

Investigación en relaciones públicas y su contribución a la gestión del talento humano de las organizaciones

marita.solorzano@gmail.com

Resumen

El objetivo del presente artículo es analizar la manera en la que la investigación en relaciones públicas contribuye a la gestión del talento humano de las organizaciones. Así se propone, con la finalidad de diseñar estrategias integradas que permitan alcanzar de una mejor manera los objetivos organizacionales, realizar mediciones de la calidad de las relaciones con sus públicos internos; y se sugiere la socialización de los resultados de los estudios realizados, con las personas encargadas de la gestión de recursos humanos.

Palabras clave: relaciones públicas, investigación en relaciones públicas, calidad de las relaciones, reputación, gestión del talento humano, organizaciones.

Abstract

The objective of this article is to analyze how research in public relations contributes to the talent management in organizations. For that reason, it is proposed, with the purpose of designing integrated strategies that can allow achieve in a better way the organizational objectives, to measure the quality of the relationships with their internal publics; and also it is suggested, to socialize

the results of the studies carried out by the public relations department, with the people in charge of human resources management.

Key Words: Public relations, research in public relations, quality of relationships, reputation, talent management, organizations.

Introducción

Los retos que día a día presentan los departamentos de gestión del talento humano son cada día mayores, la tarea de lograr el alineamiento de los colaboradores con los objetivos de la organización se dificulta, no solo por los perfiles de las nuevas generaciones que ponen mayor énfasis en sus propósitos individuales, sino también porque además estos nuevos integrantes de las organizaciones tienen la necesidad de migrar de organización en organización para experimentar y aprender cosas diferentes. Así, se ve que ingresan a las organizaciones con una meta clara en función del tiempo que piensan permanecer en ella; y, al no pensar en la organización como un lugar para desarrollar una línea de carrera, no llegan a establecer vínculos fuertes con esa empresa o institución.

Frente a esta realidad, la labor que se debe realizar para transmitir la identidad corporativa, se puede ver limitada, debido a que no existe el deseo del colaborador de lograr una identificación con la empresa o institución en la que trabaja.

Es allí, en donde se puede recurrir, a la investigación en relaciones públicas, que tiene como objetivo realizar diagnósticos con la finalidad de determinar la situación del relacionamiento de la organización con sus públicos estratégicos y de la comunicación que utiliza para vincularse con ellos.

Las relaciones públicas tienen como actividad fin construir relaciones simétricas y armoniosas entre las organizaciones y sus públicos, y a través de estas relaciones, lograr la credibilidad y confianza de estos en la organización. Confianza que va a influir en la reputación positiva o negativa de la empresa o institución.

La investigación en relaciones públicas es fundamental para el diseño y comunicación de la identidad corporativa transmitida a los colaboradores, que en algún momento, traspasará las fronteras de la organización y será compartida con los públicos externos, llámense estos clientes, vecinos, autoridades, etc. Así, Pérez y Solórzano (1999), señalan que los públicos internos están constituidos por los funcionarios y trabajadores en general y hoy en día son considerados como los embajadores de la organización, ya que son los primeros en transmitir información sobre esta a los públicos externos.

Si bien es cierto el colaborador se plantea la meta de permanecer por poco tiempo en la organización, al salir de ella, no podrá evitar ser un tipo público externo con características particulares por el hecho de haber formado parte de

ella. Es por esa razón será siempre un elemento importante en la formación de la reputación de la organización.

Esta situación, es la que nos lleva a entender mejor la noción de la sinergia que debe existir entre el trabajo de relaciones públicas y el de gestión de talento humano, porque si se realiza un trabajo conjunto, el ex – colaborador transmitirá su experiencia positiva a la sociedad, manifestando la satisfacción de haber pertenecido a una organización con valores y preocupada por el ser humano.

Finalmente, es importante tomar en consideración que muchas veces es el líder o jefe el único rostro de la organización, y por lo tanto juega un rol determinante en la labor de alineación de los colaboradores con los objetivos de la organización y de la formación de la reputación de la organización.

La organización y el pensamiento sistémico

Para hacer referencia a la investigación en relaciones públicas y su contribución a la gestión del talento humano de las organizaciones, es necesario traer a colación el concepto de organización, ya que se trata del escenario en el que se desenvuelven tanto las relaciones públicas como la gestión del talento humano.

