

Facultad de ciencias de la comunicación

Licenciatura en relaciones públicas

Trabajo Final

Coaching como herramienta de fortalecimiento de las competencias del relacionista publico

Mateo Pascale

Tutor: Adrián Arroyo

Febrero 2025

Resumen

El desarrollo del relacionista público como profesional estratégico implica un proceso integral enfocado en el fortalecimiento de competencias esenciales para gestionar relaciones complejas y liderar procesos de comunicación. Estas competencias, que trascienden las habilidades técnicas, abarcan dimensiones éticas, estratégicas y humanas necesarias para responder a las demandas de un entorno globalizado y digitalizado. En este contexto, el coaching se presenta como una herramienta complementaria que, al fomentar la reflexión y el autoconocimiento, contribuye al desarrollo integral del profesional. Sin embargo, no se considera un recurso exclusivo, sino parte de un conjunto más amplio de estrategias destinadas a potenciar las competencias del relacionista público, permitiéndole desempeñarse como un mediador clave entre las organizaciones y sus públicos.

Palabras Clave:

Competencias del relacionista público, perfil profesional, coaching, habilidades estratégicas, comunicación estratégica, gestión de relaciones, liderazgo, formación profesional, desarrollo de competencias.

Abstract

The development of the public relations practitioner as a strategic professional involves an integral process focused on strengthening key competencies to manage complex relationships and lead communication processes. These competencies go beyond technical skills, encompassing ethical, strategic, and human dimensions essential for addressing the demands of a globalized and digitalized environment. In this context, coaching emerges as a complementary tool, fostering reflection and self-awareness to support the professional's comprehensive development. However, it is not seen as an exclusive resource but as part of a broader set of strategies aimed at enhancing the competencies of public relations practitioners, enabling them to act as key mediators between organizations and their audiences.

Keywords:

Competencias del relacionista público, perfil profesional, coaching, habilidades estratégicas, comunicación estratégica, gestión de relaciones, liderazgo, formación profesional, desarrollo de competencias.

Agradecimientos

Es difícil, sino imposible imaginarme ante esta oportunidad sin poder enaltecer el trabajo realizado por mi padre, mi madre, mi hermano y mi novia. Ellos no solo fueron la base y la motivación del esfuerzo a lo largo de todo este proceso, sino que también, supieron ser un magnífico apoyo durante todo mi crecimiento.

No es fácil escribir el enorme aprecio que les tengo, pero espero poder demostrarlo con mis actos todos los días.

También quiero agradecer a la directora de la carrera, Carla Tonella, como al tutor que me acompañó en la realización de este trabajo, Adrián Arroyo. Ambos me brindaron oportunidades y aprendizajes invaluables, los cuales son de gran valía tanto en mi desarrollo profesional, pero aún más importante, personal.

Índice

Introducción.....5

Capítulo 1: El relacionista público 14
Orígenes de las relaciones públicas 14
Definición de las relaciones públicas 20
Funciones de las Relaciones Públicas 24
Profesional de las relaciones públicas 34
Características del relacionista público 37
Capítulo 2: ¿Qué es el coaching? 43
Origen del coaching 43
Definición del coaching 48
El coach 52
Competencias del Coach 54
Coachee 58
Actualidad del Coaching 67
Capítulo 3: Competencias del relacionista público 70
¿Qué son las competencias? 71
Competencias del relacionista público 72
Discusión 99
Capítulo 4: Cómo vincular al relacionista público con el coaching 101
Competency based coaching 102
Estructura 104
Aspecto crítico 107
Ámbito de aplicación 111
Conexión entre disciplinas 114
Conclusión 116
Referencias bibliográficas 124

Introducción

El acelerado avance de la tecnología y los constantes cambios sociales y organizacionales han generado una creciente demanda por profesionales en el campo de las relaciones públicas que no solo gestionan la comunicación, sino que también posean competencias de liderazgo, adaptación, resiliencia y una comprensión completa de los entornos digitales. Hoy en día, los profesionales de relaciones públicas deben ser capaces de responder a situaciones imprevistas, gestionar crisis con eficacia y mantener una comunicación coherente y estratégica con diferentes públicos. Estos desafíos requieren habilidades interpersonales y emocionales avanzadas, como la empatía, la inteligencia emocional y la capacidad de influir positivamente en la percepción pública de las organizaciones.

En este contexto, las relaciones públicas han evolucionado significativamente, dejando atrás su concepción tradicional como una mera función comunicacional. Hoy en día, se consideran un pilar estratégico clave en la construcción de reputación, confianza y conexión entre las organizaciones y sus públicos. El enfoque ya no se limita a difundir mensajes, sino que aboga por un diálogo constante y una interacción bidireccional con las audiencias, permitiendo que las organizaciones se mantengan relevantes y alineadas con las expectativas de sus stakeholders. Esta transformación ha impulsado la necesidad de integrar nuevas metodologías y enfoques que favorezcan el desarrollo de un perfil profesional cada vez más integral, versátil y capacitado para operar en un entorno dinámico y multicultural.

Este proceso de evolución no solo implica la incorporación de nuevas tecnologías y plataformas, sino también la adquisición de competencias estratégicas que permitan a los profesionales de relaciones públicas gestionar eficazmente la reputación organizacional, adaptarse a la incertidumbre y abordar los complejos desafíos del mercado globalizado. En este marco, el coaching emerge como una herramienta clave para potenciar las competencias

necesarias en el relacionista público, ayudando a estos profesionales a fortalecer sus habilidades.

Para el presente trabajo se ha decidido abordar una monografía que explore la relación entre el coaching y el perfil del relacionista público. La monografía, definida por **Umberto Eco (1977; p27)** "Una monografía es el tratamiento de un sólo tema y como tal se opone a una «historia de», a un manual, a una enciclopedia", esta se caracteriza por su capacidad para permitir una investigación exhaustiva y un análisis detallado de los conceptos vinculados a un tema específico. Esta técnica de investigación busca desentrañar las múltiples dimensiones de un fenómeno, como es el caso del coaching en el ámbito de las relaciones públicas. La monografía, cuya principal función es informar sobre un asunto determinado, puede abordar tanto cuestiones científicas como profesionales, dependiendo de la naturaleza del estudio. Este trabajo, por lo tanto, no solo pretende definir estas competencias, sino también analizar cómo el coaching puede convertirse en una herramienta de desarrollo continuo para estos profesionales, contribuyendo a su adaptabilidad y eficacia en un mundo cada vez más interconectado y dinámico.

Esta se utiliza para realizar un análisis de los temas que se abordan, ya que permite investigar y desarrollar una comprensión de los conceptos y enfoques relacionados con el coaching y su aplicación en el ámbito de las relaciones públicas. Esta metodología proporciona la flexibilidad para investigar diferentes perspectivas y aspectos teóricos y prácticos, sin las limitaciones de un enfoque experimental o de estudio de caso, lo que facilita una exploración del tema en cuestión.

En este contexto, se busca ofrecer una visión sobre cómo el coaching puede ser una herramienta para el fortalecimiento de las competencias que definen el perfil del relacionista público. Mediante la monografía, se profundiza en la intersección entre el coaching y las habilidades necesarias en el ejercicio profesional de las relaciones públicas, tales como el

liderazgo, la comunicación, la empatía y la resiliencia. Asimismo, se analiza cómo el coaching contribuye al desarrollo de estas competencias, brindando a los profesionales herramientas para afrontar los retos de un entorno organizacional y social en cambio. La monografía incorpora estudios previos, investigaciones relevantes y entrevistas con expertos del campo, como la realizada a Alejandro Melamed, con el objetivo de enriquecer el trabajo con evidencia y perspectivas de profesionales en el campo. Esta entrevista aporta una dimensión práctica al análisis teórico, proporcionando ejemplos de cómo el coaching se puede integrar en el desarrollo profesional del relacionista público. De este modo, el enfoque monográfico facilita tanto la comprensión teórica del vínculo entre ambas disciplinas como el establecimiento de un marco de referencia para futuras aplicaciones en la profesión.

