

## **The Communication and Public Relations Practices in International Non-Profit Organizations in the Fight Against COVID-19 Crisis: the case of Mexico**

### **Las prácticas profesionales de la comunicación y las relaciones públicas de las ONG internacionales ante la crisis del COVID-19: el caso de México**

Marco-Tulio Flores Mayorga\*, Francisco Cabezuelo-Lorenzo\*\*, Priscila Chalá Mejía\*\*\*

\*Universidad de Guadalajara, México (marcot@redudg.udg.mx)

\*\*Universidad Complutense de Madrid, España (fcabezue@ucm.es)

\*\*\*Universidad de Las Américas, Ecuador (priscila.chala@udla.edu.ec)

#### Abstract

The Covid-19 crisis has forced communication and public relations professionals from non-governmental organizations to develop new roles, especially in the new economic and social post-confinement context in Mexico. This study reviews their new roles, and which are the challenges that they face from the pandemic. This research covers the cases of Amnistía Internacional, Cáritas Mexicana, Greenpeace, Hábitat para la Humanidad, Médicos Sin Fronteras, Special Olympics y World Wildlife Fund. The study shows that there is no, a unique single role to manage communication and public relations. Their work is less strategic despite the dominance of the managerial and operational roles in the crisis. Their activity is more represented in the roles of the European four-by-four model of Anne Gregory and Paul Willis and with less relation to the four social roles of the North American model of James E. Grunig and J. White. Nowadays professionals intensify the use of the web and social networks, raise awareness of the pandemic, strengthen alliances between organizations, focus their online management efforts to retain, and attract volunteers. In addition, they try to stay on the media agenda. Likewise, this study considers that there are new challenges to be faced in the next five years. Those challenges include the inclusion of internal communication strategies, the strengthening of trust and reputation, the improvement of its risk strategy, the expansion of its target audiences stand out, as well as paying more attention to sustainability, and inclusion, big data, and algorithms. The great challenge focuses on being less technical and managing a more strategic communication with better leadership and digital skills to achieve greater recognition of their role within the organization and society.

Keywords: Strategic Communication; Public Relations; Professional Roles of Communication; Non-Profit Organizations; Covid-19; Mexico

#### Resumen

La pandemia de la Covid-19 ha forzado a los profesionales de la comunicación y las relaciones públicas de las organizaciones no gubernamentales a desarrollar nuevos roles, especialmente, en el contexto económico y social post-confinamiento en México. Este estudio revisa sus nuevas funciones y cuáles son los desafíos a los que se enfrentan por la pandemia. Se basa en la experiencia de los profesionales de Amnistía Internacional, Cáritas Mexicana, Greenpeace, Hábitat para la Humanidad, Médicos Sin Fronteras, Special Olympics y World Wildlife Fund. El estudio demuestra que no existe un único rol para gestionar la comunicación y las relaciones públicas. El trabajo de los profesionales es menos estratégico a pesar del predominio de la función directiva y operativa. Su actividad tiene mayor representación en los roles del modelo europeo cuatro por cuatro de Anne Gregory y Paul Willis, y con menor relación a los cuatro roles sociales del modelo norteamericano de James E. Grunig y J. White. Los profesionales intensifican el uso de la web y redes sociales virtuales, estrechan alianzas entre organizaciones, orientan sus esfuerzos de gestión en línea para fidelizar y captar voluntarios, mientras se mantienen activos en

la agenda mediática. Además, el estudio estima que, entre los desafíos a enfrentar en los siguientes cinco años, sobresalen la inclusión de estrategias de comunicación interna, el fortalecimiento de la confianza y reputación institucional, la mejora de la estrategia de riesgos, la ampliación de sus públicos objetivo; prestando mayor atención a la sostenibilidad e inclusión, *big data* y algoritmos. El gran reto se centra en ser menos técnicos y gestionar una comunicación más estratégica con mejores competencias de liderazgo y manejo digital para lograr un mayor reconocimiento de su función dentro de la organización y la sociedad.

Palabras clave: Comunicación estratégica; Relaciones Públicas; Funciones profesionales de la comunicación; ONG; Covid-19; México

## Introducción

La crisis de la COVID-19 ha desencadenado un desequilibrio económico, político y social que ha afectado los procesos y estructuras en las organizaciones a nivel mundial, en especial las dedicadas al tercer sector que, de manera permanente, se ven limitadas en sus presupuestos de ayuda y donaciones. En consecuencia, la comunicación y las relaciones públicas no son la excepción. A pesar de que las organizaciones no gubernamentales (en adelante ONG) poseen una mayor experiencia en la gestión de situaciones difíciles de ayuda humanitaria, por la pandemia han debido enfrentar desafíos e incertidumbres, así como la necesidad de reforzar las relaciones de confianza con sus públicos (Xifra, 2020). De manera que resulta necesario reconocer el alcance estratégico de la gestión de la comunicación en las organizaciones benéficas, pues en repetidas ocasiones se reducen a acciones de marketing y publicidad por la importancia de lograr su independencia económica a través de la procuración de fondos, restándole atención al diálogo con la ciudadanía sobre su misión y proyectos; lo que dificulta conocer y hacer más transparente su labor (Herranz y Cabezuelo, 2009; Herrero-Gutiérrez et al., 2017), algo que también se advierte con su comunicación digital en las redes sociales (Castillo et al., 2017).

En el nuevo contexto, en medio de los efectos por la pandemia de COVID-19, las organizaciones se ven obligadas a adaptar sus estrategias para atender las exigencias de un entorno cambiante. También deben gestionar la transformación, empoderar y hacer protagonistas a los equipos, así como migrar a una cultura de innovación permanente, transparente, productiva, flexible y virtual. Asimismo, tendrán que reconocer la comunicación, no solo como función técnica, sino también como directiva y estratégica (Sriramesh y Verčič, 2012). Además, deberá cuestionarse el liderazgo tradicional para cumplir con los objetivos organizacionales que, con el apoyo de colaboradores, sin la presencia física como cuestión imprescindible, puedan sostener los vínculos generados a distancia, garantizando nuevos protocolos de actuación; pues el liderazgo y la comunicación son factores clave para generar y reforzar la confianza de los empleados e involucrarlos en procesos de cambio (Yue et al., 2019). No obstante, en varios niveles se evidencia una falta de comprensión clara sobre la diferencia entre lo táctico y lo estratégico; situación que impide articular los diversos roles que las relaciones públicas pueden cumplir dentro de una organización (Gregory y Willis, 2013), orillándola a una función operativa por parte de los directivos.

Desde esa perspectiva, resulta relevante revisar las labores de los responsables de comunicación y relaciones públicas, encargados de posicionar a las ONG en diferentes regiones del mundo; en especial para conocer en México de qué manera gestionan la comunicación con su entorno, ya sea de forma estratégica, directiva o técnica, y cómo deberán reinventarse para hacer frente a un contexto que, debido a la pandemia, se muestra cambiante a nivel político y social. Esto, porque no se han encontrado estudios sobre roles y

funciones que sirvan de referencia para entender cómo ha evolucionado la profesión en las organizaciones, y cómo esa experiencia debe reflejarse en la enseñanza de las relaciones públicas en el sistema universitario, por lo que aún no se ha podido demostrar la existencia de un modelo de roles empírico (van Ruler, 2004), específicamente en México y otras regiones de América Latina y del mundo.

En ese sentido, el objetivo principal que orienta este estudio es identificar las prácticas comunicativas y de relaciones públicas del tercer sector internacional en México, así como los retos que afrontan los profesionales de la comunicación y las relaciones públicas, según sus estructuras organizacionales ante la crisis del COVID-19. Adicionalmente, se busca analizar los roles y funciones que desempeñan, así como conocer de qué manera se preparan para enfrentar la pandemia en México.

