

GUÍA PRÁCTICA PARA PROFESORADO DE DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS

Autoras:

Ángeles Moreno. Catedrática de Dirección y Gestión de Comunicación y Relaciones Públicas. Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación. Universidad Rey Juan Carlos.

Cristina Fuentes Lara. Profesora Contratada Doctora. Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación. Universidad Rey Juan Carlos.

Noelia Zurro Antón. Profesora y Becaria de Doctorado. Universidad Rey Juan Carlos.

©2024 Autoras Ángeles Moreno Fernández, Cristina Fuentes Lara y Noelia Zurro Antón. Algunos derechos reservados

Este documento se distribuye bajo la licencia “Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional” de Creative Commons, disponible en:

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es>



Esta licencia no se aplica a materiales de terceros que puedan estar incluidos en esta obra y que mantienen los derechos de los autores originales.

ÍNDICE DE CONTENIDOS DE LA GUÍA PRÁCTICA

1. Introducción	4
2. Característica de la asignatura en los estudios de Grado para la configuración de la Guía Docente	5
3. Propuesta Docente para la asignatura Dirección de Comunicación	10
3.1.Tema Introducción	11
3.1.1.Contenidos principales	11
3.1.2.Resultados del aprendizaje	11
3.1.3.Planificación	11
3.1.4.Metodología docente y actividades formativas	13
3.1.5.Bibliografía recomendada.....	14
3.2.Tema 1. Organización Globalizada: El mundo en el que vivimos	15
3.2.1.Contenidos principales	15
3.2.2.Resultados de aprendizaje	17
3.2.3.Planificación	18
3.2.4.Metodología docente y actividades formativas	18
3.2.5.Bibliografía recomendada.....	21
3.3.Tema 2. Organización Mediatizada. Medios a nuestro alrededor	22
3.3.1.Contenidos principales	22
3.3.2.Resultados de aprendizaje	23
3.3.3.Planificación	24
3.3.4.Metodología docente y actividades formativas	24
3.3.5.Bibliografía recomendada.....	26
3.4.Tema 3. Organización Reflectiva: la organización se reinventa a sí misma	27
3.4.1.Contenidos principales	27
3.4.2.Resultados de aprendizaje	28
3.4.3.Planificación temporal.....	29
3.4.4.Metodología docente y actividades formativas	29
3.4.5.Bibliografía recomendada.....	32
3.5.Tema 4: Integración de las direcciones de comunicación	33
3.5.1.Contenidos principales	33
3.5.2.Resultados de aprendizaje	35
3.5.3.Planificación temporal.....	35
3.5.4.Metodología docente y actividades formativas	36
3.5.5.Bibliografía recomendada.....	37
3.6.Tema 5. Datificación y automatización de las direcciones de comunicación	38
3.6.1.Contenidos principales	38

3.6.2.Resultados de aprendizaje	39
3.6.3.Planificación temporal.....	40
3.6.4.Metodologías docentes	40
3.6.5.Bibliografía recomendada.....	41
3.7.Tema 6. Dimensión estratégica de las direcciones de comunicación	42
3.7.1.Contenidos principales	42
3.7.2.Resultados de aprendizaje	44
3.7.3.Planificación temporal.....	44
3.7.4.Metodologías docentes	44
3.7.5.Bibliografía recomendada.....	46
3.8.Tema 7. Competencias del director de comunicación	47
3.8.1.Contenidos principales	47
3.8.2.Resultados de aprendizaje	48
3.8.3.Planificación temporal.....	49
3.8.4.Metodologías docentes	49
3.8.5.Bibliografía recomendada.....	51
3.9.Tema 8. Redes del Director de Comunicación	52
3.9.1.Contenidos principales	52
3.9.2.Resultados de aprendizaje	53
3.9.3.Planificación temporal.....	54
3.9.4.Metodologías docentes	54
3.9.5.Bibliografía recomendada.....	57
3.10.Tema 9. Valores del director de comunicación	58
3.10.1.Contenidos principales	58
3.10.2.Resultados de aprendizaje	59
3.10.3.Planificación temporal.....	60
3.10.4.Metodología docente y actividades formativas	60
3.10.5.Bibliografía recomendada.....	63
4. Pruebas de evaluación de la asignatura Dirección de Comunicación.....	64
4.1.Proyecto práctico de trabajo en grupo	64
4.2.Examen final.	68
5. Referencias de la Propuesta Docente de Dirección de Comunicación.....	68

1. Introducción

Esta guía práctica se dirige al profesorado que imparte asignaturas de Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas. Es un material didáctico que aborda la planificación docente completa de una asignatura de seis créditos en las materias de Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas.

El contenido propuesto en esta planificación se adecúa a la normativa y a los criterios del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). No obstante, no pretende ser una versión cerrada de estricta aplicación, sino un trabajo abierto y colaborativo, que dará lugar a tantas versiones como profesoras y profesores quieran aprovechar y adaptar nuestro trabajo. Es por ello, que el material puede ser de utilidad no solo para el contexto europeo, sino para el contexto iberoamericano. Para ello, desarrollamos cada paso de la planificación docente, de manera que cada profesora o profesor pueda adaptarlo al contexto educativo de su país o región, así como a los itinerarios de aprendizaje de su alumnado.

El contenido de esta guía para profesorado está dividido en dos extensos apartados:

En primer lugar, en el apartado I se presentarán las características de la asignatura tal y como figura en una guía docente acreditada: descripción, tipo de asignatura, créditos, modulo o itinerario, curso, semestre, resultado del aprendizaje, objetivos, competencias generales y específicas, actividades formativas, metodologías docentes, sistemas de evaluación, programación o desarrollo temporal y programa de contenidos.

En segundo lugar, en el apartado II desarrollaremos una propuesta concreta de organización de la asignatura. Esta propuesta está adaptada tanto a la enseñanza presencial, como no presencial.

Presentaremos cada uno de los temas de los cuatro bloques de contenido con un resumen de los contenidos principales, los resultados de aprendizaje, la planificación docente, la metodología docente, las actividades formativas y una bibliografía recomendada.

2. Característica de la asignatura en los estudios de Grado para la configuración de la Guía Docente

En este apartado vamos a describir la asignatura de Dirección de Comunicación a partir de la información aportada en la memoria del Grado de Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad Rey Juan Carlos, donde nosotras impartimos docencia, y sus sucesivas modificaciones, que pueden consultarse en el Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT, 2023). A partir de estas características, les invitamos a acomodar la planificación a los requerimientos de su país e institución de educación superior.

La asignatura Dirección de Comunicación del grado de Publicidad y Relaciones Públicas se considera una asignatura obligatoria del módulo Relaciones Públicas con un valor de 6 ECTS junto con las otras cinco asignaturas obligatorias del módulo. Se sitúa en el segundo semestre del segundo curso.

En la memoria de la titulación, el resultado del aprendizaje de esta asignatura “pretende que el alumnado se haga consciente de la importancia estratégica que alcanza la función de comunicación en las organizaciones, empresas y otras instituciones de carácter público y privado”.

Para alcanzar estos conocimientos el contenido de la asignatura “tiene por objeto general abordar la Dirección de Comunicación de las empresas y organizaciones. Entre sus objetivos específicos se analiza la comunicación realizada por las organizaciones con sus públicos internos y externos, el funcionamiento y estructura de la comunicación en las empresas, así como una aproximación a la planificación de la comunicación empresarial”. Con este grado el alumnado adquiere unas competencias generales y específicas (tabla 1).

Tabla 1. Competencias de la asignatura Dirección de Comunicación en la URJC

CÓDIGO	DENOMINACIÓN
Competencias generales	
CG01	Capacidad analítico-crítica e interpretativa adquirida desde la reflexión y el estudio de la práctica publicitaria y de las relaciones públicas.
CG02	Capacidad para resolver problemas, plantear estrategias y evaluar la repercusión de las soluciones propuestas desde los marcos teórico-prácticos ofrecidos por las ciencias de la comunicación.
CG03	Preparación para adaptarse a los cambios tecnológicos, sociales y culturales que se producen en la sociedad, y capacidad de anticiparse a dichos cambios.

CG04	Aptitud para responsabilizarse de grupos humanos y proyectos de trabajo que involucren diferentes ámbitos de la publicidad y las relaciones públicas, empleando para ello tanto recursos básicos (lenguaje audiovisual, tecnologías y su aplicación en creatividad) como auxiliares (documentación).
CG05	Capacidad para discernir, desde una visión humanística, los límites de las acciones de comunicación, tomando en consideración las disposiciones de tipo legal y deontológico, y los condicionantes socioculturales.
CG06	Capacidad para adaptar la tecnología disponible a las posibilidades y necesidades de una comunicación estratégica eficaz, mediante la actitud crítica y reflexiva aprehendida.
CG08	Reconocimiento de las posibilidades y limitaciones que plantea la gestión de recursos limitados propios de todo entramado empresarial, mediante el acercamiento a la realidad profesional que permitirán las prácticas en empresas e instituciones, y en los propios laboratorios docentes.
CG09	Capacidad para usar adecuadamente la lengua española en el contexto publicitario y creativo. Así mismo, el estudiante estará preparado para desenvolverse en un contexto internacional, mediante el conocimiento solvente de un segundo idioma que le permite realizar estudios o desarrollar su labor profesional en el extranjero.
CG10	Capacidad para dirigir y gestionar la comunicación de las empresas, y diseñar modelos empresariales propios de su profesión, distribuir recursos y planificar modelos de gestión económicos y humanos (dirección de empresas y organizaciones).

Competencias específicas

CE07	Conocer el desarrollo de la profesión y sus diferentes roles profesionales desde la evolución histórica y teórica.
CE08	Conocer el funcionamiento de los perfiles profesionales de director de comunicación y relaciones públicas y técnicos de relaciones públicas.
CE09	Planificar estratégicamente la comunicación organizacional en sus dimensiones interna y externa y comercial y corporativa.
CE10	Producir herramientas de comunicación organizacional en sus dimensiones interna y externa y comercial y corporativa utilizando todos los lenguajes y canales no mediáticos y mediáticos, tradicionales y digitales, disponibles en la actualidad.
CE11	Utilizar la documentación y las bases de datos como instrumento auxiliar para el ejercicio profesional del gestor de comunicación.
CE15	Conocer el contexto social y sus metodologías de análisis para poder interpretar la realidad de las organizaciones y diagnosticar sus situaciones comunicativas.
CE16	Conocer el contexto social de las profesiones de ejecutivo de cuentas, creativo y planificador publicitario, director de comunicación y relaciones públicas y técnico de relaciones públicas en sus dimensiones teórica, histórica, jurídica, deontológica y empresarial; y el contexto social general en que habrá de ejercerla, en sus dimensiones sociológica y económica.
CE19	Conocer la legislación aplicable al ejercicio de su profesión y las limitaciones de orden deontológico a las que deberá atenderse.

Fuente: Elaboración propia con datos RUTC (2023).

Para alcanzar estas competencias, las actividades formativas contempladas en la guía docente para realizar por parte del estudiantado se distribuyen de la siguiente manera (tabla 2).

Tabla 2. Actividades formativas de la asignatura Dirección de Comunicación en la URJC

CÓDIGO	ACTIVIDADES FORMATIVAS	HORAS
AF01	Clase teórica	30
AF02	Clase práctica	20
AF04	Trabajos individuales y/o en grupo de resolución y/o análisis de problemas o casos	20
AF06	Lecturas y visionados (material de lectura, visual, auditivo, audiovisual, multimedia o con soporte web, indicado para la materia).	82
AF08	Tutorías académicas individuales y/o grupales	14
AF09	Actividades complementarias relacionadas (jornadas, seminarios o eventos de interés, etc. propuestos como complemento)	4
AF11	Pruebas de evaluación (Pruebas de conocimiento teórico y/o práctico)	10

Fuente: Elaboración propia con datos del RUCT (2023).

Se proponen unas metodologías docentes (tabla 3). Estas metodologías que figuran en el RUCT se completarán más adelante, en el desarrollo de cada tema, con aportación de otras metodologías complementarias de innovación docente, que pueden ser de aplicación tanto para la docencia presencial como online o semipresencial.

Tabla 3. Metodologías docentes de la asignatura Dirección de Comunicación en la URJC

CÓDIGO	METODOLOGÍA
MD01	Exposición y explicación de contenidos teóricos (en aula teórica)
MD02	Exposición de contenidos teóricos combinados con ejercicios de aplicación (resolución y/o análisis de problemas, casos, etc.), en aula teórica.
MD04	Aprendizajes orientados a la resolución de problemas y/o casos mediante trabajos del estudiantado en modo individual o grupal (análisis de casos, informes, trabajos de investigación, etc. a realizar y supervisar en aula teórica, aula de práctica o fuera del aula).
MD05	Aprendizajes orientados al desarrollo y/o planificación de proyectos, obras, productos, etc., mediante trabajos del estudiantado en modo individual o grupal (demostraciones, obras, planes, memorias, etc., a realizar y supervisar en aula teórica, aula de práctica o fuera del aula).
MD08	Orientación y apoyo docente mediante tutorías individuales o grupales

Fuente: Elaboración propia con datos del RUCT (2023).

En cuanto al sistema de evaluación se describen dos tipos de pruebas. Una prueba escrita, que puede ser tipo test, respuesta corta o desarrollo, con un valor del 50% de la calificación. El otro 50 % de la calificación final se evaluará a través de trabajo práctico de resolución de problemas y casos (tabla 4).

Tabla 4. Sistemas de evaluación de la asignatura Dirección de Comunicación en la URJC

CÓDIGO	SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN
SE01	Prueba escrita de conocimientos y/o competencias teóricos o prácticos	40-70
SE02	Trabajo escrito	10-50
SE05	Resolución de problemas y casos	10-50

Fuente: Elaboración propia con datos del RUCT (2023).

En cuanto a la programación y desarrollo temporal, la asignatura Dirección de Comunicación se desglosa según la actual guía docente en diez unidades temáticas englobadas en cuatro bloques de contenidos. En el primero de ellos, se denomina ‘Funciones y situación de los departamentos de comunicación en España’ y consta de un solo tema introductorio denominado ‘Introducción a las direcciones de comunicación en España’.

Los tres bloques temáticos restantes están en relación unos con otros y abordan de lo general a lo particular los niveles macro, meso y micro de la dirección de comunicación. El primer bloque se denomina ‘La organización comunicativa’ y consta de tres temas cada uno dedicado a las tres principales características que deben tener las organizaciones en la actualidad para comunicar con efectividad. Así el primer tema se denomina ‘Organización globalizada’, el segundo ‘Organización mediatizada’ y el tercero ‘Organización reflexiva’. Abordan respectivamente las características de las organizaciones y empresas globalizadas como determinantes para desarrollar su comunicación, la mediatización de la sociedad y su repercusión en las organizaciones y su comunicación y la reflectividad como respuesta funcional de las organizaciones.

El segundo bloque temático de esta terna, se denomina ‘La dirección de comunicación como departamento organizacional’ y está compuesta por otros tres temas que representan tres aspectos fundamentales de la dirección estratégica de comunicación:

‘Integración de las direcciones de comunicación’ –que aborda la integración y relaciones con otras funciones organizacionales–; ‘Datificación y automatización de las direcciones de comunicación’ –que aborda el uso de datos y la actual implantación y adaptación del *ComTech*– y ‘Dimensión estratégica de las direcciones de comunicación’ que profundiza en la orientación estratégica de su función.

El tercer y último bloque se denomina ‘Perfil y competencias del director de comunicación’ y se divide a su vez en tres unidades temáticas denominadas ‘Competencias del director de comunicación’, ‘Relaciones y redes del director de comunicación’ y ‘Competencia ética del director de comunicación’ y abordan sucesivamente perfiles, competencias, la importancia de las relaciones profesionales la deontología y otros valores como la diversidad, equidad e inclusión en su relación y ODS que ejemplifican la excelencia profesional (tabla 5).

Tabla 5. Programación de la asignatura Dirección de Comunicación

BLOQUE TEMÁTICO	TEMAS
PARTE 1: Funciones y situación de los departamentos de comunicación	TEMA INTRODUCCIÓN. Las direcciones de comunicación en España
PARTE 2: La organización comunicativa	TEMA 1. Organización globalizada TEMA 2. Organización mediatizada TEMA 3. Organización reflectiva
	TEMA 4. Integración de las direcciones de comunicación

PARTE 3: La dirección de comunicación como departamento organizacional

TEMA 5. Datificación y automatización de las direcciones de comunicación

TEMA 6. Dimensión estratégica de las direcciones de comunicación

PARTE 4: Perfil y competencias del director de comunicación

TEMA 7. Competencias del director de comunicación

TEMA 8. Redes del director de comunicación

TEMA 9. Ética del director de comunicación

Fuente: Elaboración propia de Guía Docente de Dirección de Comunicación (Universidad Rey Juan Carlos, 2023).

La asignatura tiene una duración de 15 semanas. El desarrollo teórico práctico se realiza en las primeras 14 semanas y una última está destinada a la última prueba de evaluación mediante examen.

3. Propuesta Docente para la asignatura Dirección de Comunicación

En este apartado desarrollaremos una propuesta concreta de organización de la asignatura. Esta propuesta está adaptada tanto a la enseñanza presencial, como no presencial puesto que las autoras impartimos la materia en ambas modalidades del Grado de Publicidad y Relaciones Públicas de la URJC.

Presentaremos cada uno de los temas de los cuatro bloques de contenido con un resumen de los contenidos principales, los resultados de aprendizaje, la planificación docente, la metodología docente, las actividades formativas y una bibliografía recomendada.