El objetivo principal del presente trabajo es presentar el vínculo entre el coaching y el rol del relacionista público, y teniendo en cuenta la contribución de esta herramienta en el desarrollo de las competencias necesarias para fortalecer su perfil profesional. En un contexto de constante cambio en el mercado laboral y los desafíos organizacionales, resulta crucial que los profesionales de las relaciones públicas amplíen sus habilidades para la toma de decisiones estratégicas, el liderazgo de equipos, la gestión de crisis y la creación de relaciones interpersonales efectivas. A través de un análisis y la integración de herramientas conceptuales y metodológicas, se busca exponer cómo el coaching puede ser implementado como un proceso de desarrollo continuo que permita fortalecer estas competencias clave.

En particular, se busca argumentar que el coaching actúa como un facilitador del crecimiento personal y profesional, promoviendo la autoconciencia, la reflexión crítica y la toma de decisiones, lo cual resulta relevante en el ámbito de las relaciones públicas. Se argumenta que el coaching no solo ayuda a los profesionales a mejorar sus habilidades técnicas en comunicación, sino que también fomenta cualidades como la empatía, la resiliencia, la inteligencia emocional y la adaptabilidad, las cuales son necesarias para navegar en un

entorno profesional que exige innovación y flexibilidad. Al implementar el coaching como una metodología continua, los relacionistas públicos mejorarán sus competencias individuales, y estarán en posición para aportar valor estratégico a sus organizaciones, mejorar la gestión de la reputación de la empresa y optimizar la relación con los públicos.

Asimismo, con el propósito de cumplir con el objetivo general propuesto, este trabajo establece los siguientes objetivos específicos, que orientarán el desarrollo de la investigación y permitirán una comprensión más detallada de la relación entre el coaching y las competencias del relacionista público:

- Explorar el perfil profesional del relacionista público
- Explorar el concepto y las aplicaciones del coaching
- Identificar las competencias clave a desarrollar para un relacionista público
- Examinar el vínculo entre el coaching y las relaciones públicas
- Proponer un modelo de aplicación del coaching en el desarrollo del perfil del relacionista público

En la elaboración de este, se opta por una estructura que comprende cuatro capítulos, cada uno de los cuales aborda de manera específica un aspecto clave del tema de investigación. Esta organización permite unificar la relación entre el coaching y las competencias del relacionista público. El primer capítulo proporciona un marco teórico, en el cual se define y contextualiza el concepto de relaciones públicas, estableciendo las bases necesarias para entender el perfil profesional y las habilidades que deben poseer los relacionistas públicos. El segundo capítulo se centra en el coaching, explorando sus fundamentos y su aplicación, con especial atención a su relevancia en el desarrollo de competencias profesionales, respaldado por una entrevista de actualidad con el experto Alejandro Melamed. El tercer capítulo examina las competencias específicas que debe desarrollar un relacionista público, tomando

como referencia el estudio realizado por **Gabriel Sadi (2020)**, para identificar las demandas actuales del campo profesional. Finalmente, el cuarto capítulo establece el vínculo entre el coaching y las relaciones públicas, demostrando cómo esta técnica puede ser aplicada como un método eficaz para adquirir las competencias esenciales en el perfil del relacionista público. Esta estructura en cuatro capítulos permite desglosar el tema de manera coherente y detallada, facilitando la comprensión de la integración del coaching en la formación del profesional de relaciones pública

Esta monografía busca responder las siguientes preguntas de investigación:

¿Cómo puede el coaching contribuir al desarrollo de las competencias del relacionista público? ¿Cuáles son las competencias más relevantes para el perfil del relacionista público en el contexto actual? ¿Qué beneficios ofrece el coaching para fortalecer las capacidades profesionales de los relacionistas públicos? ¿Cómo se alinean las competencias adquiridas mediante el coaching con las demandas del mercado laboral para los relacionistas públicos? ¿Qué competencias descritas por Gabriel Sadi son esenciales para los relacionistas públicos? y ¿cómo se pueden desarrollar a través del coaching? ¿Qué estrategias de coaching pueden implementarse para mejorar el liderazgo y la comunicación efectiva en los relacionistas públicos?

Estas interrogantes guiarán el desarrollo de la investigación, permitiendo un análisis detallado de cómo el coaching puede convertirse en una herramienta clave para la adquisición y perfeccionamiento de las competencias necesarias para un relacionista público en el entorno actual.

A lo largo de los capítulos, se comenzará con una revisión de los orígenes y el desarrollo de las relaciones públicas, desde sus primeras formas de interacción en el ámbito empresarial hasta su consolidación como una práctica profesional estructurada en la gestión de la

comunicación. Se examinan las diversas definiciones y enfoques sobre las relaciones públicas, cómo han sido interpretadas y aplicadas en distintos contextos a lo largo del tiempo. Se estudian los hitos en su evolución, desde su rol inicial como mediadora entre las organizaciones y sus públicos hasta su transformación en una disciplina estratégica que impacta en la construcción de reputación, la gestión de la percepción pública y la toma de decisiones en las empresas. Asimismo, se hace énfasis en la capacidad de las relaciones públicas para adaptarse a las demandas de un entorno dinámico, interconectado y globalizado. En este sentido, se analiza cómo la práctica de las relaciones públicas ha evolucionado para abordar desafíos contemporáneos como la digitalización de la comunicación, la influencia de las redes sociales, la velocidad de los cambios y la complejidad de los públicos con los que las organizaciones interactúan.

Asimismo, tal como se introduce el concepto y panorama de las relaciones públicas, se realiza lo mismo con el coaching. Centrándose en el análisis de esta disciplina, explorando sus orígenes, evolución y los fundamentos teóricos que sustentan su aplicación. El coaching, entendido como un proceso de acompañamiento y desarrollo personal y profesional, se presenta como una herramienta para mejorar las competencias de los individuos, tanto en el ámbito personal como laboral. A lo largo de este capítulo, se aborda su definición, diferenciándose de otras prácticas de desarrollo como la mentoría, la terapia o el counseling, para aclarar su enfoque orientado a la acción y a la consecución de objetivos concretos. Se analizan los principios del coaching, tales como la confianza, el compromiso y la responsabilidad del coachee en su proceso de cambio. El coaching fomenta una relación de colaboración entre el coach y el coachee, donde el primero guía, facilita y apoya el autodescubrimiento y el desarrollo del segundo. Este enfoque permite al coachee identificar sus fortalezas, trabajar en sus áreas de mejora y establecer un plan para alcanzar sus objetivos, generando cambios observables en su desempeño.

También se incluye como aporte a la investigación del coaching, la entrevista realizada a Alejandro Melamed, quien aporta una visión práctica del coaching, destacando su impacto en el desarrollo de habilidades en el ámbito profesional. La entrevista integra el enfoque teórico con ejemplos prácticos de cómo el coaching puede implementarse en distintas áreas, ilustrando su adaptabilidad y aplicación en diversos contextos.

Una vez entendida ambas disciplinas, se realiza un análisis de las competencias necesarias que un profesional de relaciones públicas debe poseer para desempeñarse en su campo. Este análisis se basa en el estudio realizado por el profesor Gabriel Sadi, que proporciona una perspectiva sobre las habilidades y capacidades valoradas dentro del perfil del relacionista público. A través de este enfoque, se busca identificar y explicar las competencias que permiten a estos profesionales gestionar la comunicación y las relaciones con los diferentes públicos, así como afrontar los retos del entorno organizacional.

Se exploran las competencias relacionadas con la comunicación estratégica, entendida como la capacidad para diseñar e implementar planes de comunicación que alineen los intereses de la organización con los de sus públicos. La gestión de la comunicación institucional, la identificación de oportunidades de visibilidad y la creación de mensajes persuasivos son algunas de las habilidades relevantes en este contexto. La capacidad de entender y manejar los flujos de información entre la organización y su entorno es clave para garantizar la construcción de una reputación adecuada, así como para influir en la opinión pública y gestionar situaciones de crisis.

