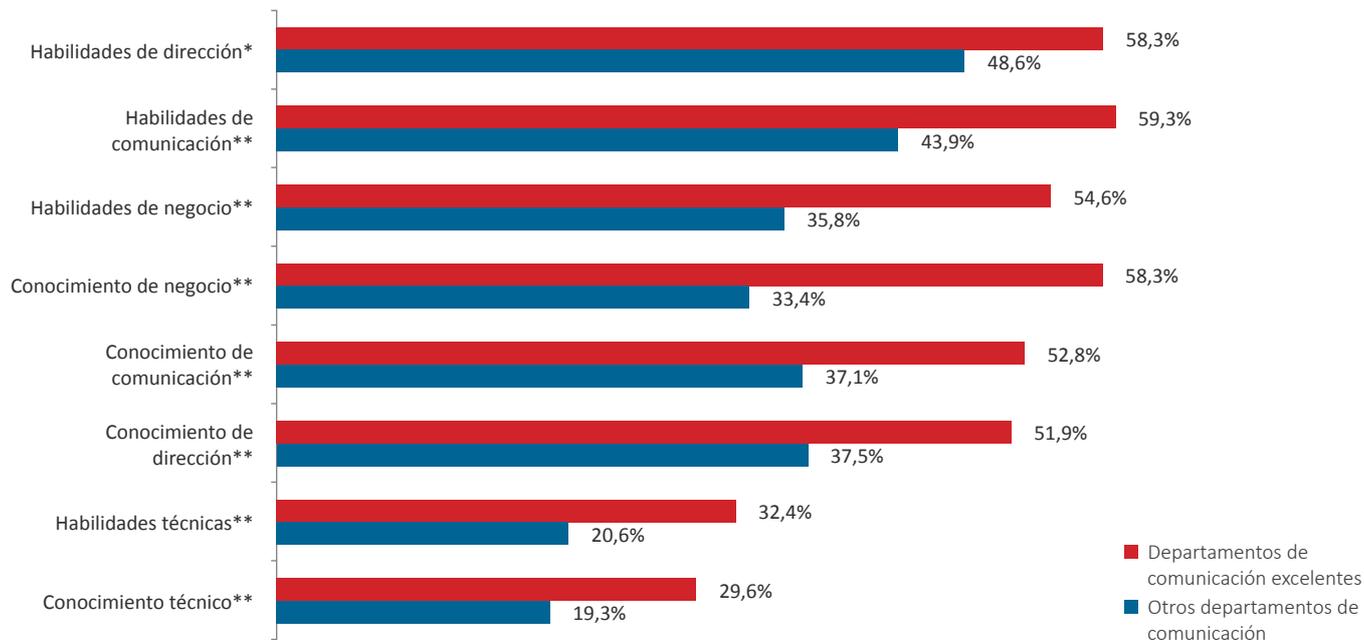
Los profesionales en departamentos excelentes se destacan por apoyar a la alta dirección



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n^{min} = 557 profesionales de relaciones públicas que trabajan en departamentos de comunicación. Q 8: Cuando hace *coaching*, aconseja o habilita a los ejecutivos/directivos sénior u otros miembros de su organización/cliente, ¿con qué frecuencia practica las siguientes actividades? Escala 1 (Nada) – 5 (Muy a menudo). **Diferencias altamente significativas (test chi-cuadrado, $p \leq 0.01$).