El marco teórico se centra, principalmente, en los estudios de Broom y Smith (1979), Broom y Dozier (1986), Dozier y Gottesman (1982), en los roles surgidos del modelo Cuatro por cuatro de relaciones públicas estratégicas de Gregory y Willis (2013), por su análisis de profundidad en los niveles, líneas y roles, así como su aplicación a cualquier tipo de organización. También en los modelos de Grunig y Hunt (1984), y en los roles sociales de Grunig y White (1992); además, en el contexto de la posmodernidad, la práctica de las relaciones públicas como una forma de activismo (Holtzhausen, 2000; 2016); asimismo, en estudios realizados en algunas regiones de América Latina por Arzuaga-Williams (2020), Molleda (2001), Molleda y Ferguson (2004), Molleda y Suárez (2003) y Molleda et al. (2010; 2017).

## **Revisión de la literatura**

La comunicación estratégica y, en especial, las relaciones públicas como disciplina continúan en debate entre académicos y profesionales, por su indeterminación tanto en la enseñanza como en sus campos de actuación, aunque la tendencia actual es cobijarla bajo el término "comunicación"; mientras que, como parte de una estrategia de marketing, la expresión "relaciones públicas" se utiliza para actividades promocionales de un producto o servicio (Xifra, 2011). En Europa predomina el uso de "gestión de la comunicación", mientras que en Estados Unidos es más común el de "relaciones públicas" (van Ruler, 2004). Por otro lado, también se cuestiona que académicos de relaciones públicas han "invadido" el campo de la comunicación estratégica, pero se advierte la necesidad de un conocimiento más profundo de esta compleja situación (Heide et al., 2018). En América Latina se observa un uso combinado de ambos términos (Gutiérrez-García y Sadi, 2020). En el sector privado aún prevalece la figura del director de comunicación y comunicación organizacional; también se discute que los profesionales tienen que convertirse en ingenieros en comunicación estratégica (Islas, 2017).

La comunicación y las relaciones públicas se han convertido en subsistemas formales en las organizaciones desde finales del siglo XIX y principios del XX (Xifra, 2011), en los cuales el profesional realiza un papel fronterizo, sirve de enlace con diferentes grupos externos; además, apoya a otros subsistemas en la gestión de la comunicación, así como en la adaptación y aportación de nuevas ideas procedentes del entorno. Esta estructura de sistemas abiertos favorece la práctica proactiva de las relaciones públicas. De acuerdo con el tipo de proyecto en las estructuras organizacionales en red dependerá el papel a desempeñar, en algunas ocasiones fungirá como estrategia, directivo, prescriptor experto o como técnico (Holtzhausen, 2016).

Desde una perspectiva funcional y crítica, el rol que debe desempeñar el profesional de comunicación y relaciones públicas en las organizaciones ha sido abordado por expertos desde el ámbito académico y profesional. En Estados Unidos, Broom y Smith (1979) construyeron una tipología de roles en las organizaciones que posteriormente Broom y Dozier (1986) consolidaron en roles de gerente y técnico con diferentes subroles. Grunig y White (1992) proponen el rol social pragmático, social conservador, social radical y social idealista; también surge el estratega, directivo, experto y activista comunitario (Holtzhausen, 2000; 2016; García-Nieto et al., 2020).

En Europa, Gregory y Willis (2013) identificaron el rol de orientador social, guardián corporativo, catalizador y técnico; van Ruler (2004) se remonta a la historia de la profesión en Holanda para identificar la función del pregonero, mayordomo, director, creador y el facilitador de relaciones; Solano (2001) lo ubica como gestor de los intereses sociales. Según su orientación hacia las estrategias corporativas como consultor o asesor corporativo, facilitador estratégico, apoyo operativo y experto aislado (Moreno et al., 2013).

En América Latina, Pérez y Solórzano (1999) consideran el papel del profesional como un agente de transformación social que participa en la gestión estratégica de las organizaciones y como asesor de las políticas de la relación y comunicación de la alta administración; Molleda (2001) enfatiza el rol social necesario para enfrentar las condiciones políticas y económicas que prevalecen en la región. En México, no se ha discutido a fondo la función del profesional, tampoco existen estudios que aborden el tema, pero sí recomendaciones de acuerdo con la experiencia profesional sobre su función en las organizaciones (Bonilla, 2013; Lavalle, 1997; Rebeil et al., 2001).

#### *Los roles y modelos de comunicación en las organizaciones*

Los profesionales de la comunicación continúan con una posición y función limitada en las organizaciones. No se los considera cruciales para la toma de decisiones estratégicas (Falkheimer et al., 2016); algo que también sucede con los gestores de las relaciones públicas, pues su campo de actuación es operativo y de servicio. En otros contextos, sin tener claro qué gestionan y asesoran, se consideran gerentes estratégicos y consultores (van Ruler, 2004). En el marketing, las relaciones públicas son vistas como una simple táctica de la mezcla de promoción sin reconocer su alcance estratégico (Lages et al., 2003). En América Latina, los profesionales ocupan menos posiciones de liderazgo y tienen menos experiencia profesional que sus pares de Asia y Europa, quienes cuentan con más presencia en organizaciones gubernamentales y se muestran insatisfechos con su salario (Molleda et al., 2017).

Según los fundamentos de la sociología, en específico sobre la teoría de roles y profesiones, los gestores de la comunicación y relaciones públicas juegan un papel determinante en las organizaciones. Cualquier conjunto de personas interactúa por periodos continuos y repetitivos con tendencia a estandarizar sus normas, a formar un sistema de estatus y roles interrelacionados con intereses comunes, y con derechos y obligaciones que se convierten en normas (Rodríguez, 2011). En este sentido, si los directivos definen los roles bajo una percepción limitada, es probable que el papel de la comunicación y las relaciones públicas se vea fragmentada; por lo tanto, a pesar de que debe obtener una aceptación corporativa y social (L'Étang, 2007), como una función directiva deberá demostrar que puede contribuir en el cumplimiento de la misión organizacional (Gregory y Willis, 2013). Además, si el nivel y perfil de escolaridad de los altos mandos no es homogéneo dentro del grupo social, pudiera representar una barrera, al no reconocer el alcance estratégico

de la disciplina, contratando perfiles no afines a la profesión, lo que evidenciaría la intrusión de otras ocupaciones que están en proceso de profesionalización (Almansa-Martínez y Fernández-Souto, 2020; Rodríguez, 2008).

Por otro lado, si los profesionales cuentan con las competencias genéricas y específicas pueden ganarse la confianza de sus superiores, así como la confianza pública (Zerfass, et al., 2019) y, por asociación, también el liderazgo institucional (Edelman, 2019), en donde la confianza es un activo valioso y una prioridad estratégica. La confianza y el liderazgo exigen que las relaciones públicas incidan más en la actividad organizativa cuando el director es miembro de la coalición dominante, debido a que contribuye en los objetivos de la organización, participa en la definición de los públicos que son más estratégicos (Grunig et al., 2006), no se enmarca tan solo en actividades de *publicity* y de comunicación de crisis, sino que es parte esencial en la toma de decisiones para desempeñar un papel estratégico.

Dozier y Grunig (1992) enmarcan las funciones del profesional en cuatro niveles: gerente, técnico, enlace de comunicación y relaciones con los medios, mientras que Broom y Dozier (1986) en tres diferentes tipos de roles: 1) el experto consejero que investiga y define problemas de relaciones públicas, desarrolla programas y toma responsabilidades para su implementación; 2) el facilitador de comunicación, que mantiene una comunicación bidireccional entre la organización y sus públicos; es un enlace, interpreta y media; 3) el facilitador en el proceso de solución de problemas, emerge cuando el director de relaciones públicas ayuda a otros en la organización para solucionar sus problemas de comunicación e imagen.

En cuanto a los cuatro modelos de las relaciones públicas propuestos por Grunig y Hunt (1984): agente de prensa, información pública, asimétrico bidireccional y simétrico bidireccional, el rol del gerente es más frecuente en organizaciones donde se practica el modelo simétrico y asimétrico, tiene menos presencia en una organización con el modelo de agente de prensa o de información pública, en los que sobresale el rol técnico.

