

**EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR 2009. EL DESARROLLO DE LA PROFESIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS Y GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN EUROPA**

Ángeles Moreno<sup>1</sup>  
Piet Verhoeven<sup>2</sup>  
Ralph Tench<sup>3</sup>  
Answar Zerfass<sup>4</sup>

**Resumen**

El European Communication Monitor (ECM) es un estudio extensivo periódico para seguir las tendencias en relaciones públicas y gestión de la comunicación y analizar el escenario cambiante para la profesión en Europa. La edición de 2009 se ha llevado a cabo con la colaboración de académicos de once universidades europeas, la European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) y el apoyo de la European Association of Communication Directors (EACD).

El ECM 2009 identifica las principales características de los profesionales europeos de relaciones públicas y las organizaciones en las que trabajan, para explorar los retos de la gestión de comunicación ante la recesión económica y la crisis de medios. Conecta esta situación excepcional con las disciplinas, los instrumentos de comunicación y los temas estratégicos, así como la influencia de los profesionales en las decisiones corporativas y sus roles ejecutivos. Además, esta edición evalúa más en profundidad las tendencias en tres ámbitos específicos de la profesión: comunicación interna, evaluación y comunicación interactiva.

**Palabras clave**

Comunicación estratégica europea, crisis económica, crisis mediática, nuevos medios, comunicación interna, evaluación, comunicación interactiva, institucionalismo, función directiva, cultura organizacional, roles profesionales.

## Introducción

A medida que la profesión de relaciones públicas, gestión de comunicación y comunicación estratégica<sup>5</sup> se ha ido institucionalizando, ha ido aumentando también el interés por entender los patrones de comportamiento y las similitudes y diferencias de la práctica profesional en el mundo.

Los investigadores se han acercado a esta demanda principalmente a través de la perspectiva de contextual y global de relaciones públicas (Taylor, 2001) para describir la evolución y la práctica de relaciones públicas dentro de países o regiones geográficas específicas. En este campo y en los últimos años, diversos estudios se han centrado en explorar y comprender la industria de relaciones públicas y gestión de la comunicación en diversos continentes y áreas (Ej. Coombs, Holladay, Hasenauer y Signitzer, 1994; DeSanto y Moss, 2004; Jang, 1997; J. Grunig, L. Grunig, Sriramesh, Huang y Lyra, 1995; Nessmann, 1995; Sriramesh y Kim, 1999; Moreno y Molleda, 2006; Molleda y Moreno, 2008 y O'Connor y Muzi, 2004). Estos estudios han contribuido extensamente a ilustrar la práctica profesional a través del mundo, pero también han enriquecido el debate sobre el contexto y los principios genéricos de relaciones públicas (Culberstson y Chen, 1996; Lim et al, 2005; Sriramesh y Verčič, 2003; Verčič, Grunig y Grunig, 1996; Kent y Taylor, 2007; Tilson y Alozie, 2004).

La mayor parte de estos estudios han analizado la profesión desde enfoques metodológicos cualitativos. Concretamente, en Europa, el estudio pionero cualitativo de este tipo fue el Proyecto Ebok que analizó la evolución de la teoría, la práctica y la educación de relaciones públicas a lo largo de diferentes estados del viejo continente (Van Ruler y Verčič, 2002; 2004; Verčič, Van Ruler, Jensen, Moss y White, 2002). El Proyecto Ebok fue llevado a cabo por académicos de diversos países en el marco de la European Public Relations Research and Education Association (EUPRERA) y sentó los fundamentos teóricos y los roles específicos para la profesión en Europa.

En los últimos años se ha despertado un mayor esfuerzo por llevar a cabo macroestudios con metodologías cuantitativas que analicen amplios países y continentes como el European Communication Monitor (ECM) (Zerfass, Van Ruler, Rogojinaru, Verčič y Hamrefors, 2007; Zerfass, Moreno, Tench, Verčič y Verhoeven, 2008, 2009) o el estadounidense General Accepted Practices (GAP) (Swerling, Gregory, Schuh, Goff,

Gould, Gu, Palmer y Mchargue, 2008; Swerling, Mitroff, Hall, King, Benson y O'Boyle, 2005; Swerling, Mitroff, Hall, King, Zeltzer y Waldman, 2004; Swerling, Mitroff, Floto, Hall y Bishop, 2003; Mitroff, Swerling y Floto, 2002). Estos estudios de investigación cuantitativa suponen un avance significativo en el conocimiento de la profesión de relaciones públicas y su puesta en práctica en diferentes regiones mundiales. La metodología basada en macroencuestas dirigidas a los profesionales a lo largo de un continente o de un gran estado, permite una gran colección de datos que nunca hasta ahora habían estado disponibles. Por otro lado, se está promoviendo y dando lugar a sus primeros frutos la cooperación entre los equipos de investigación de estos macroestudios para permitir la interreferencialidad y la comparación de los datos<sup>6</sup>.

El European Communication Monitor (ECM) se publicó por primera vez en 2007 (Zerfass, Van Ruler, Rogojinaru, Verčič y Hamrefors, 2007). Tras cuatro ediciones anuales (Zerfass, Moreno, Trench, Verčič y Verhoeven, 2007; 2008; 2009), se ha convertido en la fuente anual con un análisis más extenso sobre la profesión de relaciones públicas, gestión de comunicación y comunicación estratégica en Europa.

### **Marco teórico**

El European Communication Monitor se aproxima a la profesión de relaciones públicas, gestión de comunicación y comunicación estratégica desde la perspectiva del nuevo institucionalismo (Trench, Verhoeven y Zerfass, 2009; Zerfass, 2009; Shandu, 2007, 2009) en la que las instituciones se definen como “elementos regulativos, normativos y culturales-cognitivos que, junto con actividades asociadas y recursos, proveen estabilidad y significado a la vida social” (Scott, 2008: 48).

Aunque en Ciencias Sociales el institucionalismo se debate desde el trabajo de Weber (1922), en el campo de las relaciones públicas y la gestión de comunicación el tema se ha venido abordando parcialmente mediante el estudio del profesionalismo y del estatus de la profesión, pero sólo recientemente se ha comenzado a debatir en sí mismo (Barlett, Tywoniak y Hatcher, 2007; Lammers y Barbour, 2006; Waereas, 2007; Wakefield, 2008; Wehmeier, 2006). El institucionalismo de la comunicación, de acuerdo con la sociología organizacional, puede concebirse como un proceso de institucionalización a través de una estructura (Warren, Rose y Bergunder, 1972).

Dentro de esta perspectiva, la comunicación se va adaptando cada vez más a la organización hasta que finalmente se convierte en una condición para obtener la legitimidad social para las actividades de la propia organización.

Desde una perspectiva más amplia, la institucionalización puede ser estudiada desde la visión antropológica y sociológica de los patrones colectivos en el comportamiento humano en general, entendiendo el proceso por el que los individuos y el comportamiento subjetivo se repiten hasta convertirse en comportamientos colectivos y patrones de comportamiento objetivos (Zijderveld, 2000; Lammers y Barbour, 2006; Waeraas, 2007; Shandu, 2009). Es desde el enfoque antropológico desde donde podemos entender también con Douglas (1996) que una vez que se crea una institución, ésta piensa por sí misma y puede dirigir el pensamiento individual. Más aún, el sujeto en sí mismo puede ser construido dentro del discurso institucional. Esta perspectiva del institucionalismo también comparte ideas básicas con la Teoría de la estructuración de Giddens (1984) tal y como se ha explicado desde el campo de la comunicación (Falkheimer, 2007, 2009; Poole y McPhee, 2005; Zerfass, 2008).

El European Communication Monitor 2009 explora más en profundidad las evidencias de la posición de las relaciones públicas y la comunicación estratégica dentro de las organizaciones y su creciente institucionalización. Este análisis puede situarse en dos niveles de la teoría institucional:

a) *El nivel micro-meso* en el que “los procesos de comunicación dentro de las organizaciones dependen de marcos estructurales que afectan a la práctica de las funciones organizacionales como la forma de la organización, pero también determinantes más blandos como la cultura de la organización” (Shandu, 2009: 83).