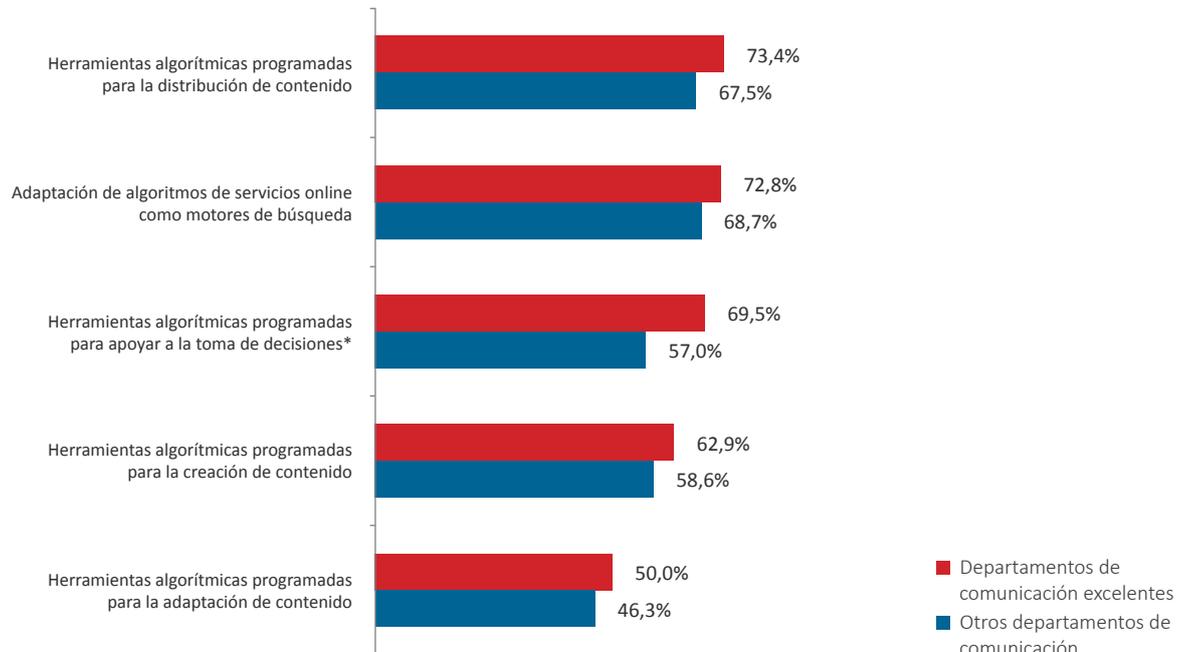
Los departamentos excelentes invierten en la formación de sus comunicadores

Mi organización ofrece/facilita formación sobre...



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n^{min} = 641 profesionales de relaciones públicas que trabajan en departamentos de comunicación. Q 17: Pensando en usted mismo, en sus competencias actuales y su desarrollo futuro, ¿cuáles de las siguientes habilidades y conocimiento cree que necesitaría desarrollar? ¿Su organización ofrece actualmente programas de formación en estos campos? **Diferencias altamente significativas (test chi-cuadrado, $p \leq 0.01$). *Diferencias significativas (test chi-cuadrado, $p \leq 0.05$).

Los departamentos de comunicación excelentes, a la vanguardia en el uso de herramientas algorítmicas



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al., 2017 / n^{min} = 811 profesionales de relaciones públicas que trabajan en departamentos de comunicación. motores de búsqueda y las plataformas de social media usan algoritmos para seleccionar y exhibir contenidos. Aproximaciones similares podrían usarse en las organizaciones para automatizar sus actividades de comunicación. En su opinión: ¿Hasta qué punto son importantes las siguientes prácticas para la comunicación estrategia hoy en día? Y ¿cuáles usa ya su departamento/agencia?

*Diferencias significativas (test chi-cuadrado, p ≤ 0.05). En la última línea del pie de página dice estrategia y no estratégica (Comunicación estratégica).

