

REVISTA PRISMA SOCIAL N° 22

LA INVESTIGACIÓN EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL A DEBATE

3º TRIMESTRE, SEPTIEMBRE 2018 | SECCIÓN TEMÁTICA | PP. 91-112

RECIBIDO: 1/7/2018 – ACEPTADO: 27/7/2018

CLÚSTERES Y RELACIONES PÚBLICAS: COMUNICACIÓN DE LOS CONGLOMERADOS DE EMPRESAS EN ESPAÑA

CLUSTERS AND PUBLIC RELATIONS:
COMMUNICATION OF THE COMPANIES
CONGLOMERATES IN SPAIN

ANA BELÉN FERNÁNDEZ-SOUTO / abfsouto@uvigo.es

UNIVERSIDAD DE VIGO, PONTEVEDRA, ESPAÑA

IVÁN PUENTES-RIVERA / ivanpuentes@uvigo.es

UNIVERSIDAD DE VIGO, PONTEVEDRA, ESPAÑA

MONTSE VÁZQUEZ-GESTAL / mvgestal@uvigo.es

UNIVERSIDAD DE VIGO, PONTEVEDRA, ESPAÑA

ESTE ARTÍCULO FORMA PARTE DE LOS TRABAJOS DESARROLLADOS EN EL MARCO DE DOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN: «XESCOM: RED INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN» (ED341D R2016/019), PROYECTO DE INVESTIGACIÓN COORDINADO POR EL GRUPO NOVOS MEDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA, JUNTO CON LOS GRUPOS IMARKA DE LA UNIVERSIDAD DE A CORUÑA, CP2 Y BIFeGA, AMBOS DE LA UNIVERSIDAD DE VIGO, FINANCIADO EN RÉGIMEN DE CONCURRENCIA COMPETITIVA POR LA CONSELLERÍA DE CULTURA, EDUCACIÓN Y ORDENACIÓN UNIVERSITARIA DE LA XUNTA DE GALICIA; Y "DEBATv, DEBATES ELECTORALES TELEVISADOS EN ESPAÑA: MODELOS, PROCESO, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA" (CS02017-83159-R), PROYECTO DE I+D+I (RETOS) FINANCIADO POR EL MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD (MINECO) Y LA AGENCIA ESTATAL DE INVESTIGACIÓN (AEI) DEL GOBIERNO DE ESPAÑA, CON EL APOYO DEL FONDO EUROPEO DE DESARROLLO REGIONAL (FEDER) DE LA UNIÓN EUROPEA (UE)



prisma
social
revista
de ciencias
sociales

RESUMEN

El presente artículo, el primero que investiga este objeto de estudio en España, ofrece una radiografía de las prácticas y recursos destinados a comunicación en los clústeres de todo el país, así como el grado de profesionalización de esta actividad en dichas asociaciones de empresas. Para ello, se contacta con todos los clústeres existentes en territorio español y se les pregunta, mediante una entrevista semiestructurada, sobre su organización interna respecto a la comunicación. A partir de ahí, se presentan los resultados de la investigación y las conclusiones a las que se llega, entre las que destaca el bajo grado de profesionalización de la gestión de la comunicación que llevan a cabo estas organizaciones en comparación con el de las empresas a nivel individual, lo que dificulta alcanzar el objetivo fundamental de los clústeres, mejorar la competitividad de sus socios.

Todo ello revela, en definitiva, un bajo nivel de percepción en estas organizaciones, incluso entre las que cuentan con responsables de comunicación con formación académica en la materia.

PALABRAS CLAVE

Comunicación; relaciones públicas; clúster; DIRCOM; organización; empresa; profesionales; España.

ABSTRACT

This article is the first one that studies this topic in Spain and shows a kind of map about the communication that Spanish clusters are doing at the moment, as well as the professionalism of their activity. To do that, we have contacted the clusters and asked them, through a semi-structured interview, about their internal organization with regard to the communication. After that, we explain the results of the study and the conclusions. It emphasises the little communication activity developed by these organizations, compared with holding companies, which makes it difficult to achieve one of the most important goals of the clusters: improve the competitiveness of its partners.

All this reveals a low level of perception in these organizations, even among those with communication managers with academic training in the field.

KEYWORDS

Communication; public relations; cluster; DIRCOM; organization; business; professionals; Spain.

1. INTRODUCCIÓN Y MARCO TEÓRICO

1.1. INTRODUCCIÓN

En el presente artículo se analiza la actual situación comunicativa de los clústeres españoles. Partiendo de la hipótesis de que su comunicación organizacional no está profesionalizada y que queda mucho camino por recorrer para los/as especialistas en comunicación y en relaciones públicas, se pretende realizar un acercamiento a este ámbito asociativo-empresarial y plasmarlo en una radiografía que permita analizarlo en profundidad y compararlo con otros estudios sectoriales ya existentes en la actualidad.

Para ello, debe fijarse en primer lugar el concepto de clúster, que puede definirse como «un grupo geográfico próximo de empresas interconectadas e instituciones asociadas en un campo particular, vinculado por elementos comunes y externalidades» (Porter, 2008); aspecto geográfico y ventajas competitivas en las que también incide el EU Cluster Portal¹, al señalar que:

Los clústeres son grupos de empresas especializadas, a menudo pymes (pequeñas y medianas empresas), y otros actores de apoyo relacionados que cooperan estrechamente en un lugar determinado. Al trabajar juntas, las pymes pueden ser más innovadoras, crear más empleos y registrar más marcas y patentes internacionales de lo que lo harían por sí solas.

En definitiva, un clúster es una agrupación vertical de empresas que trabajan e interactúan en un mismo sector y en un ámbito geográfico determinado, con el fin de cooperar entre ellas para obtener una mejora de su competitividad global. De acuerdo con ello, los principales beneficios de los clústeres, según el European Cluster Observatory², son:

- a) La productividad, fundamentada en la obtención de economías externas a nivel local que elevan la productividad de las empresas del área, ya que al agruparse los productores logran especializarse con mayor facilidad en diferentes etapas complementarias del proceso de producción.
- b) La innovación, ya que el intercambio de información y las relaciones entre las empresas miembros de un clúster ayudan a redefinir los temas esenciales e identificar soluciones nuevas para los problemas vigentes.
- c) La multiplicación de negocios, debido a que las empresas tienden a crecer más dentro de un clúster que aisladamente, ya que este moviliza recursos no explotados, así como la cooperación entre los socios.

Estas definiciones permiten, en su conjunto, comprender la complejidad y utilidad de los clústeres como organizaciones empresariales y asociativas, cuya realidad comunicativa es analizada en el presente artículo.

¹ http://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster_es

² www.clusterobservatory.eu

1.2. MARCO TEÓRICO

Resulta recomendable en este punto partir del estado actual de la comunicación en las organizaciones empresariales para, posteriormente, poder comparar y comprender mejor la realidad comunicativa de los clústeres españoles.

En España existen numerosos estudios sobre la gestión comunicativa y el perfil profesional de sus responsables en ámbitos concretos, como las grandes empresas (Moreno y Capriotti, 2006), las pequeñas y medianas empresas (Fernández-Souto, 2005; Fernández-Souto y Puentes-Rivera, 2014), las empresas contaminantes y su gestión de crisis (Fernández-Souto, Puentes-Rivera y Vázquez-Gestal, 2015), las Universidades y centros de investigación (Simón Onieva, 2015), los Ayuntamientos (Fernández-Souto y Vázquez Gestal, 2014) o las ONG's (Salvador i Peris, 1999), entre otros. Sin embargo, se constata que no existe ningún estudio científico que analice y radiografíe el panorama de la comunicación en las organizaciones empresariales denominadas clústeres.