3.1. Tema Introducción

3.1.1. Contenidos principales

En esta propuesta el tema introductorio presenta el esquema para la Excelencia de la Comunicación organizado en tres niveles y nueve temas que responden a las características esenciales que deben cumplirse para alcanzar una comunicación estratégica excelente.

Los tres niveles corresponderían a las dimensiones macro, meso y micro de la dirección de comunicación estratégica. Es decir, el nivel de la organización, el nivel del departamento y el nivel del profesional individual.

Este contenido se desarrolla con detalle en las páginas 33 a la 50 del manual Moreno *et al.*, (2023) Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona. Disponible en: <https://www.editorialuoc.com/excelencia-en-comunicacion>

3.1.2. Resultados del aprendizaje

RA1: Diferenciar entre los niveles macro, meso y micro de la dirección de comunicación

RA2: Comprometerse con la excelencia en la comunicación estratégica

RA3: Comprender el esquema de tres características por tres niveles de la excelencia en comunicación.

3.1.3. Planificación

Este tema introductorio se desarrolla en una semana. En la asignatura semipresencial, y también en la presencial si se desea, se organiza de acuerdo con la metodología *flipped classroom*, el estudiantado podrá acceder previamente a los contenidos de la introducción desde el aula virtual¹.

¹ La URJC, por ejemplo, tiene un aula virtual con una versión avanzada de Moodle que proporciona recursos para abordar todas las metodologías docentes.

Al llegar a la primera clase presencial o videoconferencia síncrona, el estudiantado tendrá además a su disposición los materiales de presentación del curso (por ejemplo):

- a) Guía docente
- b) Guía de estudio del curso
- c) Vídeo de presentación
- d) Calendario de actividades
- e) Recursos adicionales

Además, podrá solicitar guía y asesoramiento docente en cualquier momento mediante los diversos métodos de contacto y tutorías con el profesorado, que estarán activados durante todo el curso. En el caso de la docencia semipresencial y online, estos métodos pueden ser:

- a) E-mail (con respuesta en el plazo de 48 horas)
- b) Foro general (con respuesta en el plazo de 48 horas)
- c) Foros de dudas de cada tema (con respuesta en el plazo de 48 horas)
- d) Foro de dudas del proyecto práctico (con respuesta en el plazo de 48 horas)
- e) Tutorías semanales dos horas (que pueden ser desarrolladas en la plataforma *Teams*)
- f) Videoconferencias (teleclases síncronas semanales)
- g) Foro de grupo de prácticas. Para la comunicación entre ellos, el alumnado tendrá además un foro de grupo para cada equipo de prácticas y ejercicios. En la primera videoconferencia de presentación del curso se solicita la creación de grupos de trabajo de cinco o seis estudiantes que serán grupos estables para los ejercicios y proyectos prácticos. El alumnado tendrá una semana desde la presentación para comunicar, a través de un hilo del foro general habilitado para ello, los componentes de su grupo. El profesorado convertirá en el aula virtual el listado

de estudiantes en agrupamientos y grupos. Se proporciona además al alumnado un foro para cada grupo.

3.1.4. Metodología docente y actividades formativas

En este tema se aplican las siguientes metodologías docentes:

- a) *Flipped classroom*. Los contenidos del primer tema serán subidos con anterioridad a la primera clase presencial, videoconferencia o teleclase, en función de la modalidad. Durante esta primera sesión síncrona de la asignatura se repasan brevemente los contenidos y se orienta al estudiantado sobre el cronograma de estudio que debe seguir para las siguientes lecciones. Se deja de esta manera espacio para el aprendizaje activo y la realización de la actividad formativa propuesta para este tema.
- b) Aprendizaje activo. Se aporta enlace al informe actualizado del [*Estado de la Comunicación en España*](#) (Asociación de Directivos de Comunicación, 2022). En lugar de adjuntar un PDF se proporciona un *link* de acceso y se solicita al estudiante que se registre en la web de la Asociación de Directivos de Comunicación para obtener el informe *online* gratuitamente. De este modo, el alumnado adquiere habilidades para granjearse el acceso a las principales fuentes de datos de la profesión que le servirán durante su carrera profesional para el aprendizaje continuo a lo largo de la vida. El alumnado debe leer el contenido del informe. Este *link* con acceso *online* a contenidos, al igual que otros a lo largo del curso se proporcionarán en la pestaña ‘Recursos adicionales’ del aula virtual. Basándose en el contenido del informe *El Estado de la Comunicación en España*, una vez que se lo hayan descargado activamente, deberán completar la información del tema identificando un aspecto macro, otro meso y otro micro de los datos ofrecidos por el informe en relación con los niveles explicados para la dirección excelente de comunicación.
- c) Foro de dudas. Espacio conjunto y colaborativo para plantear dudas y comentarios sobre el tema en estudio. Están abiertos a que se comparta contenido relevante, por ejemplo, una noticia o artículo que se relacione con lo aprendido en la unidad. Plantea la oportunidad de generar debates ordenados para llamar a la participación activa del alumnado.
- d) Tutorías. El alumnado tiene la oportunidad de solicitar tutorías con las profesoras o profesores para aclarar dudas, tanto del contenido estudiado previamente, como de

los ejercicios prácticos realizados de manera síncrona. Así, se permite una relación más personalizada, que en el caso de la docencia online, no es posible en la sesión síncrona de *Teams* en grupos numerosos. En la docencia presencial las tutorías serán en un aula habilitada por el profesorado. Las tutorías están inicialmente programadas para dos horas semanales.

- e) Aprendizaje basado en Proyectos: En esta asignatura se llevará a cabo un proyecto práctico global. Este proyecto se realizará en grupos de prácticas de cinco estudiantes y se irá secuenciando su planificación a lo largo de todo el curso. El proyecto persigue la aplicación práctica de los contenidos aprendidos y el desarrollo de habilidades. El resultado del proyecto se secuenciará en dos entregas. En las clases síncronas se podrá revisar el desarrollo de cada parte del proyecto. Asimismo, se habilitan dos foros de dudas denominados Foro Práctica 1 y Foro Práctica 2 en el que el alumnado puede consultar con los docentes sobre desarrollo del proyecto y las dos entregas.

En esta primera unidad introductoria el alumnado deberá conformar sus grupos de prácticas a través de un hilo *ad hoc* en el Foro General del campus virtual de la asignatura. En el caso presencial, la división se hará en horario lectivo en el aula. Una vez listados, las docentes los convertirán en grupos para las clases presenciales o en agrupamientos y grupos en el campus virtual y generarán foros de prácticas para que el alumnado los use como espacios de trabajo colaborativo. Sólo los miembros de cada grupo tendrán acceso a dichos foros y los docentes en caso necesario.

3.1.5. Bibliografía recomendada

Moreno, A. Fuentes Lara, C., Zurro-Antón, N., Tench, R., Zerfass, A., Vercic, D. y Verhoeven, P. (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona. Disponible en: <https://www.editorialuoc.com/excelencia-en-comunicacion>

Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) (2015). *Decálogo de la Comunicación*. Dircom.

Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) (2022): *El Estado de la Comunicación en España 21-22.*. Disponible en: https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2022/05/ECE_21-22.pdf

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

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

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

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*. Mouton De Gruyter.

Zerfass, A., Buhmann, A., Tench, R., Verčič, D., & Moreno, A. (2021). *European Communication Monitor 2021. Commtech and digital infrastructure, video-conferencing, and future roles for communication professionals.. Results of a survey in 46 countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Cision Insights and Fink & Fuchs.

Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Buhmann, A. (2022). *European Communication Monitor 2022. Exploring diversity and empathic leadership, commtech and consulting in communications. Results of a survey in 43 countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Cision Insights and Fink & Fuchs.

3.2. Tema 1. Organización Globalizada: El mundo en el que vivimos

3.2.1. Contenidos principales

El primer tema de la asignatura Dirección de Comunicación aborda la globalización de las organizaciones, subrayando sus cinco aspectos relacionados: internacionalización, liberalización, universalización, occidentalización y globalidad.

En el primer apartado -Internacionalización- se parte de datos objetivos reales de los comunicadores europeos. Se realiza un repaso de la relación internacional de los directores de comunicación de las empresas, sectores gubernamentales y organizaciones

sin fines de lucro. A continuación, se plantean los desafíos más destacados de la comunicación internacional para los profesionales europeos. Se cierra este primer apartado del tema con un resumen de las acciones necesarias para lograr la internacionalización de la función de comunicación.

El segundo apartado de este tema -Liberalización: en busca de la excelencia- comienza presentando los orígenes de la liberalización del comercio en la segunda mitad del siglo XX, y cómo este proceso impactó en la mejora de unas empresas frente a otras, dependiendo de la cultura de su país de origen. Seguidamente, se hace una distinción entre los elementos duros y blandos de las organizaciones y el necesario equilibrio que debe haber entre ambos. Llegando a esta parte, el estudiantado profundizará en el éxito de Japón entre las décadas de 1960 y 1990, basado en códigos de valores como el de los «*Siete Espíritus de Matsushita*» y su influencia sobre la excelencia en la dirección. Se presentan modelos de excelencia para la mejora y la autoevaluación, como una de las consecuencias de la liberalización y la internacionalización. Ejemplos de aprendizajes originados en las relaciones internacionales y en la comparación global entre las organizaciones cierran este punto.

La universalización es el título del tercer apartado de esta unidad. Se hace hincapié en la teoría de los nueve principios genéricos que las relaciones públicas necesitan para contribuir a la efectividad organizacional. Este punto se completa con la explicación de los nueve principios globales y universales de las relaciones públicas, válidos en todo el mundo, y mediados por cinco variables ambientales: la ideología política, el sistema económico, el grado de activismo, la cultura y el sistema de medios. Finalmente, se presenta el debate de los directores de comunicación corporativa europeos entre la tendencia de estructura central frente a la descentralización alineada.

El penúltimo punto se centra en la -Occidentalización: modernización mundial-. Explica el nacimiento y la globalización de las relaciones públicas, a la par que se detallan los procesos de difusión de los valores emancipadores. En este punto, se plantea la pregunta: ¿Cómo posicionar la profesión dentro de estos desarrollos globales y cómo manejarlos a nivel del profesional individual, la organización y las sociedades locales y globales? El alumnado obtendrá respuesta a este interrogante, subrayando dos puntos fundamentales: por un lado, la realidad de los programas académicos y, por el otro, el desarrollo de

trasfondos culturales no occidentales en las publicaciones científicas y las prácticas de comunicación en las organizaciones.

En el último apartado -Excelencia en la Globalidad-, se profundiza en la definición del término “Globalidad” desde diferentes ángulos y teniendo en cuenta todas sus características, destacando la supraterritorialidad. Se contempla el significado de la supraterritorialidad para la perspectiva de comunicación, y las consecuencias que se derivan de ella. ¿Qué supone esto para una gestión de comunicación excelente? Este tema se cierra con el planteamiento de los nuevos desafíos y paradojas a los que se enfrentan los profesionales del siglo XXI para alcanzar la excelencia en comunicación.

Este contenido se desarrolla con detalle en las páginas 53 a la 66 del manual Moreno *et al.*, (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona. Disponible en: <https://www.editorialuoc.com/excelencia-en-comunicacion>

3.2.2. Resultados de aprendizaje

En este tema el estudiantado alcanzará los siguientes resultados de aprendizaje:

RA1: Comprenderá la importancia de la globalización y de sus efectos para alcanzar la excelencia en comunicación.

RA2: Será capaz de nombrar y explicar los cinco aspectos que componen la globalización de las organizaciones.

RA3: Conocerá los desafíos actuales a los que se enfrentan los profesionales europeos durante el desarrollo de las prácticas internacionales de comunicación estratégica.

RA4: Será consciente de las consecuencias de la liberalización, así como de los efectos de la aplicación de modelos de excelencia para la mejora y autoevaluación.

RA5: Sabrá cuáles son los nueve principios genéricos globales y universales que las relaciones públicas necesitan para contribuir a la efectividad organizacional.

RA6: Distinguirá entre globalización y supraterritorialidad con los retos que conllevan para los profesionales de comunicación del siglo XXI.

RA7: El alumnado apoyará la colaboración con organizaciones del tercer sector.

3.2.3. Planificación

Este tema se desarrolla en una semana. En la asignatura semipresencial, organizada de acuerdo a la metodología *flipped classroom*, el estudiantado podrá acceder previamente a los contenidos desde el aula virtual. Se aconseja seguir este mismo método también para la asignatura en docencia presencial.

El alumnado tendrá además a su disposición una guía de estudio del tema para completar con los materiales de presentación del curso: la guía docente, la guía de estudio del curso, el vídeo de presentación, el calendario de actividades y los recursos adicionales.

Además, podrá solicitar guía y asesoramiento docente en cualquier momento mediante los diversos métodos de contacto y tutorías con el profesorado, que estarán activados durante todo el curso.

3.2.4. Metodología docente y actividades formativas

En este tema se aplican las siguientes metodologías docentes:

- a) *Flipped classroom*. Los contenidos del primer tema serán subidos al finalizar la primera clase o videoconferencia-teleclase y con anterioridad a la segunda clase o videoconferencia-teleclase. Durante la segunda clase o sesión síncrona de la asignatura se repasan brevemente los contenidos y se orienta al estudiantado sobre el aprendizaje activo y la realización de la actividad formativa propuesta para este tema.
- b) Aprendizaje activo: Estudio de caso. El alumnado tendrá que leer un caso de estudio del Banco Santander escrito *ad hoc* sobre su vicepresidente, ex director de comunicación (figura 1), que pueden encontrar en las páginas 104 a 110 del manual Moreno *et al.*, (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor).

Figura 1. Caso de estudio sobre el Banco Santander

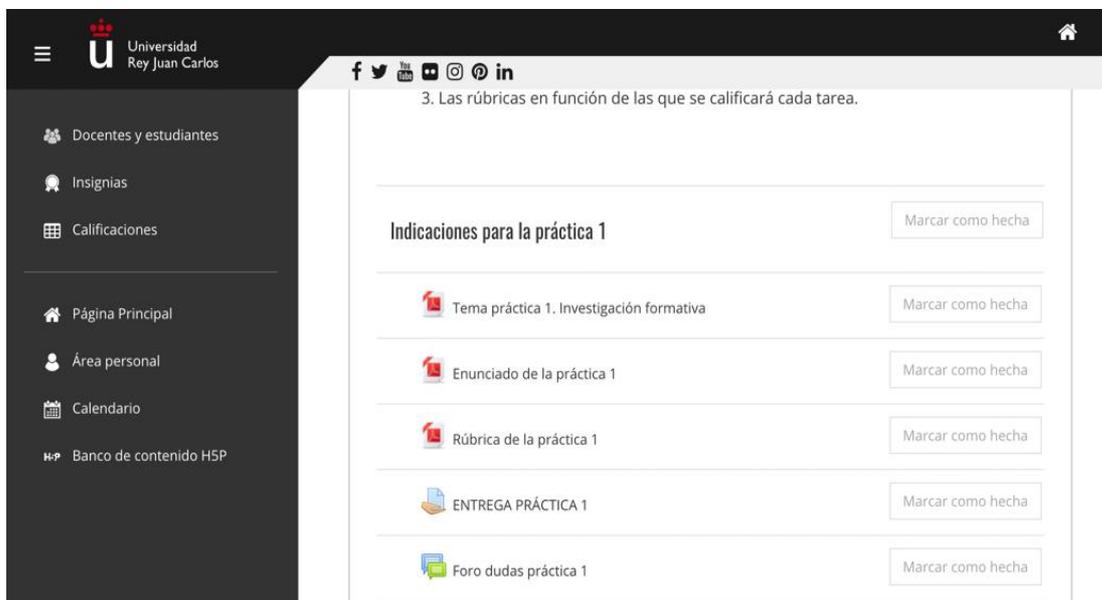


Fuente: Moreno *et al.* (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona, pp. 104

- a) Ejercicios en el aula virtual. Se propone una dinámica (no evaluable) para poner en práctica los contenidos aprendidos. Sobre el estudio de caso del Banco Santander, el alumnado debe elaborar una *check list* y anotar todos los elementos de globalización aprendidos en la unidad de contenido, que aparecen o no aparecen en el caso.
- b) Foro de dudas. Espacio conjunto y colaborativo para plantear dudas y comentarios sobre el tema en estudio. Están abiertos a que se comparta contenido relevante, por ejemplo, una noticia o artículo que se relacione con lo aprendido en la unidad. Plantea la oportunidad de generar debates ordenados para llamar a la participación activa del alumnado.
- c) Tutorías. El estudiantado tiene la oportunidad de solicitar tutorías con el profesorado para aclarar dudas, tanto del contenido estudiado previamente, como de los ejercicios prácticos realizados en la clase o en la teleclase síncrona. Así, se permite una relación más personalizada, que no es posible en la sesión síncrona de *Teams* en grupos numerosos para la docencia semipresencial. En la docencia presencial las tutorías serán en un aula habilitada por el profesorado. Las tutorías están inicialmente programadas para dos horas semanales.