Respecto a este nivel, el ECM 2009 tiene en cuenta el modelo de culturas organizacionales de Ernest (1985) que establece dos dimensiones para clasificar las culturas organizacionales: (a) orientación hacia la gente (b) respuesta hacia el entorno (reactiva-proactiva). De estos factores surgen cuatro tipos de cultura organizacional:

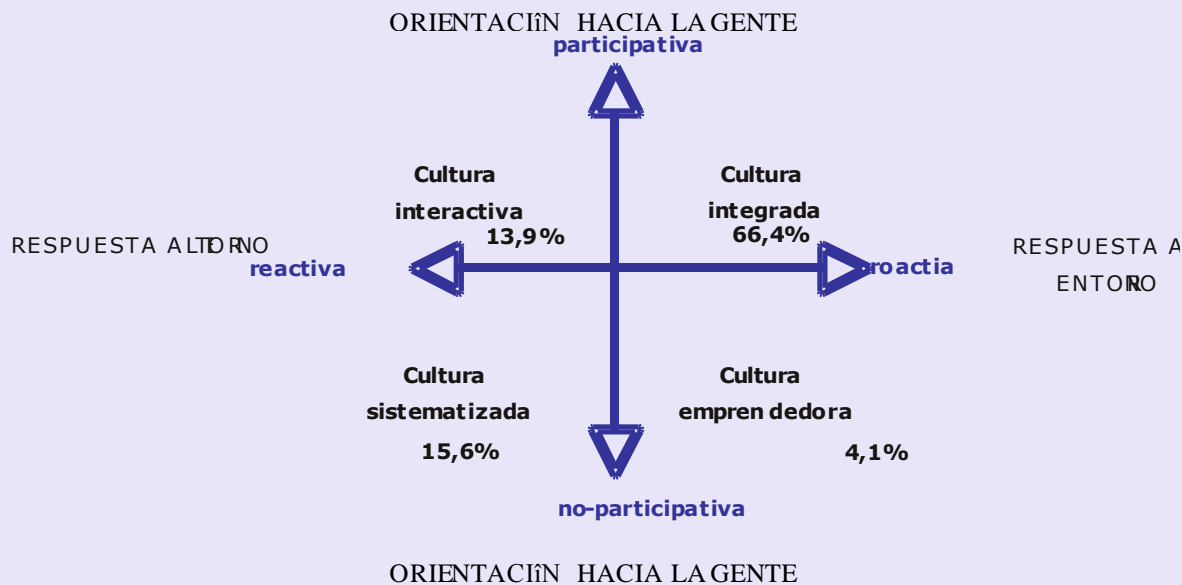


Gráfico 1: Culturas organizacionales

Otra conocida aproximación a los patrones de comportamiento de los profesionales de relaciones públicas dentro de las organizaciones ha sido la conceptualización de roles profesionales (Ej. Broom y Smith, 1979; Dozier, 1984; Broom y Dozier, 1986; Culbertson, 1991; Lauzen, 1992; Dozier y Broom, 1995; Leichty, G y Springston, 1996; Moss, Warnaby y Newman, 2000; DeSanto y Moss, 2004). En Europa, Van Ruler y Verčič (Van Ruler y Verčič, 2002, y Vecic et al., 2002) concibieron cuatro aspectos incluidos en el trabajo de gestión de comunicación: asesorar, educar, conceptualizar y planificar y ejecutar planes de comunicación. Del Proyecto Ebok surgieron cuatro roles profesionales de la práctica de relaciones públicas y gestión de la comunicación en Europa (Van Ruler y Verčič, 2004): directivo, operacional, educacional y reflexivo<sup>7</sup>.

El ECM 2009 se centra principalmente en el rol estratégico que los profesionales desempeñan dentro de las organizaciones. Basándose en la teoría de comunicación corporativa (ej. Lurati y Eppler 2006, Zerfass 2008) se pueden distinguir dos modos de relacionar la estrategia corporativa con la estrategia de comunicación, y de cómo los comunicadores profesionales pueden fomentar los objetivos del negocio: a) “comunicadores” que apoyan los objetivos corporativos resolviendo problemas que se derivan de las estrategias funcionales o del negocio y probablemente pueden resolverse con actividades de comunicación y b) “facilitadores” que ayudan a definir los objetivos corporativos añadiendo las dimensiones comunicativas a la formulación de estrategias.

Relacionados con la orientación hacia las estrategias corporativas se han identificado cuatro roles: consejeros corporativos, facilitadores estratégicos, expertos aislados y apoyos operativos.



Gráfico 2: Roles ejecutivos

b) *El nivel macro-meso* que “trata de explicar cómo los sistemas sociales interactúan y se desarrollan” (Shandu, 2009: 82) y conecta con el modelo reflexivo de gestión de comunicación europeo (Van Ruler y Verčič, 2004). Este modelo se basa en la Teoría reflexiva de relaciones públicas conceptualizada por Holmström (1998; 2004; 2005; 2008; 2009) desde el neo-funcionalismo del sociólogo Niklas Luhman. Desde esta perspectiva, la comunicación es un subsistema cuyo principal objetivo es legitimar a las organizaciones dentro de la sociedad.

La investigación es estrictamente necesaria para que los profesionales de relaciones públicas puedan cumplir con la tarea del rol. En relación con ello, el ECM 2009 explora la práctica profesional basándose en el modelo de investigación de la International Controller Association (ICV) y la German Public Relations Association (DPRG/ICV, May 2009) que identifica cuatro niveles de investigación en la práctica profesional:

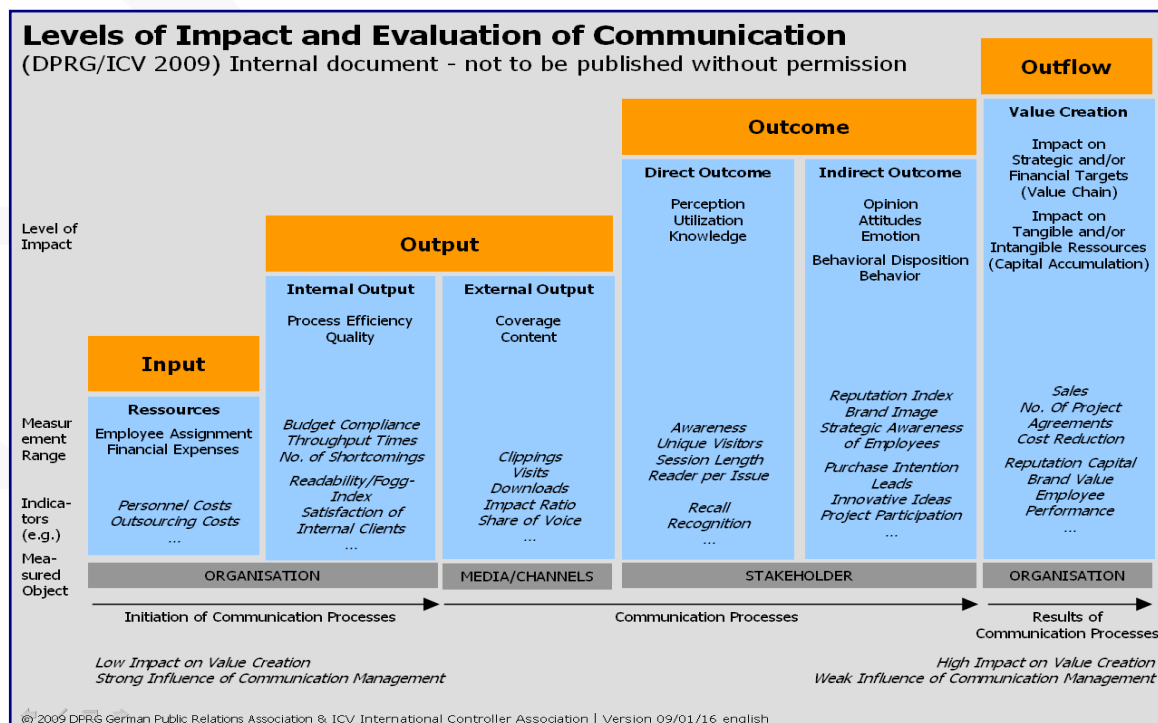


Grafico 3: Niveles de impacto y evaluación de la comunicación

Si la perspectiva reflectiva se basa en las relaciones con la sociedad y la esfera pública, el ECM 2009 se ha centrado especialmente en dos aspectos principales del entorno que afectan al desarrollo del trabajo de relaciones públicas y gestión de comunicación: la recesión económica y la crisis de los medios de comunicación. En el nuevo contexto de relaciones entre profesionales de relaciones públicas y los medios, las relaciones públicas imprimen nuevas rutinas a los periodistas y al mismo tiempo se adaptan a las rutinas de aquellos, tal y como ha sido subrayado por la Teoría de la Intereffication (Bentele y Nothhaft, 2008).