Tampoco a nivel internacional se han encontrado muchas referencias, ya que el fenómeno de los clústeres ha sido estudiado simplemente desde el ámbito financiero y económico, fundamentalmente. Sirva como muestra el caso de la revista *Investigaciones regionales - Journal of Regional Research* (AA.VV., 2017), que recientemente ha publicado un número especial dedicado a los clústeres, pero en el que ninguno de los diez artículos en él incluidos trata el aspecto comunicativo de estas organizaciones.

El presente estudio pretende, pues, constituirse como pionero en este ámbito, arrojar datos hasta ahora no conocidos y poder compararlos con otras organizaciones empresariales e institucionales.

Para ello, como se señalaba anteriormente, es fundamental conocer la realidad de los gabinetes de comunicación y de la labor comunicativa, en sentido amplio, que desarrollan diversas organizaciones y partir de una aproximación teórica a las diferentes realidades que serán abordadas en este estudio.

De las múltiples definiciones que existen para describir qué es un gabinete de comunicación, puede destacarse por su concreción la aportada por Ramírez (1995, p. 27):

Los gabinetes de comunicación son fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí mismas una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública.

La gran disparidad a la hora de definir los gabinetes de comunicación se traduce también en una falta de precisión terminológica, que hace que en ocasiones se denomine como tal a «oficinas que solo realizan funciones de relaciones con los medios» (Simón Onieva, 2015, p. 69). Tal y como señalan Arroyo y Yus (2011, p. 26):

En la estructura de las grandes organizaciones -en las pequeñas una sola persona ejerce todas las funciones- suele haber un jefe de prensa y cuando esto ocurre, este reporta al Director de Comunicación, pero el primero es el equivalente al camarero que sirve la

comida, mientras que el DIRCOM, el máximo responsable de ese gabinete, es más bien el chef, el que define las estrategias y dirige su concreción táctica en conjunto

Para Cárdenas (2000, p. 38), «La falta de precisión en los términos obedece a los escasos años de existencia de las relaciones públicas». Algo a lo que, en el caso de España, se suma también una cierta tendencia a huir de la denominación tradicional anglosajona *Public Relations*. A este hecho ha podido contribuir la tardía incorporación de este país al fenómeno de expansión de la actividad.

En este contexto de imprecisión terminológica y disparidad en cuanto a la definición y funciones propias de un gabinete de comunicación, resulta clarificador el cuadro elaborado por Ana Almansa (2005, p. 123) para resumir y exponer de un modo gráfico los diferentes aspectos y definiciones que aportan diversos autores sobre estos departamentos en el seno de las organizaciones:

Tabla 1. Elementos definidores de los gabinetes de comunicación

Autor	Referencia	Definición
Ramírez	1995: 97-99	Son fuentes activas, organizadas y habitualmente estables.
Martín	1998: 11-14	Órgano que analiza, ejecuta y difunde todas las acciones de comunicación
Álvarez y Caballero	1997: 85-89	Imprescindible la coordinación y cohesión en comunicación. Al igual que sucede con la música y el director de orquesta, en comunicación todas las acciones deben estar coordinadas.
Villafañe	1999: 100-103	Se encargan de la gestión de la comunicación y de la imagen corporativa.
ADC/Dircom	1997: 154-156	Dependencia directa de la alta dirección.

Fuente: Almansa, 2005

Puede comprobarse la evolución que el concepto ha tenido en los últimos años, que ha pasado de mero instrumento de conexión entre las organizaciones y sus públicos (ya sean internos o externos) a abarcar aspectos más amplios, como la gestión integral de la comunicación, la imagen corporativa y, por supuesto, la implicación directa con la alta dirección empresarial.

De ahí la tendencia, cada vez más comúnmente aceptada, de denominar a los gabinetes de Comunicación como «Dirección de Comunicación» (Castro Galiana, 2007, p. 26), debiendo estar esta lo más próxima posible a los órganos de decisión dentro de la organización. Aun así, como ya queda dicho, la enorme disparidad de nombres sigue siendo la norma. Los más habituales son, según el informe del Estado de la Comunicación en España (DIRCOM, 2015) y por este orden, director/a de comunicación (26%), responsable de comunicación (8%) y jefe/a de prensa (4%).

Villafañe (2001, p. 13) resume el avance vivido por la profesión en nuestro país del siguiente modo:

La gestión de la imagen y la comunicación corporativas ha experimentado en los últimos diez o quince años un desarrollo inusitado en España. Muchos de nuestros directivos, especialmente en las grandes corporaciones, han pasado en ese tiempo de la ignorancia del corporate (léase corporate como un término equivalente al de «gestión estratégica de la imagen corporativa») a una sobrevaloración casi mitómana, abrazando la comunicación como una especie de bálsamo que todo lo puede resolver.

En este contexto de aumento, tanto cuantitativo como cualitativo, de la presencia e importancia de la comunicación en las organizaciones empresariales de España, se han dejado sentir también los efectos de la última crisis económica. Así, el 65% de los/as profesionales afirma que desde el comienzo de la misma se ha reducido el presupuesto destinado a comunicación y el 56% reconoce que también se ha reducido el número de personas que trabajan en las empresas en labores de comunicación (DIRCOM, 2015).

En todo caso, en la actualidad las empresas no se diferencian tanto por sus productos, como por la imagen que proyectan a la sociedad, lo que sitúa o debería situar a la comunicación en el corazón de la estrategia de cualquier organización (Morató, 2011). De ahí el peso de los departamentos responsables de la gestión de la comunicación en las organizaciones en el ámbito de la estrategia, puesto que como indican Zerfass, Verčič, Nothhaft y Werder (2018, p. 487), «la comunicación puede jugar un papel distintivo para la formulación, revisión, presentación, ejecución, implementación y puesta en práctica de estrategias».

Tal vez debido a ello, a la asunción de esta realidad por parte de los/as responsables de las organizaciones empresariales, si bien es cierto que la crisis se ha traducido en una reducción de presupuesto y personal destinado a las labores de comunicación, también lo es que este mismo contexto económico desfavorable ha propiciado, en general, una mayor especialización, profesionalización e incremento de la importancia de la comunicación en el seno de las organizaciones.

Así, en palabras de Cabrera Cabrera (2015, p. 329), «la figura del DIRCOM cobra aún más importancia en momentos difíciles [como los de crisis económica], convirtiéndose en necesario para la organización, que en tiempos complicados busca diferenciarse de la competencia a través de una buena gestión comunicativa.»

Los datos arrojados por el informe del Estado de la Comunicación en España 2015 (DIRCOM, 2015) avalan, sin lugar a dudas, esta afirmación. Así, más del 83% de los/as profesionales

creen que la importancia de la comunicación en la empresa ha aumentado en los últimos años, considerándola también el 83% (DIRCOM, 2018), como un aspecto importante o muy importante de su organización, datos ligeramente superiores a los de los últimos estudios. Debido a la necesidad de una mayor efectividad y al incremento de la competitividad originados por la crisis, el 57% considera que, aun reduciéndose el presupuesto general destinado a comunicación, se ha incrementado la inversión en la medición y estudio de resultados de las labores comunicativas. Es decir, se pretende materializar también en este campo la tan manida frase de hacer más (y mejor) con menos (Puentes-Rivera, 2017).

Frente al caso español, existen estudios a nivel internacional (Moss, Likely, Sriramesh y Ferrari, 2017) que indican que el asunto de la organización y el tamaño de los departamentos sigue siendo objeto de debate e influyendo en la concepción sobre la importancia y la configuración de la estructura departamental de las relaciones públicas.