De manera general se sabe que la organización es un sistema, es un conjunto de partes interdependientes e interrelacionadas que desarrollan actividades con la finalidad de alcanzar un objetivo común y que en este proceso,

es afectada por su entorno o ambiente. De acuerdo Parsons (como se citó en Chiavenato, 2000), las organizaciones son agrupaciones humanas construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos, son organismos vivos y sujetos a cambios. Por su parte también, con respecto a ellas, Rocher (2006) sostiene que las organizaciones son parte de la realidad social, realidad en la que se da la interacción de una serie de elementos.

Se aprecia entonces, que las relaciones públicas claramente actúan en el marco de esta realidad social, pues estudian la interacción entre las organizaciones y sus públicos.

Es justamente en esa interacción que surge la problemática relacional y comunicacional entre estos dos actores (organizaciones y públicos) y también se pone de manifiesto, la oportunidad de solucionarlos desde el ámbito de unas relaciones públicas modernas, abordadas desde un enfoque sistémico.

Cuando las estrategias de Relaciones Públicas se diseñan desde un enfoque sistémico se estudia, se analiza y se tiene en cuenta en todo momento a cada uno de los elementos necesarios para el buen funcionamiento del sistema. Es decir a sus partes y al entorno (todo lo que rodea al sistema y es necesario para tomar los insumos requeridos para su buen funcionamiento) Solórzano (2013).

Según Senge (2004) si se utiliza el pensamiento sistémico, cada elemento del sistema es consciente que sus actos afectan a los otros; y hay un cambio de perspectiva en su manera de ver el mundo, es decir que en vez de considerarse separados de este, se consideran conectados con el mundo, y en lugar de pensar que un factor externo es el causante de los problemas, se dan cuenta que son sus actos los que crean los problemas experimentados. A este tipo de organizaciones Senge (2004) las denomina “inteligentes”.

Y es en el contexto de estas organizaciones inteligentes (Senge, 2004) que las relaciones públicas y los recursos humanos pueden accionar de manera conjunta a través de sus respectivas áreas o departamentos, ya que ambas disciplinas coinciden en el estudio de la interacción social, del relacionamiento; a la vez que ambas analizan y utilizan la comunicación para cumplir sus fines (diferentes pero vinculados); y las dos tienen la tarea de trabajar para alcanzar una visión compartida.

De acuerdo a Senge (2004), una visión compartida no es simplemente una idea sino es una fuerza en el corazón de los miembros de la organización, es una fuerza de impresionante poder; que proviene de un interés común y por eso refleja el compromiso de mucha gente, no la obligación de interiorizarla.

Es por ello que para lograr este compromiso no se debe perder de vista el concepto de satisfacción de expectativas recíprocas propuesto por Weber (como se citó en Rocher, 2006), que expone, es requisito para el entendimiento; y por ende para la aceptación o la negación de una relación. Para Senge (2004) la

satisfacción de expectativas recíprocas de Weber podría ser el equivalente de lo que él denomina interés común, cuando se refiere al origen de la fuerza que manifiestan los miembros de una organización al comprometerse con la visión compartida que deben alcanzar las organizaciones inteligentes.

Las relaciones públicas

Para hablar de relaciones públicas se hace necesario mencionar que, a lo largo de la historia, las relaciones públicas se han practicado de diversas maneras, pasando por etapas oscuras en las que se les asociaba con la manipulación, y la mentira, hasta lo que hoy se conoce como relaciones públicas modernas, aquellas basadas en un modelo simétrico bidireccional que centra su accionar en un comportamiento ético.

De acuerdo a la International Public Relations Association (IPRA, 2019) las relaciones públicas se refieren a la gestión de toma de decisiones, encargada de construir relaciones e intereses entre las organizaciones y sus públicos, basando su accionar, en el suministro de información a través de métodos de comunicación éticos y confiables.

Por su parte la Public Relations Society of America (PRSA, 2019) las conceptualiza como el proceso estratégico de comunicación que construye relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y sus públicos.