REFERENCIAS

- Aakhus, M. & Bzdak, M. (2015).** Stakeholder engagement as communication design practice. *Journal of Public Affairs*, 15(2), 188-200.
- Baptista, J., Wilson, A. D., Galliers, R. D. & Byngall, S. (2016).** Social media and the emergence of reflexiveness as a new capability for open strategy. *Long Range Planning*. doi:10.1016/j.lrp.2016.07.005
- Casilda, R. (2015).** Informe Especial. Las multilatinas. Desarrollando ideas, Llorente & Cuenca. Recuperado de http://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2015/06/150611LDLInforme_especial_multilatinas_ESP.pdf
- Charest, F. & Bouffard, J. (2015).** The characteristics of the e-influence of Community Managers: Issues for the e-reputation of organizations. *Public Relations Review*. doi: 10.1016/j.pubrev.2015.02.006
- Chen, H., Chiang, R. H. L. & Storey, V. C. (2012).** Business intelligence and analytics: from big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165-1188.
- Chung, S. & Taneja, H. (2016).** Reassessment of Audience in Public Relations Industry: How Social Media Reshape Public Relations Measurements, Asia Pacific *Public Relations Journal*, 17(1), 60-77.
- Collister, S. (2015).** Algorithmic public relations: Materiality, technology and power in a post-hegemonic world. En J. L'Etang, D. McKie, N. Snow & J. Xifra (Eds.), *The Routledge Handbook of Critical Public Relations* (pp. 360-371). New York, NY: Routledge.
- ComScore (2015).** Futuro Digital LATAM. El repaso del año digital 2014 y qué significa para el siguiente. Recuperado de <http://www.comscore.com/lat/FuturoDigital2015>
- Dahlgaard, J. J., Chen, C.-K., Banegas, L. A. & Dahlgaard-Park, S. M. (2013).** Business excellence models: limitations, reflections and further development. *Total Quality Management*, 24(5), 519-538.
- Dahlgaard-Park, S. M. & Dahlgaard, J. J. (2007).** Excellence – 25 years evolution. *Journal of Management History*, 13(4), 371-393.
- Dircom. Asociación de Directivos de la Comunicación (2015).** Anuario de la Comunicación 2015. Madrid, España: Dircom.
- Eagle, L., Dahl, S., Czarnecka, B. & Lloyd, J. (2015).** Marketing communications. London, United Kingdom: Routledge.
- Estanyol, E. & Roca, D. (2015).** Creativity in PR consultancies: Perception and management. *Public Relations Review*, 41(5), 589-597.
- Falkheimer, J., Heide, M., Simonsson, C., Zerfass, A. & Verhoeven, P. (2016).** Doing the right things or doing things right? Paradoxes and Swedish communication professionals' roles and challenges. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(2), 142 - 159.
- Fielden, S. L., Tench, R. & Fawkes, J. (2003).** Freelance communications workers in the UK: the impact of gender on well-being. *Corporate Communications: An International Journal* 8(3).
- Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K. & Freberg, L. A. (2011).** Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. *Public Relations Review*, 37(1), 90-92.
- Gandomi, A. & Haider, M. (2015).** Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics. *International Journal of Information Management*, 35(2), 137-144.
- Granda Tandazo, C. V., Paladines Galarza, F. & Velásquez Benavides, A. (2016).** Digital strategic communication in Ecuador's public organisations. Current state and future projection. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, 211-231.
- Grandien, C. & Johansson, C. (2016).** Organizing and Disorganizing Strategic Communication: Discursive Institutional Change Dynamics in Two Communication Departments. *International Journal of Strategic Communication*. doi: 10.1080/1553118X.2016.1196692
- Grunig, L., Grunig, J. & Dozier, D. (2002).** *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
- Gulbrandsen, I. T. & Just, S. N. (2016).** In the Wake of New Media: Connecting the Who with the How of Strategizing Communication. *International Journal of Strategic Communication*. doi:10.1080/1553118X.2016.1150281
- Guo, L., Vargo, C. J., Pan, Z., Ding, W. & Ishwar, P. (2016).** Big Social Data Analytics in Journalism and Mass Communication: Comparing Dictionary-Based Text Analysis and Unsupervised Topic Modeling. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 1-28. doi:10.1177/1077699016639231
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007).** Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.