Siguiendo el enfoque de Sadi, se analizan también las competencias relacionadas con la adaptabilidad y la resiliencia, cualidades necesarias para un profesional de relaciones públicas en un entorno caracterizado por la incertidumbre, los rápidos cambios y la interacción con diversos actores. La habilidad para gestionar el estrés, tomar decisiones en tiempos de crisis y adaptarse a nuevas tecnologías y herramientas de comunicación son factores que permiten a

los relacionistas públicos mantenerse efectivos en su desempeño. A lo largo del capítulo, se analiza cómo estas competencias, que abarcan tanto el ámbito estratégico como el interpersonal, son importantes para cumplir con las exigencias del entorno profesional. El desarrollo de estas habilidades no solo contribuye al desempeño en la gestión de la comunicación, sino que también permite a los relacionistas públicos aportar al éxito organizacional, mejorando la reputación, la confianza y la relación con los públicos.

Para finalizar, se examina la interrelación entre estas dos disciplinas, destacando cómo el coaching puede ser utilizado como una metodología para fortalecer las competencias del perfil del relacionista público. En este capítulo, se analiza cómo el coaching, al centrarse en aspectos como el autoconocimiento, el liderazgo y la gestión de relaciones, puede ser un aliado en el desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades interpersonales y comunicacionales que definen a los profesionales de relaciones públicas.

Una de las características del coaching es su enfoque hacia el desarrollo personal y profesional a través de un proceso de reflexión y autoexploración. Este enfoque permite a los relacionistas públicos obtener una comprensión de sí mismos, identificar sus fortalezas y áreas de mejora, y desarrollar un plan de acción para alcanzar sus objetivos. Este proceso de autoconocimiento es importante para que los profesionales de relaciones públicas puedan adaptarse a los cambios del entorno, gestionar las expectativas de los diversos públicos y construir relaciones basadas en la confianza y la transparencia.

A través de las herramientas y técnicas del coaching, los relacionistas públicos pueden mejorar su capacidad para comunicarse, gestionar conflictos, negociar acuerdos y mantener una comunicación constante con los distintos públicos. Esto les permite manejar de forma más eficiente las situaciones de crisis y las oportunidades de comunicación, mejorando la reputación y la imagen de la organización.

También se explora cómo el coaching puede ser implementado como un proceso continuo y estructurado, en el que los profesionales de relaciones públicas puedan mejorar sus competencias de manera progresiva. Al integrar el coaching en su desarrollo profesional, los relacionistas públicos no solo mejoran su desempeño en las tareas diarias, sino que también desarrollan una mentalidad de crecimiento, lo cual es relevante para adaptarse a un entorno de trabajo en evolución.

Esta monografía tiene como propósito demostrar cómo la utilización del coaching puede ser una herramienta para que los relacionistas públicos adquieran las competencias necesarias y demandadas en su perfil profesional. A través de un análisis teórico y práctico, se buscará evidenciar la relación entre el coaching y el fortalecimiento de habilidades en el ámbito de las relaciones públicas, tales como el liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones y la gestión de crisis. Este trabajo se estructura en cuatro capítulos que permitirán explorar las dimensiones de este fenómeno, desde la definición del rol del relacionista público hasta la aplicación del coaching como método de desarrollo profesional. Con ello, se pretende proporcionar una visión de cómo el coaching, al centrarse en el potencial humano y el aprendizaje, puede ser una herramienta para los profesionales de las relaciones públicas, brindándoles las competencias para enfrentar los retos del entorno profesional.

Capítulo 1: El relacionista público

Orígenes de las relaciones públicas

Las Relaciones Públicas como la conocemos hoy en día, tiene una definición y conjugación relativamente reciente, pero sus bases pueden rastrearse a lo largo de la historia de la humanidad. Desde las primeras civilizaciones, se puede ver la aplicación de estrategias de comunicación destinadas a influir en la opinión pública y la imagen que obtiene la sociedad de uno.

Las civilizaciones antiguas, como la egipcia, por ejemplo, empleaban técnicas para consolidar el poder y proyectar una imagen favorable de sus gobernantes. Los faraones de esta manera, utilizaban monumentos y textos inscritos en las paredes de templos y pirámides para destacar sus hitos y la conexión divina. Este enfoque tenía como fin reforzar la legitimidad de su autoridad, asegurando que el público los percibiera como figuras imponentes y semidivinas. Bajo este enfoque, se producen las primeras muestras de lo que hoy se conoce como gestión de la reputación.

Por otro lado, en la antigua Grecia y Roma, los oradores y líderes políticos también comprendieron la importancia de influir en la opinión pública a través del discurso y la oratoria. Pericles, en Grecia, y Cicerón, en Roma, son ejemplos clásicos de cómo los líderes antiguos manipulan la opinión pública para obtener el favor del pueblo y mantener el poder. Los discursos públicos no solo buscaban informar, sino también emocionar, convencer y movilizar a las audiencias hacia objetivos políticos concretos. **Wilcox** lo explica de la siguiente manera: “los inicios se remontan a Grecia, Roma y Babilonia, donde las personas eran persuadidas por los diferentes líderes con el fin de que aprobaran las leyes que expedían y la religión que se imponía recurriendo a diferentes acciones, medios y técnicas como la

comunicación interpersonal, los discursos, el arte, la literatura, los actos públicos y los sondeos" **(Wilcox, Cameron y Xifra, 2006; p36)**

Stortini por su parte, realiza un análisis más inclinado hacia la retórica "desde los primeros sofistas griegos, la filosofía se ha preocupado por la comunicación intencional y persuasiva, apoyándose en la capacidad retórica del hombre. Las técnicas utilizadas en ese entonces eran la comunicación interpersonal, los discursos, el arte, la literatura, los acontecimientos públicos. A pesar de no estar contenidas bajo el término de "Relaciones Públicas", los objetivos de estas actividades pueden ser considerados similares a algunos de los que perseguía la profesión" (2016; p35)

La Revolución Industrial y la profesionalización de las Relaciones Públicas

Con la Revolución Industrial en el siglo XIX, las sociedades comenzaron a experimentar un cambio significativo en su estructura económica, social y tecnológica. A medida que las empresas crecían en tamaño y poder, la necesidad de gestionar las percepciones del público también aumentaba. Las grandes corporaciones industriales, criticadas por sus condiciones laborales, comenzaron a comprender la importancia de proyectar una imagen pública positiva para mantener su legitimidad y minimizar el descontento social.

Es en este contexto donde surgen los primeros esfuerzos más sistematizados de las Relaciones Públicas. Ivy Lee, a principios del siglo XX, fue uno de los primeros en proponer un enfoque más transparente en la relación entre las organizaciones y el público. Considerado uno de los fundadores de las Relaciones Públicas modernas, Lee desarrolló técnicas para manejar la crisis de imagen que afectaba a las grandes empresas industriales en su época.