En el Perú, el artículo sexto del estatuto del Colegio Profesional de Relacionistas Públicos del Perú (2004) señala que:

“La profesión de Relaciones Públicas tiene como actividad fin contribuir con las empresas, instituciones y organizaciones en general a establecer relaciones simétricas y armoniosas con los públicos en el logro de sus respectivos objetivos, posicionando a la comunicación y sus instrumentos como el medio más importante de su actividad”.

Asimismo, complementa su definición indicando, que esta especialidad atiende con una visión interdisciplinaria la problemática de la integración social y humana de las organizaciones con los públicos.

La investigación en relaciones públicas

Existen varios tipos de investigación que deben dirigir los departamentos de relaciones públicas (Grunig, 2010), entre ellos, la investigación formativa y la investigación de evaluación. La investigación formativa se realiza para identificar a los públicos de la organización y determinar la mejor forma de comunicarse y de relacionarse con ellos. También, para determinar la manera de alinear la conducta de la organización a las necesidades de sus públicos. Por su parte, la investigación de evaluación se lleva a cabo para determinar el efecto de los programas y acciones realizadas como producto de la investigación formativa y, por supuesto también, para verificar la coherencia del comportamiento corporativo.

La calidad de las relaciones en relaciones públicas

El relacionamiento y la integración de la organización con sus públicos es el fin último de la gestión en relaciones públicas. En este sentido, la construcción y mantenimiento de vínculos, requiere de un trabajo delicado y constante.

Grunig, Grunig y Ferrari (2015) señalan que las relaciones públicas contribuyen a la eficacia organizativa, es decir al cumplimiento de las metas de una organización, cuando colaboran con las organizaciones en la construcción de relaciones de calidad y con la resolución de conflictos entre la organización y sus públicos; y que, en este camino se debe tomar en cuenta también la satisfacción de los intereses de los públicos estratégicos. Por estas razones y como se debe comenzar por casa, se recomienda priorizar el trabajo con el grueso de los públicos internos, es decir con los trabajadores o colaboradores, hoy denominados talento humano de las organizaciones.

Con la finalidad de realizar diagnósticos relacionales desde la teoría de relaciones públicas, Grunig y Hon (1999), diseñaron un instrumento de medición del relacionamiento que incluye indicadores que miden aspectos centrales de la relación de las organizaciones con sus públicos.

Es así que se empieza a gestar la teoría de la medición de la calidad de las relaciones, trabajando una variable que incluye la medición de 6 aspectos implicados en la relación entre una organización y determinado público

estratégico. En esta teoría, Grunig y Hon (1999) proponen que este tipo de relación está compuesta por seis (06) dimensiones, elementos o componentes: Control Mutuo, Satisfacción, Confianza, Compromiso, Relaciones de Intercambio y Relaciones Comunales.

Seguidamente se pasa a definir cuatro de estas dimensiones propuestas por Grunig y Hon (1999).

- Control Mutuo.- Está determinado por el grado en que ambas partes (organización y públicos) concuerdan en quién tiene el poder legítimo para influir en la otra parte. Sin embargo, algún desequilibrio es natural.
- Compromiso.- Se refiere a la medida en que cada una de las partes (organización y públicos) tiene sentimientos favorables hacia la otra y cree que vale la pena invertir energía para mantenerla y mejorarla. Tiene dos dimensiones: la continuidad como línea de acción y la afectividad que es la orientación emocional.
- Satisfacción.- La satisfacción depende del grado en que una parte tiene sentimientos favorables hacia la otra (organización hacia los públicos) en la medida en que las expectativas de la relación se ven reforzadas. Una relación satisfactoria es aquella en la que los beneficios sobrepasan los costos.

- Confianza.- La confianza es la base de cualquier relación, responde al grado de credibilidad de una parte con la otra (organización y públicos) y su disposición al abrirse ante ella. Se trata de un concepto complejo, en donde se miden elementos como integridad, confiabilidad y competencia.

- Integridad.

Es la creencia de que la organización es equitativa y justa.

- Confiabilidad.

Es la creencia de que una organización va a hacer lo que dice que va a hacer.

- Competencia.

Es la creencia de que una organización tiene la habilidad de hacer lo que dice que va a hacer.

Es importante mencionar, con relación a la calidad de las relaciones, que Grunig y Hon (1999) señalan, que ésta es determinante en la formación de la reputación; así sostienen que, a mayores niveles de calidad de las relaciones entre la organización y sus públicos, mejor será su reputación. También manifiestan que además, la medición de la calidad de las relaciones, permite detectar las razones de una reputación positiva o negativa.