Todo ello ha llevado, además, a una mayor especialización de la figura del/la DIRCOM. Se incrementa substancialmente el número de graduados/as o licenciados/as en periodismo que ejercen labores de DIRCOM, representando en 2015 (último año del que se tienen datos reales) el 49% de los casos, frente al 35% de 2010 o el 33% de 2005 (DIRCOM, 2015).

Más notable es aún el incremento en la última década del número de directores/as de comunicación que además de estudios de grado o licenciatura, poseen estudios de posgrado, (máster o doctorado), aunque, fijándose en el corto plazo, tras unos años de incremento sostenido, su importancia relativa ha descendido por primera vez en los últimos 13 años (DIRCOM, 2018). Así, en 2018 los/as directores/as de comunicación con formación de posgrado suponen un 65% del total (55,8% máster y 9% doctores/as), diez puntos por debajo del 75% que representaban en 2015, pero muy por encima del 32% de 2010 y el 19% en 2005.

En relación con el perfil de los/as directores/as de comunicación, «nos encontramos -en conclusión- ante DIRCOM con edades más tempranas y cada vez mejor preparados. La amplia formación de estos profesionales no solo en comunicación, sino también en gestión de empresas, permite vincular en mayor medida su figura con la toma de decisiones estratégicas en la organización» (Cabrera Cabrera, 2015, p. 326).

Realidad que entronca con la creciente y acertada convicción de los/as máximos/as responsables de las empresas de situar la dirección de comunicación en el máximo nivel jerárquico, haciéndola participe de la toma de decisiones estratégicas y dotándola, por fin, del carácter transversal que los/as profesionales llevan años reclamando. Lo expresa perfectamente Cabrera Cabrera (2015, p. 328) cuando afirma:

En 2020 el DIRCOM aumentará su importancia, pasando a ser una figura indispensable para cualquier compañía española. Se consolidará como departamento y como dirección estratégica en áreas transversales, teniendo por tanto un papel más estratégico que operativo [...] El DIRCOM del futuro será una persona de negocios al servicio de la comunicación.

El/la DIRCOM se debería encontrar como mínimo en el ámbito ejecutivo, pero muy ligado a las áreas directivas, ya que sería el responsable de trasladar lo que se quiere «enseñar» a los

diferentes públicos. Teniendo en cuenta que también se tiene que relacionar con el resto de las áreas y controlar el mensaje que se enviará al exterior, incluso el mensaje que se envía al interior (Lobillo, 2014, p. 85), pues como indica Capriotti (2013, p. 217):

Todo comunica en una organización: en una compañía no solo comunican los anuncios publicitarios o las campañas de relaciones públicas, sino toda la actividad cotidiana de la empresa -desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros- son aspectos que dicen cosas sobre la organización, que comunican cómo es la empresa y, por tanto, todos esos aspectos deben ser cuidados y planificados, para que sean coherentes con todos los mensajes promocionales de la compañía.

Se entiende, en consecuencia, por comunicación estratégica «la comunicación alienada e integrada con la estrategia global de la compañía, que impulsa y mejora el posicionamiento estratégico de la organización» (Argenti, 2014, p. 93).

Según el mismo autor, los pasos en el modelo de gestión estratégica de la comunicación corporativa son: implantar una estrategia corporativa eficaz, analizar e identificar los principales *stakeholders*, transmitir mensajes de forma eficaz y, por último, evaluar la respuesta de los grupos de interés. Definitivamente, integrar la comunicación corporativa en la visión y estrategia global de la organización.

La relevancia de la comunicación estratégica en la nueva gestión empresarial no está en duda, aun cuando muchas empresas mantengan una visión eminentemente inmediatista en lo relativo a su expresividad institucional (Matilla, 2014).

Todo ello se refleja ya en la realidad de las empresas españolas y en las expectativas de mejora a corto plazo que en este sentido tienen los profesionales de la comunicación. Valgan algunos datos para ilustrar tal afirmación: la posición del/la DIRCOM en el organigrama de la empresa sigue mejorando, en 3 de cada 10 casos se ubica en la dirección general y no en un departamento, que en caso de existir, es específico de comunicación en más de un 50% de las ocasiones (DIRCOM, 2018); el 77% de profesionales se encuentra en el primer nivel ejecutivo, dos puntos más que en 2010 y cuatro más que en 2005. Las habilidades más valoradas en un DIRCOM son hoy, por este orden, la visión estratégica (14%), la capacidad de comunicación (13%) o el acceso a los medios de comunicación (12%). Destaca igualmente que ya el 51,8% de las empresas cuentan físicamente con un plan de comunicación integral vinculado a la estrategia empresarial, a las que se debe sumar un 22,51% que cuentan con un plan de este tipo, pero no plasmado en un documento; puede hablarse, por tanto, de en torno a un 74% de empresas que apuestan por la comunicación estratégica (DIRCOM, 2015).

Debe tenerse en cuenta, no obstante, lo ya corroborado por Fernández-Souto (2005), por Fernández-Souto y Puentes-Rivera (2014) y otros/as autores/as sobre las diferencias substanciales que existen en esta materia entre las grandes y pequeñas empresas. Lo manifiesta Cabrera Cabrera (2015, p. 326) del siguiente modo:

Pese a la necesidad latente de incorporar la comunicación como activo estratégico en todas las empresas que quieran coexistir [...] observamos que las grandes organizaciones cuentan con la figura del DIRCOM desde hace años. Sin embargo, las pymes

comienzan a tener en cuenta la importancia de la comunicación organizacional, integrando al DIRCOM muy recientemente y de forma pausada.

Con sus diferencias por regiones, la necesidad de incorporar la comunicación estratégica a la realidad de las organizaciones empresariales es compartida en el conjunto de la Unión Europea. El *European Communication Monitor* de 2015 (Zerfass *et al.*, 2015, p. 42), señalaba que el mayor reto en la gestión de comunicación hasta 2018 era, precisamente, integrar adecuadamente la estrategia de negocio de la organización con la comunicación, siendo España el país europeo que mayor importancia atribuía a ese objetivo. Alcanzado ya el 2018, el *European Communication Monitor* de este año (Zerfass, Tench, Verhoeven, Verčič y Moreno, 2018, p. 46) sigue señalando este reto como uno de los principales (37,7%) en la gestión comunicativa, aunque a nivel europeo desciende al segundo lugar, superado por la necesidad de construir y mantener las relaciones de confianza entre las organizaciones y sus públicos (39,5%), razón de ser de las relaciones públicas. En España, en cambio, la integración de la estrategia de negocio con la de comunicación sigue en cabeza del ranking (49,4%), superando en más de 10 puntos al establecimiento de relaciones de confianza (39%), y siendo el segundo país europeo, tras Dinamarca (57,1%) que más importancia otorga a esta cuestión (pp. 48-49).

Estos desafíos superan a otros como el de hacer frente a los retos de la comunicación digital y la web social (identificado en 2010, 2011 y 2012 como el principal reto) o el de buscar una mayor transparencia y audiencias más activas, el desarrollo sostenible y la responsabilidad social (Zerfass *et al.*, 2015, p. 43).

En todo caso, la importancia notable en los próximos años de las prácticas comunicativas vinculadas a la web 2.0 y a las redes sociales, al big data o a la responsabilidad social corporativa y la transparencia están fuera de toda duda (Zerfass, Tench, Verhoeven, Verčič y Moreno, 2018, p. 46). Los/las profesionales discrepan desde hace tiempo en cuanto a si la influencia de los medios de comunicación tradicionales en la formación de la opinión pública se incrementará (37%) o disminuirá (26%), pero en lo que no hay lugar a ninguna duda es en el papel relevante que jugarán los medios propios de la organización, un 50,3% tiene claro que ganarán peso en los próximos años, frente a un escaso 22,1% que opina que su influencia será menor (Zerfass *et al.*, 2015, p. 18).