Este artículo presenta los principales resultados del ECM 2009 que ha sido llevado a cabo por académicos de cinco países y asesorado por profesores de otras seis universidades europeas pertenecientes a la European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) y con el apoyo de la European Association of Communication Directors (EACD)<sup>8</sup>. Se trata de un macroestudio cuantitativo para alcanzar los siguientes objetivos:

- (1) Identificar las características individuales de los profesionales –datos sociodemográficos, posición laboral, educación, salarios, demanda de formación



y auto percepción– y las características de la organización donde trabajan – estructura, cultura y localización geográfica–.

- (2) Hacer un seguimiento de los desafíos que supone para la gestión de comunicación la recesión y la crisis de medios.
- (3) Hacer un seguimiento de las disciplinas, los instrumentos de comunicación y los temas estratégicos.
- (4) Identificar la influencia de las decisiones directivas y los roles ejecutivos.
- (5) Evaluar las tendencias en tres temas específicos: comunicación interna, medición/evaluación y comunicación interactiva.

### Metodología del ECM 2009

Para alcanzar estos objetivos se ha llevado a cabo una investigación empírica cuantitativa a través de una encuesta online. Para desarrollar el cuestionario, se estableció un marco de cinco áreas:

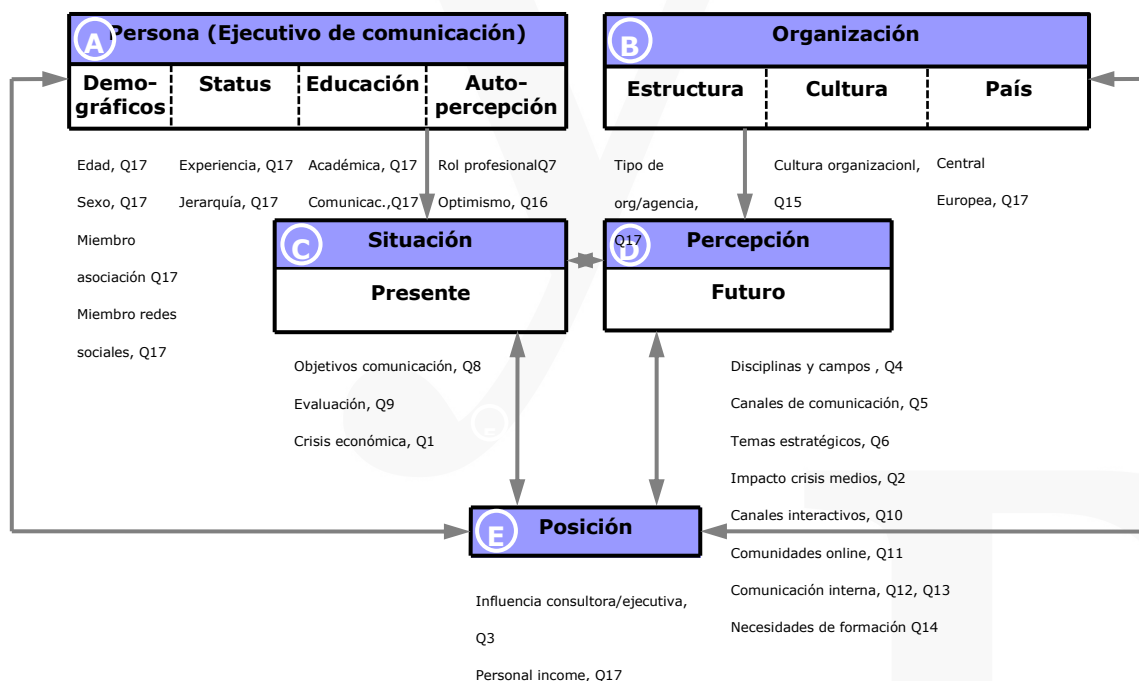


Gráfico 4: Marco de preguntas de investigación

Sobre este marco se generó un cuestionario de 17 ítems, algunos de los cuales incluían diversas preguntas. Se escribió y corrigió en inglés y se realizaron pre-texts en dos fases: primero con 11 expertos de la profesión y la academia de diversos países y en segundo lugar con 50 profesionales de 10 países europeos. Cada pregunta permitía respuestas múltiples y una gradación de 12 valores en escalas de actitud. Tres ítems se



referían al perfil profesional de los participantes: datos demográficos, estatus laboral, educación y auto percepción. Dos ítems se ocupaban de las características de la organización: estructura, cultura y localización. Otros tres ítems se referían a la situación presente; nueve ítems a la percepción del futuro y finalmente dos ítems a la posición individual en términos de salario e influencia ejecutiva.

La encuesta se distribuyó vía e-mail, junto con una invitación personal a más de 20.000 profesionales europeos, usando la base de datos provista por la European Association of Communication Directors (EACD). Además, se enviaron invitaciones a otros participantes a través de asociaciones profesionales nacionales y contactos personales. 2.846 participantes accedieron a la encuesta, aunque no todos completaron el cuestionario. Se filtraron y eliminaron las respuestas de los participantes que no estaban trabajando actualmente en gestión de comunicación y las de académicos y estudiantes. La muestra final de cuestionarios completos respondidos por el público objetivo fue de 1.863 comunicadores profesionales.

La encuesta se dirigía a profesionales de relaciones públicas y gestión de comunicación que estuvieran trabajando en activo en agencias y departamentos en organizaciones del sector público y privado (empresas que cotizan en bolsa, compañías privadas, organizaciones y agencias gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro). La muestra incluye representantes de todos estos grupos.

La composición de la muestra se caracteriza por un alto nivel de experiencia (casi el 60% tienen más de 10 años de experiencia en el campo); una edad media de 42 años y una distribución bastante igualitaria de género (50.7% mujeres y 49.3% hombres).

La mayoría de los participantes tienen un título académico en comunicación (41.4%) frente a 26.4% que tienen un certificado profesional en relaciones públicas o gestión de comunicación y 17.3% en otras disciplinas de comunicación. Una amplia mayoría poseen un título de máster (60.2%), un cuarto de la muestra tiene un título de licenciado y el mismo porcentaje un doctorado o ningún título académico.

Los participantes trabajan en 34 países europeos: 31.1 % en Europa del Norte, 41.4% en Europa Occidental; 19% en Europa del Sur y 8.5% en Europa del Este.

Las respuestas del cuestionario se procesaron con SPSS y se aplicó a los datos un análisis estadístico descriptivo y analítico. Los resultados y la correlación de variables fueron estadísticamente probados con chi-cuadrado, t-tests y análisis de varianza (ANOVA) con test Post Hoc Scheffe.

### **Resultados destacados del ECM 2009**

De acuerdo con los cinco objetivos derivados del marco de las preguntas de investigación, exponemos en este artículo los resultados más relevantes que se derivan del análisis de datos. Comenzaremos con una breve interpretación de los datos individuales y de las organizaciones, que constituían la primera área dentro del marco de las preguntas de investigación. En el EMC 2009 estos datos se han usado como variables independientes en las principales preguntas.

#### *Identificación de las características de profesionales y organizaciones*

Buena parte de las características personales de los comunicadores ya se han descrito a través de la propia composición de la muestra. Sin embargo, la descompensación entre la distribución de género de los participantes y su posición o status nos permite una primera interpretación que corrobora los resultados del ECM 2008: la perpetuación del techo de cristal. Por una parte, un 53% de los participantes ocupan una posición de directores de comunicación que reportan sólo ante el CEO de la organización, un 29.8% son líderes de unidad o departamento y un 12% son consultores o miembros del equipo. Aunque la distribución de géneros en la muestra es bastante equitativa, con 50.7% mujeres y 49.3% hombres, sin embargo sigue existiendo una inversión de la tendencia entre el número de mujeres y hombres que ocupan las posiciones más altas: sólo 45.8% de los CEOs y directores de comunicación son mujeres frente al 54.2% que son hombres. Del mismo modo, más hombres que mujeres reciben salarios anuales superiores a 80.000 €.

Por zonas, los profesionales en Europa del norte y occidental son los que más ganan en comparación con el resto de Europa. El salario más frecuente en toda Europa oscila entre 100.001€ y 150.000 € anuales. La pertenencia de los profesionales a asociaciones internacionales como la EACD correlaciona positivamente con un salario básico por encima de 1.000.000€.