La reputación corporativa

Hoy en día, la reputación es uno de los activos intangibles más importantes de la organización. Una reputación positiva se basa en el buen comportamiento de una empresa o institución y es el resultado de la coherencia o de la incoherencia entre lo que dice y lo que hace.

Es importante mencionar que, en la formación de la reputación, también interviene mucho la manera en la que esta se da a conocer. En este sentido, de acuerdo a Weiner (2006), la reputación corporativa se basa en tres aspectos fundamentales: el buen comportamiento (entiéndase ético), el buen desempeño y la habilidad de comunicar efectivamente tanto al interior como al exterior de la organización.

Finalmente una reputación positiva favorecerá además la atracción de talento humano, incrementando la posibilidad de captar trabajadores más preparados y motivados desde el momento de su ingreso a la organización.

A pesar de su importancia, con relación a la medición de la reputación, Delahaye (2007) sostiene que en las últimas décadas, las personas han focalizado su atención en la medición de la reputación corporativa, cuando la reputación puede ser medida, pero no gestionada, porque esta es el resultado de las relaciones y de la calidad de las relaciones que la organización establece con sus públicos. Por ello recomienda, priorizar la investigación en la medición del relacionamiento.

Gestión del Talento Humano

Gestionar el talento humano implica empoderar al trabajador, implica cambiar el escepticismo y la apatía por productividad y compromiso.

Se trata de convertir a los colaboradores en aliados estratégicos, ayudándolos a su crecimiento personal, porque a través de este, podrán conseguir el crecimiento profesional anhelado, que también servirá para facilitar el logro de los objetivos organizacionales.

Gestionar el talento humano es ayudar al colaborador a descubrir su potencial, es enseñarle a romper con esos paradigmas que los hacen inmunes al cambio (Kegan and Laskow, 2009). Paradigmas generados en alguna etapa de su vida como por ejemplo el pensar “que no puedo” o “que eso no es para mí”.

Según reporta Mazzei (2019) un gran número de estudios arroja que el promedio de compromiso laboral entre los empleados de las organizaciones no es satisfactorio.

Por esta razón, el Centro de Relaciones Laborales y Comunicación (CERC) de la Universidad de Milán llevó a cabo una investigación entre los años 2016 y 2018, con la finalidad de determinar las fuentes del compromiso y de la falta de compromiso en grandes organizaciones italianas. Según indica (Mazzei, 2019), los resultados del estudio hecho entre directores responsables de la gestión de compromiso laboral, empleados y expertos en el tema, determinaron

cinco aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de gestionar el compromiso laboral de los colaboradores:

1. Que el empleado comprometido es aquel que realmente actúa de una manera estratégica y está orientado a los objetivos de la organización.
2. Que el empleado comprometido es aquel que se siente libre de expresar sus opiniones, incluso cuando estas son opuestas a lo establecido por la gerencia.
3. Que los gerentes que realmente logran un entorno de trabajo comprometido lo hacen teniendo en cuenta los siguientes criterios: las relaciones con los empleados, la justicia organizacional y la gestión de recursos humanos.
4. Que la gestión de la comunicación interna es prioritaria para nutrir las relaciones orientadas a la inclusión y a la participación de los empleados en la vida corporativa.
5. Que estar en sintonía con los empleados es la estrategia clave para generar compromiso.

Por otro lado, complementando estos resultados, según una investigación realizada por Shen (2019), los empleados que se desarrollan en un ambiente de trabajo en el que se sienten apoyados, desarrollan más confianza en sus empleadores, enriqueciendo considerablemente su vida laboral.

Esto y mucho más se puede lograr cuando se generan relaciones de confianza, relaciones y comunicaciones simétricas que toman en cuenta las expectativas y necesidades de los colaboradores.

En este sentido, Delahaye (2011) manifiesta, que no importan finalmente los esfuerzos que la organización realice por transmitir su identidad y atributos, si es que los mensajes dirigidos a sus públicos no son elaborados tomando en consideración sus expectativas y características particulares, ya que cada uno cuenta con códigos, intereses y expectativas diferentes.