Grunig y White (1992, pp. 31) mencionan que unas excelentes relaciones públicas "deben ser vistas como simétricas, idealistas y críticas, además de directivas". En contraste, a otras formas que han limitado la excelencia y la efectividad de las relaciones públicas como lo han sido, el modelo asimétrico, el rol neutral o de defensa en la sociedad y su función técnica, además de los modelos de agente de prensa y de información pública que solo intentan cambiar el comportamiento de su público objetivo, sin generar un cambio de comportamiento en la organización. Consideran que los excelentes departamentos de relaciones públicas adoptan la visión más realista de que las relaciones públicas son un proceso simétrico de compromiso y negociación, y no una guerra por el poder, que a largo plazo puede resultar más efectivo para las organizaciones. En este contexto enmarcan diferentes roles sociales del profesional de relaciones públicas:

- 1) El rol *pragmático*, en el cual los profesionales solo defienden los intereses de sus clientes, actúan como defensores y posicionan las opiniones de sus clientes en el entorno público. Este rol considera que la sociedad es un mercado de ideas, servicios y productos que está compuesta por grupos en competencia y audiencias meta, en el cual se ganará una ventaja comercial.
- 2) En el rol *conservador* los profesionales se convierten en defensores de los derechos y privilegios de quienes ostentan el poder económico y político. Adoptan una perspectiva defensiva o protectora de los intereses de sus clientes. Su responsabilidad primordial es mantener el *estatus quo* y un sistema capitalista idealizado de ataque.

3) El rol *radical* presupone que las relaciones públicas contribuyen al cambio dentro de las organizaciones y la sociedad, proporcionando información para el debate público, estableciendo enlaces entre grupos y generando cambios sociales en la solución de problemas. Esta perspectiva ve a la sociedad como un sistema en el cual el conocimiento y la información otorgan poder e influencia para generar cambios. Las relaciones públicas son una herramienta que pueden ser utilizadas para confrontar grupos sociales opuestos.

4) El rol *idealista* se aproxima a un enfoque simétrico, desde el cual las relaciones públicas sirven al interés público, desarrollan el entendimiento mutuo entre las organizaciones y sus públicos, contribuyen al debate informado sobre asuntos que afectan a la sociedad, y facilitan el diálogo y la colaboración entre organizaciones y sus públicos. Una práctica óptima de relaciones públicas generalmente será simétrica e idealista.

Otros roles y modelos han surgido fuera de la estructura organizacional estadounidense como el modelo de relaciones públicas estratégicas cuatro por cuatro de Gregory y Willys (2013) aplicado a cualquier organismo público, privado y sin fines de lucro, que funciona en momentos de estabilidad e inestabilidad económica y política. Este modelo examina la organización como un nexo de conexiones en diferentes niveles estratégicos: social, corporativo, cadena de valor y la parte funcional. Además, identifica cuatro atributos descritos como cadenas de ADN: comprensión de la marca, liderazgo, las relaciones públicas como competencia central de la organización, y la planificación, gestión y evaluaciones de las relaciones con los públicos. Con el reconocimiento de estos niveles y atributos, se pretende mejorar la confianza, reforzar la legitimidad, así como construir y defender la reputación. También se busca facilitar la toma de decisiones en todos los niveles, además de garantizar que los directivos estén mejor informados para comprender el papel de las relaciones públicas, así como asegurar sistemas y procesos en la estructura organizacional.

Con este modelo, se propone que el líder estratégico de relaciones públicas desempeñe cuatro roles: 1) *orientador-social*, el comunicador es protector de la organización con el apoyo de los diferentes públicos objetivo, para ello se informa y compromete con la legitimidad de la marca; 2) *navegador-corporativo*, ayuda a la gerencia a tomar decisiones inteligentes cuidando los intereses de los miembros de la organización de manera equilibrada; se convierte en un guardián de los valores organizacionales; 3) *catalizador-cadena de valor*, se incluye a todos los grupos de interés con los que se relaciona la organización, incluyendo a los activistas y comunidades en línea, a quienes se deberá mantener informados para persuadirlos de acuerdo con sus intereses y necesidades; 4) *implementador-funcional*, este rol técnico implica la planificación de programas y campañas de relaciones públicas, así como el asesoramiento a otras áreas de la organización. Para fundamentar la exploración de este estudio, en particular, se tomó como punto de partida los roles del modelo cuatro por cuatro de relaciones públicas estratégicas de Gregory y Willis (2013) y los roles sociales de Grunig y White (1992).

#### *Activismo y tercer sector*

Desde el posmodernismo, Holtzhausen (2000; 2016) analiza las implicaciones que enfrentaría el profesional de relaciones públicas corporativas como activista desde las comunidades, donde debe actuar para defender los intereses de grupos que se esfuerzan por lograr cambios sociales. Este rol es visto como radical, pero también como ético y deseado. En comparación, el profesional de relaciones públicas como un activista organizacional trabaja internamente para denunciar injusticias hechas a empleados o a la sociedad, su

responsabilidad es ser agente de cambio de la organización. En ese sentido, el papel en las estructuras organizacionales en red va a estar determinado por el tipo de proyecto, su entorno y necesidades, en algunas ocasiones ejercerá como estratega, en otras como directivo, prescriptor experto o incluso como técnico (Holtzhausen, 2016).

Ahora bien, la función de la comunicación y las relaciones públicas en el tercer sector se focaliza en la captación y fidelización de socios y voluntarios, así como en la creación y difusión de campañas de sensibilización, educación y formación (Castillo, 2007). Para ello, su principal herramienta son los medios de comunicación que les permiten cumplir con parte de sus objetivos de movilización y de imagen.

Para Durán (2010) es una práctica ligada tanto a su quehacer productivo cotidiano como estratégico, pues comunicar significa concientizar, sensibilizar, difundir, denunciar, educar, luchar, cambiar, promover o presionar, y es mediante el proceso de comunicación como se convierten en verdaderos y legítimos interlocutores sociales.

En los espacios digitales, las prácticas comunicativas, se orientan más a contenidos de *fundraising*, que en los pedagógicos o políticos, situación que pone en disputa el rol social y transformador de las ONG, lo que sugiere una relación instrumental con sus públicos (Quintana, 2020).

Según Cutlip et al. (2001), los técnicos en comunicación suelen trabajar en organizaciones que actúan en ambientes relativamente estables, como las organizaciones sin ánimo de lucro. Los facilitadores en la resolución de problemas y prescriptores expertos ocupan cargos directivos en organizaciones con entornos altamente complejos y problemáticos.

En el contexto de la pandemia apoyan campañas de información pública sobre cómo protegerse del virus como parte del Plan de respuesta humanitaria global COVID-19, implementado por Naciones Unidas, así como otras acciones de comunicación transparente del riesgo país y el compromiso de la comunidad, principalmente para combatir la *infodemia* masiva (World Health Organization, 2020). A escala mundial, existe un modesto incremento de la confianza de la sociedad hacia las organizaciones, en el caso específico de las ONG aumentó 4 puntos en comparación con 2018 que fue de 65 (Edelman, 2019), condición que supone un trabajo directivo y de liderazgo de los responsables de gestionar la comunicación.

### *El rol profesional en América Latina*

Las organizaciones sin ánimos de lucro en América Latina están mejor preparadas para manejar las crisis de la pandemia en comparación con el sector público y privado, aunque se reconoce la necesidad de fortalecer el rol de la comunicación para apoyar la toma de decisiones de los altos directivos. Álvarez-Nobell et al. (2021) resaltan que tres de cada cinco profesionales de la comunicación y de las relaciones públicas están preocupados por el uso de *bots* y análisis de *big data*, además de ataques delictivos en sus plataformas en línea, temas que estarán en su agenda en los siguientes dos años, incluyendo el avance acelerado de la comunicación móvil, mientras que, por otro lado, uno de cada dos profesionales tiene el reto de mejorar sus competencias en datos y uno de cada tres en habilidades de gestión. Estas tendencias actuales reflejan la importancia que tiene la evolución digital en las organizaciones y en consecuencia la necesidad de mejorar los conocimientos y habilidades para un mejor desempeño de su gestión (Almansa-Martínez y Fernández-Souto, 2020).