Flores Bao (1981) cita a Ivy Lee de la siguiente manera: “Nuestra disciplina, como es de general conocimiento, no nació como derivación de las ciencias sociales tradicionales, sino que su origen, generalmente aceptado, se remite a la actividad extraprofesional de un periodista y publicista que por razones circunstancias se impuso la tarea de defender determinados intereses empresariales.” (p.45)

En 1906, Lee emitió lo que es considerado el primer comunicado de prensa oficial, en respuesta a un accidente ferroviario en Pensilvania. En lugar de ocultar información o manejar la crisis en privado, Lee abogó por la apertura y la verdad como la mejor estrategia para generar confianza entre el público. Esto sentó las bases de lo que más tarde se denominaría como la "declaración de principios" de las Relaciones Públicas.
Watson encapsula esto como “Este periodo de tiempo puede ser caracterizado como la protohistoria de las relaciones públicas” **(Watson 2012).**

Otro de los grandes pioneros de las Relaciones Públicas fue Edward Bernays, quien utilizó principios de la psicología y la sociología para analizar desde otra mirada las RRPP. Desde el pensamiento de Bernays, el consultor tenía que evolucionar: de ser un agente de información y persuasión cliente público, hacia un mediador interactivo entre la organización y sus públicos; un ejecutivo abierto y adaptado a las necesidades de estos (**Rey Lennon, 1999, p. 47).**

Bernays veía las Relaciones Públicas como una herramienta fundamental para modelar y dirigir el comportamiento de las masas en una sociedad democrática. Planteaba que, mediante el uso de mensajes cuidadosamente diseñados, se podía moldear la opinión pública de manera que sirviera a los intereses de las empresas, los gobiernos o las organizaciones sociales. Es decir, para Bernays, quien ejerce las relaciones públicas se debe encargar de “la dirección y

supervisión de las actividades de sus clientes en todo lo que concierne a la vida cotidiana del público interpreta a su cliente ante el público, cosa de la que es capaz porque también interpreta al público ante el cliente" **(Bernays, 1998, pp. 24-25)**

A través de campañas estratégicas como la promoción del cigarrillo para mujeres o la manipulación de la opinión pública en favor de intervenciones políticas, Bernays demostró el poder de las Relaciones Públicas para influir en los comportamientos y decisiones de la sociedad.

En su obra ***Crystallizing Public Opinion (1923)***, Bernays describe el papel de los profesionales de Relaciones Públicas como "manejadores de la opinión pública", quienes, a través de la persuasión, podían dirigir la voluntad de las personas hacia los objetivos deseados "En la opinión pública, el asesor en relaciones públicas es juez y jurado porque a través de su defensa del caso, el público tendrá la oportunidad de acceder a su opinión y juicio. Por ello, el asesor en relaciones públicas debe mantener un intenso escrutinio de sus acciones, evitando la propagación de ideas y movimientos dañinos." **(Bernays, 1998, p. 125)**

Este tipo de estrategias marcó un antes y un después, siendo un hito en la historia de las Relaciones Públicas, introduciendo la idea de que las campañas no solo podían influir en la reputación de las empresas, sino también en los valores y las actitudes de toda una sociedad. Xifra describe el legado de Bernays como "la doctrina de Bernays inició un período técnico-doctrinal en el que la unanimidad intelectual se centró en la naturaleza persuasiva de las Relaciones Públicas y convirtió la psicología social en la principal fuente metodológica de la disciplina" **(Xifra, 2003: 37).**

El crecimiento de las Relaciones Públicas en el ámbito político y social

Durante el siglo XX, las relaciones públicas también adquirieron un rol clave en la política. Gobiernos y líderes políticos comenzaron a comprender la importancia de la imagen pública y de la comunicación estratégica para ganar elecciones, movilizar a las masas y justificar decisiones políticas.

Las campañas electorales modernas, tal como las conocemos hoy, comenzaron a usar herramientas propias de las relaciones públicas, como el control de mensajes, la segmentación del público y la gestión de crisis. **Fairbanks** explica esto como "Una democracia sana requiere de información pública que demande a los gobiernos a que provean información al público acerca de políticas, decisiones y acciones. Los principios de las relaciones públicas y las teorías tales como la transparencia, modelos de relaciones públicas y management de stakeholders, provee una guía de cómo comunicar efectivamente esta información a sus públicos" ***(2007, p. 24)***

En Estados Unidos, uno de los primeros ejemplos notables fue la campaña presidencial de Franklin D. Roosevelt en la década de 1930, durante la gran depresión. Roosevelt comprendió la importancia de generar una conexión directa con los votantes, y lo logró mediante la radio, ya que por ahí transmitía mensajes personales y cercanos a millones de ciudadanos.

Este uso innovador de la radio marcó un hito en la historia de la comunicación política, ya que permitía a los líderes no solo informar, sino también tranquilizar y motivar al público en tiempos de crisis. Roosevelt fue capaz de proyectar una imagen de liderazgo fuerte y cercano al pueblo, sentando un precedente para el uso de los medios de comunicación en la política moderna.

Esto también se evidenció en la gestión de crisis políticas. Por ejemplo, durante la segunda guerra mundial, el gobierno de Estados Unidos utilizó la práctica para movilizar el apoyo

popular a favor del involucramiento del país en el conflicto bélico. Esto se realizó a través de campañas de propaganda, mediante las cuales el gobierno logró influir en la opinión pública, utilizando mensajes patrióticos, generando al mismo tiempo, colocar a países como Alemania o Japón con connotación negativa. Por tal motivo, Stephenson, Pratzer y Case declaran que las "relaciones públicas como las conocemos hoy en día, nacen desde el publicity, manteniéndose el mismo como su ingrediente principal **(Stephenson, Pratzer, Case, 1953, p.4)**

La evolución de las RRPP con la televisión y el impacto de la imagen visual

El surgimiento de la televisión durante la segunda mitad del siglo XX amplió las capacidades de las RRPP, especialmente en términos de la imagen visual. **Van Riel (1997**), la define como: "el conjunto de significados por los que un objeto se conoce y a través del cual la gente lo describe, recuerda y relaciona". Van Riel, C. 1997. Comunicación Corporativa. Madrid, España. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica.

Esta sinterización se elabora con base en comunicaciones explícitas, implícitas, voluntarias o no, pero que influyen a todo público, no sólo a los potenciales clientes de la empresa, también a los empleados o público interno, por lo tanto, hay que poner especial cuidado en la coherencia y efecto positivo que se desee despertar.

De esta manera, las relaciones públicas ya no se limitaban a manejar lo que los líderes políticos decían, sino también cómo lo decían y cómo se veían, enfocándose en la percepción que se generaba de los mismos.

El control de la imagen pública y el manejo de las apariciones en los medios de comunicación visuales se convirtió en un elemento esencial para las campañas políticas y los eventos sociales.
Dicho concepto de imagen se transformó en uno de los ejes principales de las relaciones públicas tal y como la conocemos,

A medida que la sociedad se ha vuelto más conectada a través de medios digitales y redes sociales, las RRPP han adaptado sus técnicas para manejar entornos de comunicación cada vez más complejos y fragmentados. Lo que en sus orígenes era un enfoque basado en la prensa escrita y la radio, ahora incluye plataformas digitales interactivas, donde el control de la narrativa es compartido entre actores institucionales y ciudadanos.
Desde entonces, las campañas políticas y sociales han invertido significativamente en asesores de imagen y expertos en RRPP para garantizar que las apariciones públicas estén cuidadosamente controladas, con el objetivo de proyectar la imagen más favorable posible. ***(Almansa-Martínez & Ruiz Mora, 2020)***.

Es decir, las relaciones públicas han evolucionado de una disciplina centrada en el control de mensajes unidireccionales, a una práctica dinámica e interactiva que gestiona no solo la creación de mensajes, sino también las reacciones del público en tiempo real. La capacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías y plataformas ha permitido a las RRPP mantenerse relevantes en un entorno de comunicación que está en constante cambio.

Definición de las relaciones públicas

En sí, la disciplina de las Relaciones Públicas (RRPP) ha sido objeto de debate y reflexión desde sus inicios, y, hasta el día de hoy, no existe una definición universalmente aceptada.

Esta falta de consenso entre académicos y profesionales ha llevado a la proliferación de diversas definiciones, cada una influenciada por la experiencia, contexto y objetivos particulares de quienes las practican. Tal como lo señala ***Seitel (2017: p. 32),*** "la definición de relaciones públicas ha sido objeto de debate entre profesionales y académicos durante muchos años". Esta afirmación pone en relieve las divergencias que caracterizan el campo y la dificultad de establecer una única definición que abarque todas las dimensiones de la disciplina.