- d) Aprendizaje basado en Proyectos- Aprendizaje Servicio. En la clase presencial o en la clase síncrona (online) de esta unidad se explicará el proyecto de curso. Se pondrá a disposición del alumnado la *Guía para el desarrollo de la primera fase del proyecto práctico* o lo que también denominamos enunciado de la práctica que explica los pasos y los resultados finales que deben producirse para la primera entrega (figura 2). Durante la semana de duración de esta unidad el alumnado tendrá que elegir la organización con la que van a trabajar. Este proyecto se vincula con la metodología de Aprendizaje Servicio. El alumnado tendrá que elegir una organización o asociación sin ánimo de lucro para elaborarles un diagnóstico de comunicación y descubrir cómo puede la comunicación aportar a los objetivos organizacionales. De ese modo, por un lado, aportamos servicio al tercer sector, contribuyendo a que reconozcan el verdadero valor de la comunicación estratégica. Por el otro lado, el alumnado se compromete con causas sociales, desarrollan habilidades afectivas para el desarrollo de la ESG en sus futuros puestos de trabajo al mismo tiempo que adquieren competencias básicas para la planificación estratégica de comunicación².

Figura 2. Materiales para la práctica en el campus virtual



Fuente: Elaboración propia con datos de aula virtual URJC (2023).

² En los treinta años que la autora más experimentada lleva impartiendo asignaturas vinculadas a la estratégica de comunicación y relaciones públicas, se ha brindado apoyo al menos a un centenar de organizaciones del tercer sector.

3.2.5. Bibliografía recomendada

Moreno, A. Fuentes Lara, C., Zurro-Antón, N., Tench, R., Zerfass, A., Vercic, D. y Verhoeven, P. (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona. Disponible en: <https://www.editorialuoc.com/excelencia-en-comunicacion>

Castells, M. (2000). Globalización, sociedad y política en la era de la Información. *Revista Bitácora Urbano Territorial*, 4, 42-53.

Castillo, A. (2010). Las relaciones públicas internacionales en A. Castillo, *Introducción a las relaciones públicas* (pp.185-196). Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).

Giddens, A. (1991). *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.

Grunig, L. A., Grunig, J. E. y Dozier, D. M. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organisations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Matilla, K. (2015). *Historia de la Comunicación Corporativa en Cataluña*. Colección Dircom. Universitat Oberta de Catalunya, Editorial UOC.

Sánchez Aranda, J.J. (2021). *Comunicación y globalización*. Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).

Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, A. y Verhoeven, P. (2017). *Communication Excellence. How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.

Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D. y Verhoeven, P. (2013). *European Communication Monitor 2013. A Changing Landscape – Managing Crises, Digital Communication and CEO Positioning in Europe. Results of a Survey in 43 Countries*. Bruselas: EACD/EUPRERA, Helios Media.

3.3. Tema 2. Organización Mediatizada. Medios a nuestro alrededor

3.3.1. Contenidos principales

En el segundo tema se introduce al estudiantado en el desafío mediático actual de los profesionales de comunicación. Se abordan ocho cuestiones fundamentales: la omnipresencia de los medios; la importancia y el uso de los medios; las tres caras de la mediatización para la gestión de comunicación; las productoras de medios de las organizaciones; el auge de la comunicación mediada por ordenador (CMC); el uso de las redes sociales en la comunicación estratégica; el surgimiento de los nuevos *gatekeepers* y la excelencia vinculada a la mediatización.

En primer lugar, se presenta -la omnipresencia de los medios- como la primera dimensión de la mediatización. El apartado recoge las principales consecuencias de la omnipresencia mediática, y su influencia en las relaciones de las empresas y otros tipos de organizaciones con los medios tradicionales, periodistas, personas trabajadoras, consumidores o grupos defensores.

El segundo punto del tema -la gran convergencia de la importancia y el uso de los medios- resuelve el interrogante sobre la importancia de las redes sociales en relación a los medios de masas tradicionales de cara a la comunicación estratégica. La respuesta viene acompañada de datos objetivos que corroboran el desarrollo de la tendencia actual de la diversificación de medios y la hipermediatización.

El siguiente apartado define y explica las tres caras de la mediatización para la gestión de comunicación: la cara clásica de las relaciones con los medios y periodistas, la nueva cara que se enmarca bajo el epígrafe de social o comunicación mediada por ordenador (CMC) y la cara más reciente de la mediatización estratégica, donde se aprovechan las oportunidades y alianzas con corporaciones mediáticas para buscar nuevos públicos y audiencias.

A continuación, el espacio de -productoras de medios de las organizaciones- profundiza en las tres nuevas formas de cooperar con los medios masivos: la publicidad nativa, el *marketing* de contenidos y el periodismo de marca. Se ofrecen datos sobre la aceptación

de los profesionales de comunicación europeos de estas tres nuevas formas de contenido mediático.

Se continúa el recorrido con la sección -el auge de las redes sociales y la comunicación mediada por ordenador (CMC)-. Desde 2007, los profesionales de comunicación en Europa se han ido acostumbrando lentamente al nuevo panorama mediático de las redes sociales. El estudiantado podrá entender aquí qué supone este auge para las organizaciones europeas y cuál es el papel de la CMC.

En este punto se analizan las dos dimensiones del uso de las redes sociales para la comunicación estratégica, ofreciendo datos de su implementación por parte de los profesionales europeos. El texto sigue con la explicación de quiénes son los *social media influencers* (SMI) y cómo se relacionan con ellos las organizaciones y su comunicación. Más adelante, se introduce la aparición de los nuevos *gatekeepers*, haciendo hincapié en surgimiento de la figura del empleado como *gatekeeper* que comparte información sobre la organización hacia el mundo exterior.

El tema concluye con una reflexión acerca de la vinculación entre la mediatización y la excelencia en comunicación.

Este contenido se desarrolla con detalle en las páginas 67 a la 88 del manual Moreno *et al.*, (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona. Disponible en: <https://www.editorialuoc.com/excelencia-en-comunicacion>

3.3.2. Resultados de aprendizaje

En este tema el estudiantado alcanza los siguientes resultados de aprendizaje:

RA1: Comprenderá de qué manera influye la omnipresencia de los medios en las organizaciones, y en sus relaciones con los medios tradicionales, periodistas, personas trabajadoras, consumidores o grupos defensores.

RA2: Conocerá las tres caras de la mediatización para la gestión de comunicación y su realidad en el contexto actual europeo.

RA3: Será capaz de diferenciar entre publicidad nativa, *marketing* de contenidos y periodismo de marca, a la vez que se equipará para aplicar estas nuevas formas de contenido al desempeño de la comunicación estratégica.

RA4: Distinguirá las dos dimensiones del uso de las redes sociales en la comunicación estratégica.

RA5: Entenderá el papel las figuras de los nuevos *gatekeepers* y los *social media influencers* (SMI) en la comunicación estratégica.

RA6: Aprenderá cuales son las características distintivas de los departamentos excelentes de comunicación acerca de la mediatización.

RA7: Calibrará la información necesaria para la investigación formativa del diagnóstico de comunicación aplicada a una organización determinada

3.3.3. Planificación

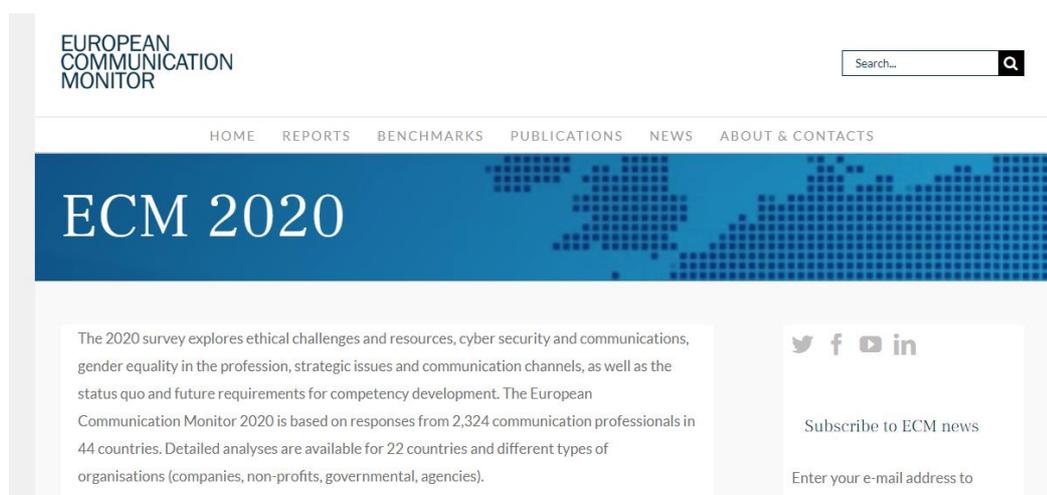
A esta unidad se le dedica una semana. Organizada de acuerdo a la metodología *flipped classroom*, el estudiantado podrá acceder previamente a los contenidos desde el aula virtual, pudiendo tener después guía y asesoramiento docente en cualquier momento. Durante la clase presencial o la sesión síncrona (online), de una hora de duración, se desarrollarán las actividades formativas prácticas, debates e incluso dudas sobre lo aprendido.

3.3.4. Metodología docente y actividades formativas

En este tema se aplicarán las siguientes metodologías docentes:

- a) *Flipped classroom*. Los contenidos del segundo tema serán subidos con anterioridad a la clase o videoconferencia-teleclase, para que el estudiantado los repase previamente. Se deja de esta manera espacio para el aprendizaje activo y la realización de la actividad formativa propuesta para este tema.
- b) Aprendizaje activo. Se aporta un enlace al *European Communication Monitor* (2020). A través de este espacio, el alumnado deberá registrarse para obtener el informe y pueden completar la información de la unidad, de una manera más visual (figura 3).

Figura 3. Materiales de aprendizaje activo: ECM 2020



Fuente: Zerfass *et al.*, (2020).

- c) Ejercicios en el aula (o aula virtual). Se propone una dinámica (no evaluable) para poner en práctica los contenidos aprendidos. Nuevamente, en sus grupos de trabajo práctico, el estudiantado deberá buscar *outputs* de comunicación de organizaciones, esta vez de manera totalmente libre. El ejercicio consiste en encontrar un ejemplo de cada una de las tres caras de la mediatización -cara clásica, nueva cara y la cara más reciente-para esta organización. A continuación, cada grupo enviará su ejercicio a otro grupo distinto a través del chat de *Teams*.

La segunda tarea consiste en comprobar-revisar los resultados del resto del alumnado y debatirlos entre los dos grupos. Tras haber observado casos en dos organizaciones distintas el alumnado puede obtener conclusiones generales sobre las tres caras de la mediatización.

- d) Foro de dudas. Espacio conjunto y colaborativo para plantear dudas y comentarios sobre el tema en estudio. Están abiertos a que se comparta contenido relevante, por ejemplo, una noticia o artículo que se relacione con lo aprendido en la unidad. Plantea la oportunidad de generar debates ordenados para llamar a la participación activa del alumnado.
- e) Tutorías. El estudiantado tiene la oportunidad de solicitar tutorías con el profesorado para aclarar dudas, tanto del contenido estudiado previamente, como de los ejercicios prácticos realizados en clase. Así, se permite una relación más personalizada, que no

es posible en el aula o en la sesión síncrona de *Teams* en grupos numerosos. En la docencia presencial las tutorías serán en un aula habilitada por el profesorado. Las tutorías están inicialmente programadas para dos horas semanales.

- f) Aprendizaje basado en Proyectos- Aprendizaje Servicio. En esta unidad el estudiantado tendrá acceso a un documento extraído del *Método Didáctico de Planificación Estratégica de Comunicación* (Moreno, 2007; 2024), para facilitar el aprendizaje de la «investigación formativa» en la planificación de la comunicación estratégica.

Teniendo en cuenta las indicaciones aportadas por la guía del proyecto de curso y por el contenido del citado método didáctico, el alumnado escribirá una lista de comprobación con la información que necesitarían para realizar su investigación formativa. A continuación, recogerán los primeros datos a través de los estatutos, página web, folletos, etc. de la organización. Seguidamente, listarán la información que les falta respecto de la lista de comprobación.

3.3.5. Bibliografía recomendada

Moreno, A. Fuentes Lara, C., Zurro-Antón, N., Tench, R., Zerfass, A., Vercic, D. y Verhoeven, P. (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona. Disponible en: <https://www.editorialuoc.com/excelencia-en-comunicacion>

Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Universitat Oberta de Catalunya, Editorial UOC.

Capriotti, P. (2009). Economic and social roles of companies in the mass media: The impact media visibility has on businesses' being recognized as economic and social actors. *Business & Society*, 48(2), 225-242. <https://doi.org/10.1177/0007650307305724>

Ihlen, Ø. y Pallas, J. (2014). «Mediatization of corporations». En K. LUNDBY (Ed.), *Mediatization of Communication* (págs. 423–441). Berlín: De Gruyter Mouton.

McLuhan, M. y Fiore, Q. (1968). *War and Peace in the Global Village*. Nueva York, NY, Estados Unidos: Bantam Books.

Navarro, C., Moreno, A., Molleda, J.C. y Khalil Tolosa, N. (2020). The challenge of new gatekeepers for public relations. A comparative analysis of the role of social media influencers for European and Latin American professionals. *Public Relations Review*, 46(2), 101881. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101881>

Tench, R.; Meng, J. y Moreno, Á. (2022). *Strategic Communication in a Global Crisis*. Londres: Routledge.

Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, A. y Verhoeven, P. (2017). *Communication Excellence. How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.

3.4. Tema 3. Organización Reflectiva: la organización se reinventa a sí misma

3.4.1. Contenidos principales

El tema 3 se centra en la gestión de comunicación reflexiva, y en lo que ésta significa para una organización. Se incide en la lógica de observación y la medición como formas de evaluar el comportamiento en las organizaciones. De esta forma, el apartado recoge los cuatro elementos clave de la reflexión: la acción, la interacción, la propia reflexión y el aprendizaje.

A continuación, se subraya la autocomprensión como uno de los rasgos distintivos de los departamentos de comunicación excelentes. Se subdivide en las actividades de salida (comunicación saliente) y las actividades entrantes (comunicación entrante). El apartado detalla cuáles son esas actividades y cómo se están llevando a cabo en la actualidad en las organizaciones.

Más adelante, se aborda la necesidad de alfabetizar en el área comunicativa a la alta dirección. El tema advierte que los comunicadores deben centrar sus esfuerzos en las metas de la organización, trabajar en o con la alta dirección y usar el lenguaje de gestión a la hora de interactuar con los altos ejecutivos y directivos. Se detallan las formas en las que los profesionales excelentes habilitan a todos los miembros de la organización para comunicar.

En estas funciones de dirección y habilitación los directores de comunicación tienen que explicar el valor de la comunicación a sus CEO y juntas directivas. Se profundiza en cómo

explican los profesionales europeos en la práctica en el sector el valor de la comunicación a sus directivos.

El tema se cierra explicando la relevancia de la formación y capacitación para la excelencia en comunicación. Se vincula la satisfacción laboral, el manejo del estrés, y cómo la organización puede mejorar esos aspectos para lograr mejores resultados.

Este contenido se desarrolla con detalle en las páginas 89 a la 118 del manual Moreno *et al.*, (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona. Disponible en: <https://www.editorialuoc.com/excelencia-en-comunicacion>

3.4.2. Resultados de aprendizaje

En este tema el estudiantado alcanza los siguientes resultados de aprendizaje:

RA1: Entenderá qué es la gestión de comunicación reflexiva y lo que esta significa para una organización.

RA2: Aprenderá cuáles son los elementos clave para que una organización lleve a cabo una autorreflexión.

RA3: Será capaz de diferenciar entre los elementos salientes y entrantes de la gestión comunicativa, e identificará las actividades relacionadas con ambos.

RA4: Conocerá nuevas funciones y roles de los comunicadores para alfabetizar y habilitar en el desempeño comunicativo a los altos directivos de una organización.

RA5: Será capaz de explicar el valor de la comunicación a la alta dirección de una manera objetiva.

RA6: Apreciará la importancia de la formación y capacitación continua, así como las ventajas de la satisfacción laboral y el buen manejo del estrés durante el desarrollo profesional.

RA7: Diseñarán los métodos para la investigación formativa

3.4.3. Planificación temporal

A esta tercera unidad se le dedica una semana. Organizada de acuerdo a la metodología *flipped classroom*, el estudiantado podrá acceder previamente a los contenidos desde el aula virtual, pudiendo tener después guía y asesoramiento docente en cualquier momento. Durante la clase o la sesión síncrona, de una hora de duración, se desarrollará el ejercicio práctico formativo, debates e incluso dudas sobre lo aprendido.

3.4.4. Metodología docente y actividades formativas

- a) *Flipped classroom*. Los contenidos del tercer tema serán subidos con anterioridad a la videoconferencia-teleclase, para que el alumnado los repase previamente. Se deja de esta manera espacio para el aprendizaje activo y la realización de la actividad formativa propuesta para este tema.
- b) Aprendizaje activo. Se aporta un enlace al informe del [European Communication Monitor \(2017\)](#) y a dos vídeo-resúmenes sobre sus resultados en YouTube: “[European Communication Monitor 2017](#)” (European Association Communication Directors, EACD, 29 de junio de 2017) y “[Aprendizajes del European Communication Monitor 2017 para Comunicadores](#)” (Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, 30 de enero de 2018), (figura 4). A través de estos espacios, el alumnado puede completar la información de la unidad, de una manera más visual y amena.

Figura 4. Vídeo resumen Dircom/Corporate Excellence “[Aprendizajes del European Communication Monitor 2017 para Comunicadores](#)”



Aprendizajes del European Communication Monitor 2017 para Comunicadores

Fuente: Asociación de Directivos de Comunicación (30 de enero de 2018).

Asimismo, se aporta como contenido complementario en ‘Recursos Adicionales’ el enlace al informe ejecutivo Dircom (figura 5): [La comunicación de los criterios ESG: transversalidad, implicación corporativa y marco regulatorio](#) (Asociación de Directivos de Comunicación, 25 de mayo de 2022).