Tanto los directores de los departamentos de comunicación, como los CEOs de las agencias y los profesionales con más de 10 años de experiencia, han subrayado claramente la necesidad de recibir más formación sobre los canales online. Estas correlaciones coinciden con la necesidad general de educación en nuevas tecnologías de las generaciones que no han sido “nativos digitales”. Los participantes identificaron tres áreas principales sobre las que necesitan más formación: manejar los canales online (26%), desarrollar planes de comunicación ligados a las estrategias de negocio (21%) y realizar *coaching* con compañeros y consultorías con altos directivos (20%).

En la segunda área del marco de preguntas de investigación, nos ocupamos de las características de las organizaciones en las que los profesionales desempeñan su trabajo diario. Un 72.2% de los encuestados trabajan en departamentos de comunicación y 27,8% en agencias, consultorías o por cuenta propia. Dentro de los que trabajan en departamentos, la mayoría pertenecen a empresas que cotizan en bolsa (29.7%) seguidos por los de otras empresas privadas (18,4%), organizaciones políticas o gubernamentales (12,7%) y organizaciones o asociaciones sin ánimo de lucro (11.5%).

Basándonos en el modelo de cultura organizacional de Ernest (1985), la mayoría de los participantes describen sus organizaciones como pertenecientes a una cultura integrada (un promedio de 66.4%) y muy pocos describen su cultura como emprendedora (un promedio de 4.1%). Pero probablemente el hallazgo más interesante es que la cultura percibida se relaciona con el tipo de organización. Las organizaciones sin ánimo de lucro tienen la máxima representación en culturas integradas y la mínima en los tipos de cultura no participativa, tanto reactiva como proactiva.

	Empresas en bolsa	Empresas privadas (no bolsa)	Organizaciones gubernamentales	Organizaciones sin ánimo de lucro
<b>Cultura integrada</b> (participativa – proactiva)	64.5%	67.8%	58.8%	76.4%
<b>Cultura interactiva</b> (participativa – reactiva)	11.5%	10.4%	24.4%	15.0%
<b>Cultura emprendedora</b> (no-participativa – proactiva)	4.5%	4.7%	3.1%	3.1%
<b>Cultura sistematizada</b> (no-participativa – reactiva)	19.5%	17.1%	13.7%	5.5%

Tabla 1: Tipos de cultura según tipos de organización

*Seguimiento de los desafíos de la recesión y la crisis de medios.*

Como era previsible, la recesión económica ha afectado de manera significativa a los profesionales de la gestión de la comunicación y las relaciones públicas en Europa. Casi la mitad de los profesionales están sufriendo en sus trabajos recortes de presupuestos (46.9%) y casi la mitad también se enfrentan con reducciones de personal (21.9%). Desde una perspectiva geográfica, el sur de Europa es la región más afectada por los recortes de presupuestos (57.9%) seguidos de Europa del este (48.7%). En contraste, el este de Europa es la región menos afectada por las reducciones de personal mientras que el resto de regiones están afectadas por igual (en torno al 22%).

Al margen de los recortes de recursos, la principal consecuencia de la crisis ha sido la necesidad de centrarse en los temas y enlaces (*stakeholders*) más relevantes (59.1%). Paralelamente, los profesionales tienen que enfrentarse a una demanda creciente para evaluar sus resultados (40.4%) y para invertir en nuevos instrumentos y herramientas (30%). Como ya hemos defendido en ediciones previas del ECM, la carencia de una investigación evaluativa más desarrollada se relaciona con el status y la capacidad ejecutiva de los profesionales. En este sentido, esta conciencia surgida con la recesión económica puede convertirse en una oportunidad única para dar un impulso a la evaluación.

Por otro lado, la motivación para invertir en nuevos instrumentos y herramientas está relacionada con los efectos de la crisis de medios. En términos de la Teoría de la intereficación los profesionales son conscientes de que la difícil posición de los medios está motivando nuevas rutinas en el periodismo y la mayoría de los encuestados (72.2%) consideran que los directores de comunicación tendrán que adaptarse a esta situación. Sin embargo, sólo un 33.2% creen que los profesionales ayudarán a los medios a sobrevivir proveyéndoles contenidos gratuitos. El tipo de cultura organizacional está relacionada con estos resultados, puesto que los profesionales que trabajan en organizaciones con culturas participativas y orientadas a las personas están más dispuestos a adaptarse a las nuevas reglas del juego.

A pesar de la crisis económica y mediática, la amplia mayoría de profesionales, el 85%, son optimistas para el 2010. Pero un resultado muy destacado es que los medios de comunicación tradicionales comienzan a percibirse como menos relevantes: menos de la mitad de los profesionales (41,8%) consideran que los medios que sobrevivan a la crisis tendrán más influencia que nunca y un 18,7% creen que las inserciones en los medios serán menos importantes.

*Seguimiento de los instrumentos de comunicación, disciplinas y temas estratégicos.*

Refiriéndonos a la importancia de los canales e instrumentos de comunicación, los cuatro primeros puestos continúan siendo para los medios impresos, la comunicación online, la comunicación cara a cara y los medios audiovisuales TV y radio. La noticia más interesante es que este año los medios online han alcanzado la quinta posición desplazando a eventos. Para el futuro, todos los canales tradicionales, excepto la comunicación cara a cara, serán menos importantes, con la mayor caída reflejada en los medios impresos (-34.7). Por el contrario se espera un vertiginoso ascenso para los nuevos canales como los medios sociales, los medios online y la comunicación online.

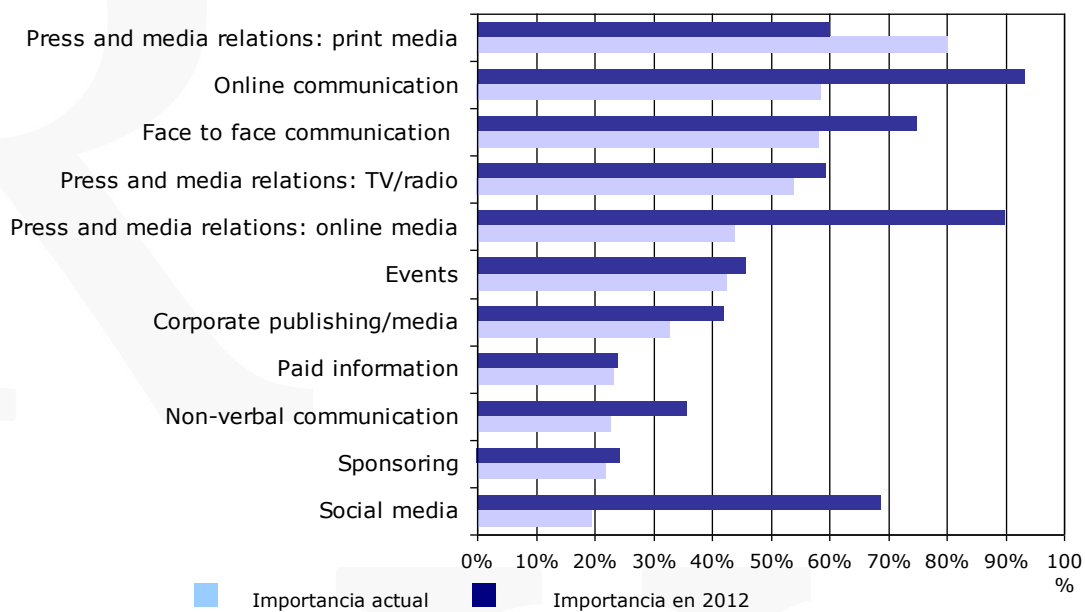


Tabla 2: Desarrollo esperado de los canales e instrumentos de comunicación

La evaluación de los canales de comunicación también ha resultado conectada con la cultura organizacional. El total de las organizaciones con una cultura integrada valoran significativamente más los nuevos medios que las organizaciones con otros tipos de cultura. Sorprendentemente, las organizaciones con una cultura emprendedora valoran los medios impresos más que otras organizaciones.

Parece que la recesión no ha influenciado sustancialmente la importancia percibida de las disciplinas de la gestión de comunicación y relaciones públicas. La Comunicación corporativa, la Comunicación de marketing/marca/consumidor y la Comunicación de crisis continúan siendo las tres disciplinas principales. Tal y como predijeron los profesionales el año pasado, la Comunicación corporativa ha subido a la primera posición. Para 2012, sin embargo, se prevé que crezcan la Comunicación interna, la Gestión de cambio y la RSC y sostenibilidad. Los encuestados esperan que la Comunicación interna y la Gestión del cambio tomen el segundo puesto para el año que viene, justo detrás de la Comunicación corporativa. La Comunicación de marketing/marca y consumidor ocupará el tercer lugar. No obstante, tenemos que subrayar que la Comunicación interna y la Gestión de cambio han escalado una posición en detrimento de la Comunicación de marketing/marca/consumidor. La Comunicación

interna, junto con la CRS y sostenibilidad, continúan siendo las disciplinas con una mayor previsión de crecimiento. Por el contrario, las Relaciones con inversores y comunicación financiera es la disciplina con una bajada esperada más brusca. A largo plazo, la Comunicación interna puede solapar a la Comunicación de marketing/marca/consumidor.