Un comentario irónico sobre este tema proviene de **Robert Heilbroner**, quien afirmó que las RRPP son "una hermandad de 100.000 integrantes cuyo lazo común es que ninguno de ellos estará jamás de acuerdo sobre lo que es su profesión" **(citado por Marston, 1988: p. 5)**. Esta declaración sugiere que la diversidad de perspectivas, metodologías y contextos en los que se aplican las RRPP ha generado una incapacidad colectiva para acordar una definición única y coherente. En otras palabras, cada profesional de las relaciones públicas parece tener su propia visión y definición, moldeada por su experiencia y práctica.

Diversidad en las definiciones

El campo de las RRPP se ha visto enriquecido por diversas corrientes de pensamiento que han proporcionado múltiples definiciones a lo largo del tiempo. En este sentido, **Edward Bernays**, considerado uno de los padres fundadores de las RRPP modernas, las definió como "un campo de actividad que tiene que ver con la interacción entre un individuo, un grupo, una idea u otra unidad, con los públicos de los que depende" **(1990: p. 39).** Esta definición resalta la interacción y la dependencia mutua entre las organizaciones o individuos y sus públicos, subrayando el papel central de la comunicación en este proceso.

Complementando esta idea, **Cutlip y Allen (2001: p. 44)** ofrecieron una definición más detallada, describiendo las RRPP como "el esfuerzo planeado para influenciar la opinión mediante el buen carácter y la ejecución responsable, basados en una comunicación de dos

direcciones mutuamente satisfactorias". Este enfoque pone énfasis en la planificación estratégica y la ética en la práctica de las RRPP, así como en la importancia de la comunicación bidireccional para garantizar relaciones satisfactorias entre las partes involucradas.

No obstante, otros autores han centrado sus definiciones en una perspectiva más organizacional y administrativa. **Marston (1998: p. 12)**, por ejemplo, definió las RRPP como "la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización con el interés público y ejecuta un programa de acción y comunicación para ganar la comprensión y la aceptación del público". o **Arceo (2004: p. 48)** quien añade que las RRPP "son una función directiva cuya meta final es crear, mantener o modificar la relación de una persona natural o jurídica con sus públicos para que ambos se comporten de manera complementaria en el tiempo", subrayando la importancia de la continuidad y la estabilidad en las relaciones con los públicos.

RRPP como arte y ciencia

Desde una perspectiva más creativa, algunos autores han descrito las RRPP como una combinación de arte y ciencia. **Black (1994: p. 54)** las definió como "el arte y la ciencia de conseguir la armonía con el entorno por medio de la comprensión mutua, basada en la verdad y en una información completa". Introduciendo así el concepto de armonía, lo que sugiere que las RRPP no solo buscan influir en las percepciones del público, sino también generar un entendimiento genuino entre la organización y su entorno. Asimismo, **Wilhelm y Ramírez (2009: p. 3)** las describen como "la promoción de simpatía y buena voluntad entre una persona, empresa o institución y otras personas, público especial o la comunidad en su conjunto, mediante la distribución de material interpretativo, el desarrollo del intercambio amistoso y la evaluación de la reacción pública". Ambas tocan conceptos como voluntad y conexión, pensando así la disciplina desde una perspectiva más humanista.

Siguiendo este marco de inspiración posmoderna, donde la principal promotora de este enfoque es la sudafricana **Derina Holtzhausen (2000, 2002, 2011)**

Ubicando al profesional como un representante social, **Holtzhausen (2011: 136)** explícita que “lo que es importante en la resistencia es que los profesionales utilicen su poder personal para resistir las acciones [organizacionales] injustas, inequitativas y mentirosas”

La búsqueda de una definición integral

Ante esta diversidad de definiciones, **Rex Harlow** realizó un intento significativo para consolidar una definición abarcadora. Harlow recopiló más de 472 definiciones de RRPP y las sintetizó en una formulación integral, describiéndolas como: "la función característica de dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación, entre una organización y sus públicos; implica la gestión de problemas o conflictos, ayuda a la dirección a estar informada de la opinión pública y a ser sensible a la misma; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección para servir al interés público; ayuda a la dirección a estar al corriente del cambio y a utilizarlo de forma eficaz, sirviendo de sistema precoz de aviso para facilitar la anticipación a tendencias; y utiliza la investigación, el rigor y las técnicas de la comunicación ética como herramientas principales" **(1976: p. 36).**

Esta definición, al incluir elementos como la gestión de crisis, la adaptación al cambio y el uso de la investigación, ofrece una visión más compleja y dinámica de las RRPP, integrando sus dimensiones comunicacionales, éticas y estratégicas. Harlow refleja cómo las RRPP no solo influyen en la percepción pública, sino también en la capacidad de las organizaciones para adaptarse y responder a las demandas del entorno.

De todos modos, a pesar de la ausencia de una definición universalmente aceptada, la riqueza y diversidad de perspectivas sobre las Relaciones Públicas han contribuido a que esta disciplina se mantenga dinámica y adaptable a los tiempos modernos. Cada definición refleja

una faceta particular de las RRPP, desde su enfoque en la gestión estratégica y la comunicación bidireccional, hasta su dimensión artística y social. Esta multiplicidad de interpretaciones no debe verse como una debilidad, sino como un testimonio de su capacidad para abarcar distintos contextos, necesidades y objetivos.

El hecho de que no exista un consenso único acerca de qué son las Relaciones Públicas permite que los profesionales y académicos continúen explorando nuevas maneras de conceptualizarlas y aplicarlas, según los cambios en la sociedad, la tecnología y las estructuras organizacionales. En última instancia, esta versatilidad refuerza su relevancia, ya que permite a las RRPP evolucionar junto con las demandas del entorno, consolidándose como una disciplina clave en la gestión de la imagen, la reputación y las relaciones con los públicos.

Funciones de las Relaciones Públicas

Las funciones de las relaciones públicas abarcan una amplia gama de actividades que son fundamentales para gestionar la comunicación y fortalecer la reputación de una organización. Desde la gestión de la imagen corporativa y la comunicación estratégica hasta la gestión de crisis y la relación con los públicos clave, cada función contribuye de manera significativa al desarrollo de una estrategia de comunicación eficaz. Tal cual y como señalan **Grunig y Hunt (2003)**, las RRPP funcionan como un sistema libremente estructurado en el que los miembros interactúan y actúan como una sola unidad para abordar problemas y temas comunes ***(p. 236).***

En un mundo y sociedad donde la información se difunde rápidamente y las expectativas del público evolucionan constantemente, las organizaciones deben ser proactivas y adaptativas en su enfoque de las relaciones públicas. Esto implica no solo la implementación de tácticas de comunicación específicas, sino también la integración de las mismas en la estrategia general de la organización.

Por tal motivo, **Barquero (1999)** menciona “las RRPP ayudan a analizar tendencias, predecir sus consecuencias y asesorar a la alta dirección de la organización para establecer programas de acción que sirvan al interés de la misma” ***(p. 59).***

La capacidad de las relaciones públicas para gestionar eficazmente la percepción pública y las relaciones con los diversos stakeholders impacta directamente en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos y mantener una ventaja competitiva. **Fajardo y Flores (2016)** lo destacan de la siguiente manera: “las RRPP generan una diferencia competitiva al identificar y fortalecer atributos, valores, reputación e identidad de marca, impactando positivamente en la cultura organizacional y en la integración interna” ***(p. 11).***

Es decir, las relaciones públicas desempeñan un papel multifacético, esencial y versátil en la comunicación organizacional, y entender sus funciones específicas es crucial para maximizar su impacto y efectividad. Como afirma **Xifra (2003)**, las “RRPP ayudan a establecer y mantener líneas de comunicación, aceptación y cooperación”, mientras que **Aguadero (2013)** “subraya su función en humanizar las relaciones entre los diferentes actores” (p. 27). La nueva profesión de Relaciones Públicas surge de la necesidad de que las acciones de una parte del público sean comprensibles para otros sectores, ya que cualquier grupo que represente una idea o producto sólo logra sus propósitos si cuenta con la aprobación de la opinión pública **(Fuentes, 2020, p. 30)**.