Contribución de la investigación en Relaciones Públicas a la Gestión del Talento Humano

Como se puede apreciar, la comunicación y el relacionamiento son aspectos transversales tanto a la gestión del talento humano como a la dirección de relaciones públicas.

En tal sentido, La investigación en relaciones públicas puede nutrir los diagnósticos que realizan los departamentos de recursos humanos, porque cubre aristas que los encargados de gestión de talento humano no incluyen dentro de sus variables de investigación, como por ejemplo el estudio de aspectos relacionales, como lo son el control mutuo, la confianza, el compromiso

y la satisfacción con la relación, que impactan en la imagen y reputación de las organizaciones.

Se debe tener en presente además, que la investigación en relaciones públicas tiene un impacto importante en la sociedad, ya que permite diseñar estrategias de relacionamiento y de comunicación que toman en cuenta las opiniones de las personas que se relacionan con las organizaciones, comenzando por el talento humano; ya que poco se puede lograr si es que los trabajadores de la organización no están identificados y comprometidos con la visión empresarial u organizacional, es decir si no existen lazos fuertes entre ellos y la organización.

Los hallazgos de la investigación en relaciones públicas pueden ayudar, también a afinar diversas estrategias del departamento de gestión del talento humano, por ejemplo, aquellas diseñadas con el objetivo de intervenir la cultura de la organización para mejorar los aspectos que podrían estar impidiendo el cumplimiento de objetivos y metas. Pero para que esto sea efectivo, tanto relaciones públicas como recursos humanos, deben actuar de manera sinérgica, sin entrar en competencia, ya que no es necesario, pues sus propósitos individuales son diferentes pero a la vez complementarios.

Por ejemplo, cuando se trata del desarrollo de la capacidad de liderazgo de los colaboradores, es el departamento de recursos humanos quien se encarga de ello. No obstante, esta tarea no debe iniciarse sin una coordinación

previa con el departamento de relaciones públicas, para conocer el diagnóstico de la calidad de relacionamiento existente.

La razón de esta recomendación se encuentra en que muchas veces, al trabajar liderazgo con los jefes de la organización, los encargados de gestión de talento humano lo hacen pensando únicamente en las habilidades directivas y motivacionales que un buen líder debe tener y no en otros aspectos, como que en ocasiones, en muchas empresas e instituciones es ese jefe, con cualidades de líder o no, el único rostro de la organización.

Cuando el jefe se convierte en ese rostro, en ese único canal que tiene el trabajador para establecer un vínculo con la organización, para interactuar con ella y por lo tanto para relacionarse y comunicarse, la organización debe ser consciente de que la calidad de relacionamiento entre el colaborador y la empresa o institución en la que trabaja, dependerá en gran parte del trato que este le dé al trabajador.

Se requiere entonces, la intervención de la oficina de relaciones públicas, a través de la investigación de la calidad de las relaciones, para proporcionar insumos que permitan un mejor planeamiento de la capacitación que se le proporcionará al jefe o superior inmediato de las diversas áreas que conforman la organización; pues este se convertirá en un medio directo de transmisión de identidad corporativa a los colaboradores. Por lo tanto, la formación de este líder debe estar encaminada hacia su preparación como guía y permanente

acompañante de los colaboradores, procurando siempre proyectar la presencia positiva de la organización y contribuyendo a la generación de confianza de los públicos en ella.

El líder ideal tendría que convertirse en el paradigma de la identidad corporativa de la organización, siendo el primero en mostrar coherencia entre el decir y en el hacer. Por un lado, sumando a la formación de una reputación organizacional positiva, y a elevar los niveles de credibilidad y confianza; y por otro cooperando con la labor que se realiza para conseguir la identificación del talento humano con la organización, para incrementar su motivación y por consiguiente para elevar sus niveles de eficiencia.

Por último, la investigación en relaciones públicas también puede colaborar con la gestión del talento humano, a través de la elaboración de perfiles de públicos internos, ayudando a conseguir el tan deseado alineamiento organizacional.

Conclusiones

En el presente artículo se ha analizado la contribución de la investigación en relaciones públicas a la gestión del talento humano de las organizaciones. La reflexión se ha hecho tomando como base el enfoque sistémico de las

organizaciones, la teoría de las relaciones públicas modernas y estudios recientes realizados sobre el compromiso en la gestión de los recursos humanos.