- Holtzhausen, D. (2016).** Datafication: Threat or opportunity for communication in the public sphere? *Journal of Communication Management*, 20(1), 21-36. doi:10.1108/JCOM-12-2014-0082
- Ihm, J. (2015).** Network measures to evaluate stakeholder engagement with nonprofit organizations on social networking sites. *Public Relations Review*. doi:10.1016/j.pubrev.2015.06.018
- Kang, M. (2014).** Understanding public engagement: Conceptualizing and measuring its influence on supportive behavioral intentions. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 399-416.
- Katz, E. & Lazarsfeld, P. F. (1955).** *Personal influence: The part played by people in the flow of mass communications*. New York, NY: The Free Press.
- Kets de Vries, M. F. R., Rook, C. & Engellau, E. (2016)** "Coaching Across the Gender Divide—Creating People-Friendly Organizations". En M. F. R. Kets de Vries, K. Korotov, E. Florent-Treacy & C. Rook (Eds.) *Coach and Couch*. 2nd Edition. *The Psychology of Making Better Leaders* (pp. 241-252). London, United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Killingsworth, C. & Flynn, T. (2016).** Assessing the CPRS Pathways to the Profession competency framework, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 21(2), 177 - 194.
- Kim, J.-N., Hung-Baesecke, C. F., Yang, S.-U. & Grunig, J. E. (2013).** A strategic management approach to reputation, relationships, and publics: The research heritage of the Excellence theory. En C. E. Caroll (Ed.), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation* (pp. 197-212). Chichester, United Kingdom: Wiley-Blackwell.
- Klewes, J., Popp, D. & Rost-Hein, M. (2017).** *Out-thinking Organizational Communications*. Springer International Publishing Switzerland. doi:10.1007/978-3-319-41845-2
- Launchmetrics (2015).** Estatus y prácticas de las relaciones con influencers en 2015. Recuperado de www.launchmetrics.es
- Luoma-aho, V. (2015).** Understanding Stakeholder Engagement: Faith-holders, Hateholders & Fakeholders. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 2(1). Recuperado de <http://www.instituteforpr.org/understanding-stakeholder-engagement-faith-holders-hateholders-fakeholders/>
- Macnamara, J. (2016).** *Organizational listening: The missing essential in public communication*. New York, NY: Peter Lang.
- Macnamara, J., Lwin, M. O., Adi, A. & Zeffass, A. (2015).** *Asia-Pacific Communication Monitor 2015/16*. The state of strategic communication and public relations in a region of rapid growth. Survey results from 23 countries. Hong Kong: APACD.
- Macnamara, J. & Zeffass, A. (2012).** Social media communication in organizations: The challenges of balancing openness, strategy, and management, *International Journal of Strategic Communication* 6(4), 287-308.
- Martín-Castilla, J. I. & Rodríguez-Ruiz, Ó. (2008).** EFQM model: knowledge governance and competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital* 9(1), 133-156.
- Matrat, L. (1971).** *Relations publiques et management*. Brussels, Belgium: CERP.
- Mayer-Schönberger, V. & Cukier, K. (2013).** *Big data: A revolution that will transform how we live, work and think*. Boston, MA & New York, NY: Houghton Mifflin Harcourt.
- Men, L. R. & Tsai, W. H.S. (2015).** Infusing social media with humanity: Corporate character, public engagement, and relational outcomes. *Public Relations Review*. doi:10.1016/j.pubrev.2015.02.005
- Molero, F., Cuadrado, I., García-Ael, C., Recio, P. & Rueda, B. (2009).** *Mujer y liderazgo en el siglo XXI: Una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de responsabilidad*. Madrid, España: Instituto de la Mujer.
- Molleda, J. C., Moreno, Á., Athaydes, A., & Suárez, A. M. (2012).** Macroencuesta latinoamericana de comunicación y relaciones públicas. *Revista Organicom*, 7(13).
- Montal, T. & Reich, Z. (2016).** I, Robot. You, Journalist. Who is the Author?, *Digital Journalism*. doi:10.1080/21670811.2016.1209083
- Moreno, A., Molleda, J. C., Athaydes, A. & Suárez, A. M. (2015).** *Latin American Communication Monitor 2015. Excelencia en comunicación estratégica, trabajo en la era digital, social media y profesionalización. Resultados de una encuesta en 18 países*. Brussels, Belgium: EUPRERA.
- Moreno, Á., Wiesenberger, M. & Verčič, D. (2016).** Excelencia en la Gestión de Comunicación. Análisis de los Departamentos de comunicación en España mediante el Comparative Excellence Framework, *Revista ComHumanitas*, 7(2), 1-15.
- Nothhaft, H. (2010).** Communication management as a second-order management