Figura 5. Dircom “La comunicación de los criterios ESG”

La comunicación de los criterios ESG: transversalidad, implicación corporativa y marco regulatorio

25 MAY, 2022 | DIRCOM



Fuente: Asociación de Directivos de Comunicación (25 de mayo de 2022).

- c) Ejercicios en el aula o aula virtual. Se propone una dinámica (no evaluable) para poner en práctica los contenidos aprendidos. Con los mismos grupos que se habían creado con anterioridad, se plantea una actividad de análisis. Siguiendo el estudio de caso, el estudiantado tendrá que buscar el compromiso corporativo en la página de Banco Santander (figura 6), y argumentar sí se trata o no de una organización reflexiva argumentando el porqué, en base a lo aprendido.

Figura 6. Criterios ESG Banco Santander



Fuente: Santander (2023).

- d) Foro de dudas. Espacio conjunto y colaborativo para plantear dudas y comentarios sobre el tema en estudio. Están abiertos a que se comparta contenido relevante, por ejemplo, una noticia o artículo que se relacione con lo aprendido en la unidad. Plantea la oportunidad de generar debates ordenados para llamar a la participación activa del alumnado.
- e) Tutorías. El estudiantado tiene la oportunidad de solicitar tutorías con el profesorado para aclarar dudas, tanto del contenido estudiado previamente, como de los ejercicios prácticos realizados en el aula o en el aula virtual de manera síncrona. Así, se permite una relación más personalizada, que no es posible en el aula común o en la sesión síncrona de *Teams* en grupos numerosos. En la docencia presencial las tutorías serán en un aula habilitada por el profesorado. Las tutorías están inicialmente programadas para dos horas semanales.
- f) Aprendizaje basado en Proyectos- Aprendizaje Servicio. Durante esta unidad, el alumnado profundizará en el conocimiento del entorno, la organización y sus *stakeholders*. Completarán su lista de comprobación adaptada a su valiéndose del análisis de nuevos documentos, investigación secundaria e investigación *ad hoc* diseñada para la recogida de información.

3.4.5. Bibliografía recomendada

Moreno, A. Fuentes Lara, C., Zurro-Antón, N., Tench, R., Zerfass, A., Vercic, D. y Verhoeven, P. (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona. Disponible en: <https://www.editorialuoc.com/excelencia-en-comunicacion>

Armendariz, E. (2010). *Las relaciones públicas y su evaluación*. Editorial Fragua.

Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) (2022): *El Estado de la Comunicación en España 21-22..* Disponible en: https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2022/05/ECE_21-22.pdf

Fernández López, S. (2007). *Cómo gestionar la Comunicación: En organizaciones públicas y no lucrativas: (Guías para la Formación)*. Narcea.

Holmström, S. (2004). «The reflective paradigm». En B. Van Ruler; D. Verčič (Eds.), *Public Relations in Europe, a Nation-by-Nation Introduction of Public Relations Theory* (págs. 121–134). Berlin: de Gruyter.

Rojas Orduña, O.I. (2005). *Relaciones públicas: la eficacia de la influencia*. Editorial ESIC Libros profesionales de empresa.

Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, A. y Verhoeven, P. (2017). *Communication Excellence. How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.

Van Ruler, B. y Verčič, D. (2005). «Reflective communication management: Future ways for public relations research». En P. J. KALBFLEISCH (Ed.), *Communication Yearbook 29* (págs. 239-273). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D. y Moreno, Á. (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.

3.5. Tema 4: Integración de las direcciones de comunicación

3.5.1. Contenidos principales

El cuarto tema argumenta que los departamentos excelentes de comunicación están integrados en la organización para la que trabajan, y la organización está integrada eficazmente en los espacios sociales y culturales de los que forman parte. Se subraya continuamente durante el desarrollo de esta unidad que el desempeño de un liderazgo efectivo es un requisito previo para estar integrado y viceversa.

A continuación, se muestra una explicación de lo que es el liderazgo y cuál es el papel concreto de un líder. Surgen una serie de interrogantes: ¿es el liderazgo una característica intrínseca de una persona o es un rol que se atribuye al entorno y una persona asume? ¿qué tipo de estilo de liderazgo es efectivo? y, ¿varía en diferentes culturas o regiones europeas? Se responde a estas preguntas, teniendo en cuenta el triple desafío de liderazgo al que se enfrentan los directores de comunicación, en medio de un mundo global, competitivo y en constante cambio. Cada apartado recoge un aspecto del liderazgo para los departamentos de comunicación.

El primer aspecto del liderazgo es -ayudar a los líderes organizacionales a ser comunicativos-. Este espacio se enfoca en el cambio temporal de la percepción de valor de las empresas, que ha pasado de los llamados valores duros en el siglo XX, a contemplar también los aspectos blandos en el siglo XXI. Entre estos aspectos blandos se encuentra la comunicación. Se ofrece al estudiantado el análisis de diferentes casos de estudio que ejemplifican este proceso. A continuación, el documento de estudio concreta las responsabilidades de un líder en cuanto a la toma de decisiones y la importancia del rol del *coach* de los líderes de comunicación, cuyo principal objetivo es habilitar a los ejecutivos y otros miembros de la organización para la comunicación eficaz.

Un segundo aspecto del liderazgo es -apoyar las metas generales de la organización con la comunicación-. Se explica la relevancia del acceso de estos departamentos a la toma de decisiones estratégicas, indicando cuál es el papel que desempeñan en la construcción de significado, identidad y legitimación de su organización. Se estudia la consecución del poder de manera vertical, distinguiendo entre las dos dimensiones de la influencia de los departamentos de comunicación presentes en el Marco Comparativo de Excelencia. El

apartado ofrece datos objetivos de la situación actual de influencia de los departamentos europeos.

Como tercer aspecto de liderazgo, se presenta la -integración de los departamentos de comunicación-. En estas páginas, se introduce la teoría de las contingencias estratégicas y cómo puede aplicarse para alcanzar los objetivos de una organización. Se estudia la consecución del poder de manera horizontal, que con frecuencia ocurre en situaciones especiales, como es el caso de la irrupción de una crisis. El apartado observa las cinco fuentes de poder horizontal para los departamentos de la organización. En cuanto al establecimiento de colaboraciones intra-organizacionales, se debate el axioma de la comunicación basado en la distinción entre las relaciones públicas, el *marketing*, la publicidad y la *publicity*. Se analizan los canales de difusión de contenidos más empleados por los departamentos de Europa, diferenciando entre medios compartidos, ganados, propios y pagados.

El cuarto aspecto es -liderar el departamento de comunicación-. Se define qué es el liderazgo efectivo, y cuál ha sido la evolución de la investigación sobre las características de este «buen liderazgo». El espacio expone diversos modelos de liderazgo que se han estudiado en las Relaciones Públicas y la Comunicación Estratégica.

El tema 4 finaliza con la introducción de la Tarjeta de Calificación para el Liderazgo en Comunicación (Plank Center for Leadership in Public Relations, 2023a) y el *European Communication Monitor* (Zerfass *et al.*, 2009; 2011; 2015; 2018; 2019; 2021; 2022). El último apartado detalla los resultados de calificación tras aplicar esta tarjeta sobre los líderes europeos. También indica las tres principales palancas o factores para la satisfacción laboral – una de las dimensiones de la tarjeta– en comunicación.

Este contenido se desarrolla con detalle en las páginas 121 a la 150 del manual Moreno *et al.*, (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona. Disponible en: <https://www.editorialuoc.com/excelencia-en-comunicacion>

3.5.2. Resultados de aprendizaje

En este tema el estudiantado alcanza los siguientes resultados de aprendizaje:

RA1: Sabrá describir qué es el liderazgo y cuál es el papel concreto de un líder de un departamento de comunicación

RA2: Sabrá distinguir entre estilos de liderazgo y su efectividad.

RA2: Será capaz de reconocer todos los aspectos relevantes que rodean liderazgo.

RA3: Sabrá cuáles son las responsabilidades de un líder en cuanto a la toma de decisiones, y el papel de coach en cuanto a la habilitación comunicativa sobre ejecutivos y otros miembros de la organización.

RA4: Reconocerá el poder vertical, distinguiendo entre las dos dimensiones de la influencia de los departamentos de comunicación.

RA5: Reconocerá el poder horizontal, teniendo en cuenta las cinco fuentes de poder horizontal para los departamentos de la organización.

RA6: Interpretará las dimensiones de la Tarjeta de Calificación para el Liderazgo en Comunicación y sus resultados.

RA7: Redactará un análisis de situación para un diagnóstico de comunicación

3.5.3. Planificación temporal

El cuarto tema comprende dos semanas. Organizada de acuerdo a la metodología *flipped classroom*, el estudiantado podrá acceder previamente a los contenidos desde el aula virtual, pudiendo tener después guía y asesoramiento docente en cualquier momento. Durante la clase o la sesión síncrona (online), de una hora de duración, se desarrollará el ejercicio práctico formativo, debates e incluso dudas sobre lo aprendido.

Este tema, al igual que los otros tres que corresponden a la perspectiva meso de la comunicación estratégica y se centra en los departamentos, requerirán un desarrollo más amplio. Cada uno de estos tres temas que siguen, se desarrollará en dos semanas. Durante estos temas se produce además la parte más intensa de desarrollo del proyecto práctico

del curso, por lo que las clases síncronas tendrán también una mayor dedicación de tiempo al seguimiento de los proyectos grupales.

3.5.4. Metodología docente y actividades formativas

- a) *Flipped classroom*. Los contenidos de la cuarta unidad serán subidos con anterioridad a la clase o la videoconferencia-teleclase, para que el estudiantado los repase previamente. Se deja espacio para el aprendizaje activo y la realización de la actividad formativa propuesta.
- b) Aprendizaje activo. Se aporta enlace al informe *Liderazgo Femenino en las Direcciones de Comunicación en España*. Como en otros temas, en lugar de adjuntar un PDF se proporciona un *link* de acceso y se solicita al estudiante que busque y descargue activamente el informe *online* gratuitamente. De igual modo se les proporciona el *link* general al *Plank Center for Leadership in Public Relations* (2023a) y se les pide que busquen el recurso [*Lessons from PR leaders*](#) (*Plank Center for Leadership in Public Relations*, 2023b) y lean una entrevista con un líder de comunicación. El estudiantado adquiere habilidades para granjearse el acceso a las principales fuentes de datos que le servirán durante su carrera profesional para el aprendizaje continuo a lo largo de la vida. Estos *links* con acceso *online* a contenidos se proporcionarán en la pestaña ‘Recursos adicionales’ del aula virtual.
- c) Ejercicios en el aula virtual: Estudio de caso. Se propone una dinámica (no evaluable). Tomando los grupos creados con anterioridad, se realizará un primer ejercicio sobre un caso de estudio escrito *ad hoc* por el director de comunicación de Naturgy, que pueden encontrar en las páginas 200 a 208 del manual Moreno *et al.*, (2023). *Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales* (European Communication Monitor). Se le pedirá al alumnado que lean el caso y evalúen qué estilo de liderazgo y tipo de influencia o poder vertical practica el comunicador líder de Naturgy.
- d) Foro de dudas. Espacio conjunto y colaborativo para plantear dudas y comentarios sobre el tema en estudio. Están abiertos a que se comparta contenido relevante, por ejemplo, una noticia o artículo que se relacione con lo aprendido en la unidad. Plantea la oportunidad de generar debates ordenados para llamar a la participación activa.

- e) Tutorías. El alumnado tiene la oportunidad de solicitar tutorías con el profesorado para aclarar dudas, tanto del contenido estudiado previamente, como de los ejercicios prácticos realizados en clase o de manera síncrona (online). Así, se permite una relación más personalizada, que no es posible en el aula general o en la sesión síncrona de *Teams* en grupos numerosos. En la docencia presencial las tutorías serán en un aula habilitada por el profesorado. Las tutorías están inicialmente programadas para dos horas semanales.
- f) Aprendizaje basado en Proyectos- Aprendizaje Servicio. El alumnado tendrá que redactar el análisis de situación o *fact book* para el diagnóstico de comunicación.

3.5.5. Bibliografía recomendada

Moreno, A. Fuentes Lara, C., Zurro-Antón, N., Tench, R., Zerfass, A., Vercic, D. y Verhoeven, P. (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona. Disponible en: <https://www.editorialuoc.com/excelencia-en-comunicacion>

Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) (2022): *El Estado de la Comunicación en España 21-22.*. Disponible en: https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2022/05/ECE_21-22.pdf

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Libros de la empresa.

Capriotti, P. (2021). *DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación*. Bidireccional.

Berger, B. K. y Meng, J. (2014). *Public Relations Leaders as Sensemakers: A Global Study of Leadership in Public Relations and Communication Management*. Londres: Routledge.

Coll Rubio, P. y Lluís Mico, J. (2018). *Estrategias de publicidad y relaciones públicas en la era digital. Los casos de estudio de Wallapop, Westwing y Fotocasa*. UOC Press.

Gregory, A. y Wills, P. (2019). *Liderazgo estratégico y gestión de la comunicación*. Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA). Biblioteca dircom.

Moreno, A., Navarro, C. y Humanes, M.L. (2014). El liderazgo en relaciones públicas y gestión de comunicación. Análisis cuantitativo de los factores de liderazgo en España. *Palabra Clave*, 17(3), 946-978. <https://doi.org/10.5294/pacla.2014.17.3.16>

Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, A. y Verhoeven, P. (2017). *Communication Excellence. How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.

3.6. Tema 5. Datificación y automatización de las direcciones de comunicación

3.6.1. Contenidos principales

El quinto tema de esta asignatura refleja que éxito de las estrategias comunicativas depende de la investigación. Pero, con el gran crecimiento de datos e información de las últimas décadas surgen diversas preguntas: ¿qué hacer con todos estos datos? y ¿cómo analizar e interpretar esta cantidad de información? Se anuncia que el sector está cada vez más «datificado», y se explica por qué el análisis y la interpretación son importantes para los departamentos de comunicación.

El primer punto de esta unidad se centra en la brecha que existe entre el reconocimiento de la necesidad de medir y evaluar, y el fracaso real de la aplicación de la investigación y la evaluación en la profesión. Este fenómeno se conoce como el *cri du coeur*. Se profundiza en este fenómeno, los factores que contribuyen a su persistencia y sus consecuencias para la profesión. Además, se detallan los esfuerzos de algunas asociaciones por crear estándares comunes de evaluación de la comunicación.

En el siguiente punto se muestran dos dimensiones de las relaciones públicas: el campo creativo y artístico, frente a la disciplina de gestión. El texto continúa con la presentación de los modelos de planificación y evaluación de la comunicación, explicando sus raíces en los enfoques funcionalistas de la teoría de las relaciones públicas. Más adelante, se presenta el marco estándar alemán que conceptualiza las actividades de evaluación y medición en cuatro grupos: *inputs*, *outputs*, *outcomes* y *outflows*. El estudiantado será guiado a partir de entonces por las diferentes etapas que componen el proceso y los aspectos que son medidos en cada una de ellas. Estas etapas de medición y evaluación

son aplicadas a los departamentos de comunicación, observando cómo estas prácticas son utilizadas realmente en el contexto europeo. Se alerta sobre el uso incorrecto de métodos poco fiables para realizar una evaluación de las actividades comunicativas. Hacia el final de este punto, se recoge una comparativa entre los procesos de evaluación seguidos por los departamentos excelentes, frente al resto.

Más adelante, la unidad profundiza en el cómo y por qué los departamentos de comunicación emplean los resultados de la investigación evaluativa para mejorar. Nuevamente, se ofrecen datos empíricos que avalan la reflexión. El texto subraya el papel de la evaluación comparativa o *benchmarking* y sus diferentes tipos aplicados en el sector profesional.

A continuación, se profundiza en las primeras etapas de la investigación y evaluación, en las que se llevan a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Se explica el uso de los *big data* y el *CommTech* como una realidad surgida en la profesión en los últimos años, relatando cómo está cambiando la manera de trabajar en los departamentos. Este apartado revela también las principales características que definen los *big data*.

Se cierra el tema 5 volviendo sobre la paradoja de las «lágrimas de cocodrilo», aportando un resumen sobre las principales barreras para la implementación de una medición y evaluación más eficaces dentro de la gestión de comunicación.

Este contenido se desarrolla con detalle en las páginas 150 a la 176 del manual Moreno *et al.*, (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona. Disponible en: <https://www.editorialuoc.com/excelencia-en-comunicacion>

3.6.2. Resultados de aprendizaje

En este tema el estudiantado alcanza los siguientes resultados de aprendizaje:

RA1: Aceptará que la investigación y la evaluación son imprescindibles para la dirección de comunicación.

RA2: Será consciente del fenómeno llamado «lágrimas de cocodrilo», los factores que contribuyen a su persistencia y las consecuencias que tiene para la profesión.

RA3: Conocerá los principales estándares comunes de evaluación de la comunicación.

RA4: Distinguirá las diferentes etapas de medición y evaluación, así como su aplicación práctica en los departamentos.

RA5: Identificará los *big data*, cuáles son sus principales características y cómo su uso está cambiando la manera de trabajar de los profesionales.

RA6: Interpretará las principales barreras para la implementación de una medición y evaluación más eficaces dentro en la dirección de comunicación.

RA7: Redactará un *informe de problemas* para un diagnóstico de comunicación.