Por ello se sugiere que, para alcanzar los objetivos organizacionales, se realice un trabajo sinérgico entre el área de relaciones públicas, a través de la socialización de los resultados de sus investigaciones y el departamento de gestión del talento humano.

Referencias:

Chiavenato, I. (2000). **Administración**. Colombia: Mc Graw Hill.

Colegio Profesional de Relacionistas Públicos de Perú (2004). **Estatuto del**

Colegio Profesional de Relacionistas Públicos del Perú.

Recuperado de: <https://www.carhuamaca.com/crp/wp-content/uploads/2018/06/estatuto.pdf>

Delahaye Paine, K. (2011). **Measure what matters. Online tools for understanding customers, social media, engagements, and key relationships**. New Jersey: Wiley.

Delahaye Paine, K. (2007). **Measuring Public Relationships**. United States of America:KDPaine & Partners.

Grunig, J. (2010). **Las nuevas relaciones públicas. La investigación en las relaciones públicas, estado actual y nuevas perspectivas**. Lima: Fondo Editorial Universidad de San Martín de Porres.

E-GRUNIG, James; A-GRUNIG, Larissa; APARECIDA-FERRARI, María (2015).

Perspectivas de las Relaciones Públicas: resultados del Excellence Study para la comunicación en las organizaciones.

Revista Mediterránea de Comunicación, 6(2), 9-28. Disponible en

<http://mediterranea-comunicacion.org/>.

DOI: 10.14198/MEDCOM2015.6.2.01

Grunig, J. (2010). ***Las Nuevas Relaciones Públicas***. Lima: Universidad de San Martín de Porres.

Grunig, J. y Hon, L. (1999). ***Guidelines for Measuring Relationships in***

Public Relations. Recuperado de:

[https://www.instituteforpr.org/wp-](https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf)

[content/uploads/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf](https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf)

International Public Relations Association (2019). ***The International Public***

Relations Association wraps its values around a new definition of

public relations. Recuperado de: [https://www.ipra.org/news/press-](https://www.ipra.org/news/press-room/the-international-public-relations-association-wraps-its-values-around-a-new-definition-of-public-relations/)

[room/the-international-public-relations-association-wraps-its-values-](https://www.ipra.org/news/press-room/the-international-public-relations-association-wraps-its-values-around-a-new-definition-of-public-relations/)

[around-a-new-definition-of-public-relations/](https://www.ipra.org/news/press-room/the-international-public-relations-association-wraps-its-values-around-a-new-definition-of-public-relations/)

Kegan, R. & Laskow, L. (2009). ***Immunity to Change: How to Overcome It and***

Unlock the Potential in Yourself and Your Organization (Leadership for

the Common Good). United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.

Mazzei, A. (2019). Five Insights that each CEO must know about employee engagement. Institute for Public Relations. Recuperado de: <https://instituteforpr.org/five-insights-that-each-ceo-must-know-about-employee-engagement/>

Pérez, R. y Solórzano, E. (1999). **Relaciones Públicas Superiores**. Una Nueva Pedagogía. Lima: Universidad de San Martín de Porres.

Public Relations Society of America (2019). **About Public Relations**. Recuperado de: <https://www.prsa.org/about/all-about-pr>

Rocher, G. (2006). **Introducción a la sociología general**. Barcelona, España: Herder.

Senge, P. (2004). **La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje**. Montevideo: Granica.

Shen, H. (2019). **The 996 work schedule debate: Organizational climate, employee engagement, and employee well-being**. Institute for Public Relations. Recuperado de: <https://instituteforpr.org/the-996-work-schedule-debate-organizational-climate-employee-engagement-and-employee-well-being/>

Solórzano-Castro (2013). ***Identificación de estrategias de relaciones públicas del Estado en el manejo de los conflictos sociales vinculados a la actividad minera en Cajamarca, Perú.***

Correspondencias & análisis: Núm. 3. Lima: Universidad de San Marín de Porres. Recuperado de:

http://www.correspondenciasy analisis.com/pdf/v3/rp/1_identificacion_estrategias.pdf

Weiner, M. (2006). ***Unleashing the power of PR.*** A contrarian's guide to marketing and communication. United States of America: Jossey – Bass.