REFERENCIAS

function: Roles and functions of the communication executive -results from a shadowing study. *Journal of Communication Management*, 14(2), 127-140.

Phillips, D. (2015). *The automation of public relations: A perspective on the development of automation affecting public relations*. Woodbridge, United Kingdom: BLURB.

Pieczka, M. (2014, septiembre). *Public engagement: concept, practice and jurisdictional implications for public relation*. Artículo presentado en 2014 Annual Conference of the European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA), Bruselas (Bélgica).

Plowman, K. D., Wakefield, R. I. & Winchel, B. (2015). Digital publics: Tracking and reaching them. *Public Relations Review*. doi:10.1016/j.pubrev.2014.12.007

Riquelme, F. & González-Cantergiani, P. (2016). Measuring user influence on Twitter: A survey. *Information Processing and Management*, 52, 949-975.

Schroeck, M., Shockley, R., Smart, J., Romero-Morales, D. & Tufano, P. (2012). *Analytics: The real-world use of big data. How innovative enterprises extract value from uncertain data*. Recuperado de https://www.ibm.com/smarterplanet/global/files/se_sv_se_intelligence_Analytics_-_The_real_world_use_of_big_data.pdf

Simões, R. P. (2001). *Relações Públicas e Micropolítica*. São Paulo, Brasil: Summus.

Stone, H. S. (1972). *Introduction to computer organization and data structures*. New York, NY: McGraw-Hill.

Tech Target Inc. (2013). La Encuesta de Prioridades de TI para 2013. Recuperado de http://www.techtarget.com/wp-content/uploads/files/latam/IT_Priorities_for_2013_SPANISH.pdf

Tench, R., Fawkes, J. & Palihawadana, D. (2002). Freelancing: Issues and trends for public relations practice. *Journal of Communication Management* (6)4, 311 - 322.

Tench, R. & Moreno, A. (2015). Mapping communication management competencies for European practitioners. *Journal of Communication Management*, 19(1), 39-61.

Tench, R., Moreno, A. & Topic, M. (2017). *Public Relations and the Genderlect: Male and Female Communication and Leadership Styles and the Position of Women in a "Female" Industry*. Próxima publicación.

Tench, R., Verčič, D., Zeffass, A., Moreno, A. & Verhoeven, P. (2017). *Communication Excellence - How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications*. London: Palgrave Macmillan

Tench, R., Zeffass, A., Verhoeven, P., Verčič, D., Moreno, A. & Okay, A. (2013). *Communication management competencies for European practitioners*. Leeds Metropolitan University.

Tufekci, Z. (2014). Engineering the public: Big data, surveillance and computational politics. *First Monday*, 19(7), 1-16.

Valiati, H., Silva, A., Guimarães, S. & Meira, W. (2013). Uma Estratégia Baseada em Difusão de Informação para Determinação de Conteúdos Relevantes e Usuários Influentes em Redes Sociais. *RITA*, 20 (3), 183-208.

Van Ruler, B. & Verčič, D. (2005). Reflective communication management, future ways or public relations research. In P. K. Kallfleisch (Ed.), *Communication Yearbook 29* (pp. 239-273). Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.