En relación con los roles sociales de los profesionales, el estudio *Macroencuesta latinoamericana de comunicación y relaciones públicas*, sostiene que asesoran a la organización sobre asuntos de ética y responsabilidad social, además de actuar como parte de la conciencia social y alertar a la organización acerca de asuntos sobre el bienestar de sus empleados (Molleda, et al., 2010). En el caso específico de Uruguay, Arzuaga-Williams (2020) refiere el rol gerencial, con énfasis en la toma de decisiones sobre las políticas de comunicación, que se diferencia del rol ejecutivo que gestiona y opera los recursos para cumplir con los objetivos planteados por la organización.

En Colombia, los profesionales se consideran agentes de transformación social, aunque negaron ser la conciencia para sus organizaciones (Molleda y Suárez, 2003), contrario a lo que menciona el código de ética de la Confiarp (2004) que hace referencia a que en el desempeño de sus funciones será el fiel custodio de los intereses de la organización a la cual sirve.

En Brasil, la gestión estratégica de las relaciones públicas se manifiesta más en las organizaciones privadas que en las públicas (Krohling-Kunsch, 2004). Por otro lado, en ese mismo país Molleda y Ferguson (2004) validaron cuatro roles sociales: ética y responsabilidad social, bienestar del empleado y de la comunidad, y la armonía del Gobierno. Encontraron diferencias de género y de jerarquía. Las mujeres mostraron mayor interés que los hombres en desempeñar el papel de bienestar del empleado y menos probabilidades de desempeñar los otros tres roles.

En cuanto a la situación en México se observan características similares al perfil identificado hace más de dos décadas. "Está rodeado de circunstancias como la inflación, recesión, la deuda externa, el desempleo, por lo que debe responder al mismo tiempo a su realidad histórica y regional armonizando y debiendo desarrollar las relaciones humanas y empresariales que operan en una sociedad basada en la escasez, la desigualdad y el conflicto" (Lavalle, 1997, pp. 19-21). Ante esta incertidumbre, se observa que un 72% de los mexicanos tiene confianza en las instituciones no gubernamentales, 71% confía en las empresas, 53% en los medios de comunicación y 34% en el gobierno (Edelman, 2019).

Estas evidencias en los roles profesionales de la comunicación y las relaciones públicas por investigadores fuera de Estados Unidos y parte de los países europeos y América Latina sirven de referencia para analizar las prácticas comunicativas y profundizar sobre las características propias del tercer sector internacional en México con base en sus estructuras organizacionales.

### *Preguntas de investigación*

Al apreciarse una carencia de estudios sobre la profesión en cuanto a su rol y función en el tercer sector, resulta oportuno generar un mayor conocimiento del papel que enfrentan estas organizaciones en momentos de incertidumbre como la generada por la pandemia de COVID-19. En este contexto surgen dos preguntas de investigación:

PI1. ¿Qué rol y funciones desempeñan los profesionales de la comunicación y las relaciones públicas en las organizaciones no gubernamentales internacionales en México, en particular en el contexto de la "nueva normalidad", ocasionada por la pandemia de COVID-19?



PI2. ¿Cuáles son los retos que enfrentan los profesionales de la comunicación y las relaciones públicas en las organizaciones no gubernamentales internacionales en México tras la crisis de COVID-19?

## **Metodología**

Este trabajo presenta un estudio cualitativo con un alcance exploratorio que analiza los roles de profesionales de la comunicación y las relaciones públicas, así como su campo de actuación durante la pandemia de COVID-19 en siete organizaciones no gubernamentales internacionales con presencia en México. Se analizan los casos de Amnistía Internacional, Cáritas Mexicana, Greenpeace, Hábitat para la humanidad, Médicos Sin Fronteras, Special Olympics y World Wildlife Fund. El análisis de contenido (procedimiento 1) fue utilizado para entender la información como un fenómeno simbólico que permite realizar inferencias reproducibles y válidas con aplicación a su contexto (Krippendorff, 1990), en este caso sobre los contenidos de los informes oficiales declarados en sus sitios web. A partir de este análisis se diseñó el guion de entrevista semiestructurada (procedimiento 2) que es un recurso flexible y dinámico centrado en un enfoque temático, que permite conocer los significados de individuos y grupos sobre experiencias, procesos sociales y acontecimientos (Edwards y Holland, 2013). Las variables consideradas para elegir las organizaciones fueron: antigüedad e influencia en el sector, lo que supone mayor experiencia en la gestión de la comunicación y las relaciones públicas; otro criterio fue que contasen con un departamento de comunicación. Estas organizaciones se dedican a la defensa de los derechos humanos, beneficencia, labor humanitaria, conservación del medio ambiente y al desarrollo comunitario e inclusión. Los entrevistados cuenta en promedio con ocho años de experiencia en el sector, seis son mujeres.

### *Selección de la muestra*

Aunque no se conoce el número exacto de ONG a nivel mundial, una referencia tangible es la que ofrece el Consejo Económico y Social de la ONU (2018), en el que aparece un listado con 5,161 organizaciones con diferentes estatus. Seis de las siete organizaciones internacionales seleccionadas forman parte de esa lista, todas cuentan con una sede en la Ciudad de México; en el país actualmente existen 43,044 Organizaciones de la Sociedad Civil (SIRFOSC, 2021), en el caso de las internacionales no se cuenta con un registro que cuantifique el universo. El total de entrevistados fue de siete, un representante por cada organización y se determinó con base en el estudio de Guest, Bunce y Johnson (2006), en el cual destacan que la oscilación que resulta ser suficiente para lograr los objetivos de investigación se ubica entre seis y doce entrevistas, siempre que el grupo de individuos sea relativamente homogéneo, como es el caso de este análisis en cuanto al rol y funciones que desempeñan los profesionales en ONG.

Los puestos que desempeñan las/os entrevistado/as son: dirección, coordinación y jefatura en comunicación, solo una de las entrevistadas ejerce el cargo de soporte e involucramiento, mientras que otro es asesor en comunicación y marketing. En cuanto a su perfil académico, tres tienen estudios de licenciatura en comunicación, publicidad y relaciones públicas, dos cursaron maestría en cooperación internacional y negocios. Una de las entrevistadas cuenta con estudios en periodismo y opinión pública, y maestría en periodismo. El resto posee estudios en relaciones internacionales, marketing y literatura hispánica.

### *Procedimiento 1*

El análisis de contenido se llevó a cabo en dos niveles: informes oficiales y el contenido declarado en sus sitios web tanto nacional como internacional. Se revisó su estructura, financiamiento, captación de fondos, así como las estrategias de comunicación y relaciones públicas en apoyo a los programas que implementan en diferentes áreas de influencia. Para este análisis, se diseñó una herramienta de recolección de datos para su interpretación posterior con base en las categorías descritas.

### *Procedimiento 2*

El guion se centró en cuestiones relacionadas con la importancia de la comunicación en los momentos actuales, acciones y herramientas de investigación utilizadas, el tipo de rol, los retos a enfrentar en los siguientes años y cómo está estructurada el área interna, servicios que ofrece y sobre la presencia directiva dentro de la organización.