3.6.3. Planificación temporal

El quinto tema se desarrollará en dos semanas. Organizada la materia de acuerdo a la metodología *flipped classroom*, el estudiantado podrá acceder previamente a los contenidos desde el aula virtual, pudiendo tener después guía y asesoramiento docente en cualquier momento. Durante este tema se produce la primera entrega evaluable del proyecto práctico de la asignatura. En las clases presenciales o en las sesiones síncronas (online), de una hora de duración cada una, se prestará especial atención a la conclusión de la primera entrega de la práctica grupal.

3.6.4. Metodologías docentes

- a) *Flipped classroom*. Los contenidos del tema cinco serán subidos con anterioridad a la clase o la videoconferencia-teleclase, para que el estudiantado los repase previamente. Se deja de esta manera espacio para la exposición y defensa de la primera práctica grupal evaluable de esta asignatura. Se deja de esta manera espacio para el aprendizaje activo y la realización de la actividad formativa propuesta para este tema.
- b) Aprendizaje activo. El alumnado tendrá que acceder *online* a la taxonomía del [Marco Integrado de Evaluación de la AMEC](#). De este modo, el alumnado adquiere habilidades para granjearse el acceso a fuentes de datos de la profesión que le servirán durante su carrera profesional para el aprendizaje continuo a lo largo de la vida. Estos *links* con acceso online a contenidos, al igual que otros a lo largo del curso, se proporcionarán en la pestaña ‘Recursos adicionales’ del aula virtual.

- c) Ejercicios en el aula virtual. En este caso la dinámica (no evaluable) asociada a este tema en el aula, trabajará sobre la documentación utilizada por cada grupo de estudiantes para la investigación formativa de su diagnóstico de comunicación en el proyecto práctico. El alumnado tendrá que identificar con su grupo de trabajo en qué lugar de la taxonomía de AMEC se sitúa la investigación *ad hoc* que han llevado a cabo para su proyecto.
- d) Tutorías. El estudiantado tiene la oportunidad de solicitar tutorías con el profesorado para aclarar dudas, tanto del contenido estudiado previamente, como de la práctica expuesta en el aula u online de manera síncrona. Así, se permite una relación más personalizada, que no es posible en el aula general o en la sesión síncrona de *Teams* en grupos numerosos. En la docencia presencial las tutorías serán en un aula habilitada por el profesorado. Las tutorías están inicialmente programadas para dos horas semanales.
- e) Foro de dudas. Espacio conjunto y colaborativo para plantear dudas y comentarios sobre el tema en estudio. Están abiertos a que se comparta contenido relevante, por ejemplo, una noticia o artículo que se relacione con lo aprendido en la unidad. Plantea la oportunidad de generar debates ordenados para llamar a la participación activa del alumnado.
- f) Aprendizaje basado en Proyectos- Aprendizaje Servicio. Durante esta unidad, el alumnado tendrá que finalizar el *fact book* con todos los datos que han obtenido durante las diversas metodologías de la investigación formativa y concluir su diagnóstico de comunicación con la redacción del Informe de problemas.

3.6.5. Bibliografía recomendada

Moreno, A. Fuentes Lara, C., Zurro-Antón, N., Tench, R., Zerfass, A., Vercic, D. y Verhoeven, P. (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona. Disponible en: <https://www.editorialuoc.com/excelencia-en-comunicacion>

Alberto Pérez, R. (1989). *Estrategia publicitaria y de las relaciones públicas*. Universidad Complutense.

Castillo, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).

Matilla, K. (2012). Las etapas de Planificación Estratégica en el modelo RACE. En K. Matilla, *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. Universitat Oberta de Catalunya, Editorial UOC.

Sapian Group (2020). *Manual de Relaciones Públicas en los medios digitales*. Sapian Group.

Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, A. y Verhoeven, P. (2017). *Communication Excellence. How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.

Xifra, J. (2017). *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales (3ª edición)*. Biblioteca Universitaria de Editorial Tecnos.

Zerfass, A., Moreno, Á., Tench, R., Verčič, D. y Buhmann, A. (2022). *European Communication Monitor 2022. Exploring diversity and empathic leadership, Comtech and consulting in communications. Results of a survey in 43 countries*. EACD/EUPRERA, Cision y Fink & Fuchs.

3.7. Tema 6. Dimensión estratégica de las direcciones de comunicación

3.7.1. Contenidos principales

Los contenidos del tema 6 promueven una reflexión acerca de qué es exactamente la estrategia y qué significa este concepto para los profesionales de comunicación.

Se explica cómo se puede preparar a los profesionales para que puedan participar en la toma de decisiones de la cúpula de la organización, y qué se necesita para ello.

El primer punto -la comunicación como trabajo estratégico- define los términos «estratégico» y «comunicación estratégica» y sitúa el origen de ambos. Se ejemplifican los campos en los que esta acción estratégica habitualmente está muy bien desarrollada. En resumen, este apartado explica qué significa ser estratégico, en el sentido más básico de la palabra.

A continuación, el texto explica el paso desde la comunicación instrumental u operativa a la estratégica. Aporta cifras para determinar cómo se corresponde esta aspiración de querer ser estratégico con la realidad. Se presentan y definen cuatro roles de la comunicación estratégica, teniendo en cuenta las funciones cada uno de ellos. Más adelante, en -las tres tareas específicas de comunicación-, se presenta a la comunicación como una función institucionalizada que abarca un conjunto de tareas específicas de comunicación y escucha. Se compara la relación entre las tareas de los profesionales respecto de su posición jerárquica y la descripción de su puesto de trabajo. Este espacio finaliza con una comparativa real entre las tareas más realizadas en los departamentos excelentes, frente al resto de departamentos.

El siguiente punto repasa los principales retos estratégicos de la gestión de comunicación, haciendo hincapié en el desafío de vincular la estrategia empresarial con la estrategia de comunicación. Se ponen sobre la mesa algunos aspectos preocupantes como el *déficit* de confiabilidad, los retos ligados al marco de los criterios ESG (*environmental, social, governance*) y el nuevo panorama de medios.

«Valor estratégico de la comunicación» es un apartado que se interroga acerca de la contribución de la comunicación al propósito final de la organización. Profundiza en la división entre las «actividades de entrada» y las «actividades de salida», cómo estos tipos de actividades ayudan a alcanzar las metas generales de la organización y cuáles son más empleadas por los profesionales. Se recoge un conjunto de argumentos destinado a explicar el valor de la comunicación a los altos ejecutivos.

El último espacio de esta unidad aporta una reflexión sobre la búsqueda de la excelencia en el departamento de comunicación y la manera en la que una comunicación estratégica puede contribuir a alcanzarla.

Este contenido se desarrolla con detalle en las páginas 177 a la 224 del manual Moreno *et al.*, (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona. Disponible en: <https://www.editorialuoc.com/excelencia-en-comunicacion>

3.7.2. Resultados de aprendizaje

En este tema el estudiantado alcanza los siguientes resultados de aprendizaje:

RA1: Entenderá qué es la estrategia y cómo los directores de comunicación pueden aplicarla en sus labores al frente de los departamentos de comunicación.

RA2: Distinguirá cómo se puede preparar a los profesionales para participar en la toma de decisiones de la cúpula de la organización, y qué se necesita para ello.

RA3: Conocerá los cuatro roles principales de la comunicación estratégica en las relaciones públicas, y sus respectivas las funciones.

RA4: Recopilará cuáles son las tareas de comunicación y escucha más realizadas en los departamentos excelentes, frente al resto de departamentos.

RA5: Apreciará la vinculación de la comunicación con las metas generales de la organización.

RA6: Sabrá como argumentar el valor estratégico de la comunicación ante los altos ejecutivos.

RA7: Presentará un diagnóstico de comunicación

3.7.3. Planificación temporal

El sexto tema se desarrollará en dos semanas. Una vez más, aprovechamos las posibilidades de la metodología *flipped classroom*. El estudiantado podrá acceder previamente a los contenidos desde el aula virtual, pudiendo tener después guía y asesoramiento docente en cualquier momento. Durante la clase presencial o la sesión síncrona (online), de una hora de duración, se desarrollará la exposición, defensa y corrección de la práctica grupal.

3.7.4. Metodologías docentes

- a) *Flipped classroom*. Los contenidos del tema seis serán subidos con anterioridad a la clase o a la videoconferencia-teleclase, para que el alumnado los repase previamente. Se deja de esta manera espacio para la exposición y defensa de la segunda práctica grupal evaluable de esta asignatura.

- b) Aprendizaje activo. El alumnado tendrá que descargarse el material gratuito online [Guía para la integración de criterios ESG en los Consejos de Administración](#) de la consultora PriceWaterhouseCoopers (2021). De este modo, el estudiantado adquiere habilidades para granjearse el acceso a fuentes de datos de la profesión que le servirán durante su carrera profesional para el aprendizaje continuo a lo largo de la vida. Estos *links* con acceso online a contenidos, al igual que otros a lo largo del curso, se proporcionarán en la pestaña ‘Recursos adicionales’ del aula virtual.

- c) Actividades en el aula: Estudio de caso. En este tema se propone una segunda dinámica (no evaluable) sobre el caso de Naturgy para interpretar en práctica los contenidos aprendidos. En esta ocasión el alumnado tendrá que volver a leer el caso de estudio para interpretar cómo la ESG ha formado parte de la estratégica del departamento de comunicación de Naturgy alineada con los objetivos corporativos. Su evaluación crítica podrá realizarse con más criterio con la lectura del material complementario. Pueden encontrar el caso en las páginas 200 a 206 del manual Moreno *et al.*, (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona. Disponible en: <https://www.editorialuoc.com/excelencia-en-comunicacion>

- d) Foro de dudas. Espacio conjunto y colaborativo para plantear dudas y comentarios sobre el tema en estudio. Están abiertos a que se comparta contenido relevante, por ejemplo, una noticia o artículo que se relacione con lo aprendido en la unidad. Plantea la oportunidad de generar debates ordenados para llamar a la participación activa del alumnado.

- e) Tutorías. El estudiantado tiene la oportunidad de solicitar tutorías con el profesorado para aclarar dudas, tanto del contenido estudiado previamente, como de los ejercicios prácticos realizados en clase o de manera síncrona (online). Así, se permite una relación más personalizada, que no es posible en el aula general o en la sesión síncrona de *Teams* en grupos numerosos. En la docencia presencial las tutorías serán en un aula habilitada por el profesorado. Las tutorías están inicialmente programadas para dos horas semanales.

- f) Aprendizaje por proyecto: Aprendizaje Servicio. En el desarrollo secuenciado del proyecto de curso, el alumnado subirá en la Tarea Práctica 1 del campus virtual su primer entregable (actividad formativa evaluable) del proyecto de curso. En la clase presencial o en la clase síncrona (online) final de esta unidad, el alumnado presentará en los resultados de su primera parte del proyecto práctico. Se realizará una corrección pública oral. El alumnado recibirá también una corrección escrita y privada para cada grupo a través de la herramienta de calificación por grupos del campus virtual.

3.7.5. Bibliografía recomendada

Moreno, A. Fuentes Lara, C., Zurro-Antón, N., Tench, R., Zerfass, A., Vercic, D. y Verhoeven, P. (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona. Disponible en: <https://www.editorialuoc.com/excelencia-en-comunicacion>

Ballesteros, C., Diaz-Noriega, S., Elola, J.M. y Ramos, D. (2021). *Principios ESG y cadena de valor: del reporting al impacto social*. Cuadernos de la Cátedra de Impacto Social. Universidad Pontificia Comillas.

Berceruelo González, B. (Coord.) (2016). Los retos del Dircom, hoy. En B. Berceruelo González, *Comunicación empresarial*. Estudio de Comunicación.

Capriotti, P. (2021). *DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación*. Bidireccional.

Ramos Reyes, W.D., Paredes Sandoval, M., Teran Andrade, P.E. y Lema Lliguicota, L.F. (2017). El comunicador organizacional. En W.D. Ramos Reyes, M. Paredes Sandoval, P.E. Teran Andrade, & L.F. Lema Lliguicota, *Comunicación Organizacional*. Universidad de Oriente.

Ribas, X. (2022). *Guía práctica de ESG*. Thomson Reuters Aranzadi.

Tench, R., Meng, J. y Moreno, Á. (2022). *Strategic Communication in a Global Crisis. National and International Responses to the COVID-19 Pandemic*. Londres: Routledge.

Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, Á. y Verhoeven, P. (2017). *Communication Excellence. How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.

3.8. Tema 7. Competencias del director de comunicación

3.8.1. Contenidos principales

El séptimo tema analiza la capacitación y el desarrollo continuo de carrera del profesional de comunicación estratégica. Se ofrece una pincelada sobre el nivel de educación actual de los comunicadores europeos, y su evolución durante las últimas décadas.

En el primero de los apartados, el documento enumera las cualidades comunes a la mayoría de las profesiones. Se centra en las tres dimensiones de la profesionalización en la gestión de comunicación, así como en sus respectivas actividades. A continuación, se profundiza en el desarrollo de habilidades, conocimientos y competencias personales y en el apoyo a la investigación académica sobre el sector. Seguidamente, se pone de manifiesto algunas de las barreras internas y externas actuales, que dificultan la profesionalización y la buena percepción de las relaciones públicas.

Continuando con el temario, se define el término «competencias» desde varios ángulos y se explican cuáles son las competencias necesarias para trabajar en las direcciones y consultoras de comunicación. También se profundiza sobre los conceptos de «habilidades», «conocimientos» y «atributos personales», que conforman conjuntamente las competencias. El apartado distingue los tipos y categorías de competencias profesionales para el caso de la comunicación.

En otro apartado, se amplían las cuatro cualificaciones más importantes para la comunicación estratégica, a la par que se responde al interrogante sobre qué significan realmente para la práctica diaria de la profesión.

Y, ¿qué hay que hacer para progresar en una carrera de comunicación estratégica y relaciones públicas? ¿qué habilidades y conocimientos se necesitan para impulsar dicha carrera? El contenido destaca dos aspectos iniciales, que son la formación académica permanente y el contacto con el mercado laboral. Se ofrece una radiografía desde el punto de vista geográfico, para comparar las diferencias regionales en la concepción del desarrollo de la carrera profesional en Europa.

El siguiente punto comprueba cuáles son las habilidades de gestión que se consideran más importantes para avanzar en la promoción profesional hacia los roles directivos. También estudia cuáles son las carencias sobre competencias más destacadas de los últimos años y cómo es el perfil de los profesionales con mayores *déficits*.

Esta unidad destaca la formación y la mentoría como dos claves para el desarrollo de la carrera profesional. Se investiga el tiempo dedicado y los efectos positivos de una mayor dedicación a ambas actividades.

Por último, se reflexiona sobre las exigencias y expectativas hacia el profesional individual y qué significa que un comunicador deba ser «sagaz» para alcanzar la excelencia.

Este contenido se desarrolla con detalle en las páginas 225 a la 246 del manual Moreno *et al.*, (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona. Disponible en: <https://www.editorialuoc.com/excelencia-en-comunicacion>

3.8.2. Resultados de aprendizaje

En este tema el estudiantado alcanza los siguientes resultados de aprendizaje:

RA1: Distinguirá las tres dimensiones principales de la profesionalización en la gestión de comunicación.

RA2: Entenderá cómo se produce el desarrollo de habilidades, conocimientos y competencias personales y de qué manera inciden en el progreso de la carrera.

RA3: Identificará las barreras internas y externas que dificultan la profesionalización y la buena percepción de las relaciones públicas.

RA4: Clasificará los tipos y categorías de competencias profesionales del sector

RA5: Distinguirá las cuatro cualificaciones más importantes para la gestión de comunicación.

RA6: Enunciará las habilidades de gestión que se consideran más importantes para avanzar en la promoción profesional.

RA7: Apreciará los efectos positivos de la formación continua y la participación en mentorías.

RA8: Listará con claridad y precisión los problemas detectados en el informe de problemas y sus correspondientes objetivos.

3.8.3. Planificación temporal

A este séptimo tema se le dedica una semana. Dado que queremos poder impartir asignatura tanto de manera presencial como online, está organizada de acuerdo a la metodología *flipped classroom*. El estudiantado podrá acceder previamente a los contenidos desde el aula virtual, pudiendo tener después guía y asesoramiento docente en cualquier momento. Durante la clase presencial o la sesión síncrona (online), de una hora de duración, se desarrollará el ejercicio práctico formativo, debates e incluso dudas sobre lo aprendido.

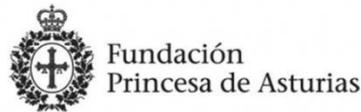
3.8.4. Metodologías docentes

En esta unidad se utilizarán las siguientes metodologías docentes:

- a) *Flipped classroom*. Los contenidos del tema siete serán subidos con anterioridad a la clase o la videoconferencia-teleclase, para que el alumnado los repase previamente. Se deja de esta manera espacio para el aprendizaje activo y la realización de la actividad formativa propuesta para este tema.
- b) Aprendizaje activo. En este bloque de contenido el alumnado tendrá a disposición un estudio de caso escrito *ad hoc* sobre el máximo director de comunicación de la Fundación Princesa de Asturias (figura 7). Este caso de estudio puede encontrarse en las páginas 288 a la 294 del manual Moreno *et al.*, (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona. Disponible en: <https://www.editorialuoc.com/excelencia-en-comunicacion>. Asimismo, se pondrá a disposición del alumnado una oferta de empleo nacional y otra internacional para directores de comunicación.