Verčič, D. & Zeffass, A. (2015, octubre). *The comparative excellence framework for communication management*. Artículo presentado en 2015 Annual Conference of the European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA), Oslo (Noruega).

von Platen, S. (2016). Struggling with New Media and Old Expertise: Reconstructing the Professional Role of Communication Consultancy. *International Journal of Strategic Communication*. doi:10.1080/1553118X.2016.1204612

Zeffass, A. & Franke, N. (2013). Enabling, advising, supporting, executing: A theoretical framework for internal communication consulting within organizations. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), 118-135.

Zeffass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D. & Verhoeven, P. (2013). *European Communication Monitor 2013. A changing landscape -managing crises, digital communication and CEO positioning in Europe. Results of a survey in 43 countries*. Brussels, Belgium: EACD/EUPRERA, Helios Media.

Zeffass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A. & Tench, R. (2012). European Communication Monitor 2012. Challenges and competencies for strategic communication. *Results of an empirical survey in 42 Countries*. Brussels, Belgium: EACD, EUPRERA.

Zeffass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A. & Tench, R. (2015). *European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a Survey in 41 Countries*. Brussels, Belgium: EACD/EUPRERA, Helios Media.

Zeffass, A., Verhoeven, P., Moreno, A., Tench, R. & Verčič, D. (2016). *European Communication Monitor 2016. Exploring trends in big data, stakeholder engagement and strategic communication. Result of a Survey in 43 Countries*. Brussels, Belgium: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.

ORGANIZADORES DE LA INVESTIGACIÓN



European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA)

The European Public Relations Education and Research Association is an autonomous organisation with members from more than 30 countries that aims at stimulating and promoting the knowledge and practice of communication management in Europe. Academic scholars and experienced practitioners work together to advance fundamental and applied research.

www.euprera.org



Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom)

La Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, es una asociación profesional que agrupa a los directivos y a los profesionales de la comunicación de las empresas, instituciones y consultoras en España.

www.dircom.org



Fundacom

Dircom se integra y comparte sus proyectos en Latinoamérica con Fundacom, la plataforma creada para la puesta en valor de la función de la comunicación corporativa en español y portugués, a nivel internacional.

www.fundacom.lat

YO AMÉRICA LATINA

La firma de comunicación
líder, con 500 profesionales
en 13 países

www.llorenteycuenca.com

LLORENTE & CUENCA



MECENAZGO

LLORENTE & CUENCA

Gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos Líderes en España, Portugal y América Latina

LLORENTE & CUENCA es la consultoría de gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos líder en España, Portugal y América Latina. Cuenta con 23 socios y 500 profesionales, que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla española y portuguesa.

En la actualidad, LLORENTE & CUENCA tiene oficinas en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, España, Estados Unidos (Miami, Nueva York y Washington, DC), México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana. Además, opera en Cuba y ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en Bolivia, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Belice.

Las dos publicaciones líderes del sector sitúan a la consultoría entre las firmas de comunicación más importantes del mundo. Ocupa el puesto 54 del Ranking Global 2016 elaborado por *The Holmes Report* y es la número 53 por ingresos a nivel mundial según el Global Agency Business Report 2016 de *PRWeek*.

Es la firma de comunicación más premiada en los mercados donde opera. En 2016, se alzó con setenta y seis galardones, entre ellos, Public Relations Company of the Year (International Business Awards 2016).

www.llorenteycuenca.com

www.comunicacionyreputacion.com

saladecomunicacion.llorenteycuenca.com

CONSEJO ASESOR Y CONTACTOS NACIONALES

Argentina	Alejandro Álvarez Nobell	Universidad Nacional de Córdoba	aalvareznobell@gmail.com
Brasil	Margarida Kunsch	Universidade de São Paulo	mkkunsch@uol.com.br
Chile	Juan Cristóbal Portales	Universidad Adolfo Ibáñez	juan.portales@uai.cl
Colombia	Ana María Suárez	Universidad de Medellín	asuarez@udem.edu.co
Ecuador	Jenny Yaguache	Universidad Técnica Particular de Loja	jjyaguache@utpl.edu.ec
	Octavio Islas	Universidad de Hemisferios	octavio.islas@uhemisferios.edu.ec
México	Marco V. Herrera B.	Universidad de la Comunicación	marco.herrera@grupopublic.com
Panamá	Maritza Mosquera	Universidad de Panamá	msumich@gmail.com
Perú	Marita Solórzano	Universidad San Martín de Porres	marita.solorzano@gmail.com
R. Dominicana	Elvira Lora	Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra	elviralora@pucmm.edu.do
Venezuela	Xiomara Zambrano	Universidad Católica Andrés Bello	xzambran@ucab.edu.ve