El tratamiento de la información se basó en el análisis temático, que consiste en la cuidadosa revisión de los datos para identificar, organizar y analizar temas (Braun y Clarke, 2006). En la medida en que se produce el mismo código aumenta la probabilidad de considerarlo un patrón temático (Vaismoradi, *et al.*, 2016); lo que conlleva a que, al establecer frecuencias, se ubiquen unidades de codificación previamente definidas (Bardin, 2002). Además, se ha optado por una combinación analítica de estructura superficial (análisis manifiesto o descriptivo) y una estructura profunda (análisis latente o interpretativo), lo que permite comprender de forma amplia el fenómeno estudiado (Bengtsson, 2016).

Los resultados obtenidos se contrastaron con los roles sugeridos por los autores, principalmente en Gregory y Willis (2013), y por Grunig y White (1992). Previo a las entrevistas, se acordó el envío del guion por correo electrónico, se enfatizó sobre el fin académico del estudio y que no se tratarían otros temas ajenos a los objetivos planteados en la investigación. Las entrevistas se llevaron a cabo de manera virtual, se grabaron con el consentimiento de los entrevistados, posteriormente se transcribieron y analizaron por medio del programa Atlas.ti; fueron realizadas durante los meses de agosto y octubre de 2020, período en el que se produjo un repunte de la pandemia; en consecuencia, aumentó el trabajo de los profesionales, motivo que dificultó el contar con un mayor número de entrevistados.

## **Resultados**

Los resultados se presentan en tres bloques temáticos que abordan la actuación frente a la pandemia, los roles y retos profesionales de acuerdo con los objetivos planteados.

### *Actuación ante la pandemia y preparación para enfrentarla*

La crisis sanitaria internacional se ha vivido de diferentes formas. Debido al respaldo internacional con el que cuentan desde sus sedes centrales, algunos profesionales están en proceso de consolidar sus estrategias de comunicación y relaciones públicas; mientras que otros sobrellevan la situación y se adaptan a la virtualidad para continuar con la interacción con sus diferentes públicos objetivo, sin poner en riesgo lo logrado con el trabajo de campo, que se presenta como esencial en el cumplimiento de sus objetivos.

El terremoto que azotó ciudad de México en septiembre de 2017 les permitió obtener mayor experiencia; sin embargo, el diálogo y la cobertura nacional han sido sustituidas por el trabajo a distancia y en línea, lo que ha limitado el avance de sus propósitos de comunicación. Esta situación, les ha ayudado a adaptarse con más rapidez y creatividad, aunque algunos expresaron su preocupación por no haber estado en la agenda mediática por varias semanas.

Desde sus campos de actuación, según los proyectos que tienen en marcha, su participación se ha caracterizado por la emisión de campañas de prevención y solidaridad, para ayudar a entender el alcance de la pandemia. En ciertos casos han realizado acciones de sensibilización para que la ciudadanía no agrede al personal sanitario. Varias organizaciones se aliaron para alcanzar una mayor visibilización en el ámbito digital y en la agenda mediática, otra se benefició mediante la política de *probono* (apoyo a una causa social) de una agencia reconocida a nivel internacional.

Parte de sus funciones se centraron en la comunicación tradicional y digital, se reactivó la gestión de relación con el cliente, continuaron con el trabajo de contacto con los representantes de medios de comunicación, red de voluntariado, activistas, médicos y científicos, por mencionar solo algunos; además de organizar conferencias de prensa en línea, uso permanente de redes sociales, publicidad digital y *webinars*. Todas estas actividades encaminadas a la captación de fondos, fidelizar y explorar otros segmentos de públicos.

#### *Roles profesionales en las ONG internacionales en México en el contexto de la nueva normalidad*

No todas las organizaciones de la sociedad civil tienen claro el rol estratégico que debe desempeñar un comunicador, pues se evidencia la falta de conocimiento tanto de los directivos de la organización como del profesional que gestiona la comunicación y las relaciones públicas. Estos hechos, en repetidas ocasiones los han obligado a promover la importancia de la comunicación en la estrategia y en la toma de decisiones para alcanzar un nivel directivo.

Los resultados muestran una prevalencia del rol técnico y directivo (Broom y Dozier, 1986), pero este último con algunas limitantes en su función como brindar asesoría directiva, contribuir en la toma de decisiones y con el uso de algunas técnicas métricas de investigación para planear o evaluar su trabajo.

Según el tipo de proyecto dependerá el papel a desempeñar (Holtzhausen, 2016), además del número de empleados y la demanda de actividades, aspectos que podrán influir para ser directivo-operativo, dejando de lado el papel de asesor y estratégico.

Los hallazgos sugieren que aquellos que cuentan con un perfil académico relacionado con la comunicación, publicidad y relaciones públicas, y experiencia profesional en el sector de más de cinco años realizan un papel estratégico y directivo, y que con el paso de los años han ido ganando esa posición dentro de la organización hasta convertirse en una norma con derechos y obligaciones (Rodríguez, 2011).

Solo cuatro son miembros de la junta directiva ejecutiva y están involucrados en los procesos de toma de decisiones estratégicas de la organización, además de que sus recomendaciones son tomadas en cuenta. El resto, aunque no forma parte de la junta directiva, en repetidas ocasiones emite sugerencias a la alta dirección.

Los profesionales se consideran transformadores del cambio social, están comprometidos con la misión y visión de sus organizaciones, aunque la mayoría no tenga una función como estrategia y asesor. Esto contrasta con lo que sugieren Pérez y Solórzano (1999) en el sentido en que deberían ser estrategias y asesores de la alta dirección.

Uno de los profesionales, se siente agente de cambio, no solo en el contexto global desencadenado por la pandemia, sino por las distintas situaciones ambientales y sociales que exigen un cambio en el modo de vida de la sociedad. Otro enfatizó que: "todos los comunicadores somos agentes de cambio social y queremos incidir en la conducta y generar consciencia ciudadana".

Si bien se ha señalado que la comunicación estratégica y las relaciones públicas son complementarias y que ambas contribuyen a la estrategia organizacional, los entrevistados mostraron un mayor énfasis en la gestión de la comunicación para lograr el cumplimiento de sus objetivos; en cambio, las relaciones públicas fueron mencionadas como soporte para vincularse con diferentes grupos de interés, entre ellos los medios de comunicación, líderes de opinión e *influencers*.

### *Retos de los profesionales de la comunicación y las RRPP del tercer sector en el nuevo contexto tras la pandemia*

El tercer sector suele estar preparado para atender cualquier situación de riesgo y de crisis relacionada con su organización, sin embargo, consideran la necesidad de revisar sus protocolos de actuación para anticiparse y no reaccionar de manera inesperada.

Además, sus prioridades se relacionan con acrecentar la confianza con sus grupos de interés y mejorar la reputación, es decir, la confianza pública y el liderazgo institucional (Edelman, 2019), así como en la construcción de alianzas, centrándose en nuevas narrativas incluyentes y en fortalecer canales para una mayor captación de fondos y para diversificar las audiencias, así como para aumentar el número de voluntarios, brindándoles una mejor experiencia. Resaltan la importancia de gestionar, en conjunto con el área de recursos humanos, la comunicación interna, integrar la comunicación en todas las áreas, y brindar mayor capacitación en el campo de la comunicación digital.