- c) Ejercicios en el aula virtual: Estudio de caso. Se propone una dinámica (no evaluable) para poner en práctica los contenidos aprendidos. En este bloque de contenido el alumnado tendrá a disposición un estudio de caso escrito *ad hoc* sobre el director de comunicación de la Fundación Princesa de Asturias. Con sus grupos de prácticas el alumnado debe identificar los tipos de competencias que posee este directivo de comunicación y la formación reglada con las que las ha adquirido. También identificarán qué tipos y categorías de competencias se están requiriendo en las ofertas de trabajo facilitadas.

Figura 7. Caso de estudio de la Fundación Princesa de Asturias



Rubén Vigil

Rubén Vigil es Jefe de Comunicación y Relaciones con los Medios de la Fundación Princesa de Asturias en Oviedo, España.

Sobre la Fundación Princesa de Asturias

La Fundación Princesa de Asturias es una institución privada sin ánimo de lucro cuyos fines esenciales son contribuir a ensalzar y promover aquellos valores científicos, culturales y humanísticos que forman parte del patrimonio universal de la humanidad y consolidar los vínculos existentes entre el Principado de Asturias y el título que tradicionalmente ostentan los herederos de la Corona de España.

El patrimonio neto de la Fundación alcanzó el último día de 2021 la cantidad

Fuente: Moreno *et al.* (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona, pp. 288.

- d) Foro de dudas. Espacio conjunto y colaborativo para plantear dudas y comentarios sobre el tema en estudio. Están abiertos a que se comparta contenido relevante, por ejemplo, una noticia o artículo que se relacione con lo aprendido en la unidad. Plantea la oportunidad de generar debates ordenados para llamar a la participación activa del alumnado.
- e) Tutorías. El estudiantado tiene la oportunidad de solicitar tutorías con el profesorado para aclarar dudas, tanto del contenido estudiado previamente, como de los ejercicios prácticos. Así, se permite una relación más personalizada, que no es posible en el aula general y en la sesión síncrona de *Teams* en grupos numerosos. En la docencia

presencial las tutorías serán en un aula habilitada por el profesorado. Las tutorías están inicialmente programadas para dos horas semanales.

- f) Aprendizaje basado en Proyectos- Aprendizaje Servicio. En el desarrollo del proyecto servicio de curso, los grupos de prácticas se concentran en esta unidad en la definición de problemas y objetivos de la organización. Tendrán que redactar estos problemas identificando los *stakeholders* y públicos implicados en las carencias detectadas previamente en la organización. Redactarán como la otra cara de una misma moneda los objetivos, teniendo en cuenta sus dimensiones SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales o con límite de tiempo).

3.8.5. Bibliografía recomendada

Moreno, A. Fuentes Lara, C., Zurro-Antón, N., Tench, R., Zerfass, A., Vercic, D. y Verhoeven, P. (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona. Disponible en: <https://www.editorialuoc.com/excelencia-en-comunicacion>

Canelón Silva, A.R. (2012). Un perfil de competencias para el Comunicador Organizacional. En AIRP (Ed.), *Relaciones públicas: el diálogo de las organizaciones*. Libro de actas del VII Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas. Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP).

Carretón-Ballester, C. y Lorenzo-Sola, F. (2020). Redefiniendo el perfil profesional de relaciones públicas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 19(10), 7-28. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v10i19.625>

Katz, D. y Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations (2nd ed.)*. John Wiley & Sons.

L'Etang, J. (2009). *Relaciones públicas. Conceptos, práctica y crítica*. UOC Press.

Moreno, A., Fuentes Lara, C. y Khalil, N. (2018). *Gendercoms. Brechas y oportunidades de género en la profesión de Gestión de la Comunicación en España*. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación.

Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, A. y Verhoeven, P. (2017). *Communication Excellence. How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications*. Palgrave Macmillan.

Tench, R., Zerfass, A., Verhoeven, P., Verčič, D., Moreno, A. y Okay, A. (2013). *Competencies and Role Requirements of Communication Professionals in Europe. Insights from Quantitative and Qualitative Studies. ECOPSI Research Project*. Leeds Metropolitan University.

Xifra, J. (2008). *Las relaciones públicas*. Universitat Oberta de Catalunya, Editorial UOC.

3.9. Tema 8. Redes del Director de Comunicación

3.9.1. Contenidos principales

La octava unidad aborda la necesidad de estar intrínsecamente interconectados tanto dentro como fuera de la organización. En el primer apartado, se estudia la evolución del trabajo de comunicación, desde las actividades operacionales hasta el *coaching*. El texto parte del tiempo dedicado por los profesionales a la comunicación operativa, por un lado, y a las actividades de gestión, por el otro. Se anuncia y explica el surgimiento de una creciente tendencia al apoyo del desempeño de otros miembros de la organización mediante el *coaching*. Se analiza el tiempo productivo dedicado a cada función comunicativa.

El temario realiza una aproximación al cambio tecnológico del panorama, resaltando la aparición del *high tech* (tecnología avanzada) y el *high contact* (contactos avanzados). El alumnado es guiado desde ese punto de partida por los análisis del uso actual de los canales de comunicación por parte de los profesionales.

Retomando el *coaching*, el siguiente espacio indaga en las principales prácticas o actividades que los comunicadores desarrollan para asesorar, habilitar o capacitar a los altos directivos o a otros empleados. Además, se destacan los requisitos que los directores ejecutivos solicitan cada vez con más frecuencia a los directores de comunicación, para poder acceder al *coaching* y a la toma de decisiones. Se incide también en la alineación de los departamentos con el comité ejecutivo y en qué se diferencian al respecto los departamentos excelentes frente al resto.

En línea con lo anterior, se responde en el siguiente punto al grado de autoridad que tienen los departamentos de comunicación corporativa europeos dentro de sus empresas. Asimismo, se investiga si las relaciones públicas han sido valoradas y consideradas durante los últimos años como un buen retorno de inversión por parte de los empresarios. Por ello, el subapartado estudia también qué cualidades ha de tener del profesional de comunicación modelo.

Otro apartado se centra en la creación de redes o *networking* y en sus efectos positivos para el desempeño de la labor de comunicación. Este *networking* profesional se explica teniendo en cuenta los dos tipos de redes en las que se basa. Además, se presentan las principales redes sociales profesionales empleadas en el *networking online*. Más aún, teniendo en cuenta la «nueva normalidad» surgida tras la pandemia del COVID-19, se realiza una introspección acerca de la proliferación de las videoconferencias y sistemas remotos como nuevas herramientas para hacer *networking*.

Una de las relaciones importantes que desarrollan los departamentos de comunicación es con agencias, consultoras y consultores independientes externos. Esta práctica habitual se refleja en esta unidad con un apartado que aborda cómo es la relación entre las agencias y sus clientes y cuál es la percepción que posee una parte sobre la otra. En este espacio se añade también una introducción a los estándares de calidad promovidos por las asociaciones de agencias. Se amplía este asunto con el desglose de las principales dimensiones que influyen en la calidad de los procesos de consultoría.

Este contenido se desarrolla con detalle en las páginas 249 a la 266 del manual Moreno *et al.*, (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona. Disponible en: <https://www.editorialuoc.com/excelencia-en-comunicacion>

3.9.2. Resultados de aprendizaje

En este tema el estudiantado alcanza los siguientes resultados de aprendizaje:

RA1: Diferenciará entre las actividades operaciones, las actividades de gestión y la capacitación a otros miembros de la organización.

RA2: Entenderá qué es el *coaching*, sus principales prácticas relacionadas y qué tiempo se le dedica actualmente en las organizaciones.

RA3: Comprenderá cómo el *high tech* y el *high contact* han revolucionado el panorama de la profesión.

RA4: Conocerá los principales requisitos que los directores ejecutivos solicitan cada vez con más frecuencia a los directores de comunicación.

RA5: Apreciará el grado de autoridad y el valor que tienen hoy en día los departamentos de comunicación estratégica europeos dentro de sus empresas.

RA6: Examinará el *networking* profesional, cómo llevarlo a cabo de manera exitosa y cómo ha cambiado en el mundo «post-covid».

RA7: Evaluará las relaciones entre agencias y sus clientes y los estándares de calidad que rigen sus procesos.

RA8: Combinará los elementos de la taxonomía de cada objetivo.

3.9.3. Planificación temporal

El tema 8 de desarrollará a lo largo de una semana. Dado que se trata de una asignatura que se puede impartir en docencia online o semipresencial, está organizada de acuerdo a la metodología *flipped classroom*. El estudiantado podrá acceder previamente a los contenidos desde el aula virtual, pudiendo tener después guía y asesoramiento docente en cualquier momento. Se espera que el estudiantado dedique, al menos, ocho horas a su estudio. Durante la clase o la sesión síncrona (online), de una hora de duración, se desarrollará el ejercicio práctico formativo, debates e incluso dudas sobre lo aprendido.

3.9.4. Metodologías docentes

En esta unidad se utilizarán las siguientes metodologías docentes:

- a) *Flipped classroom*. Los contenidos del tema ocho serán subidos con anterioridad a la clase o la videoconferencia-teleclase, para que el estudiantado los repase previamente. Se deja de esta manera espacio para el aprendizaje activo y la realización de la actividad formativa propuesta para este tema.

- b) Aprendizaje activo. Se aporta enlace al vídeo resumen y el informe actualizado del *Estado de la Comunicación en España* (Asociación de Directivos de Comunicación, [2018](#); [2022](#)) y al *European Communication Monitor* (Zerfass et al., [2015](#); [2016](#); [2020](#); [2021](#); [2022](#)). En lugar de adjuntar un PDF se proporcionan *links* de acceso y se solicita al estudiante que se registre en las webs para obtener los informes *online* gratuitamente (figura 8). De este modo, el estudiantado adquiere habilidades para granjearse el acceso a las principales fuentes de datos de la profesión que le servirán durante su carrera profesional para el aprendizaje continuo a lo largo de la vida. Estos *links* con acceso *online* a contenidos, al igual que otros a lo largo del curso se proporcionarán en la pestaña ‘Recursos adicionales’ del aula virtual.

Figura 8. *El Estado de la Comunicación en España 2021-22*

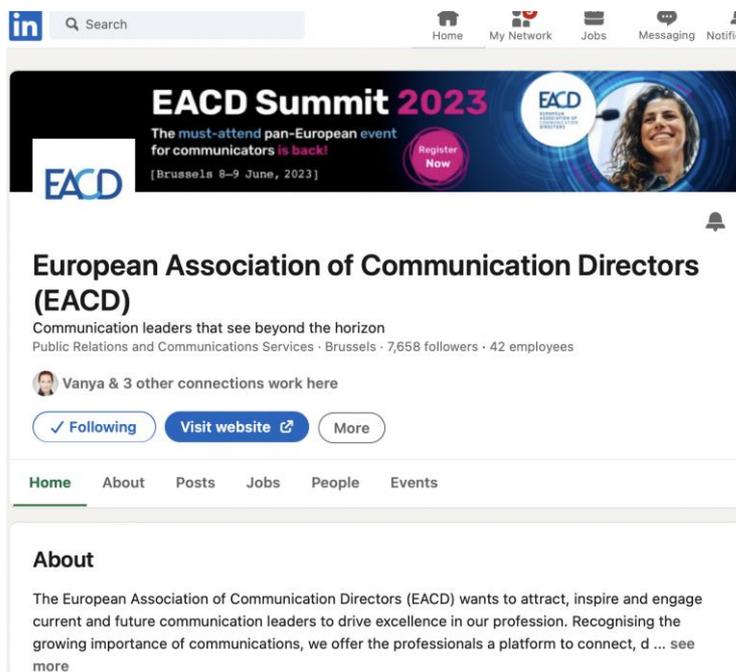


Fuente: Asociación de Directivos de Comunicación (2022).

- c) Ejercicios en el aula. Se propone una actividad (no evaluable) para poner en práctica los contenidos aprendidos. Tomando los grupos habituales de prácticas, creados con anterioridad, se realizará una dinámica-debate. El alumnado tiene que buscar en el *Estado de la Comunicación en España* y en el *European Communication Monitor* los datos de asociacionismo de los profesionales. A continuación, buscarán en LinkedIn perfiles de asociaciones profesionales relacionadas con la dirección de comunicación en España y en Europa (figura 9 14), véase como ejemplo el perfil de la red social y profesional LinkedIn de la [EACD](#).

De este modo el alumnado tendrá un primer contacto con redes de *networking* profesional y con asociaciones profesionales a las que pueden pertenecer en su futura carrera. Los grupos tendrán que preparar argumentos para el debate tomando una postura dicotómica sobre una serie de preguntas como: ventajas y desventajas de ser miembros de cada asociaciones profesionales o asociaciones nacionales versus internacionales.

Figura 9. Perfil de la *European Association of Communication Directors*



Fuente: European Association of Communication Directors (2023) en la red social LinkedIn.

- d) Foro de dudas. Espacio conjunto y colaborativo para plantear dudas y comentarios sobre el tema en estudio. Están abiertos a que se comparta contenido relevante, por ejemplo, una noticia o artículo que se relacione con lo aprendido en la unidad. Plantea la oportunidad de generar debates ordenados para llamar a la participación activa del alumnado.
- e) El estudiantado tiene la oportunidad de solicitar tutorías con el profesorado para aclarar dudas, tanto del contenido estudiado previamente, como de los ejercicios prácticos realizados en el aula o en el aula virtual de manera síncrona. Así, se permite

una relación más personalizada, que no es posible en el aula general o en la sesión síncrona de *Teams* en grupos numerosos. En la docencia presencial las tutorías serán en un aula habilitada por el profesorado. Las tutorías están inicialmente programadas para dos horas semanales.

- f) Aprendizaje basado en Proyectos- Aprendizaje Servicio. En el desarrollo del proyecto servicio de curso, los grupos de prácticas de estudiantes se concentran en esta unidad en la taxonomía de objetivos. Deberán describir los aspectos de la taxonomía para cada objetivo propuesto teniendo siempre en cuenta la necesaria relación entre los objetivos de comunicación y los objetivos corporativos.

3.9.5. Bibliografía recomendada

Moreno, A. Fuentes Lara, C., Zurro-Antón, N., Tench, R., Zerfass, A., Vercic, D. y Verhoeven, P. (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona. Disponible en: <https://www.editorialuoc.com/excelencia-en-comunicacion>

Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) (2018). *El Estado de la Comunicación en España*.

Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) (2022): *El Estado de la Comunicación en España 21-22.*. Disponible en: https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2022/05/ECE_21-22.pdf

Bustamante Alonso, N.B. y Guillén Alonso, S.T. (2020). *Big Data y Mass Media*. Mc Graw Hill. Aula Magna. Proyecto Clave.

Coll Rubio, P. y Lluís Mico, J. (2018). *Estrategias de publicidad y relaciones públicas en la era digital. Los casos de estudio de Wallapop, Westwing y Fotocasa*. UOC Press.

Cuenca-Fontbona, J. (2020). Transformación digital de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación españolas. *Profesional de la Información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.10>

Scheler, U. (2007). *Networking como factor de éxito: Establezca los contactos adecuados, cuídelos y obtenga beneficios de ellos (Relaciones públicas)*. Gestión 2000.

Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, A. y Verhoeven, P. (2017). *Communication Excellence. How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications*. Palgrave Macmillan.

Vega Benavides, U. (2020). *Networking para cultivar relaciones*. En U. Vega Benavides, *Todo lo que las relaciones públicas pueden hacer por ti... y no lo sabías*. Paidós Empresa.

3.10. Tema 9. Valores del director de comunicación

3.10.1. Contenidos principales

El tema 9 de la materia Dirección de Comunicación gira en torno a la solidez personal explícita impulsada por la ética y los marcos o esquemas personales, organizativos y profesionales. Explora cuestiones como el pluralismo y la diversidad en el entorno de trabajo. De esta manera, se introduce cuatro aspectos relacionados: la olvidada habilidad de escuchar, la ética, el género y la diversidad, igualdad e inclusión.

El primer punto analiza la escucha multinivel con cada uno de sus cuatro estadios: escucharse a uno mismo, escuchar a los compañeros de trabajo y a otros profesionales, escuchar a los clientes, escuchar a los demás *stakeholders* de la organización y a la sociedad. Relaciona la solidez con la correcta escucha en todos los niveles. El contenido profundiza más tarde en las cuestiones sobre a quién y cuándo debemos escuchar y qué debemos hacer con la información obtenida. Se cierra este espacio aportando datos empíricos sobre el desarrollo de la estrategia de escucha organizacional en nuestro continente.

A continuación, se pone el foco en la nueva relevancia de la ética y los retos morales, incidiendo de manera particular en aquellos desafíos y problemas éticos más frecuentes en la era digital. Se presentan también los códigos éticos proporcionados por las asociaciones nacionales e internacionales en el nivel macro de la profesión. Estos últimos se comparan con otras guías éticas de la propia organización (nivel meso) y con los

valores y creencias personales basados en la tradición familiar, educación o religión (nivel micro).

El siguiente apartado sobre la ética y la solidez profesional está relacionado con el enfoque de género. Presenta la feminización de la profesión, la igualdad entre hombres y mujeres, el liderazgo en el sector y el estilo de comunicación de las organizaciones. Más adelante, se detiene sobre el problema de la situación laboral, la brecha salarial, y las barreras para el éxito de las mujeres, observando el llamado «techo de cristal» o «techo de cemento». Sobre esto último, se estudian los factores que perpetúan el techo de cristal y el mayor compromiso de los departamentos excelentes con la igualdad de género.

Otros aspectos relevantes investigados en esta lección son la incorporación de los criterios ESG (*Environmental, Social, and corporate Governance*) en las normativas europeas, y la cada vez mayor presencia de la perspectiva DEI (*Diversity, Equality and Inclusion*) en las empresas, agencias y consultoras de comunicación. Se explora la responsabilidad de las iniciativas DEI y los efectos positivos de su aplicación sobre la profesión de comunicación.