Se sigue avanzando claramente hacia el sistema de comunicación bidireccional del que habla Uña Juárez (2010, p. 19), en el que emisor y receptor intercambian sus papeles en un continuo proceso de pregunta-respuesta. Este modelo permite la interacción entre ambos al incorporar la retroalimentación, siendo este el modelo que se demanda en la actualidad y dando lugar a la aparición y consolidación de los gabinetes de comunicación 2.0: comunidades colaborativas en las que se crean estructuras de participación y se promueve el *feedback* de los/as periodistas y otros públicos de interés (García Orosa, 2009, p. 25-27).

Así, uno de los principales retos del/la DIRCOM es su «adaptación al nuevo entorno comunicacional, donde las relaciones son personales y altamente controladas por el cliente. Igualmente, la empresa debe realizar un cambio de filosofía de actuación y, por ende, también el director de comunicación» (Cabrera Cabrera, 2015, p. 327).

Resulta pertinente en este contexto la reflexión que hace Flores Vivar (2009, p. 74) sobre los medios de comunicación, que es perfectamente aplicable a la comunicación empresarial:

Si no hay una reacción de cara a estos nuevos retos, los grandes emporios mediáticos que han existido desde el siglo pasado pueden caer en el peligro de diluirse en el tiempo [...] Por tanto, las empresas de medios que quieran estar presentes en el mundo de los blogs y las redes sociales deben saber adaptarse a estos nuevos cambios e incorporar dentro de sus estrategias publicitarias los nuevos códigos de comunicación que emergen con mucha rapidez.

En relación con esto, pasando ya al reto de la responsabilidad social corporativa, afirma Martín Martín (2006, p. 23) que «desde el momento que comienza a funcionar una empresa o institución ya tiene algo que informar y comunicar, por lo tanto, comienza su deber social, convirtiéndose así en un instrumento de diálogo social». En la actualidad, el 81% de las empresas (4 de cada 5) apuestan ya por la «comunicación con conciencia», escuchando activamente a sus *stakeholders* y comunicando «de forma transparente, responsable y veraz» (DIRCOM, 2015).

Todo ello hace que cobre aún más actualidad la afirmación de Arroyo y Yus (2011, p. 79) sobre la existencia de dos tipos de organizaciones, las que ya han sufrido una crisis y las que la sufrirán, puesto que este modelo de comunicación bidireccional, al tiempo que significa una oportunidad para mejorar las relaciones con los públicos, multiplica las posibilidades de que surjan crisis comunicativas. Hoy las crisis ya no son patrimonio de quien las sufre o quien las genera, se convierten en algo colectivo, en un hecho donde todos participan, donde todos opinan, donde el control se escapa de las manos, porque los interlocutores se multiplican, porque todo el mundo tiene algo para decir y dispone de los medios para decirlo (Martínez, 2011, p. 9).

Puede concluirse de todo lo expuesto que, pese a todas las dificultades, fundamentalmente de carácter económico, el futuro de la profesión es halagüeño. Entre los diferentes modos de comunicación, las relaciones públicas, especialmente aquellas prácticas no pagadas, basadas en las relaciones personales o de colaboración con los medios tradicionales son, con mucha diferencia, las que ganarán mayor importancia en los próximos años, frente a prácticas de pago como la publicidad tradicional.

Así, tan solo un 32,6% de los profesionales creen que la publicidad, el *marketing* o el patrocinio en los medios ganarán peso en los próximos años. Frente a ello, un 57,1% cree que se incrementará el papel de las relaciones con la prensa y el intercambio de contenidos (relaciones de «no pago» con los medios) y un 61,3% cree que harán lo propio las asociaciones estratégicas de los profesionales con los medios de comunicación (coproducción de contenidos, publicaciones y servicios conjuntos...). Siendo esto último, además, más frecuente en los países de Sur y Este de Europa (Zerfass *et al.*, 2015, pp. 20 y 25).

En resumen y en palabras de Costa (2011, p. 19):

El término comunicación no debe entenderse en su sentido meramente técnico o mediático, ni tampoco como antaño, como una actividad exclusiva de la publicidad o de las relaciones públicas. La comunicación es hoy el sistema nervioso central que rige la conducta y el funcionamiento de toda organización y de sus relaciones con el entorno. Por eso mismo, la comunicación empresarial está íntimamente ligada a la estrategia y a la gestión.

2. OBJETIVOS

El objetivo fundamental de la investigación desarrollada es trazar una radiografía de la gestión de la comunicación que llevan a cabo los clústeres o conglomerados de empresas españoles, analizando los recursos de los que disponen, las prácticas más habituales y el grado de profesionalización de esta labor en su seno.

Entre los objetivos específicos destacan los siguientes:

1. Averiguar cómo se organizan los departamentos de comunicación de estas asociaciones.
2. Analizar la formación académica de los responsables de comunicación.
3. Saber si los clústeres estudiados cuentan o no con un plan específico de comunicación.
4. Analizar el grado de externalización de servicios de comunicación.

3. METODOLOGÍA

Para desarrollar el presente artículo se ha intentado acceder a los datos de todos los clústeres registrados en España. Para lograrlo, dada la inexistencia de un registro oficial, se ha realizado un vaciado webgráfico de los clústeres según la distribución geográfica por comunidades autónomas. Son varios los gobiernos regionales que ofrecen un listado en sus páginas web de las organizaciones de este tipo, tanto existentes como en proceso de creación. En esta situación están los siguientes:

Tabla 2. Comunidades autónomas con listado público de clústeres en su territorio

Comunidad Autónoma	Dirección Web
Andalucía	http://www.agenciaidea.es/web/guest/programas-clusters-sectoriales
Asturias	http://www.clusterasturias.es http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/servicios/inno/clusters/red_clusters/index.jsp?csection=2&section=2
Cataluña	http://accio.gencat.cat/cat/estrategia-empresarial/clusters/llista
Extremadura	https://activacionempresarial.gobex.es/web/clusters-empresariales-de-extremadura/agrupaciones-cluster-extremadura
Galicia	http://clusteresgalicia.com
La Rioja	https://www.larioja.org/npRioja/default/defaultpage.jsp?idtab=4956
Madrid	http://www.madridnetwork.org
Murcia	http://www.institutofomentomurcia.es/web/emprende/clusters-de-la-region-de-murcia
País Vasco	http://www.industria.ejgv.euskadi.eus/r44de0021/es/contenidos/informacion/cluster11/es_cluster/pagina.html

Fuente: Elaboración propia

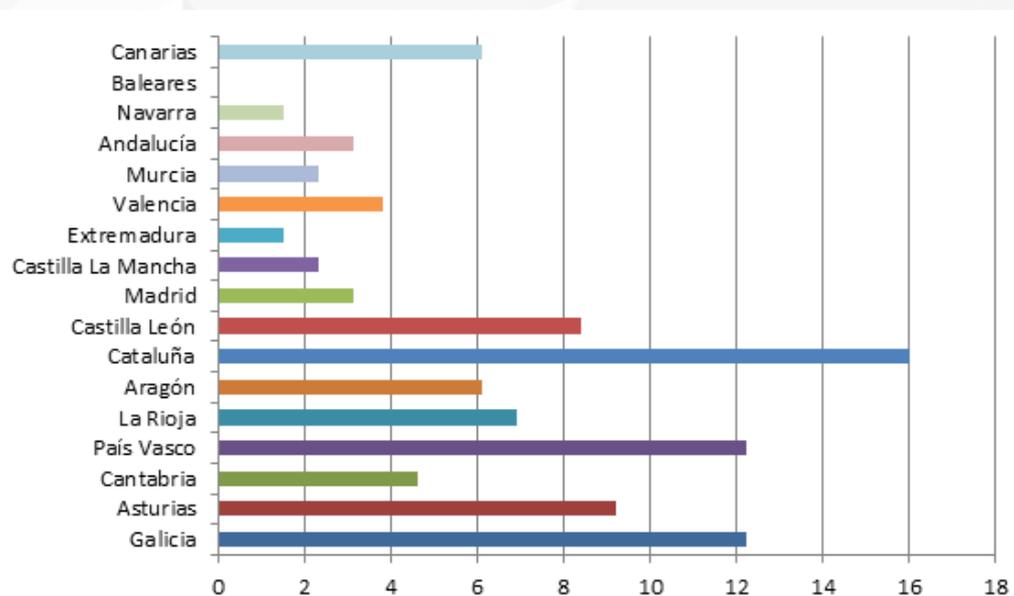
En estos casos, los datos se han obtenido de las páginas indicadas anteriormente y han sido cotejados vía telefónica, mediante una entrevista semiestructurada con responsables de estos clústeres, para corroborar la existencia de los mismos, aclarar diversos aspectos de la información recabada y, en definitiva, incrementar la calidad de los resultados.