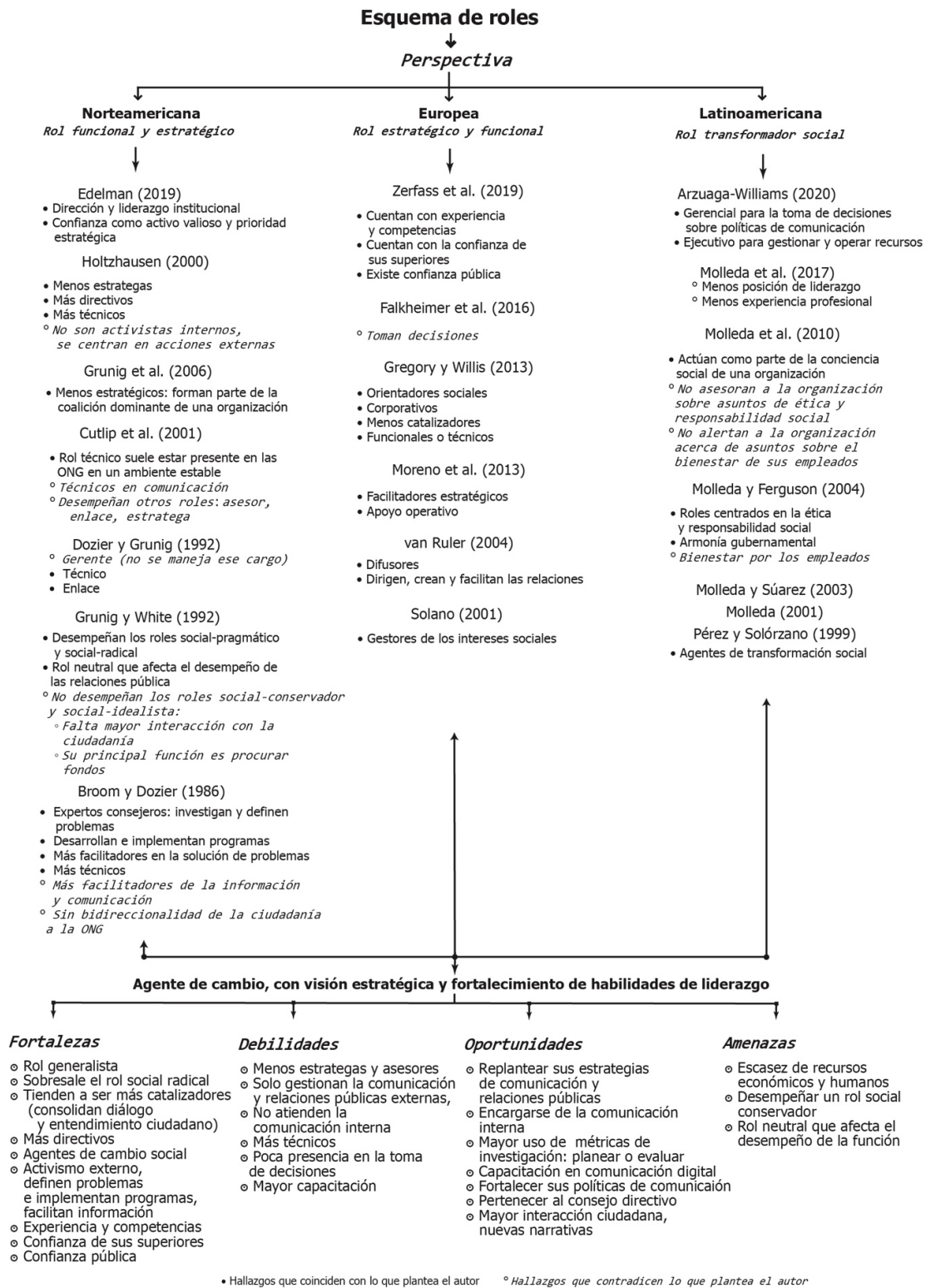
Los efectos de la pandemia suponen replantear tanto la estrategia de comunicación como la estructura organizacional de su área de trabajo para que vaya más acorde con las necesidades actuales y aquellas que se pueden presentar en el futuro. Para una de las entrevistadas "se observa una falta de claridad sobre el rol estratégico, se tiene que batallar para que nos den nuestro lugar, primero el reto es lograr que nos vean a nivel directivo y que la comunicación se integre a otras áreas de la organización, para ello se requiere mayor capacitación y desarrollo de habilidades directivas".

En un solo caso se destacó la necesidad de ampliar la cobertura de comunicación en otros países de Centroamérica; todos estuvieron de acuerdo en que es prioritario profundizar en el posicionamiento de marca, ya que algunas ONG reconocidas a nivel internacional son desconocidas en América Latina. Entre otros temas, en la agenda están lograr un mayor impacto en derechos humanos, violencia, género, sustentabilidad e inclusión, y transparencia por las características propias de la región.

### **Discusión**

Este estudio tiene como propósito analizar la situación actual que enfrentan los responsables de los gabinetes de comunicación y relaciones públicas del tercer sector internacional en México, en particular se busca identificar el rol y las funciones que desempeñan; cuestiones que se sintetizan en la figura 1, alrededor de la cual se organiza la discusión de los hallazgos. Además, se ha realizado una aproximación a los desafíos que deberán atender en el contexto de los efectos derivados por la pandemia causada por la COVID-19

Figura 1. Roles y funciones que desempeñan los profesionales de comunicación y relaciones públicas en ONG en México.



Elaboración propia (2021).

Fuera de los roles con mayor solidez en la investigación de Gregory y Willis (2013), y de Grunig y White (1992), en la perspectiva europea y norteamericana, los profesionales de la comunicación y las relaciones públicas reflejan ciertas coincidencias en el papel estratégico, directivo y técnico, o bien, con otras denominaciones como asesores y expertos, en algunos casos como facilitadores en la toma de decisiones sobre políticas de comunicación y en la solución de problemas, así como difusores sin generar un diálogo de la ONG hacia el ciudadano, dejando a un lado el activismo interno, pero que aun así cuentan con la confianza de la alta dirección, lo que les permite intensificar sus esfuerzos de comunicación con sus diferentes grupos de interés. En contraparte, existe una mayor similitud con la perspectiva latinoamericana en la que se resalta su preocupación por el entorno social, ética y responsabilidad social con un mayor liderazgo y experiencia en el sector, además de mantener relaciones con los gobiernos (Molleda y Ferguson, 2004), pero crítica sobre derechos humanos y medio ambiente, así como un activismo comunitario como sugiere Holtzhausen (2000). Prevalece la ausencia de una política de comunicación interna bajo su responsabilidad en la mayoría de los casos, aspecto que contradice a Molleda et al. (2010).

Según las tipologías de roles que estructuran este estudio, aquellos surgidos del modelo europeo cuatro por cuatro tienen una mayor congruencia con el nivel de desempeño de los profesionales: el *orientador* protege los intereses de la organización, el *corporativo* ayuda a la alta dirección, el *catalizador* se relaciona con diversos grupos de interés, y el *técnico* planifica acciones de comunicación y apoya a otras áreas; estos hallazgos concuerdan con lo identificado por Gregory y Willis (2013). De los cuatro roles sociales del modelo norteamericano (Grunig y White, 1992), solo en dos: en el *pragmático*, que también pretende cuidar a la organización, y el *radical*, que busca diálogo y entendimiento, hay más pertinencia con la actividad que se gestiona en las áreas de comunicación de las organizaciones analizadas. En cuanto al rol *conservador*, de este mismo modelo, no coincide con la realidad organizacional del tercer sector, ya que no son defensores del entorno político, al contrario, se consideran críticos del mismo, principalmente en materia de derechos humanos; además porque deben concentrar esfuerzos en la obtención de fondos. De manera que se aprecian contradicciones y concordancias con lo que plantean Grunig y White (1992), lo que da cuenta de las complejidades que envuelven a los profesionales de las ONG.

Respecto al rol *ideal* y el *catalizador* están en búsqueda por consolidar diálogos y entendimientos simétricos, en particular, con la ciudadanía, en parte, por el afán en procurar fondos. El rol *pragmático* y el *orientador* se traducen en funciones encaminadas a cuidar a la organización, debido a que se considera importante velar por la imagen y la reputación organizacional; por ello, se advierten coincidencias con la propuesta de Grunig y White (1992) y de Gregory y Willis (2013). Asimismo, al contar con experiencia y competencias son merecedores de la confianza de sus superiores, lo que se extiende a la opinión pública, cuestión también identificada por Zerfass et al. (2019).

Sobre la transformación social de su entorno, los profesionales que participaron en este estudio se consideran agentes de cambio, lo que se relaciona en gran medida con los roles *social radical* y *catalizador*, con la diferencia de que sus esfuerzos de comunicación tienden más hacia el exterior.