Por último, se hace una introspección acerca de lo que significa ser sólido en el mundo actual repleto de paradojas, detallando una serie de atributos que deben poseer los profesionales excelentes: fuertes, sensibles, reflexivos y prudentes.

Este contenido se desarrolla con detalle en las páginas 267 a la 308 del manual Moreno *et al.*, (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona. Disponible en: <https://www.editorialuoc.com/excelencia-en-comunicacion>

3.10.2. Resultados de aprendizaje

En este tema el estudiantado alcanza los siguientes resultados de aprendizaje:

RA1: Interpretará qué es la solidez personal y a través de qué aspectos relacionados puede alcanzarla.

RA2: Clasificará la escucha multinivel con cada uno de sus cuatro estadios

RA3: Identificará los desafíos y problemas éticos más frecuentes en la profesión

RA4: Encontrará los códigos éticos proporcionados por las asociaciones nacionales e internacionales en el nivel macro de la profesión.

RA5: Evaluará críticamente la realidad profesional de las mujeres comunicadoras, profundizando en los problemas de brecha salarial y el «techo de cristal».

RA6: Se adherirá a los criterios ESG (*Environmental, Social, and corporate Governance*) y la perspectiva DEI (*Diversity, Equality and Inclusion*) y su aplicación en las organizaciones y agencias y consultoras de comunicación.

RA7: Apoyará lo que significa ser sólido en medio de un mundo repleto de paradojas

RA8: Presentará los objetivos estratégicos de comunicación como una contribución a los objetivos de la organización del tercer sector, que contribuyen a su vez a la sociedad y a los ODS.

3.10.3. Planificación temporal

A este noveno tema se le dedican dos semanas. Organizada de acuerdo a la metodología *flipped classroom*, el alumnado podrá acceder previamente a los contenidos desde el aula virtual, pudiendo tener después guía y asesoramiento docente en cualquier momento. Durante la clase o la sesión síncrona (online), de una hora de duración, se desarrollará el ejercicio práctico formativo, debates e incluso dudas sobre lo aprendido.

3.10.4. Metodología docente y actividades formativas

- a) *Flipped classroom*. Los contenidos de la unidad nueve serán subidos con anterioridad a la clase o a la videoconferencia-teleclase, para que el alumnado los repase previamente. Se deja de esta manera espacio para el aprendizaje activo y la realización de la actividad formativa propuesta para este tema.
- b) Aprendizaje activo. Se aportan enlaces al [Código de Atenas recogido por la IPRA](#) (*International Public Relations Association*, 2009), al Código de ética de la Global Alliance (2018) y al vídeo [La ética en la comunicación según Ángeles Moreno del Global Meeting on Ethic in the PR Profession](#) (Asociación de Directivos de Comunicación, 13 de marzo de 2018), (figuras 10 y 11).

Así mismo, para ilustrar los aspectos sobre DEI se proporcionan el *link* al [informe Gendercom](#) (Moreno, Fuentes-Lara y Khalil, 2018), a la sección con contenidos de [DEI de EUPRERA](#), *European Public Relations Education and Research Association* (2023) y al [Centro DEI del Institute for Public Relations](#) (25 de mayo de 2021). En lugar de adjuntar un PDF se proporciona un *link* de acceso y se solicita al estudiante que se registre en la web de la Asociación de Directivos de Comunicación para obtener el informe online gratuitamente. De este modo, el estudiantado adquiere habilidades para granjearse el acceso a las principales fuentes de datos de la profesión que le servirán durante su carrera profesional para el aprendizaje continuo a lo largo de la vida.

El estudiantado debe leer y visualizar los contenidos. Este *link* con acceso *online* a contenidos, al igual que otros a lo largo del curso se proporcionarán en la pestaña ‘Recursos adicionales’ del aula virtual.

Figura 10. Vídeo sobre la ética en la comunicación



Fuente: Asociación de Directivos de Comunicación (13 de marzo de 2018).

Figura 11. Informe *Gendercom*



Fuente: Moreno, Fuentes-Lara y Khalil (2018).

- c) Ejercicios en el aula virtual: Estudio de caso. Se propone una actividad (no evaluable) para poner en práctica los contenidos aprendidos. Los grupos de prácticas deberán elaborar una *check list* con los atributos que incluye la solidez profesional. Deberán después volver sobre el caso de estudio de la Fundación Princesa de Asturias e identificar los aspectos de solidez del profesional protagonista de este caso. Este caso de estudio puede encontrarse en las páginas 288 a la 294 del manual Moreno *et al.*, (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona. Disponible en: <https://www.editorialuoc.com/excelencia-en-comunicacion>
- d) Foro de dudas. Espacio conjunto y colaborativo para plantear dudas y comentarios sobre el tema en estudio. Están abiertos a que se comparta contenido relevante, por ejemplo, una noticia o artículo que se relacione con lo aprendido en la unidad. Plantea la oportunidad de generar debates ordenados para llamar a la participación activa del alumnado.
- e) Tutorías. El estudiantado tiene la oportunidad de solicitar tutorías con el profesorado para aclarar dudas, tanto del contenido estudiado previamente, como de los ejercicios prácticos realizados en el aula o en el aula virtual de manera síncrona. Así, se permite una relación más personalizada, que no es posible en el aula general o en la sesión

síncrona de *Teams* en grupos numerosos. En la docencia presencial las tutorías serán en un aula habilitada por el profesorado. Las tutorías están inicialmente programadas para dos horas semanales.

- f) Aprendizaje basado en Proyectos- Aprendizaje Servicio. Con esta unidad didáctica se concluye el proyecto de curso. Al tratarse de un proyecto vinculado a la metodología de Aprendizaje Servicio, los resultados pretenden contribuir a los objetivos de la organización de tercer sector sobre la que se ha trabajado. Los representantes de la organización pueden asistir a una presentación final. Los objetivos de comunicación se vincularán así a los objetivos corporativos, y estos, a su vez contribuyen a la sociedad y al desarrollo de los ODS. Se cierra de esta manera el círculo de transferencia social, se fomenta la cooperación de la universidad con la comunidad y el tejido social y el compromiso del alumnado con los valores profesionales de solidez que se han debatido en este último tema de la asignatura, que cierra el nivel micro de la dirección de comunicación.

3.10.5. Bibliografía recomendada

Moreno, A. Fuentes Lara, C., Zurro-Antón, N., Tench, R., Zerfass, A., Vercic, D. y Verhoeven, P. (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona. Disponible en: <https://www.editorialuoc.com/excelencia-en-comunicacion>

Castillo Esparcia, A. (2009). Marco ético. En A. Castillo Esparcia, *Relaciones Públicas. Teoría e historia*. Universitat Oberta de Catalunya, Editorial UOC.

García Santamaría, J.V. (2019). *Las nuevas fronteras de la comunicación corporativa*. Universitat Oberta de Catalunya, Editorial UOC.

Gómez, C. (2016). Escuchar para ser escuchados. En B. Berceuelo González, *Comunicación empresarial*. Estudio de Comunicación.

Molleda, J.C., Álvarez-Nobell, Athaydes, A., Herrera, M.V., Moreno, A. y Suárez-Monsalve, A.M. (2023). *Latin American Communication Monitor 2022-2023. Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en Comunicación*. EUPRERA.

Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, A. y Verhoeven, P. (2017). *Communication Excellence. How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.

Torres, I. (2016). Los retos del Dircom, hoy. En B. Berceruelo González, *Comunicación empresarial*. Estudio de Comunicación.

Zerfass, A., Verhoeven, P., Tench, R., Moreno, A. y Verčič, D. (2020). *European Communication Monitor 2020. Ethical challenges, gender issues, cyber security, and competence gaps in strategic communication. Results of a survey in 44 countries*. EUPRERA/EACD.

4. Pruebas de evaluación de la asignatura Dirección de Comunicación

Puesto que el desarrollo de esta propuesta está focalizado en el alumnado tanto de la modalidad presencial como de la modalidad de docencia semipresencial u online. En caso de la docencia semipresencial u online, y teniendo en cuenta las características de este alumnado, que compatibiliza sus estudios con un trabajo remunerado, decidimos ofrecer una gran variedad y cantidad de contenidos que permita al alumnado el acceso a materiales de calidad y a fuentes de datos a las que podrá recurrir no sólo durante el desarrollo de esta asignatura, sino más adelante en sus estudios y en su formación continua durante su desarrollo profesional. Desde esta perspectiva también se proporciona al alumnado una serie de actividades de aprendizaje que no serán evaluadas. Estas actividades no evaluables en esta propuesta podrían convertirse en actividades evaluables en función de las necesidades formativas del alumnado. El sistema de evaluación que aquí proponemos se centra sólo en los contenidos obligatorios y en las dinámicas de aprendizaje desarrolladas en el proyecto de curso, a través de la metodología aprendizaje basado en Proyectos y Aprendizaje Servicio.

4.1. Proyecto práctico de trabajo en grupo

Se corresponde con el aprendizaje colaborativo a través de las metodologías Aprendizaje basado en Proyectos y Aprendizaje Servicio. Como se ha explicado en las metodologías de cada una de las unidades temáticas, el estudiantado tendrá que desarrollar un proyecto que se complementa semana a semana y sus resultados se concentran en dos entregas y presentaciones. Cada entrega/presentación será valorada con un 25% del total de la

evaluación del curso, por lo que el conjunto de las dos pruebas aportará un 50% a la evaluación global.

Serán pruebas no reevaluables, puesto que tienen que desarrollarse durante las semanas lectivas de la asignatura como un trabajo colaborativo en grupo. La nota mínima para superar estas dos pruebas será un 5 sobre 10.

Cada uno de los dos entregables será evaluado independientemente con una rúbrica que se pone a disposición del alumnado junto con las guías para el proyecto práctico, para que puedan orientar adecuadamente sus trabajos escritos y sus presentaciones en videoconferencia (tablas 6 y 7).

Tabla 6. Rúbrica entregable 1. Proyecto práctico

	APARTADOS	ASPECTOS A VALORAR	PUNTUACIÓN MÁXIMA
1	Elección y presentación de la organización y primera recogida de información Redacción y presentación de los documentos entregados	-Grado de adecuación de la organización elegida para realizar su diagnóstico de comunicación. Presentación inicial de la organización -Si se ha realizado y consta explícitamente la primera etapa de recogida de información, así como su grado de profundidad (entrevista, recopilación de documentos, estatutos, folletos, página web, etc.). Justificación de la metodología empleada en esta primera fase. -Redacción correcta y sin faltas de ortografía. Empleo de un lenguaje objetivo, preferiblemente en tercera persona y/o en impersonal. -Cuidado de la presentación visual. Respeto de los apartados obligatorios establecidos y de su contenido. -Citación y referencias en estilo APA	1
2	Lista de comprobación personalizada basada en el modelo de Smith (2005).	-Realización y presentación explícita de la lista de comprobación. -Adecuación de la lista y nivel de respeto de las indicaciones aportadas por Smith (2005). -Personalización y adaptación a la organización estudiada y a su entorno concreto (aportación de una lista no demasiado genérica).	1

		-Cantidad y variedad de preguntas realizadas (planteamiento de un mínimo de 30 preguntas o <i>ítems</i>). -Agrupación y orden por secciones lógicas (respecto del tema o área estudiada).	
3	Análisis de documentos e investigación secundaria	-Presentación y justificación de la metodología empleada para el análisis de los documentos e investigación secundaria. -Elección e implementación de la metodología adecuada (método útil respecto a la lista presentada).	2
4	Análisis de situación o <i>Fact book</i>	-Elaboración del <i>fact book</i> -Identificación y breve presentación contextual de la organización (su entorno y sus públicos). -Inclusión explícita de todos los apartados anteriores -Nivel de profundidad del <i>fact book</i> y separación por secciones y capítulos (factores internos y externos, temas conflictivos, tipos de enlaces o públicos, etc.).	2
5	Informe de problemas	-Presentación del Informe de Investigación <i>ad hoc</i> escrito (puede ser anexo). -Establecimiento y sinterización de la situación de la organización y de los problemas detectados (conclusiones principales específicas). Comprobar que estas conclusiones no son genéricas, sino que se relacionan directamente con la organización analizada. -Descripción de la situación y de los problemas detectados de manera objetiva, sin aportación de soluciones (que se realizarán en la segunda práctica).	2
6	Exposición de la práctica en la videoconferencia síncrona	-Presentación y defensa del trabajo en la sesión de videoconferencia-teleclase. -Calidad y profundidad del contenido y de los materiales empleados. -Adecuación al tiempo requerido (máximo 5 minutos)	2
	TOTAL	PRÁCTICA 1	10

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Rúbrica entregable 2. Proyecto práctico RESCOP

	APARTADOS	ASPECTOS A VALORAR	PUNTUACIÓN MÁXIMA
1	Lista enumerada de carencias o problemas de la organización	-Existencia de la lista y su nivel de profundidad. -Presentación de la lista en frases afirmativas o negativas. -Grado de precisión de las carencias	2
2	Enumeración de los objetivos	-Correspondencia de los objetivos con los problemas anteriormente planteados. -Grado de concreción y profundidad de los objetivos. -Existencia de subdivisión o subniveles de objetivos si fuese necesario y no duplicación de objetivos. -Comprobar si los objetivos indican los efectos, como mantenimiento o cambios del conocimiento, la actitud y el comportamiento de los públicos. -¿Son medibles? (SMART: Specific, Measurable, Attainable, Realist, Timely).	2
3	Taxonomía de objetivos	- ¿Se ha indicado la taxonomía de los objetivos? -Evaluar si se ha definido para cada objetivo el alcance del <i>target</i> , la dirección del efecto y la naturaleza del efecto, tal y como se expone en el contenido del temario de práctica «definición de objetivos».	2
4	Redacción y presentación de los documentos entregados	-Redacción correcta y sin faltas de ortografía. Empleo de un lenguaje objetivo, preferiblemente en tercera persona y/o en impersonal. -Cuidado de la presentación visual. Respeto de los apartados obligatorios establecidos y de su contenido.	2
5	Exposición de la práctica en la videoconferencia sincrónica	-Presentación y defensa del trabajo en la sesión de videoconferencia-teleclase. -Calidad y profundidad del contenido y de los materiales empleados. -Adecuación al tiempo requerido (máximo 5 minutos).	2
	TOTAL	PRÁCTICA 2	10

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Examen final

Para completar la evaluación, el estudiantado realiza una prueba final (presencial u online) sobre todos los contenidos de la asignatura, que se compone de 20 preguntas tipo test y que servirá para evaluar individualmente la adquisición de conocimientos de las 10 unidades temáticas.

A lo largo del curso, el alumnado que han hecho un seguimiento semanal de los contenidos, las clases o las videoconferencias, las tutorías y los foros y que han trabajado en su grupo de práctica fuera del aula se habrán enfrentado ya a la lectura y comprensión de los contenidos para poder abordar los ejercicios dentro del aula y el proyecto práctico. Esta prueba final, supone un repaso y una comprobación final de los resultados de aprendizaje. El estudiantado recibirá también el *feedback* sobre su desempeño en esta prueba, para afrontarlo también como una actividad más de aprendizaje.

5. Referencias de la Propuesta Docente de Dirección de Comunicación

Moreno, A. Fuentes Lara, C., Zurro-Antón, N., Tench, R., Zerfass, A., Vercic, D. y Verhoeven, P. (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor). Editorial UOC. Colección Dircom: Barcelona. Disponible en: <https://www.editorialuoc.com/excelencia-en-comunicacion>

Aced, C. (2018). *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital (nueva edición revisada y ampliada)*. Universitat Oberta de Catalunya, Editorial UOC.

Aced, C. (2020). *Nuevas narrativas digitales. Aplicaciones en relaciones públicas, periodismo y marca personal (2ª edición)*. Universitat Oberta de Catalunya, Editorial UOC.

Almansa-Martínez, A. y Fernández-Souto, A. B. (2020). Professional Public Relations (PR) trends and challenges. *Profesional de la Información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.03>

- Álvarez-Nobell, A., Castillo Esparcia, A. y Ruiz-Mora, I. M. (2020). Automatizaciones en la gestión de la comunicación en las instituciones públicas. *Ámbitos: Revista Internacional de Comunicación*, 48, 10-33.
- Anderson, F.W., Hadley, L., Rockland, D. y Weiner, M. (2009). *Guidelines For Setting Measurable Public Relations Objectives: An Update*. Institute for Public Relations. https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Setting_PR_Objectives.pdf
- Asociación de Directivos de Comunicación (2018). *El Estado de la Comunicación en España*. Dircom.
- Asociación de Directivos de Comunicación (30 de enero de 2018). *Aprendizajes del European Communication Monitor 2017 para Comunicadores* [archivo de vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=bZW4qEAL2Fg>
- Asociación de Directivos de Comunicación (13 de marzo de 2018). *La ética en la comunicación según Ángeles Moreno, EUPRERA* [archivo de vídeo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=kq21ghBO_SQ
- Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) (2022): *El Estado de la Comunicación en España 21-22*. Disponible en: https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2022/05/ECE_21-22.pdf
- Asociación de Directivos de Comunicación (25 de mayo de 2022). *La comunicación de los criterios ESG: transversalidad, implicación corporativa y marco regulatorio*. Dircom. <https://bit.ly/42XzafB>
- Ballesteros, C., Diaz-Noriega, S., Elola, J.M. y Ramos, D. (2021). *Principios ESG y cadena de valor: del reporting al impacto social*. Cuadernos de la Cátedra de Impacto Social. Universidad Pontificia Comillas.
- Berger, B. K. y Meng, J. (2014). *Public Relations Leaders as Sensemakers: A Global Study of Leadership in Public Relations and Communication Management*. Routledge.