Las comunidades de Cantabria, Aragón, Castilla León, Castilla la Mancha, Valencia, Baleares, Navarra y Canarias no cuentan con un listado a consultar, por lo que se optó por una búsqueda en Internet bajo los parámetros «comunidad autónoma + clúster». Partiendo de ahí, se realizó un listado de los clústeres existentes, que también fue cotejado vía telefónica.

A mayores, se han comparado los datos obtenidos con los facilitados por la Federación Nacional de Agrupaciones Empresariales Innovadoras y Clústeres³. Al mismo tiempo, se han visionado noticias en medios de comunicación, literatura científica (Antúnez Torres y Sanjuán Solís, 2007) y aportaciones como las de Robles Teigeiro y Sanjuán Solís (2008) sobre los sectores y clústeres claves en la economía española.

De acuerdo con estos datos, se delimitó un objeto de estudio que abarca la totalidad de clústeres localizados en España, concretamente 215. Aun así, no se ha podido analizar el universo al completo, fueron desechados 49 por imposibilidad de acceso a ellos y otros 37 que: a) han desaparecido en los últimos meses, b) no actúan como clúster, o c) están en proceso de constitución. Finalmente, pues, se recopilaron datos de 129 asociaciones, el 60% del total, distribuidas geográficamente tal y como indica el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Distribución geográfica de los clústeres analizados



Fuente: Elaboración propia

Una vez confeccionado el listado, se contactó, como se ha señalado, con los clústeres objeto de estudio para realizar una entrevista telefónica con los/las responsables de comunicación, o en su defecto, directivos/as de la organización. A las 129 asociaciones contactadas se les pregun-

³ <http://www.fenaic.org/clusters-aei-asociadas/>

tó por su organigrama y organización respecto a la comunicación del clúster, por la formación de los/las responsables de comunicación en el mismo, por la existencia de un plan específico de comunicación y, finalmente, sobre la externalización de servicios de comunicación.

Dicho trabajo de campo, basado en la entrevista telefónica con los/as responsables de la gestión comunicativa de los clústeres analizados, se llevó a cabo entre enero y marzo de 2017, mientras que el tratamiento y análisis de los datos se realizó a lo largo del mes de septiembre del mismo año. A partir de ahí se diseñó un análisis de los datos obtenidos y se realizaron gráficos para facilitar la comprensión de los resultados y conclusiones.

La investigación como tal cuenta con limitaciones que en futuros estudios podrán ser solventadas, tanto mediante la ampliación de las preguntas de la entrevista semiestructurada como en una segunda oleada del trabajo de campo, de forma que se puedan actualizar y comparar los resultados de las diferentes investigaciones.

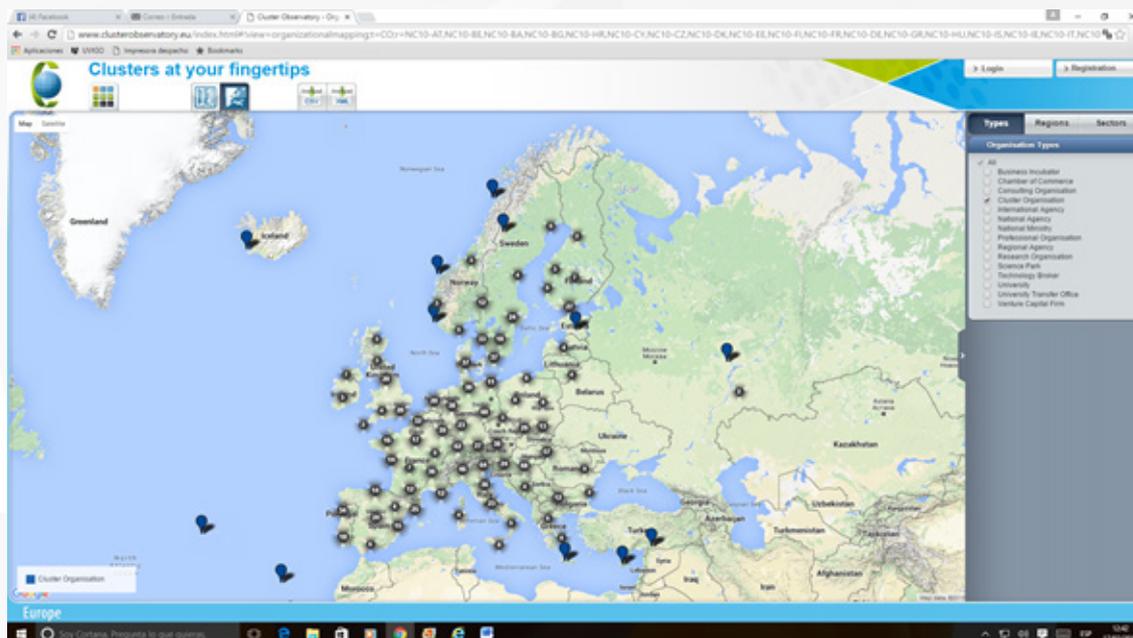
4. RESULTADOS

Una vez recopilados los datos a través del estudio de campo, se procede a analizar y comentar los mismos.

4.1. LOS CLÚSTERES EN ESPAÑA

Tal y como se ha adelantado, en España no existe un listado oficial y/o institucional en el que se recojan todos los clústeres existentes, pero esta situación se hace extensiva al resto del continente europeo, donde tan solo, a nivel global, se constata la existencia del European Cluster Observatory, que se define como una plataforma online y gratuita que ofrece análisis y datos de los diferentes clústeres existentes en el continente y donde se pueden consultar informes realizados hasta el año 2011.

De sus análisis se desprende que el desarrollo de este tipo de organizaciones en España va muy parejo al de otras naciones europeas. Así se pone de manifiesto en el siguiente mapa, donde se indica que España cuenta con 102 clústeres, por debajo de países como Francia (129), Italia (182), Alemania (109), Suecia (109) o Hungría (117).

Imagen 1. Distribución de clústeres en Europa

Fuente: European Cluster Observatory⁴

Es evidente que esta clasificación no está actualizada, pero sirve para dar una visión orientativa del panorama a nivel europeo. En cualquier caso, la tónica es generalizada para todos los países que conforman la Unión Europea y parece llamativo el caso de naciones como Reino Unido, que se sitúan bastante por debajo de los datos indicados para España; 52 organizaciones clúster en dicho país frente a las 102 españolas.

Debe destacarse que el European Cluster Observatory no ofrece datos más allá de los provenientes del ámbito económico y empresarial, además de actuar meramente como directorio, no existen, por tanto, datos referentes a la comunicación organizacional en los clústeres a nivel europeo, por lo que no se puede realizar una comparativa en ese sentido.