Los profesionales coinciden en que realizan una función generalista y que su liderazgo, más allá de los roles aquí revisados, influye dentro de la organización, en donde el tamaño de sus estructuras administrativas, son más pequeñas, lo que no implica que sus programas de apoyo se vean limitados en su implementación. Esto tampoco implica que no busquen consolidar unas relaciones públicas excelentes que deben ser vistas como simétricas, idealistas y críticas, además de directivas, pero conscientes de la necesidad de un perfil

social con visión estratégica e innovadora bajo un liderazgo que deberán fortalecer en las ONG con el soporte del desarrollo tecnológico y de la comunicación digital. Esto refleja cómo sus fortalezas encuentran oportunidades en entornos muy cambiantes en los que deben adaptarse.

## Conclusiones

Como se muestra en la figura 1, la gestión de la comunicación y las relaciones públicas cada vez se ve más fortalecida en el tercer sector internacional en México, aunque con mayor énfasis en la comunicación estratégica. Entre los profesionales ambas disciplinas son reconocidas como clave para visibilizar el trabajo, los objetivos y la misión de las organizaciones, ya que les permite alianzas con diferentes grupos de interés con los que interactúan. Desde este ámbito sectorial, los profesionales buscan formar una audiencia crítica para el cambio social y contribuir con miradas distintas de los problemas que impactan a la nación con narrativas diferentes al Estado, además de buscar sus propias formas de sostenimiento económico.

La comunicación y las relaciones públicas son vistas como una función técnica que, además, puede ejercerse desde un enfoque estratégico, directivo y de asesoría, sin perder de vista la acción social. En este sentido, los profesionales se sienten preparados en algunos casos para realizar cualquier rol que les permita enfrentar los diferentes desafíos en el contexto que operan, aunado a la crisis de salud internacional que fue recibida como una oportunidad para demostrar la importancia de su trabajo por medio de las diferentes plataformas de comunicación y de las redes sociales.

En este estudio se identificó que ninguno de los profesionales desempeña un rol único predominante, pero sí un papel que está más presente en sus funciones. También se encontró que aquellos con mayor experiencia y grado de estudios en comunicación ejercen un papel estratégico y forman parte de la junta directiva; sin embargo, son conscientes de que en cualquier momento se requerirá ejercer otro rol. De las dos tipologías de roles revisadas con mayor detenimiento, el europeo tiene más congruencia con el perfil de los profesionales, quienes asimismo se consideran agentes de transformación social dada la naturaleza propia de las organizaciones, pues contribuyen de diferentes formas a solucionar problemas de interés social en beneficio de la comunidad.

Por ello, es prioritario contar con un liderazgo estratégico orientado a construir esa confianza que se verá reflejada en los logros, avances y resultados de cada proyecto, y en los objetivos planteados en cada área sustantiva y operativa. A esto se une el deseo por generar una cultura por la información, comunicación e integración, pues se evidenció que la comunicación interna es una tarea pendiente en la mayoría de las organizaciones.

Finalmente, fijar un solo rol estratégico en la gestión de la comunicación y las relaciones públicas resulta complejo, por el desconocimiento de su alcance a nivel directivo y por la falta de un mayor liderazgo de los profesionales, aunado a la falta de recurso humano y económico. Estas desventajas han orillado a que actualmente desempeñen un papel menos estratégico, más directivo, con una combinación técnica y operativa en una crisis mundial sanitaria que, pese a los desafíos que ha presentado, les ha permitido un mayor reconocimiento dentro de la organización, pero que aún buscan consolidar su función con un perfil social, estratégico y digital.

Si bien este primer estudio no permite generalizar la práctica de la comunicación y el desempeño de las relaciones públicas en las organizaciones del tercer sector internacional en México, contribuye a tener una

primera radiografía sobre los roles, tareas y oportunidades de los profesionales para favorecer a sus organizaciones, además, puede ayudar a las universidades para fortalecer sus programas de estudios, en la incorporación de conocimientos y habilidades directivas e inclusivas enfocadas en el liderazgo, así como a incluir contenidos sobre comunicación interna, activismo, y lo que demanda este sector especializado para su desempeño en el campo de la comunicación digital. Como líneas futuras es necesario ampliar este estudio hacia otros sectores para determinar el rol y función de los profesionales que abra un panorama de análisis más amplio, en el que se debata el devenir de la comunicación y las relaciones públicas en México con el fin de construir una tipología de posibles roles sobre estas dos profesiones.

### Agradecimientos

Los autores agradecen a las y los profesionales que amablemente colaboraron en las entrevistas en momentos de crisis por la pandemia ocasionada por la COVID-19.

### Referencias bibliográficas

- Almansa-Martínez, A. y Fernández-Souto, A. (2020). Professional Public Relations (PR) trends and challenges. *El profesional de la información*, 29(3), e290303. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.03>
- Álvarez-Nobell, A., Molleda, J. C., Moreno, A.; Athaydes, A., Suárez-Monsalve, A. M. y Herrera, M. (2021). Comunicación estratégica y relaciones públicas en América Latina: crisis del COVID-19 en la gestión de comunicación, ciberseguridad, situación de las mujeres, retos éticos y nuevas competencias. Resultados de una encuesta en 20 países. EUPRERA
- Arzuaga-Williams, M. (2020). Rol del comunicador organizacional en Uruguay: tareas y funciones. *El profesional de la información*, 29(3), e290326. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.26>
- Bardin, L. (2002). *Análisis de contenido*. Ediciones Akal.
- Braun, V. y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology". *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *Nursing Plus Open*, 2, 8-14. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Bonilla, C. (2013). Evolución de las relaciones públicas en los últimos 25 años. *Razón y Palabra*, 83. [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N83/M83/06\\_Bonilla\\_M83.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N83/M83/06_Bonilla_M83.pdf)
- Broom, G. y Smith, G. (1979). Testing the practitioner's impact on clients. *Public Relations Review*, 5(3), 47-59. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(79\)80027-2](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(79)80027-2)
- Broom, G. y Dozier, D. (1986). Advancement for public relations models" *Public Relation Review*, 12(1), 37-56. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(86\)80039-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(86)80039-X)
- Castillo-Esparcia, A., Krohling-Kunsch, M. M. y Furlan-Haswani, M. (2017). Prácticas comunicativas y perspectivas para el cambio social en las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en España y Brasil. *Organicom*, 14 (26), 147-166. <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139364/134705>