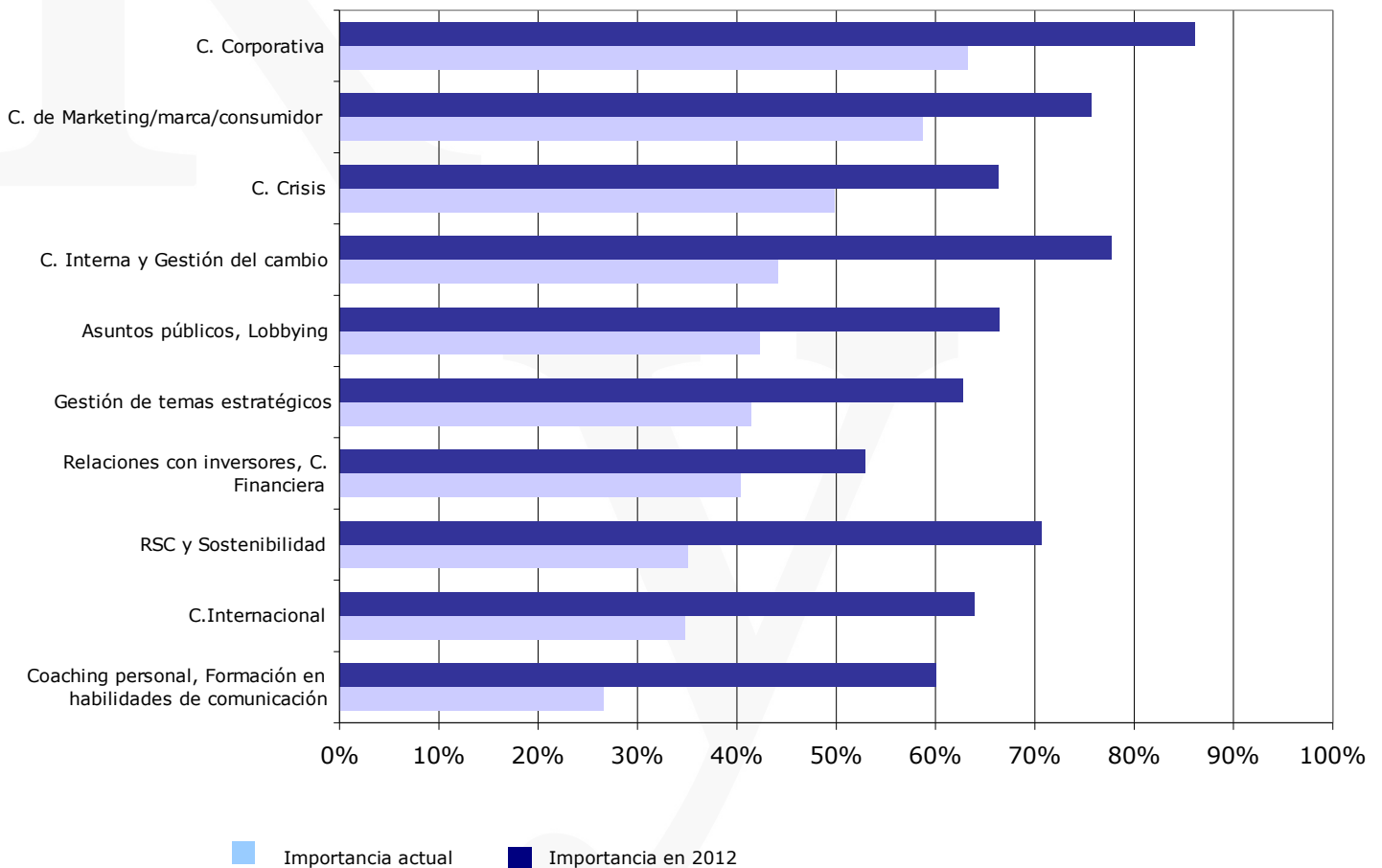


Tabla 3: Disciplinas 2009-2012

Los resultados respecto a las disciplinas de comunicación y los canales son congruentes con los temas estratégicos más importantes esperados para la gestión de comunicación en Europa. Arreglárselas con la evolución digital y los medios sociales ha ganado importancia como tema estratégico para los profesionales, convirtiéndose en el segundo tema relevante respecto al año pasado e intercambiando su posición con el manejo del desarrollo sostenible y la responsabilidad social. La máxima posición continúa siendo para la relación de las estrategias de comunicación y corporativas, un problema aún irresoluto del que trataremos a continuación.



*Identificación de la influencia de las decisiones directivas y los roles ejecutivos.*

En 2009 los datos indican que continúa existiendo una gran brecha entre influencia asesora y toma de decisiones, mayor en Europa que en Estados Unidos. La involucración en la toma de decisiones y la planificación no se ha mejorado significativamente en comparación con el año pasado (2%). En total, la influencia de los profesionales se ha incrementado en las empresas privadas (fuera de bolsa) y en las organizaciones sin ánimo de lucro. Pero el ECM 2009 ha descubierto además que el país, la experiencia, la posición jerárquica y el rol desempeñado, tomados como variables independientes, correlacionan positivamente con la influencia. Por el contrario, otros aspectos como la edad y la educación, no muestran esta relación. Resumiendo, se puede decir que los profesionales más influyentes son los que trabajan en Europa del norte, los que desempeñan las posiciones más altas dentro de sus organizaciones (57,2%), los que tienen más de 10 años de experiencia (59.1%) y los que desempeñan el rol de facilitador estratégico (57.5%).

Los resultados prueban empíricamente que los profesionales pueden fomentar los objetivos corporativos tanto en sus roles de ‘comunicadores’ como de ‘facilitadores’. Una gran mayoría de encuestados ejecutan la comunicación para apoyar las estrategias del negocio dirigiéndose a los públicos (84.8%), pero sólo el 60.7% contribuyen a la definición de dichas estrategias. Esta brecha se concreta en la distribución de los cuatro roles: la noticia positiva es que los facilitadores estratégicos son el mayor grupo y la negativa que un 39.3% de profesionales en total no tienen ninguna capacidad para intervenir en la definición de estrategias de su organización.