4.2. LOS CLÚSTERES ESPAÑOLES Y SUS DEPARTAMENTOS INTERNOS DE COMUNICACIÓN

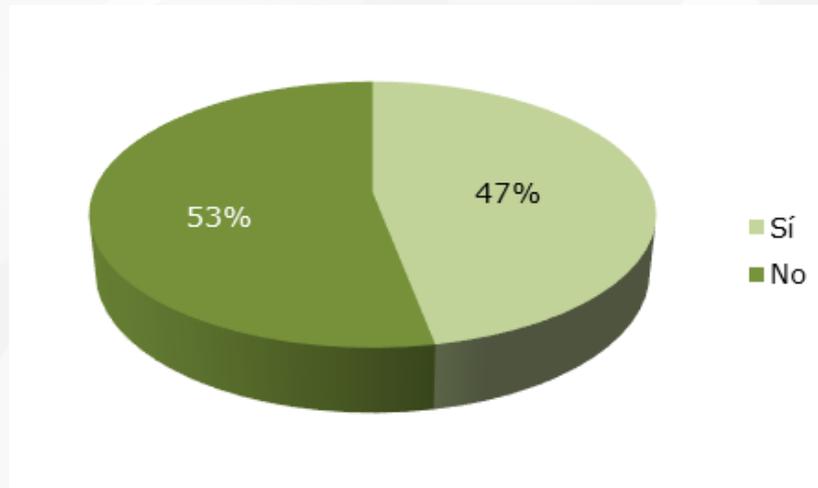
La primera pregunta que se ha formulado a los/las responsables de los clústeres objeto de estudio se refiere a la existencia o no de un departamento comunicación de carácter propio.

Tal y como se ha indicado en el apartado anterior, parece fundamental que las organizaciones cuenten con un departamento que gestione correctamente su comunicación tanto hacia el interior como hacia el exterior. La mejor opción según los/las expertos/as (Almansa, 2005) es la apuesta por la creación de un departamento de comunicación propio, de forma que sus responsables estén implicados/as en la organización, conozcan su día a día y estén al tanto en la toma de decisiones, por lo que siempre estarán capacitados/as para evaluar cualquier riesgo o ventaja a la hora de comunicarlo a sus diferentes públicos.

⁴ Disponible en: <http://www.clusterobservatory.eu/index.html>

En este sentido, la realidad de los clústeres analizados manifiesta datos muy parejos entre aquellos que cuentan con departamento propio y específico de comunicación y aquellos otros en que no existe o está fuera de la organización.

Gráfico 2. Clústeres con departamento de comunicación



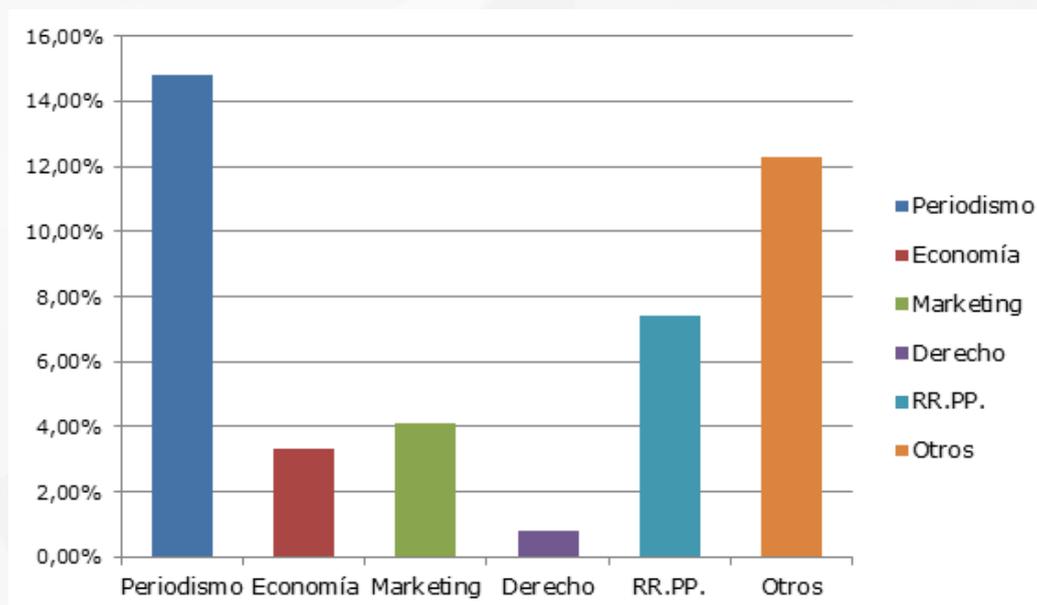
Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico anterior, la mayoría de los clústeres en España siguen sin apostar por la creación de un departamento interno de comunicación para gestionar sus necesidades en este ámbito, tanto de cara a públicos internos como externos.

4.3. LOS CLÚSTERES ESPAÑOLES Y SUS PROFESIONALES DE COMUNICACIÓN

Muy en relación con la pregunta anterior, se ha investigado la formación académica que tienen los/las responsables de comunicación de los clústeres españoles. En este sentido, se confirma la tendencia existente en otros sectores (DIRCOM, 2018), en los que la gran mayoría de los/las directivos/as de comunicación cuentan con estudios superiores-universitarios, siendo sobre todo licenciados/as o graduados/as en Ciencias de la Información y Periodismo, en detrimento de los/las titulados/as en Relaciones Públicas.

Respecto a este último dato, existen, no obstante, estudios que indican que los/las licenciados/as y graduados/as en Publicidad y Relaciones Públicas empiezan a ganar terreno y a posicionarse cada vez con mayor presencia en la dirección de comunicación de las organizaciones privadas y públicas (Fernández-Souto y Puentes-Rivera, 2014; Fernández-Souto y Vázquez Gestal, 2014; DIRCOM 2015). Pese a todo, además de las titulaciones señaladas, también se constata la gran presencia de responsables de comunicación formados en una amplia gama de estudios universitarios y medios, desde marketing o economía hasta derecho o geografía e historia, tanto, que los/las formados/as específicamente en comunicación representan tan solo un 22% del total. Es destacable, igualmente, el hecho de que muchos de esos/as responsables de comunicación cuentan con varias titulaciones de forma simultánea.