AUTORES Y EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Ángeles Moreno

Universidad Rey Juan Carlos (ES)

Juan Carlos Molleda

University of Oregon (EEUU)

Andréia Athaydes

Universidade Luterana do Brasil (BR)

Ana María Suárez

Universidad de Medellín (CO)

Marco V. Herrera B.

Universidad de la Comunicación (MX)

Alejandro Álvarez Nobell

Universidad Nacional de Córdoba (AR)

ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y ASISTENTES DE INVESTIGACIÓN:

Nadia Khalil. Universidad Rey Juan Carlos (ES)

Cristina Fuentes. Universidad Rey Juan Carlos (ES)

Cristina Rivas. Universidad de Salamanca (ES)

Agradecimientos al resto de colaboradores en todas las universidades participantes: Cristina Navarro, Evandro Oliveira, María Escudero y Roberto Girón desde el Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación de la Universidad Rey Juan Carlos (España); Gustavo H. Becker desde la Universidad de Sao Paulo (Brasil); Beatriz Quiceno y capítulo universitario de PRSSA desde la Universidad de Medellín (Colombia) y Claudia Furiati y Carlos Delgado desde el Centro de Investigación de la Comunicación de la Universidad Católica Andrés Bello (CIC-UCAB) (Venezuela).

MÁS INFORMACIÓN

Están disponibles gratuitamente en Internet los informes, vídeos e información del Latin American Communication Monitor (LCM) desde 2014. Visite: www.latincommunicationmonitor.com

Conjuntamente, en cada una de sus ediciones, el Latin American Communication Monitor, el European Communication Monitor y el Asia-Pacific Communication Monitor entrevistan a más de 4.500 profesionales de gestión de la comunicación en más de 80 países. Es por ello el mayor y realmente el único estudio global sobre la profesión con transparencia en sus estándares empíricos, con resultados desde 2007.

Visite: www.communicationmonitor.eu y www.zerfass.de/APCM-WEBSITE/

Para una comprensión en profundidad del modelo de excelencia en comunicación:



© 2017

Communication Excellence How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications

“Este libro proporciona argumentos convincentes para defender que en la comunicación efectiva de una organización es tan importante la perspectiva exterior como la interior.” -Maximilian Schoeberl, Executive Vice President Director Corporate Affairs, BMW Group”.

“Este libro influyente, práctico y de gran relevancia es una lectura imprescindible para académicos y profesionales de la comunicación” - Donald K. Wright, College of Communication, Boston University, USA.

“Este libro es motor de marcos inspiradores, hallazgos empíricos y útiles casos de estudio que simplemente funcionan” - Xianhong Chen, President, Public Relations Society of China & Professor, Huazhong University of Science and Technology, China.

El Latin American Communication Monitor (LCM) es una iniciativa de investigación internacional organizada por la European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) con la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) y con la colaboración de Llorente & Cuenca. Analiza las prácticas actuales y el desarrollo futuro de la comunicación estratégica en diversos tipos de organizaciones y consultorías en Latinoamérica. Junto con el European Communication Monitor y el Asia-Pacific Communication Monitor constituye el mayor estudio sobre la profesión en el mundo basado en sólidos estándares empíricos, para el que se realizaron más de 4.500 entrevistas a profesionales de gestión de la comunicación en 80 países.

ORGANIZAN:



dircom

MECENAZGO:

LLORENTE & CUENCA