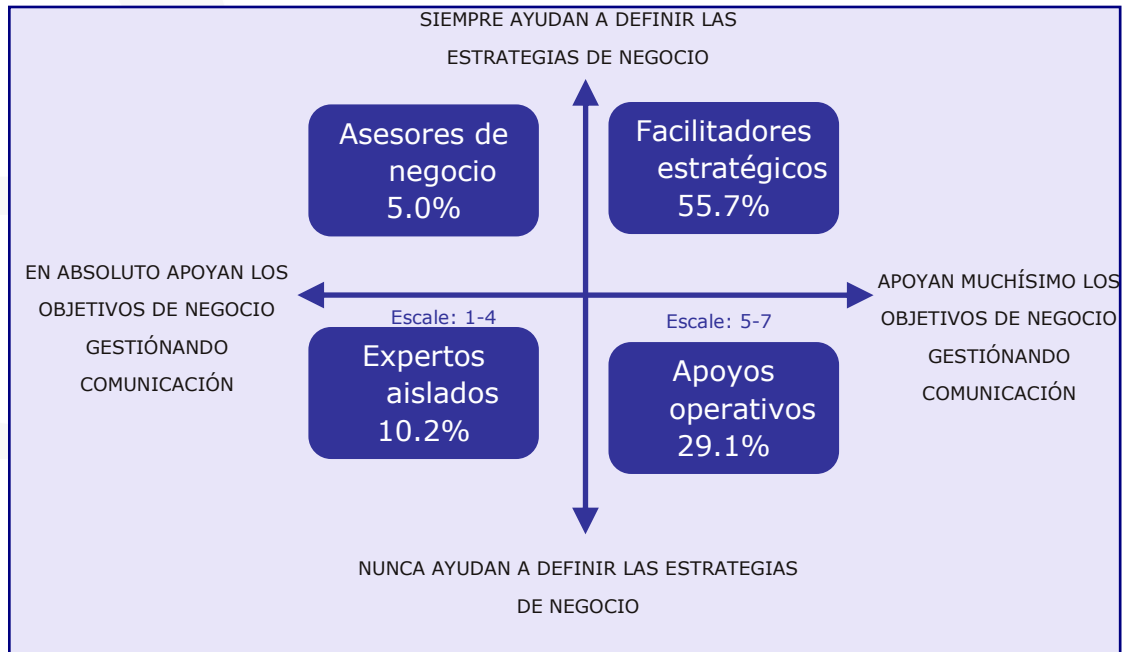


Grafico 5: Distribución de roles ejecutivos

El aspecto más sorprendente de estos datos es que no todos los comunicadores al más alto nivel, como directores de departamentos de comunicación o CEO's de agencias, desempeñan el rol de facilitador estratégico. Por el contrario, sólo un 64.2% están completamente vinculados a las estrategias corporativas y un 6% no tienen ningún tipo de vínculo. Un porcentaje menor de líderes de unidad (48.8%), miembros del equipo (42.4%) y otras posiciones (39.8%) también actúan como facilitadores estratégicos. El rol de facilitador estratégico es preponderante entre los directores de comunicación en el norte de Europa y en dos tipos de organizaciones: ONGs (57%) y compañías privadas (55%). Sin embargo, sólo supone una leve mayoría en organizaciones gubernamentales (50.6%). En las compañías que cotizan en bolsa ni siquiera alcanza ese estatus (48.1%) y es el rol de soporte operativo el que supera al resto de organizaciones (39%).

Por último, los facilitadores estratégicos también tienen salarios más altos, son más optimistas sobre el futuro de su departamento o agencia y están mejor equipados para combinar acciones de difusión y escucha.

*Evaluación de las tendencias en comunicación interna, medición/evaluación y comunicación interactiva.*

Como se puso de manifiesto en ediciones anteriores del ECM, la investigación evaluativa no ha alcanzado en Europa los niveles más desarrollados. De acuerdo con los

cuatro niveles de evaluación (DPRG/ECV, 2009), solo el 34.4% de los profesionales evalúan los *outflows*, 53.9% los *outcomes*, 84% los *outputs* y 46.9% los *inputs*. La mayoría llevan a cabo seguimiento de medios (84%) o de Internet/intranet (64%), pero sólo un tercio (34.4%) controla los efectos sobre los objetivos organizacionales. Respecto al tipo de organización, los datos confirman los resultados del año anterior: las empresas privadas (en la bolsa o no) siguen a la cabeza en la medición de costes y medición del impacto en el negocio, mientras las organizaciones gubernamentales presentan una tasa muy baja en todos los niveles de medición.

Las limitaciones en la evaluación y el escaso control en el nivel de *outflow* se relacionan con la necesidad de relacionar las estrategias de comunicación y de la organización y con la brecha ejecutiva que se produce en los roles profesionales. La mayor demanda de evaluación surgida con la crisis económica podría convertirse en una excelente oportunidad para conseguir un mayor desarrollo en los niveles superiores de medición.

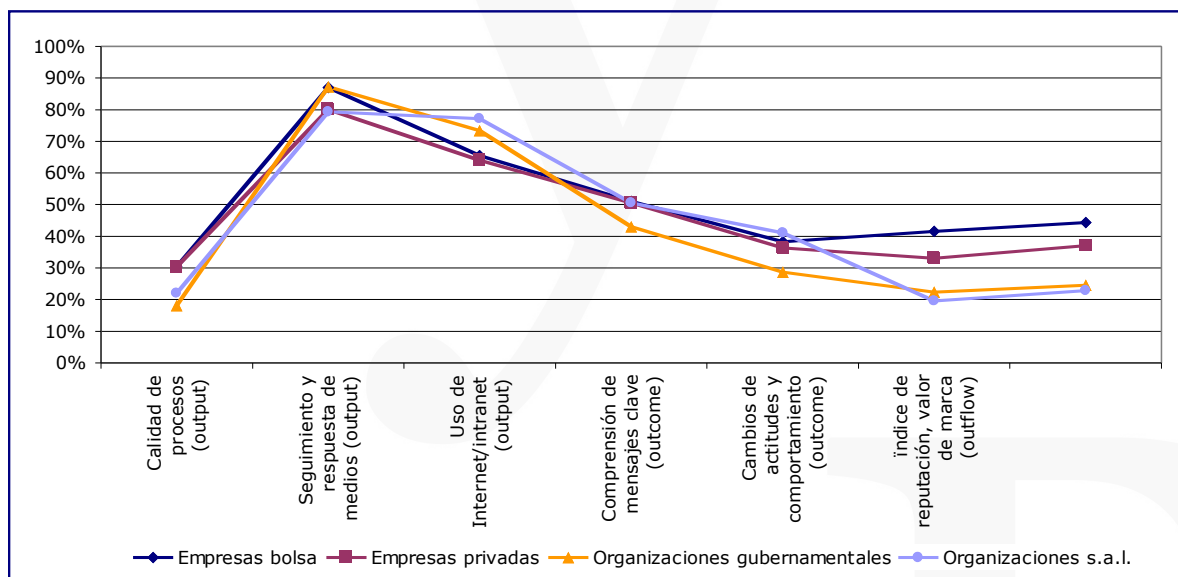


Tabla 4: Métodos de investigación por tipos de organización

La recesión también ha puesto en el punto de mira a la comunicación interna. En este terreno de la profesión, la mayoría de los encuestados señalan tres grandes retos: vincular la comunicación interna con las estrategias corporativas (68.8%); apoyar el cambio y la reestructuración organizacional (61.1%) y lidiar con la sobrecarga de información (54.7%). Estos hallazgos en la comunicación interna también están en consonancia con dos de los temas estratégicos genéricos más importantes para la

gestión de comunicación en Europa: vincular la estrategia de la organización con la comunicación y lidiar con la evolución digital. En este último aspecto, hay que subrayar que sigue existiendo como en años anteriores una distancia relevante entre la importancia actual de la evolución digital (un tercio de profesionales) y la importancia para el futuro (más de la mitad de los encuestados). No obstante, las prioridades vienen marcadas por el tipo de organización. Las compañías privadas (en bolsa o no) otorgan la mayor importancia al apoyo de los cambios organizacionales, mientras que las organizaciones gubernamentales y sin ánimo de lucro conceden más importancia a la necesidad de gestionar la sobrecarga informativa. Al margen de esta visión general, una gran mayoría del 74% considera que en el futuro la necesidad más relevante para la comunicación interna será formar a los directivos para actuar como comunicadores, seguida de la diseminación de contenidos auténticos en vez de mensajes muy elaborados (65%).

Finalmente, respecto a la comunicación interactiva, los resultados confirman la tendencia de otros años: se espera un crecimiento importante de los canales online, pero su uso actual permanece sin grandes cambios. Sólo un 30% considera que hoy en día las redes sociales y los videos online son importantes, un 25% los weblogs y un 14% los microblogs con Twitter. Sin embargo, se espera el mayor crecimiento en tres años para los medios sociales como blogs, podcasts o comunidades online. La gran mayoría de los profesionales (85%) forman parte de las comunidades online, principalmente LinkedIn con perfil profesional y Facebook con perfil privado. No obstante, menos de la mitad usan estas redes sociales en sus estrategias de comunicación y los que las usan lo hacen principalmente para demostrar innovación y apertura (48,9%), dirigirse a públicos específicos (48,4%) y estimular nuevas ideas (47,8%). Estos resultados confirman, por lo tanto, que a pesar de las grandes expectativas para el futuro, los nuevos medios continúan teniendo una utilización muy restringida en la actualidad.

### **Conclusiones y proyección del estudio**

Tal y como han argumentado Moreno y Humanes (2009) dentro del campo de la investigación transnacional en Ciencias sociales, la investigación transnacional cuantitativa en relaciones públicas va mejorando sus metodologías y marcos teóricos. En este sentido, el ECM 2009 supone un paso adelante en la consideración de las perspectivas teóricas en la formulación de hipótesis y preguntas de investigación para la

construcción del cuestionario. En primer lugar, se han usado datos individuales y organizacionales como variables independientes para la construcción de hipótesis. En segundo lugar teorías como la Teoría Reflexiva de Relaciones Públicas y el rol reflexivo, la teoría de la Intereificación, los cuatro niveles de roles directivos, el modelo de cuatro culturas organizacionales y el modelo de cuatro niveles de investigación han inspirado la interpretación de los resultados. En tercer lugar, se ha mostrado que existe un progresivo institucionalismo de la profesión de relaciones públicas, gestión de comunicación y comunicación estratégica en Europa.