En consecuencia, se mencionará y explicará algunas de las principales funciones que pueden abarcar las relaciones públicas, proporcionando una visión comprensiva de cómo cada una contribuye al éxito organizacional.

1- Gestión de imagen y reputación

En primer lugar, **Scheinsohn (1996:109)** define a la imagen haciendo un paralelismo con la realidad, mencionando, "es el resultado de un desempeño. Si la actuación es buena y refleja una mala actuación se habrá fracasado como gerente”. Scheinsohn, D. (1993).

Por tal motivo, la gestión de la imagen y reputación se alza como una de las funciones más críticas dentro del ámbito de las Relaciones Públicas, dado su papel esencial en el establecimiento y mantenimiento de la percepción pública de una organización.

Esta busca crear y modificar la aceptación de una organización por parte de sus públicos, influyendo en su actitud e intención, y, por ende, en su comportamiento.

(Grunig et al., 2002;101) ante tal importancia, realizan el siguiente enunciado: “Las percepciones de la responsabilidad en la comunidad de una empresa pueden llegar a ser tan importantes como la percepción sobre sus productos y servicios, porque son muchos los elementos que inciden en esa relación.”

Este proceso implica un entendimiento profundo de los públicos y la implementación de estrategias comunicacionales persuasivas y otras acciones no comunicacionales que buscan alinear la percepción pública con los objetivos organizacionales. Dicho impacto se extiende a la capacidad de la organización para fortalecer su cultura interna, facilitar la flexibilidad y motivar a sus empleados, asegurando así una integración efectiva y un sentido de pertenencia que respalda los procesos internos.

Por tal motivo, se contribuye a crear un entorno de confianza y solidaridad entre la organización y sus públicos. **Lozano (1992)** describe este proceso como un esfuerzo para "contribuir a dialogar para conocer, comprobar, comprender, amar, crear, definir objetivos, evaluar, sincronizar recursos, hallar el equilibrio, la confianza, la imagen y la solidaridad para convivir, compartir, servir y evolucionar a ser y estar" **(p. 48).** Esta mirada abarca el objetivo

de las RRPP de fomentar relaciones duraderas y constructivas a través de una comunicación estratégica y efectiva.

En sí, una adecuada implementación de esta función es la que determina el éxito organizacional.

2- La comunicación estratégica

La comunicación estratégica se percibe generalmente como la función principal dentro de la disciplina de las Relaciones Públicas debido a su papel crucial en la alineación de las actividades comunicativas con los objetivos organizacionales y en la gestión de las relaciones con los públicos clave. Su importancia nace de su capacidad para estructurar y dirigir la comunicación de manera que se maximice el impacto y se logre una cohesión interna y externa eficaz.

En primer lugar, la comunicación estratégica permite a las organizaciones desarrollar un enfoque sistemático para la transmisión de sus mensajes. Sin embargo, para comprender la importancia de la aplicación de una comunicación estratégica eficaz, es necesario entender que la comunicación lineal tal y como se conoció durante gran parte de la historia no tiene validez en el campo de aplicación.

Esta complejidad subraya la necesidad de una planificación estratégica que asegure que los mensajes sean claros, consistentes y dirigidos a los públicos adecuados. La planificación estratégica ayuda a evitar la dispersión de mensajes y asegura que cada comunicación esté alineada con los objetivos generales de la organización, ya sea en términos de promoción de marca, gestión de crisis o fortalecimiento de relaciones con los públicos.

Asimismo, la capacidad de la comunicación estratégica para mejorar la eficiencia interna es otro aspecto crucial. En este contexto, el canal de comunicación actúa como un "soporte físico que permite la transmisión de un determinado mensaje desde el emisor hasta el

receptor" **(Saló, 2005, p. 12)**. La elección adecuada de estos canales y la implementación de técnicas bidireccionales permiten un flujo continuo de información, lo que contribuye a la cohesión organizacional y a la efectividad en la comunicación.

La gestión de la reputación y la percepción pública es otra área clave donde la comunicación estratégica juega un papel esencial. Esta facilita la creación de mensajes que refuercen los atributos deseados de la organización y responda a las expectativas y preocupaciones de los públicos clave, fortaleciendo así la reputación y la credibilidad de la organización. Cameron y Xifra lo remarcan de la siguiente manera "La implementación de técnicas comunicativas adaptadas a las necesidades e intereses de los distintos públicos permite a las organizaciones construir una imagen positiva y gestionar eficazmente cualquier desafío o crisis que pueda surgir" **(Wilcox, et al, 2006, p. 49)**

La comunicación efectiva en estos niveles contribuye a un sentido de pertenencia y motivación entre los empleados, lo cual es vital para el funcionamiento y éxito general de la organización.

Por lo tanto, se requiere una comprensión profunda de conceptos fundamentales como roles, status, y dinámica grupal. Esta comprensión permite adaptar las estrategias a las particularidades de cada grupo, optimizando el impacto de las comunicaciones y asegurando que se respondan adecuadamente a las expectativas y necesidades de los públicos. Proporcionando de esta manera, una base sólida para la planificación, ejecución y evaluación de las actividades comunicativas.

3- Gestión de crisis

Una crisis, según la define ***Contreras Lanfranco***, "es una interrupción significativa que provoca una cobertura extensa en los medios de comunicación y un escrutinio público intensivo" **(Contreras Lanfranco, 2006, p. 309)**. Para complementar y enriquecer dicha

definición, se retrotrae cronológicamente hasta Villafañe, quien añade “Esta visibilidad exacerbada puede aumentar el impacto negativo de la crisis, ya que el interés de los medios y la atención del público amplifican tanto los problemas internos como las percepciones externas negativas” **(Villafañe, 1993, p. 300).**

Bajo dicha introducción, una de las principales responsabilidades en la gestión de crisis es la capacidad de comunicarse rápida y eficazmente. Es decir, según Marra “La habilidad de comunicar de manera eficiente es un componente clave para el éxito en la gestión de una crisis, ya que permite a la organización controlar el flujo de información y mitigar el daño a su reputación” **(Marra, 1998, p. 462)**. Bajo tal se entiende que la comunicación efectiva en tiempos de crisis no solo busca proporcionar información precisa y oportuna, sino también generar confianza en la organización como fuente confiable de información.

La gestión de crisis también implica fortalecer los lazos con los grupos de interés. Por eso, es fundamental identificar y aplicar la mejor solución para manejar la situación, incluyendo el fortalecimiento de las relaciones con los públicos clave. Este enfoque ayuda a mantener la confianza de los grupos de interés y a asegurar su apoyo continuo, lo cual es esencial para la recuperación efectiva y la restauración de la reputación de la organización.

Ante tal potencialidad de un panorama devastador post crisis, las organizaciones elaboran bajo una previa preparación un plan de crisis. Esto ayuda a asegurar que la organización pueda reaccionar de manera coordinada y efectiva cuando se presenta una situación adversa. La capacidad de respuesta rápida y bien organizada no solo minimiza el daño inmediato, sino que también refuerza la percepción de la organización como competente y responsable en el manejo de situaciones difíciles.

Al abordar las crisis con un enfoque bien planificado y estratégico, las organizaciones pueden mitigar el impacto negativo y recuperar su posición con mayor rapidez y eficacia.

4- Comunicación interna

Se entiende por comunicación interna al conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. **(Torres L., 2012)**

Dicha implicación no recae únicamente en la transmisión de un mensaje, sino que también se recibe y evalúa la respuesta de los receptores. Esta retroalimentación, o "feedback", es vital para ajustar y mejorar el mensaje inicial, garantizando que la comunicación sea efectiva y sin distorsiones **(Losada, 2004, p. 259)**.