Gráfico 3. Formación de los/las responsables de comunicación de los clústeres

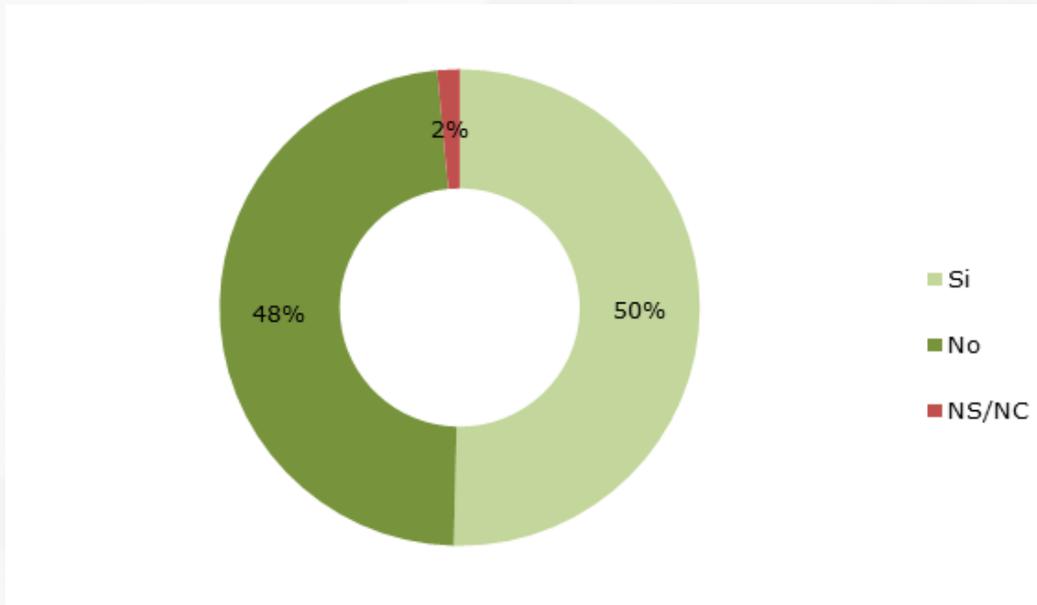
Fuente: Elaboración propia

Con estos datos quizá no resulte llamativo el hecho de que en ninguno de los clústeres estudiados se haya constatado la existencia de un plan de comunicación de crisis y que tan solo algo menos de la mitad de los que cuentan con estructura encargada de las labores de comunicación afirmen disponer de un plan de comunicación escrito, herramienta que cuenta con mayor presencia, eso sí, entre el 22% de los clústeres de cuya comunicación se ocupan profesionales formados/as en la disciplina, que entre el resto.

4.4. LA SUBCONTRATACIÓN EXTERNA DE SERVICIOS DE COMUNICACIÓN

Los clústeres analizados también confirman un equilibrio entre aquellos que reconocen subcontratar servicios externos de comunicación y aquellos otros que dicen no hacerlo.

Este aspecto es especialmente llamativo, puesto que parece difícil que un departamento de comunicación de cualquier clúster español tenga capacidad de realizar y asumir todas las tareas comunicativas propias de este tipo de organizaciones, ya que son de lo más variado y extenso. De hecho, el 85% de las empresas recurre a la externalización de ciertos servicios de comunicación, ocasional o regularmente, siendo el diseño gráfico (20%) el servicio más demandado a empresas externas, seguido servicios audiovisuales (16%) y labores de relaciones públicas y organización de eventos (10%) (DIRCOM, 2015).

Gráfico 4: Recurso a la externalización de ciertos de servicios de comunicación

Fuente: Elaboración propia

Debido a lo comentado en el párrafo anterior, a fin de interpretar correctamente estos resultados y en función de las respuestas y contrastes realizados en las entrevistas telefónicas con los/las profesionales de los clústeres, cabe indicar que el 48% que afirman no recurrir a la externalización de servicios afirman tal cosa porque, a diferencia del 50% que dice lo contrario, su clúster no tiene externalizado de forma regular o permanente ningún proceso o trabajo de comunicación, pero, como es obvio, sí que recurren prácticamente todos a empresas externas de modo excepcional para encomendarles diversas cuestiones puntuales.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los clústeres españoles no conceden especial importancia al área de comunicación, ya que son muchos, la mayoría, los que no cuentan con departamentos específicos de comunicación ni con servicios especializados y básicos, como pueden ser un plan de crisis o un plan de comunicación, a pesar de las tendencias internacionales (Falkheimer, Heide, Nothhaft, Von Platen, Simonsson y Andersson, 2017; Volk, Berger, Zerfass, Bisswanger, Fetzer y Köhler, 2017; Neff, 2009; Ani, Kriyantono y Wulandari, 2018).

Parece evidente que este tipo de organizaciones cuenta con importantes necesidades de comunicación, tanto de cara a sus foros internos como externos, pero no apuestan por la inversión en la estructura comunicativa. Tan solo poco más del 40% de los clústeres analizados manifiestan contar con un departamento propio de comunicación, lo que hace presuponer y así se constata en las entrevistas telefónicas con sus responsables, que el resto de organizaciones o bien subcontratan estos servicios externamente, o bien estas necesidades son cubiertas por personal del propio clúster, independientemente de que tengan formación adecuada para ello o no, tal y como ocurre en otros ámbitos empresariales e institucionales (Fernández-Souto y Puentes-Rivera,

2014; Fernández-Souto y Vázquez Gestal, 2014; Fernández-Souto, Puentes-Rivera y Vázquez Gestal, 2015).

El hecho de que muchos de los clústeres no cuenten con personal formado académicamente en comunicación para encargarse de estas tareas hace que dicho trabajo recaiga en la directiva o secretaría técnica de la organización.

Ello denota una falta de sensibilización por parte de los clústeres a la hora de contratar a profesionales expertos/as en comunicación. Podría concluirse, por tanto, que no valoran la comunicación como una herramienta fundamental a la hora de alcanzar sus objetivos estratégicos. En ese sentido, se constata que los clústeres no escapan de la tendencia generalizada en las pymes españolas a considerar la inversión en comunicación y relaciones públicas un gasto y no una inversión. En todo caso, estas organizaciones sí se distancian de la pauta marcada por las grandes empresas, que cuentan con DIRCOM cada vez más formados/as y especializados/as.

Como una muestra más de la escasa importancia que conceden a la comunicación, los clústeres carecen en muchas ocasiones, a diferencia de la tendencia general en el mundo de la empresa, de planes estratégicos especializados (solo el 57% de los/las entrevistados/as afirman tener un plan estratégico de comunicación) y restringen al máximo sus acciones comunicativas, limitándose a aquellas dirigidas a los medios de comunicación (notas y ruedas de prensa) y a asistencia a eventos (ferias y congresos).

Cabe destacar, por último, que estas organizaciones empresariales no son conscientes de la oportunidad de negocio que una buena ejecución de un plan de relaciones públicas puede suponer, algo que por lo que sí apuestan en general las empresas a título individual (DIRCOM, 2015; Zeffass *et al.*, 2015). Una contradicción evidente con su propia razón de ser, que como se ha señalado, persigue la optimización de recursos y el incremento de la competitividad de todos los miembros del clúster mediante la compartición de recursos y esfuerzos.

Queda, por lo tanto, evidenciado que aún queda mucho camino por recorrer para lograr una profesionalización destacable de la gestión de la comunicación en los clústeres españoles, donde esa profesionalización y apuesta por la comunicación como estrategia empresarial no está consolidada en absoluto, en contraste, como se ha visto, con otras organizaciones, sobre todo empresariales, que apuestan firmemente por ella.

6. REFERENCIAS

- AA.VV. (2017). *Investigaciones regionales - Journal of Regional Research*, 39. Recuperado el 16/09/2018 de: <https://investigacionesregionales.org/revista/monografico-2017-clusters-industrial-districts-and-strategy/>
- Almansa Martínez, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. *Anàlisi*, 32, 117-132. Recuperado el 22/04/2018 de: <https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n32/02112175n32p117.pdf>
- Ani, A. A., Kriyantono, R. y Wulandari, M. P. (2018). The Analysis of Public Relations Position within an Organization Structure and the Implication of its Role and Function in Various Organizations. *WACANA, Jurnal Sosial dan Humaniora*, 20(4), 29-37. Recuperado el 16/09/2018 de: <http://wacana.ub.ac.id/index.php/wacana/article/view/534/383>
- Antúnez Torres, A. y Sanjuán Solís, J. (2007). *Análisis de clusters en Andalucía. Investigaciones Regionales*, 12, 79-106. Recuperado el 30/06/2018 de: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-AnalisisDeClustersEnAndalucia-2665625.pdf>
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. España: LID Editorial Empresarial.
- Arroyo, L. y Yus, M. (2011). *Los 100 errores en la comunicación de las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Cabrera Cabrera, M. A. (2015). *La toma de decisiones en comunicación organizacional*. Tesis doctoral, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid. Recuperado el 18/04/2018 de: https://eciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/13729/TESIS_MARIANGELES_CABRERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga: IIRP – Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Cárdenas Rica, M. L. (2000). *Gabinetes de prensa municipales en la provincia de Sevilla. La información como servicio local*. Sevilla: Diputación Provincial de Sevilla.
- Castro Galiana, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla: Benito Castro. Recuperado el 30/06/2018 de: <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>
- Costa, J. (2011). *El ADN del DIRCOM. Origen, necesidad, expansión y futuro de la dirección de comunicación*. Barcelona: CPC Editor.
- DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación (2018). *Estado de la Comunicación en España 2018*. Madrid: DIRCOM. Recuperado el 16/09/2018 de: <http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/9176-estado-de-la-comunicacion-en-espana-2018>
- DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación (2015). *Estado de la Comunicación en España 2015*. Madrid: DIRCOM. Recuperado el 30/06/2018 de: <https://www.youtube.com/watch?v=At7Fakd1H3k>