El European Communication Monitor (ECM) 2009 aporta nuevos descubrimientos sobre las percepciones y los comportamientos de los profesionales para enfrentarse a los retos actuales de la profesión en Europa. La recesión económica ha afectado profundamente a la profesión. Así mismo, la crisis de medios dibuja un panorama de cambios e incertidumbres, ya que los profesionales esperan que se vaya invirtiendo el balance entre medios tradicionales y nuevos medios. Sin embargo, la mayoría de profesionales afrontan la situación con optimismo y se enfrentan a ambas crisis con creatividad y flexibilidad.

La influencia de los profesionales en sus organizaciones depende de la localización, la experiencia, la posición jerárquica y el rol que desempeñan. La brecha entre influencia asesora y toma de decisiones explica que la vinculación entre la comunicación y las estrategias de negocio sea el tema estratégico y la necesidad de formación más relevante. Los resultados prueban empíricamente que los profesionales de relaciones públicas pueden contribuir a los objetivos organizacionales tanto como comunicadores como facilitadores, pero los resultados muestran que los profesionales que actúan como facilitadores estratégicos tienen mayores posibilidades de vincular y ayudar a definir la estrategia.

La recesión ha despertado de nuevo la necesidad de una evaluación más especializada y ha vuelto la atención hacia la práctica de la comunicación interna, donde se prevé un aumento en el uso de nuevos medios. En general, se espera que los canales online crezcan significativamente en todos los terrenos profesionales, pero en la actualidad siguen sin despegar. Esta tensión entre presente y futuro se ha venido observando en los últimos tres estudios del ECM. En las próximas ediciones los datos permitirán

comprobar si las estimaciones se vuelven reales o responden a un entusiasta determinismo tecnológico.

### Referencias bibliográficas

Barlett, J.; Tywoniak, S., y Hatcher, C. Public relations professional practice and the institutionalisation of CSR. *Journal of Communication Management*, 11(4), (2007) pp.281-299.

Beurer-Züilling, B.; Fieseler, C., y Meckel, M. Typologies of communicators in Europe. *Corporate Communications*, 14 (2), (2009) pp. 158

Broom, G. y Dozier, D. Advancement for public relations role models. *Public Relations Review*, 12 (1), 1986 pp.37-56.

Broom, G., y Smith, G. Testing the practitioners' impact on client. *Public Relations Review*, 5(3), 1979, pp.47-59.

Coombs, W.T., Holladay, S., Hasenauer, G., y Signitzer, B. A comparative analysis of international public relations: Identification and interpretation of similarities and differences between professionalization in Austria, Norway, and the United States, *Journal of Public Relations Research*, 6, 1994, p. 23-39.

Culbertson, H. Role taking and sensitivity: Keys to playing and making public relations roles. In Grunig, J.E., y Grunig, L.A. (Eds.). *Public Relations Research Annual*, Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum Ass., 3, 1991, pp. 67-84.

Culbertson, H.M., y Chen, N. (1996). *International public relations. a comparative analysis*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

DeSanto, B., y Moss, D. Rediscovering what PR managers do: Rethinking the measurement of managerial behaviour in the public relations context. *Journal of Communication Management*, 9(2), 2004, pp. 179-296.

Douglas, M. (1987). *How institutions think*. London: Routledge and Kegan Paul.

Dozier, D. Program evaluation and roles of practitioners. *Public Relations Review*, 10 (2), 1984, pp. 13-21.

Dozier, D., y Broom, G. Evolution of the manager role in public relations practice. *Journal of Public Relations Research*, 7(1), 1995, pp. 3-26.

DPRG/ICV Deutsche Public Relations Gesellschaft/Internationaler Controller Verein (2009). *DPRG/ICV framework for communication measurement*. Berlin: DPRG. Available at [www.communicationcontrolling.com](http://www.communicationcontrolling.com).

Ernest, R.C. Corporate cultures and effective planning. *Personnel Administrator*, 30 (3), 1985, pp.49-60.



Falkheimer, J. Anthony Giddens and public relations: A third way perspective. *Public Relations Review*, 33, 2007, pp.287-293.

Falkheimer, J. On Guiddens. Interpreting Public Relations through Anthony Guiddens' Structuration and Late Modernity Theory. In O. Ihlen, Van Ruler, B., y Fredriksson, M. *Public Relations and Social Theory: Key Figures and Concepts*. Routledge, 2009, pp. 103-118.

Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.

Grunig, J.E., Grunig, L.A., Sriramesh, K., Huang, Y.H., y Lyra, A. Models of public relations in an international setting, *Journal of Public Relations Research*, 7, 1995, p.163-16.

Holmström, S. (1998). *An intersubjective and a social systemic public relations paradigm*. Roskilde: Roskilde University Publishers, Available at [www.susanne-holmstrom.dk/SH1996UK.pfd](http://www.susanne-holmstrom.dk/SH1996UK.pfd).

Holmström, S. The reflective paradigm. In B. van Ruler y D. Verčič (Eds.). *Public relations and communication management in Europe: A nation-by-nation introduction to public relations theory and practice*, Berlin: Mouton de Gruyter, 2004, pp. 121-133.

Holmström, S. Reframing public relations: The evolution of a reflective paradigm for organizational legitimization. *Public Relations Review*, 31, 2005, pp. 497-504.

Holmström, S. Reflection: Legitimising late modernity. In Zerfass, A., Van Ruler B., & Shriramesh K. (Eds.). *Public relations research: European and international perspectives and innovations* 2008, pp. 235-250. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Holmström, S. On Niklas Luhmann: contingency, risk, trust and reflection. In. Ihlen, Ø, Fredriksson, M., & van Ruler B. (Eds). *Public Relations and Social Theory*. 2009, pp. 187-211. Routledge, NY, New York

Jang, H. Cultural differences in an interorganizational network: shared public relations firms among Japanese and American companies, *Public Relations Review*, 23, 1997, p.341-379.

Kent, M. L., y Taylor, M. Beyond excellence: Extending the generic approach to international public relations. The case of Bosnia. *Public Relations Review*, 33 (1), 2007, p. 10-20.

Lammers, J.C., y Barbour, J.B. An institutional theory of organizational communication. *Communication Theory*, 16, 2006, pp. 356-377.

Lauzen, M. Public relations roles, intraorganizational power, and encorachment. *Journal of Public Relations Research*, 4, 1992, pp. 61-80.

Leichty, G., y Springston, J. Elaborating public relations roles. *Journalism Quarterly*, 73, 1996, 467-477.



Lim, S., Goh, J., y Sriramesh, K. Applicability of the generic principles of excellent public relations in a different cultural context. The case study of Singapore, *Journal of Public Relations Research*, 17, 2005, p. 315-340.

Lurati, F., y Eppler, M. Communication and Management: Researching Corporate Communication and Knowledge Communication in Organizational Settings. *Studies in Communication Sciences*, 6 (2), 2006, pp. 75-98.

Mitroff, I., Swerling, J. y Floto, J. (2002). *Public Relations Generally Accepted Practices (G.A.P.) Study*. Los Angeles: University of Southern California. Available at: <http://annenbergl.usc.edu/CentersandPrograms/ResearchCenters/SPRC/PrevGAP.aspx>.

Molleda, J.C., y Moreno, A. Balancing Public Relations With Socioeconomic and Political Environments in Transition: Comparative, Contextualized Research in Colombia, México and Venezuela. *Journalism Communication Monographs*, 10 (2), 2008, p.115-174.

Moreno, A., y Molleda, J.C. (2006). Las relaciones públicas en México: contextos económico, político y mediático en un proceso histórico de cambios. *Razón y Palabra*, 48, Available at [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx).

Moss, D. Warnaby, G., y Newman, A. Public relations practitioner role enactment at the senior management level within UK companies. *Journal of Public Relations Research*, 12(4), 2000, pp. 277-307.

Nessmann, K. Public relations in Europe: a comparison with the United States, *Public Relations Review*, 21(2), 1995, p.151-160.

O'Connor, N., y Muzi, T. Profiling the regulatory environment of public relations practice in the UK, Italy, and South Africa, *Journal of Communication Management*, 9 (1), 2004, p.28-56.

Poole, M.S., y McPhee, R.D. Structuration Theory. In S. May y D.K. Mumby (Eds.). *Engaging organizational communication. Theory & research*. Thousand Oaks: Sage, 2005, pp. 171-195.