- Bortree, D., Bowen, S., Silverman, D. y Sriramesh, K. (2018). Ethics: The distinctive commitment that defines public relations as a respected profession. *Commission on Public Relations Education 2017 report on undergraduate education*, 65-70.
- Bowen, S. A. (2020). Communication Ethics as a Foundational Construct in Applied Communication Theory, Research, and Practice. The Handbook of Applied Communication Research, 595-612. En H.G. O’Hair y M.J. O’Hair (Eds.), *The Handbook of Applied Communication Research* (p. 1015). Wiley VCH. <https://doi.org/10.1002/9781119399926.ch33>
- Camarero, G. y Félix, J. (2022). *Gestión del riesgo moral*. Universitat Oberta de Catalunya, Editorial UOC.
- Capriotti, P. (2021). *DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación*. Bidireccional. <http://www.dircommap.com/>
- Carretón-Ballester, C. y Lorenzo-Sola, F. (2020). Redefiniendo el perfil profesional de relaciones públicas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 19(10), 7-28. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v10i19.625>
- Castells, M. (2000). Globalización, sociedad y política en la era de la Información. *Revista Bitácora Urbano Territorial*, (4), 42-53.
- Castillo Esparcia, A. (2009). Marco ético. En A. Castillo Esparcia, *Relaciones Públicas. Teoría e historia*. Universitat Oberta de Catalunya, Editorial UOC.
- Castillo Esparcia, A. (2010). Las relaciones públicas internacionales. En A. Castillo, *Introducción a las relaciones públicas* (pp.185-196). Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- Castillo Esparcia, A. y Álvarez-Nobell, A. (2015). *Evaluación en comunicación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.
- Castillo-Esparcia, A., Álvarez-Nobell, A. y Barroso, M. B. (2019). ‘Issues’ y ‘big data’ en la gestión de relaciones públicas. El caso de la implementación del nuevo sistema de tratamiento de residuos “Recuperando Valor” en Córdoba, Argentina. *Trípodos*, (45), 73-87.

Castillo-Esparcia, A. y Villabona-Beltrán, D. (2018). Evaluación para demostrar la efectividad en comunicación y relaciones públicas. Una mirada a las prácticas profesionales desde los Communication Monitor. *Communication papers*, 7(15), 137-137.

Centro de Innovación Docente y Educación Digital (2023a). *Rúbrica de seguimiento Dirección de Comunicación CIED*.

Commission on Public Relations Education, CPRE (2018). Fast forward. Foundations + Future State. Educators + Practitioners. The Commission on Public Relations Education 2017. Report on Undergraduate Education. Commission on Public Relations Education (CPRE). <https://bit.ly/3XiUISD>

Cuenca-Fontbona, J. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. III: La investigación estratégica preliminar*. Universitat Oberta de Catalunya, Editorial UOC.

Cuenca-Fontbona, J., Matilla, K. y Compte-Pujol, M. (2020). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. *Revista de comunicación*, 19(1), 75-92. <https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A5>

European Association Communication Directors (29 de junio de 2017). *European Communication Monitor 2017* [archivo de vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=AUNnuXBNAZo>

European Association Communication Directors (2023). European Association of Communication Directors (EACD). Communication leaders that see beyond the horizon. [Perfil de LinkedIn]. <https://www.linkedin.com/company/european-association-of-communication-directors/?originalSubdomain=be>

European Public Relations Education and Research Association (2023). *DEI*. EUPRERA. <https://euprera.org/?s=dei>

Fawkes, J., Gregory, A., Falkheimer, J., Gutiérrez-García, E., Halff, G., Rensburg, R., ... y Wolf, K. (2018). *A global capability framework for the public relations and*

communication management profession. Curtin University of Technology, School of Marketing. <http://hdl.handle.net/20.500.11937/67278>

Fernández Souto, A. B., Almansa-Martínez, A. y Castillo-Esparcia, A. (2018). Ética en las relaciones entre los medios de comunicación y los gabinetes de comunicación. *Prisma Social: Revista de Investigación Social*, (22), 1-19.

Gabino Campos, M., Castillo Esparcia, A. y Álvarez Nobell, A. (2020). *Relaciones Públicas en la Actualidad*. Editorial Fragua.

García Santamaría, J.V. (2019). *Las nuevas fronteras de la comunicación corporativa*. Universitat Oberta de Catalunya, Editorial UOC.

Giddens, A. (1996). *Las consecuencias perversas de la modernidad: modernidad, contingencia y riesgo (Vol. 12)*. Anthropos Editorial.

Global Alliance (2018). *Code of Ethics. Global Principles of Ethical Practice in Public Relations and Communication Management*. <https://www.globalalliancepr.org/code-of-ethics>

Gonçalves, G. y Oliveira, E. (Eds.). (2022). *The Routledge Handbook of Nonprofit Communication*. Taylor & Francis.

Gregory, A. (2020). *Planning and managing public relations campaigns: A strategic approach*. Kogan Page Publishers.

Gregory, A. y Wills, P. (2019). *Liderazgo estratégico y gestión de la comunicación*. Biblioteca dircom. Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).

Grunig, L. A., Grunig, J. E. y Dozier, D. M. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organisations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Lawrence Erlbaum Associates.

Holmström, S. (2004). The reflective paradigm. En B. van Ruler y D. Verčič (Eds.), *Public Relations in Europe, a Nation-by-Nation Introduction of Public Relations Theory* (pp. 121-134). De Gruyter Mouton.

- Ihlen, Ø., Fredrikson, M. y van Ruler, B. (Eds.). (2009). *Public relations and social theory*. Routledge/Taylor and Francis Group.
- Ihlen, Ø. y Pallas, J. (2014). Mediatization of corporations. En K. Lundby (Ed.), *Mediatization of Communication* (pp. 423-441). De Gruyter Mouton.
- Ikonen, P., Luoma-Aho, V. y Bowen, S. A. (2017). Transparency for sponsored content: Analysing codes of ethics in public relations, marketing, advertising and journalism. *International Journal of Strategic Communication*, 11(2), 165-178.
- Institute for Public Relations (25 de mayo de 2021). IPR's Commitment to Diversity, Equity, and Inclusion. <https://bit.ly/3JtYsuS>
- International Public Relations Association (2009). *Code of Athens*. IPRA. https://www.ipra.org/static/media/uploads/pdfs/ipra_code_of_athens.pdf
- Levine, B. (2020). *Principios de Barcelona 3.0*. AMEC. <https://amecorg.com/es/barcelona-principles-3/>
- Lipovetsky, G., Charles, S. y Moya, A. P. (2006). *Los tiempos hipermodernos*. Anagrama.
- Luoma-aho, V. y Badham, M. (2023). *Handbook on Digital Corporate Communication*. Edward Elgar Publishing.
- Macnamara, J. (2017). *Evaluating public communication: Exploring new models, standards, and best practice*. Routledge.
- Macnamara, J. (2020). *Taxonomy of the Integrated Evaluation Framework*. AMEC. <https://amecorg.com/amecframework/home/supporting-material/taxonomy/>
- Macnamara, J. (2023). A call for reconfiguring evaluation models, pedagogy, and practice: Beyond reporting media-centric outputs and fake impact scores. *Public Relations Review*, 49(2), 102311. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102311>
- Madroñero, G. y Capriotti, P. (2018). La etapa de la Estrategia de Comunicación en el proceso de planificación de la comunicación y las relaciones públicas/The stage of Communication Strategy in the planning process of communication and public

relations. *Revista internacional de relaciones públicas*, 8(16), 171-186.
<https://doi.org/10.5783/revrrpp.v8i16.542>

Marca Francés, G. (2018). *Como hacer un plan estratégico de comunicación vol. IV. La investigación estratégica de evaluación: 12*. Colección Dircom. Universitat Oberta de Catalunya, Editorial UOC.

Matilla, K. (2014). *Cambio social y relaciones públicas*. Colección Dircom. Universitat Oberta de Catalunya, Editorial UOC.

Matilla, K. (2015). *Historia de la Comunicación Corporativa en Cataluña*. Colección Dircom. Universitat Oberta de Catalunya, Editorial UOC.

Matilla, K. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. I. Un modelo de planificación estratégica, paso a paso*. Colección Dircom. Universitat Oberta de Catalunya, Editorial UOC.

McLuhan, H. M. y Fiore, Q. (1985). *Guerra y paz en la aldea global*. Planeta Agostini.

Molleda, J.C., Álvarez-Nobell, Athaydes, A., Herrera, M.V., Moreno, Á. y Suárez-Monsalve, A.M. (2023). *Latin American Communication Monitor 2022-2023. Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en Comunicación*. EUPRERA.

Molleda, J. C., Moreno, Á. y Navarro, C. (2017). Professionalization of public relations in Latin America: A longitudinal comparative study. *Public Relations Review*, 43(5), 1084-1093. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.08.003>

Moreno, Á. (2007). Planificación y gestión de las relaciones públicas. *M-003371*.

Moreno, Á. (2024). Modelo didáctico de planificación de comunicación estratégica. (En proceso de publicación).

Moreno, Á., Fuentes-Lara, C. y Khalil, N. (2018). *GENDERCOM. Brechas y oportunidades de género en la profesión de gestión de la comunicación en España*. Asociación de Directivos de Comunicación.

- Moreno, Á., Fuentes-Lara, C., Zurro-Antón, N., Alli, L. y Jiménez-Sánchez, L. (2023a). *LIDGENCOM. Liderazgo femenino en las Direcciones de Comunicación*. EUPRERA/GEAC, <https://bit.ly/43WHCNs>
- Moreno, Á., Fuentes-Lara, C., Zurro-Antón, N., Tench, R., Zerfass, A., Verčič, D. y Verhoeven, P. (2023b). *Excelencia en Comunicación. Cómo Desarrollar, Dirigir y Liderar Comunicaciones Excepcionales*. Universitat Oberta de Catalunya, Editorial UOC (en imprenta).
- Moreno, Á., Molleda, J. C., Álvarez Nobell, A., Herrera, M., Athaydes, A. y Monsalve, A.M.S. (2019). *Comunicación estratégica y sus retos: fake news, confianza, información para la toma de decisiones, liderazgo y compromiso laboral. Resultados de una encuesta en 19 países*. EUPRERA/Dircom.
- Moreno, Á., Navarro, C. y Humanes, M.L. (2014). El liderazgo en relaciones públicas y gestión de comunicación. Análisis cuantitativo de los factores de liderazgo en España. *Palabra Clave*, 17(3), 946-978. <https://doi.org/10.5294/pacla.2014.17.3.16>
- Moreno, Á., Navarro, C., Tench, R. y Zerfass, A. (2015). Does social media usage matter? An analysis of online practices and digital media perceptions of communication practitioners in Europe. *Public relations review*, 41(2), 242-253.
- Moreno, Á., Tench, R. y Okay, A. (2017). Re-fuelling the talent tank. A qualitative study of key deficiencies, future needs, and life-long learning needs of communication management professionals in Europe. *Communication & Society*, 30(3), 109-127. <https://doi.org/10.15581/003.30.35774>
- Navarro, C., Moreno, Á., Molleda, J.C. y Khalil Tolosa, N. (2020). The challenge of new gatekeepers for public relations. A comparative analysis of the role of social media influencers for European and Latin American professionals. *Public Relations Review*, 46(2), 101881. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101881>
- Oliveira, A. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. II. Públicos y stakeholders*. Colección Dircom. Universitat Oberta de Catalunya, Editorial UOC.

- Pearson, R. (2017). Business ethics as communication ethics: Public relations practice and the idea of dialogue. En C. H. Botan y V. Jr. Hazleton, *Public Relations Theory* (pp. 111-131). Routledge.
- Plank Center for Leadership in Public Relations (2023a). *Report Card on PR Leaders. Leadership in public relations improves*. <https://plankcenter.ua.edu/>
- Plank Center for Leadership in Public Relations (2023b). *Lessons from PR leaders*. <https://plankcenter.ua.edu/?s=lessons+for+pr>
- Portal de servicios URJC (2023). *Calificaciones docentes asignatura Dirección de Comunicación*. Universidad Rey Juan Carlos.
- PriceWaterhouseCoopers (2021). Guía para la integración de criterios ESG en los Consejos de Administración. PwC. <https://pwc.to/3NJ5RJ8>
- Ribas, X. (2022). *Guía práctica de ESG*. Thomson Reuters Aranzadi.
- Rodero, E. y Lucas, I. (2021). Synthetic versus human voices in audiobooks: The human emotional intimacy effect. *New Media & Society*, 25(7), 14614448211024142. <https://doi.org/10.1177/14614448211024142>
- Sánchez Aranda, J.J. (2021). *Comunicación y globalización*. Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).
- Santander (2023). *Crear un banco más responsable mediante la integración de los criterios ESG*. <https://www.santander.com/es/nuestro-compromiso>
- Smith, R. D. (2020). *Strategic planning for public relations*. Routledge.
- Sriramesh, K. y Verčič, D. (Eds.). (2003). *The global public relations handbook: Theory, research, and practice*. Routledge.
- Tench, R., Meng, J., Moreno, Á. (2022). *Strategic Communication in a Global Crisis. National and International Responses to the COVID-19 Pandemic*. Routledge.
- Tench, R. y Moreno, Á. (2015). Mapping communication management competencies for European practitioners: ECOPSI an EU study. *Journal of Communication Management*, 19(1), 39-61. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2013-0078>

- Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, Á. y Verhoeven, P. (2017). *Communication Excellence. How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications*. Palgrave Macmillan.
- Tench, R., Zerfass, A., Verhoeven, P., Verčič, D., Moreno, Á. y Okay, A. (2013). *Competencies and Role Requirements of Communication Professionals in Europe. Insights from qualitative and quantitative studies*. ECOPSI Research Project. Leeds Metropolitan University. <https://bit.ly/3pf4jgC>
- Universidad Rey Juan Carlos, URJC (2023f). *Guías Docentes. Curso Académico 2022-23*. <https://gestion3.urjc.es/guiasdocentes/>
- van Ruler, B. (2021). 5 Public relations as a reflective practice. En Valentini, C. (Ed.), *Public Relations* (pp.83-106). De Gruyter Mouton.
- van Ruler, B. y Körver, F. (Eds.). (2019). *The communication strategy handbook: toolkit for creating a winning strategy*. Peter Lang Media and Communication.
- Wiesenberg, M. y Moreno, Á. (2020). Communication Practitioners' Perceptions of Big Data and Automation: A Comparative Study between Europe and Latin America/Percepciones de los Profesionales de Comunicación sobre Big Data y Automatización: Un Estudio Comparativo entre Europa y Latinoamérica. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 10(19), 29-48. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v10i19.636>
- Xifra, J. (2010). *Relaciones públicas, empresa y sociedad: Una aproximación ética* (Vol. 149). Universitat Oberta de Catalunya, Editorial UOC.
- Zerfass, A., Buhmann, A., Tench, R., Verčič, D. y Moreno, Á. (2021). *European Communication Monitor 2021. CommTech and digital infrastructure, video-conferencing, and future roles for communication professionals. Results of a survey in 46 countries*. EUPRERA/EACD.
- Zerfass, A., Moreno, Á., Tench, R., Verčič, D. y Buhmann, A. (2022). *European Communication Monitor 2022. Exploring diversity and empathic leadership, Comtech and consulting in communications. Results of a survey in 43 countries*. EACD/EUPRERA, Cision y Fink & Fuchs.

- Zerfass, A., Moreno, Á., Tench, R., Verčič, D. y Verhoeven, P. (2009). *European Communication Monitor 2009*. EUPRERA, University of Leipzig.
- Zerfass, A., Moreno, Á., Tench, R., Verčič, D. y Verhoeven, P. (2013). *European Communication Monitor 2013. A Changing Landscape – Managing Crises, Digital Communication and CEO Positioning in Europe. Results of a Survey in 43 Countries*. EACD/EUPRERA, Helios Media.
- Zerfass, A., Moreno, Á., Tench, R., Verčič, D. y Verhoeven, P. (2017). *European Communication Monitor 2017. How strategic communication deals with the challenges of visualisation, social bots and hypermodernity. Results of a survey in 50 countries*. EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.
- Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D. y Moreno, Á. (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*. EACD, EUPRERA, Quadriga Media Berlin.
- Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, Á. y Tench, R. (2015). *European Communication Monitor 2015. Creating Communication Value Through Listening, Messaging and Measurement. Results of a Survey in 41 Countries*. EACD/EUPRERA, Helios Media.
- Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, Á. y Tench, R. (2019). *European Communication Monitor 2019. Exploring trust in the profession, transparency, artificial intelligence and new content strategies. Results of a survey in 46 countries*. EUPRERA/EACD, Quadriga Media Berlin.
- Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, Á., Tench, R. y Verčič, D. (2016). *European Communication Monitor 2016. Exploring trends in big data, stakeholder engagement and strategic communication. Results of a survey in 43 Countries*. EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.
- Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, Á., Tench, R. y Verčič, D. (2020). *European Communication Monitor 2020. Ethical challenges, gender issues, cyber security, and competence gaps in strategic communication. Results of a survey in 44 countries*. EUPRERA/EACD.

Zerfass, A., Verhoeven, P., Tench, R., Moreno, Á. y Verčič, D. (2011). *European Communication Monitor 2011*. EACD, EUPRERA.