European Cluster Observatory (2018). *Observatorio Europeo de Clúster*. Recuperado el 30/06/2018 de: www.clusterobservatory.eu

European Union Cluster Portal (2018). *Portal de Clúster de la Unión Europea*. Presentación. Recuperado el 30/06/2018 de: http://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster_es

Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., Von Platen, S., Simonsson, C. y Andersson, R. (2017). Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals?: Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals. *Public Relations Review*, 43(1), 91-101. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.011>

FENAEIC: Federación Nacional de Agrupaciones Empresariales Innovadoras y Clústeres (2018). *Clusters y AEI Asociadas*. Recuperado el 30/06/2018 de: <http://www.fenaeic.org/clusters-aei-asociadas/>

Fernández Souto, A. B. y Puentes-Rivera, I. (2014). Relaciones Públicas en la Pequeña y Mediana Empresa de Galicia: El Caso de la Zona Franca de Vigo. En K. Matilla (Coord.), *Cambio Social y Relaciones Públicas* (pp. 105-126). Barcelona: Editorial UOC.

Fernández Souto, A. B., Puentes-Rivera, I. y Vázquez-Gestal, M. (2015). Las empresas gallegas más contaminantes y su gestión de la comunicación de crisis. En K. Matilla (Coord.), *Casos de Estudio de Relaciones Públicas: Espacios de diálogo e impacto mediático* (pp. 33-57). Barcelona: UOC Ediciones.

Fernandez-Souto, A. B. (2005). Situación de los gabinetes de comunicación en organizaciones privadas en la provincia de Pontevedra. Las zonas industriales versus zonas administrativas y comerciales. En P. Capriotti, A. Castillo, M. T. García, M. T. Otero y J. Xifra (Eds.), *Tendencias Actuales en las Relaciones Públicas* (pp. 91-101). Sevilla: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP). Recuperado el 22/04/2018 de: <http://airrpp.org/wp-content/uploads/2012/12/Actas-II-Congreso-AIRP.pdf>

Fernández-Souto, A. B. y Vázquez-Gestal, M. (2014). El profesional de las relaciones públicas en Galicia: el caso de los principales ayuntamientos gallegos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4(7), 25-38. DOI: <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-7-2014-03-25-38>

Flores Vivar, J. M. (2009). Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales. *Comunicar*, 33(XVII), 73-81. DOI: <https://doi.org/10.3916/c33-2009-02-007>

García Orosa, B. (2009). *Gabinetes de comunicación on line: claves para generar información corporativa en la red*. Sevilla: Comunicación Social, Ediciones y Publicaciones.

Lobillo, G. (2014). Análisis de la estructura de los departamentos de comunicación en los clubes de fútbol españoles. En M. C. Carretón y K. Matilla (Eds.), *La conducta interactiva de los públicos para las relaciones eficaces. Las relaciones en la comunidad y en las redes sociales* (pp. 81-106). Zaragoza: Universidad San Jorge. Recuperado el 30/06/2018 de: <http://airrpp.org/wp-content/uploads/2014/05/Libro-1-AIRP-Zaragoza-2013.pdf>

Martín Martín, F. (2006). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas S.A.

Martínez, J. (2011). *Crisis que matan, crisis que engordan. Cómo gestionar la comunicación de una crisis*. España: ECU Club Editorial Universitario.

Matilla, K. (2014). *Cambio Social y Relaciones Públicas* (Ed.). Barcelona: UOC Ediciones.

Morató, J. (2011). *Comunicació i estratègia. L'empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*. Barcelona: Editorial UOC.

Moreno, A. y Capriotti, P. (2006). La comunicación de las empresas españolas en sus Webs corporativas. Análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible. *ZER*, 11(21), 47-62. Recuperado el 12/04/2018 de: <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/3718/3348>

Moss, D., Likely, F., Sriramesh, K. y Ferrari, M. A. (2017). Structure of the public relations/communication department: Key findings from a global study. *Public Relations Review*, 43(1), 80-90. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.019>

Neff, B. D. (2009). Perspective in PR: An Opportunity for Communication Departments. En Carl H. Botan y Vincent Hazleton Jr. (Eds.), *Public Relations Theory* (pp. 159-172). Nueva York: Routledge.

Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Brighton, Massachusetts (EE.UU.): Harvard Business Press.

Puentes-Rivera, I. (2017). *Las Relaciones Públicas al Servicio de la Comunicación Política: Los Gabinetes de Comunicación en las Diputaciones Provinciales y Forales*. Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación, Universidad de Vigo, Pontevedra, España. Recuperado el 16/09/2018 de: <http://www.investigacion.biblioteca.uvigo.es/xmlui/handle/11093/862?locale-attribute=es>

Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de comunicación: funciones, disfunciones e incidencia*, Barcelona: Bosh.

Robles Teigeiro, L. y Sanjuán Solís, J. (2008). Sectores y clústeres claves en la economía española. *Tribuna de Economía*, 843, 183-207. Recuperado el 30/06/2018 de: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_843_183-207__5FA928EAA7899A3289B6CAA2E801920D.pdf

Salvador i Peris, P. (1999). Comunicación e imagen en las ONG. *Fòrum de Recerca*, 5(26), 1-12. Recuperado el 20/03/2018 de: http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79956/forum_1999_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Simón Onieva, J. E. (2015). *Gabinetes de comunicación universitarios y redes sociales. Estudio del uso de las redes sociales por las universidades públicas andaluzas*. Tesis Doctoral, Facultad de Humanidades, Universidad de Almería, Almería, España.

Uña Juárez, O. (2010). *Nuevos ensayos de sociología y comunicación*. Madrid: Editorial Universitas S.A.

Villafañe, J. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Ediciones Gestión 2.000.

Volk, S. C., Berger, K., Zerfass, A., Bisswanger, L., Fetzer, M. y Köhler, K. (2017). *How to play the game. Strategic tools for managing corporate communications and creating value for your organization (Communication Insights, 3)*. Leipzig, Germany: Academic Society for Management & Communication. Recuperado el 16/09/2018 de: http://www.akademische-gesellschaft.com/fileadmin/webcontent/Publikationen/Communication_Insights/Communication_Insights_Issue3_DS.pdf

Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D. y Moreno, A. (2018). *European Communication Monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work stress and job satisfaction. Results of a survey in 48 countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin. Recuperado el 16/09/2018 de: <http://www.communicationmonitor.eu/2018/06/13/ecm-european-communication-monitor-2018/>

Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H. y Werder, K. P. (2018). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487-505. DOI: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>

Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A. y Tench, R. (2015). *European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a Survey in 41 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media. Recuperado el 30/06/2018 de: [en:http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-ChartVersion.pdf](http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-ChartVersion.pdf)