Sandhu, S. Strategic Communication: An Institutional Perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 3, 2009, pp. 72-92.

Scott, R.W. (2008). *Institutions and organizations. Ideas and interests*. Thousand Oaks: Sage.

Sriramesh, K., y Kim, Y. Public relations in three Asian cultures: an analysis. *Journal of Public Relations Research*, 11(4), 1999, p. 271-292.

Sriramesh, K., y Verčič, D. A theoretical framework for global public relations research and practice. In K. Sriramesh y D. Verčič (Eds.), *The global public relations handbook; theory, research, and practice*. New Jersey, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2003, p.1-19.

Swerling, J., Gregory, J., Schuh, J., Goff, T., Gould, J, Gu, X.C., Palmer, K., y Mchargue, A. (2008). *Fifth Annual Public Relations Generally Accepted Practices (G.A.P.) Study. GAP V*. Los Angeles: University of Southern California. Available at: <http://annenbergl.usc.edu/CentersandPrograms/ResearchCenters/SPRC.aspx>

Swerling, J., Mitroff, I., Floto, J., Hall, J. y Bishop, G. (2003). *Second Annual Public Relations Generally Accepted Practices (G.A.P.) Study GAP II*. Los Angeles: University of Southern California. Available at: <http://annenbergl.usc.edu/CentersandPrograms/ResearchCenters/SPRC/PrevGAP.aspx>

Swerling, J., Mitroff, I., Hall, J., King, D., Benson, L. y O'Boyle, P. (2005). *Forth Annual Public Relations Generally Accepted Practices (G.A.P.) Study GAP IV*. Los Angeles: University of Southern California. Available at: <http://annenbergl.usc.edu/CentersandPrograms/ResearchCenters/SPRC/PrevGAP.aspx>

Swerling, J., Mitroff, I., Hall, J., King, D., Zeltzer, D. y Waldman, T. (2004). *Tird Annual Public Relations Generally Accepted Practices (G.A.P.) Study GAP III*. Los Angeles: University of Southern California. Available at: <http://annenbergl.usc.edu/CentersandPrograms/ResearchCenters/SPRC/PrevGAP.aspx>

Taylor. International public relations; opportunities and challenges for the 21<sup>st</sup> century. In R.L. Heath (Ed.), y G. Vásquez (Contributing Ed.). *Handbook of public relations*. California: Sage, 2001, p. 631-634.

Tench, R., Verhoeven, P. y Zerfass, A. (2009). Institutionalizing Strategic Communication in Europe \_An Ideal Home or a Mad House? Evidence from a Survey in 37 Countries.

Tilson, D.J. y Alozie, E.C. (2004). *Toward the common good; perspectives in international public relations*. Boston, MA: Allyn and Bacon.

Van Ruler, B. y Verčič, D. (2002b). *The Bled manifesto of public relations*. Ljubljana: Pristop Communication.

Van Ruler, B., y Verčič, D. (Ed.) (2004). *Public Relations and Communication management in Europe . A nation-by-nation introduction to public relations theory and practice*. Berlin/New York: Mouton De Gruyter.

Verčič, D.; Grunig, L.A., y Grunig, J.E. Global and specific principles of public relations: evidence from Slovenia. In H.M. Culbertson y N. Chen (Eds.). *International public relations; a comparative analysis*. New Jersey, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p. 31-66.

Verčič, D; Van Ruler, B. Jensen, I.; Moss, D. y White, J. *The Status of Public Relations Knowledge in Europe and Around the World*, Bled: Pristop Communication  
Waeraas, A. (2007). The re-enchantment of social institutions: Max Weber and public relations. *Public Relations Review*, 33 (3), 2002, pp.281-286. Available at [www.instituteforpr.org/files/uploads/IPRRC\\_11\\_Proceedings\\_4.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/IPRRC_11_Proceedings_4.pdf).

Wakefield, R.I. Institutionalizing Public Relations: Profress or Pipe Dream? In Yamamura, K. (Ed.): Proceedings of the 11<sup>th</sup> International Public Relations Research Conference, Miami, March 6-9, 2008, 2008, pp. 756-779.

Warren, R.L.; Rose, S.M. y Bergunder, A.F. 1974). *The structure of urban reform: community decision organisations in stability and change*. Lexington: MA: Heath.

Weber (1922). *Wirtschaft and Gesellschaft*. Tübingen: Mohr.

Wehmeier, S. Dancers in the dark: the mith of rationality in public relations. *Public Relations Review*, 32, 2006, pp. 213-220.

Zerfass, A. Corporate Communication Revisited: Integrating Business Strategy and Strategic Communication. In A. Zerfass, B. van Ruler, y K. Siramesh (Eds.), *Public Relations Research. European and International perspectives and Innovations*. Wiesbaden: VS Verlag Für Sozialwissenschaften, 2008, pp. 65-96.

Zerfass, A. Institutionalizing Strategic Communicaiton: Theoretical Analysis and Empirical Evidence. *International Journal of Strategic Communication*, 3, 2009, pp. 69-71.

Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., y Verhoeven, P. (2008). *European Communication Monitor 2008. Trends in Communication Management and Public Relations—Results and Implications*. Brussels, Leipzig: Euprera/University of Leipzig Available at: [www.communicationmonitor.eu](http://www.communicationmonitor.eu)

Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., y Verhoeven, P. (2009). *European Communication Monitor 2008. Trends in Communication Management and Public Relations*. Results of a survey in 34 countries. Brussels: EACD, EUPRERA.

Zerfass, A., Van Ruler, B., Rogojinaru, A., Verčič, D., y Hamrefors, S. (2007). *European Communication Monitor 2007. Trends in Communication Management and Public Relations—Results and Implications*. Leipzig: University of Leipzig/Euprera. Available at: [www.communicationmonitor.eu](http://www.communicationmonitor.eu)

Zijderveld, A.C. (2000). *The institutional imperative. The interface of institutions and networks*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

---

<sup>1</sup> Ángeles Moreno Fernández. Universidad Rey Juan Carlos. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Doctora en Ciencias de la Información (Universidad Pontificia de Salamanca, 2003) con Premio Extraordinario de Doctorado. Ha sido profesora a tiempo completo en la Universidad Pontificia de Salamanca (1994-2003) y a tiempo parcial en el Instituto Politécnico de Guarda (Portugal) y en la University of Siracuse. Adicionalmente, ha llevado a cabo colaboraciones docentes con otras instituciones académicas como la Universidad San Jorge (España), Universidad de Salamanca (España), Universidad Pontificia de Medellín (Colombia), Universidad Nacional de Costa Rica, University of Florida (US), University of Roskilde (Dinamarca) y University of Jyväskylä (Finlandia) Actualmente imparte clases de Relaciones Públicas y Comunicación Estratégica en la Universidad Rey Juan Carlos (2003-2010), donde es miembro del Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación [<http://www.geac.es>], que gestiona diversos proyectos de investigación financiada. Es directora del Título Propio de Experto en Gestión y

Evaluación de la Comunicación y del Título Propio de Experto en Planificación, Gestión y Comunicación de Eventos empresariales. Forma parte de la ejecutiva de la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas y de los Comités Científicos y revisores de congresos y revistas internacionales. Su correo electrónico es: [mariaangeles.moreno@urjc.es](mailto:mariaangeles.moreno@urjc.es)

<sup>2</sup> Associate Professor of Communication Science. University of Amsterdam. Netherlands. E-Mail: [p.verhoeven@uva.nl](mailto:p.verhoeven@uva.nl)

<sup>3</sup> Professor of Public Relations. Leeds Metropolitan University. United Kingdom. E-Mail: [r.tench@leedsmet.ac.uk](mailto:r.tench@leedsmet.ac.uk)

<sup>4</sup> Profesor of Communicaiton Management. University of Leipzig. Germany. E-Mail: [zerfass@uni-leipzig.de](mailto:zerfass@uni-leipzig.de)

<sup>5</sup> En este trabajo utilizamos los tres términos con un sentido amplio que incluya el conjunto de la investigación y la profesión en Europa.

<sup>6</sup> Por ejemplo, el ECM, el GAP y la recientemente lanzada PRLatamSurvey comparten partes del cuestionario para permitir posteriormente la comparación entre continentes y subcontinentes.

<sup>7</sup> Recientemente, un estudio de Beurer-Züilling, Fieseler and Meckel (2009) identifica otros cuatro roles para los comunicadores: negociador, encargado de marca, asesor de políticas y comunicador interno.

<sup>8</sup> El proyecto también está financiado por la revista European Communicator y la compañía Cision.