La retroalimentación es, por lo tanto, un componente clave en la comunicación interna. Actúa como un mecanismo de ajuste que proporciona información crítica sobre cómo los mensajes y las acciones de la organización son recibidos y percibidos por los empleados. Esta información permite a la organización adecuar su comportamiento y mejorar continuamente sus prácticas de comunicación interna **(Rodríguez, 2009, p. 89).**

Por lo tanto, la capacidad de ajustar y adaptar las comunicaciones en función de la retroalimentación es esencial para mantener una comunicación efectiva y para abordar cualquier problema o malentendido que pueda surgir.

Sumado a esto, la comunicación interna facilita la expansión de la cultura corporativa y asegura que todos los miembros de la organización estén alineados con los valores y objetivos de la empresa. Es crucial que todos los participantes, independientemente de su posición jerárquica, reconozcan la importancia de establecer y respetar los canales de comunicación. Este compromiso con los canales de comunicación ayuda a mejorar la

organización en su totalidad y a asegurar que la cultura corporativa se mantenga cohesiva y fuerte **(Almansa, 2004, p. 62)**.

Esta juega un papel fundamental en la competitividad empresarial al transmitir la cultura, misión, visión, valores, y objetivos de la empresa a todos los empleados. Esta función no solo informa a los empleados sobre los aspectos esenciales del negocio, sino que también los involucra en el éxito de la empresa, creando relaciones eficientes entre los distintos grupos y equipos.

Por lo tanto, la comunicación interna no es un apartado el cual se puede dar por sentado u obviar, el mismo no es lineal y es altamente influenciado por el contexto el cual atraviesa la organización. Bajo tal enunciado, es importante reconocer que los empleados deben ser representados como el primer público de la empresa, por lo tanto, ningún programa de comunicación general puede ser exitoso sin uno de comunicación interna que convenza a los empleados.

Al promover una comunicación interna efectiva y adaptativa, las organizaciones pueden mejorar su desempeño general y fortalecer su cultura corporativa.

5- Relaciones con los medios

La gestión de relaciones con los medios juega un papel crucial en la construcción y mantenimiento de la imagen pública de la organización. Esta función implica la interacción continua y estratégica con periodistas y medios de comunicación, con el objetivo de asegurar una cobertura mediática favorable y gestionar la percepción pública de la organización.

Nava sintetiza “En el campo de las Relaciones Públicas, la comunicación oral, escrita, visual y no verbal se convierte en la herramienta vital para alcanzar los objetivos organizacionales. El logro de estos objetivos sólo es posible mediante el uso eficiente de los medios y

herramientas de comunicación necesarios para hacer llegar los mensajes a los públicos pertinentes" **(Nava, 2012, p. 28).**

Asimismo, la gestión de relaciones con los medios también implica la creación de un clima de confianza y afecto con los periodistas y otros profesionales de los medios. Se debe buscar generar una relación de respeto mutuo, a pesar de que los intereses de los medios y las organizaciones pueden no siempre coincidir. Por lo tanto, tal y como afirma Grunig "los profesionales de Relaciones Públicas deben proporcionar noticias sustanciales y confiables, empaquetadas adecuadamente y entregadas a tiempo, para garantizar que la información sea bien recibida y correctamente difundida" **(Grunig y Hunt, 2003, p. 345).**

En tal apartado, se debe saber qué comunicar y cuando, ya que los periodistas van a querer siempre promulgar aquella noticia que le genere contenido y retrotraiga difusión, por lo tanto, el relacionista público deberá saber transitar entre el límite de lo considerado importante para el periodista y dañino para la organización. Se cree que siempre corresponde priorizar aquella información importante para la organización, pero al mismo tiempo, una relación fructífera con los medios no se genera en base a noticias llamadas vacías. **Cutlip y Center (2001, p. 391),** lo describen como "los profesionales encargados de tratar con los medios deben establecer y mantener relaciones de respeto mutuo, a pesar de que a menudo tienen metas de comunicación diferentes. Esta relación, aunque a veces adversarial, es esencial para asegurar que la organización sea bien representada en la prensa."

Una buena relación con la prensa requiere un nivel máximo de franqueza y honradez. Los periodistas dependen de la precisión y la integridad de la información proporcionada por las Relaciones Públicas para elaborar sus reportajes. La franqueza en la comunicación es crucial para construir una relación sólida y de confianza con los medios **(Nielander, 1973, p. 163)**. Además, las relaciones constantes con los periodistas y los responsables de medios son

necesarias para mantener la noticiabilidad de la organización y asegurar una cobertura continua **(Xifra, 2014, p. 204).**

6- Responsabilidad Social Empresarial

La gestión de la responsabilidad social empresarial (RSE) se ha convertido en una función esencial de las Relaciones Públicas a medida que la misma fue adquiriendo cada vez más importancia en el ámbito corporativo.

La misma abarca la manera en que las organizaciones manejan sus compromisos hacia la sociedad, el medio ambiente y sus públicos estratégicos. Esta función no se limita únicamente a prácticas filantrópicas o al cumplimiento de normativas ambientales, sino que implica una integración profunda de la RSE en la estrategia central de la empresa, promoviendo una comunicación transparente y efectiva con todos los stakeholders involucrados.

Va más allá de la mera protección ambiental o la realización de actividades de caridad, se trata de una práctica comunicativa integral que busca alinear las operaciones comerciales con los principios éticos, sociales y ambientales. **Ferrari y Durán** destacan que "la gestión sustentable está intrínsecamente relacionada con la forma en que las organizaciones se comunican con la sociedad y sus públicos, exigiendo una comunicación clara y transparente que integre las preocupaciones sociales y ambientales dentro de los procesos de la empresa ***"(2019, p. 193)***. Esta comunicación no solo debe reflejar los compromisos de la empresa, sino también ser un proceso continuo de anticipación y respuesta a las expectativas de los stakeholders.

La RSC es vista como un componente crucial de la reputación organizacional, un aspecto de gran responsabilidad para los profesionales de Relaciones Públicas **(L'Etang, 2013)**. La comunicación de la RSC implica anticipar las expectativas de los públicos, articular políticas claras y gestionar herramientas de comunicación diseñadas para ofrecer información veraz y

transparente sobre cómo la empresa integra sus operaciones comerciales con sus compromisos sociales y ambientales **(Podnar, 2008, p. 75).**

Walter (2014: 62) refuerza esta idea al afirmar que "la comunicación de la RSC es inevitable y comienza tan pronto como la empresa empieza a implementar estas prácticas. Esto implica que la comunicación efectiva sobre RSC no es solo una opción, sino una necesidad estratégica para mantener la confianza y el compromiso de los stakeholders."

Por lo tanto, esta no solo mejora la percepción pública de la empresa, sino que también contribuye a la sostenibilidad y el éxito a largo plazo a través de una comunicación honesta y efectiva con todos los grupos de interés.

Al mencionar únicamente seis de las tantas funciones de las que abarcan la disciplina de las relaciones públicas, se puede ver la diversificación y versatilidad de dicha práctica. Al ejercer las RRPP no se cuenta con una función lineal o un método pragmático de dicho aplique, sino que el accionar y ejecución de la misma conlleva un enriquecimiento y trasfondo pura y exclusivamente del carácter de quien lo ejecuta. Es decir, y siguiendo con lo mencionado anteriormente con la variedad de definiciones, cada relacionista público interpreta y ejecuta en base a lo que él cree de las relaciones públicas, ya que es una disciplina que le abre el paso a la creatividad y la versatilidad propia.

Profesional de las relaciones públicas

El relacionista público es un profesional cuyo rol puede ser descrito de muchas maneras, pero la característica, siguiendo la misma línea que la definición de su disciplina, es la de versatilidad.