- Castillo-Esparcia, A. (2007). Relaciones Públicas en las organizaciones no gubernamentales. *Sphera Pública*, 7, 193-210. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=297/29720421012>
- Chávez, C. y González, P. (2018). Las organizaciones de la sociedad civil en México. Hacia una reforma de la LFFAROSC. Instituto Belisario Domínguez. Senado de la República. [https://www.comecso.com/wp-content/uploads/2018/12/Cuaderno\\_LFFAROSC\\_IBD.pdf](https://www.comecso.com/wp-content/uploads/2018/12/Cuaderno_LFFAROSC_IBD.pdf)
- Confiarp (2004). *Consolidando las relaciones públicas en América Latina*. Primer documento histórico, Argentina.
- Cutlip, S., Broom, G. y Center, A. (2001). *Relaciones públicas eficaces*. Gestión 2000.
- Dozier, D. y Grunig, L. (1992). The organization of the public relations function. En J. Grunig. *Excellence in public relations and communication management*, Lawrence Erlbaum Associates, (pp. 395-417).
- Dozier, D. y Gottesman, M. (1982). Subjective dimensions of organizational roles among public relations practitioners. En *Journalism annual convention, public relations division, Association for education* (pp. 1-37).
- Durán, P. y Fernández, M. B. (2010). La comunicación en las organizaciones del tercer sector. *Revista Latina de Comunicación Social*, 65, 595-603. [http://www.revistalatinacs.org/10/art3/921\\_Puebla/43\\_Duran.html](http://www.revistalatinacs.org/10/art3/921_Puebla/43_Duran.html)
- Edelman (2019). Trust Barometer, Global Report. Recuperado de [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019\\_Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Global\\_Report.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf)
- Edwards, R. y Holland, J. (2013). *What is qualitative interviewing?* Bloomsbury.
- Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., Von Platen, S., Simonsson, C. y Andersson, R. (2017). Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals. *Public Relations Review*, 43, 91-101. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.011>
- García-Nieto, M. T., Viñarás-Abad, M. y Cabezuelo-Lorenzo, F. (2020). Medio siglo de evolución en el concepto de RRPP (1970-2020). *El profesional de la información*, 29(3), e290319. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.19>
- Gregory, A. y Willis, P. (2013). *Strategic Public Relations Leadership*. Routledge.
- Grunig, J. E., Grunig, L. A., y Dozier, D. M. (2006). The excellence theory. En C.H. Botan y V. Hazleton (eds.). *Public relations theory II* (p. 21-55). Mahwah, NJ:Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. y Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinechart y Winston.
- Grunig, J. y White, J. (1992). The effect of worldviews on public relations theory and practice. En J. Grunig. *Excellence in public relations and communication management*. Lawrence Erlbaum Associates, (31-64).
- Guest, G., Bunce, A. y Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Gutierrez-García, E. y Sadi, G. (2020). Capacidades profesionales para el mañana de la comunicación estratégica: contribuciones desde España y Argentina. *Revista de Comunicación*, 9(1), 125-148. <https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A8>
- Heide, M., Von Platen, S., Simonsson, C. y Falkheimer, J. (2018). Expanding the scope of strategic communication: towards a holistic understanding of organizational complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12, 452-468. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1456434>

- Herranz de la Casa, J. M. y Cabezuelo-Lorenzo, F. (2009). Comunicación y transparencia en las organizaciones sociales: los blogs como generadores de transparencia en las organizaciones no gubernamentales (ONGs). *Revista ICONO 14,7(2)*, 172-194. <https://doi.org/10.7195/ri14.v7i2.322>
- Herrero-Gutiérrez, F., Martínez-Vallvey, F., Tapia-Frade, A. Rey-García, P. y Cabezuelo-Lorenzo, F. (2017). Transparencia en el sector público a través de salas de prensa online. Gestión de recursos colectivos y su información en webs municipales de Castilla y León. *El profesional de la información*, 26(3), 421-429. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.may.08>
- Holtzhausen, D. (2000). Postmodern values in public relations". *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 93-114. [https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1201\\_6](https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1201_6)
- Holtzhausen, D. (2016). *Relaciones Públicas como activismo. Enfoques posmodernos*. Editorial UOC.
- Inegi (2018). *Cuenta Satélite de las Instituciones sin Fines de Lucro de México*. <https://www.inegi.org.mx/temas/isfl/>
- Islas, O. y Gutiérrez, F. (2017). El estratecom. La exaptación del dircom en el imaginario de la Economía del Conocimiento. En Arribas, A., Herrera, Raúl; Pérez, Rafael. *Nueva teoría estratégica. Repensando la estrategia desde la comunicación*. Ecuador: CINTE, FISEC, Razón y Palabra, La Carola, pp. 230-246. ISBN: 978 9942 752 086
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica*. Paidós.
- Krohling-Kunsch, M. M. (2004). A função das Relações Públicas e a prática comunicacional nas organizações. *Organicom*, 1(1), 121-139. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2004.138874>
- Lages, C. y Simkin, L. (2003). The dynamics of public relations: Key constructs and the drive for professionalism at the practitioner, consultancy and industry levels". *European Journal of Marketing*, 37, 298-328. <https://doi.org/10.1108/03090560310453325>
- Lavalle, J. (1997). Perfil de las relaciones públicas. En Academia Nacional de Relaciones Públicas, A.C. *Relaciones Públicas*. Edamex, 19-21.
- L'Etang, J. (2007): *Public relations: concepts, practice and critique*. Sage.
- Molleda, J. C., Moreno, Á. y Navarro, C. (2017). Professionalization of public relations in Latin America: A longitudinal comparative study. *Public Relations Review*, 43, 1084-1093. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.08.003>
- Molleda, J. C., Moreno, Á., Athaydes, A. y Suárez, A. (2010). Macropesquisa latino-americana de comunicação e relações públicas. *Organicom*, 7(13), 119-141. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2010.139074>
- Molleda, J. C. y Ferguson, M. (2004). Public Relations Roles in Brazil: Hierarchy Eclipses Gender Differences. *Journal of Public Relations Research*, 16(4), 327-351. [https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1604\\_1](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1604_1)
- Molleda, J. C. y Suárez, A. M. (2003). El papel de los profesionales colombianos de relaciones públicas como agentes de transformación social: cómo la crisis del país obliga a los profesionales a ir más allá de la comunicación con los públicos organizacionales. *Anagramas*, 2(3), 86-134. <https://revistas.udem.edu.co/index.php/anagramas/article/view/1244>
- Molleda, J. C. (2001). International Paradigms: the Latin American. School of Public Relations. *Journalism Studies*, 2(4), 513-530. <https://doi.org/10.1080/14616700120098915>
- Moreno, Á., Zerfass, A., Tench, R., Verčič, D. y Verhoeven, P. (2013). Perfil del profesional de relaciones públicas y comunicación estratégica en Europa: influencia y poder dentro de las organizaciones y tendencias del sector. *Razón y Palabra*, 83. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199527531032>

- Pérez, R. y Solórzano, E. (1999). *Relaciones Públicas Superiores. Una nueva pedagogía*. Universidad de San Martín de Porres.
- Quintana, A. (2020). Comunicación digital y ONG: disputa entre la cultura organizacional, el discurso transformador y el fundraising. *Revista Prisma Social*, 9, 58-79. <https://revistaprismasocial.es/article/view/3585>
- Rebeil, M. y Arévalo, R. (2011). El ejercicio de las relaciones públicas en México. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1(1), 97-110. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-1-2011-043-97-110>
- Rodríguez-Rojas, A. (2011). *Fundamentos de sociología*. Ecoe Ediciones.
- Rodríguez, N. (2008). *Manual de sociología de las profesiones*. UB.
- SIRFOSC (2021). Sistema de Información del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil. <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/?p=482bd57ea95bb42cc15c82d63af42ea9&idContenido=48>  
y
- Solano, L. (2001). El papel profesional de las Relaciones Públicas en la administración de la controversia pública. *Revista de la SEECI*, 8. 4-29. <http://www.seeci.net/revista/index.php/seeci/article/view/220>
- Sriramesh, K. & Verčič, D. (2012). *Relaciones públicas globales*. UOC Press.
- Vaismoradi, M., Jones, J., Turunen, H., y Snelgrove, S. (2016). Theme development in qualitative content analysis and thematic analysis. *Journal of Nursing Education and Practice*, 6(5), 100-110. <http://doi.org/10.5430/jnep.v6n5p100>
- Van Ruler, B. (2004). The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies. *Public Relations Review*, 30(2), 123-143. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2004.01.002>
- World Health Organization. (2020). Novel Coronavirus (2019-nCoV). Situation Report – 13. [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200202-sitrep-13-ncov-v3.pdf?sfvrsn=195f4010\\_6](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200202-sitrep-13-ncov-v3.pdf?sfvrsn=195f4010_6)
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información*, 29(2), e290220. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>
- Xifra, J. (2011). *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales*. Editorial Tecnos.
- Yue, A., Men, R. y Ferguson, M. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, Á. y Tench, R. (2019). European Communication Monitor. Exploring trust in the profession, transparency, artificial intelligence and new content strategies. Results of a survey in 46 countries. <https://www.communicationmonitor.eu/2019/05/23/ecm-european-communication-monitor-2019/>