Este desempeña un rol crucial en el ámbito de la comunicación organizacional, sirviendo como el vínculo fundamental entre las organizaciones y sus variados públicos. En un entorno

donde la percepción pública y la reputación corporativa son vitales para el éxito, el profesional de Relaciones Públicas debe gestionar y mantener una comunicación efectiva que impulse la confianza y el entendimiento mutuo entre la organización y sus stakeholders. La complejidad de este papel surge de la necesidad de adaptar los mensajes y las estrategias de comunicación a una amplia gama de audiencias, cada una con sus propias expectativas, intereses y niveles de influencia.

Sin embargo, el entendimiento de quién es este profesional y qué implica su rol varía considerablemente entre diferentes autores y contextos. Este fenómeno se debe en parte a la evolución continua del campo de las Relaciones Públicas, que ha visto cambios significativos en las prácticas, las herramientas y los objetivos a lo largo del tiempo. La profesión ha pasado de ser vista como una función meramente administrativa y de soporte a convertirse en un componente estratégico integral en la gestión de la reputación y la comunicación organizacional.

Se explorarán las variadas percepciones y definiciones del profesional de las relaciones públicas, resaltando las contraposiciones y la rica diversidad de interpretaciones que existen para una misma profesión. A través de dicha exploración, la cual se realizará bajo la intención de ofrecer una visión comprensiva y matizada que capture la esencia multifacética del profesional de relaciones públicas. Servirá para comprender los desafíos y oportunidades que enfrenta en un entorno en constante cambio, justificándose de tal manera el carácter de versatilidad.

En primer lugar, desde una perspectiva clásica, **Cutlip (et al; 2001)** define al profesional de Relaciones Públicas como "la persona física o jurídica que ofrece sus servicios a cambio de una contraprestación económica o que está integrado como trabajador en la organización, para satisfacer los objetivos de relaciones públicas de la persona física o jurídica que lo ha contratado" (p. 146). Esta definición resalta el rol del profesional como un proveedor de

servicios, ya sea como consultor externo o empleado interno, cuya principal responsabilidad es alcanzar los objetivos establecidos por la organización mediante la implementación de estrategias y tácticas de relaciones públicas. En contraste, **Rey Lennon (1999)** presenta una visión más dinámica del profesional de Relaciones Públicas, describiéndolo como un "experto que conoce cómo llegar a grupos totalmente dispares en sus ideales, costumbres y hasta en su lenguaje" (p. 163).

Por su parte, **Ana Almanza Martínez** (2020) describe al consultor de Relaciones Públicas como un profesional "equipado por educación, adiestramiento y experiencia" que asesora a sus clientes sobre cómo gestionar sus relaciones con diversos públicos (p. 127). El consultor empieza su labor analizando las relaciones entre la organización y sus públicos, identificando ajustes y desajustes, y proporcionando asesoramiento sobre las actitudes y acciones necesarias para alcanzar los objetivos sociales.

Sin embargo, no todos los enfoques son unánimes en cuanto a la naturaleza del rol del profesional de Relaciones Públicas. **Fraser (2006)** señala que, en contraste con la visión de apoyo y mediación que se atribuye a los profesionales de Relaciones Públicas, algunos consejeros consideran que la profesión no alcanzará su estatus profesional hasta que se elimine el problema del intrusismo y solo los verdaderos expertos, bien formados, ejerzan la profesión (p. 197). Fraser busca una profesionalización del rol del relacionista público. Bajo esta misma línea de crítica, se enmarca la de Robinson **(1981)**, quien menciona que las agencias de prensa han estado históricamente asociadas con la explotación, deshonestidad e inhumanidad, un legado que afecta la percepción de la profesión (p. 23-24).

Rodríguez (2005), por su parte, afirma que los publirrelacionistas se han convertido en la voz de las organizaciones, siendo responsables de transmitir de manera clara las ideas a los públicos utilizando herramientas como los medios de comunicación. La función del

departamento de Relaciones Públicas es servir de mediador entre la organización y los grupos e individuos externos (p. 31).

La amplitud y complejidad de la profesión requieren que el profesional de Relaciones Públicas posea conocimientos en diversas ciencias sociales. Según **Grunig y Hunt (2003)**, el director de Relaciones Públicas debe tener un entendimiento sólido de áreas como economía, sociología, psicología, antropología social, ciencias políticas, geografía, periodismo, entre otras (en Rodríguez, p. 31). Se comienza a hablar de la necesidad de una formación multidisciplinaria para manejar eficazmente la complejidad del entorno comunicacional.

El enfoque de **Lesly (1981)** sobre los públicos y funciones de las Relaciones Públicas es amplio, abarcando aspectos como asuntos públicos, relaciones con el gobierno, relaciones comunitarias, relaciones con los empleados, y más (p. 33). Complementando a Lesly, el **reporte de la Commission on Public Relations Education (2018)** identifica habilidades esenciales para los profesionales en un nivel inicial, como resolución de problemas, investigación y análisis de datos, planificación estratégica, y comunicación intercultural, entre otras (p. 28). La **Global Alliance for Public Relations and Communication Management (2016-2018)** también proporciona un marco de competencias, que incluye habilidades como alinear estrategias de comunicación con los valores organizacionales, facilitar relaciones de confianza con las partes interesadas, y brindar asesoramiento valioso.

Características del relacionista público

El dominio de competencias técnicas y el conocimiento profundo de las dinámicas comunicativas y organizacionales son, sin duda, aspectos fundamentales para el ejercicio profesional. Sin embargo, no basta con poseer una base sólida de herramientas técnicas para destacar en esta disciplina. Es igualmente indiscutible que las cualidades personales y la aptitud profesional desempeñan un rol crucial en el éxito de un relacionista público. La capacidad de gestionar adecuadamente las relaciones interpersonales, la habilidad para

enfrentar situaciones de crisis y la destreza para navegar en escenarios de alta presión requieren, además de conocimiento, un conjunto de habilidades emocionales y sociales que potencian el desempeño profesional.

Así, la profesión demanda una combinación singular de competencias técnicas y características personales que van desde la empatía y la capacidad de comunicación hasta la resiliencia y la creatividad. Las relaciones públicas no solo implican la transmisión de mensajes o la gestión de la reputación de una organización, sino también la habilidad para conectar con diversas audiencias, entender sus necesidades y responder a ellas de manera efectiva. Esto resalta la importancia de cualidades como la inteligencia emocional, la persuasión, el pensamiento crítico y la proactividad.

En este contexto, los estudios sobre el perfil del profesional de relaciones públicas ponen de relieve que, más allá de las competencias adquiridas mediante la formación académica o la experiencia laboral, los rasgos personales juegan un papel crucial en el éxito sostenido en esta carrera. El profesional ideal de relaciones públicas debe ser capaz de equilibrar habilidades técnicas con una serie de atributos personales que le permitan responder de manera eficaz a los desafíos que plantea este campo, que involucra tanto la gestión de la comunicación como la comprensión profunda del comportamiento humano y organizacional.

Numerosos autores han reflexionado sobre este tema, coincidiendo en que las características intrínsecas de un relacionista público son determinantes no solo para su éxito profesional, sino también para su capacidad de adaptación en un entorno de trabajo que, por su naturaleza, es dinámico, incierto y en constante evolución. La naturaleza cambiante de los medios de comunicación, la aparición de nuevas tecnologías y la creciente exigencia de transparencia por parte del público exigen que los profesionales de las relaciones públicas no solo sean expertos en sus áreas, sino que también posean cualidades personales que les permitan

adaptarse con rapidez, mantener la calma bajo presión y abordar los retos con creatividad y pensamiento estratégico.

En primera instancia, ***Sam Black (2004: 21)*** sostiene que muchas de las habilidades profesionales que desarrollan los especialistas en relaciones públicas están profundamente arraigadas en sus cualidades personales. Entre las características clave que menciona se encuentran:

- Buen comunicador;

- Sentido del humor;

- Capacidad para mantener la calma bajo presión;

- Creatividad.

Por su parte, ***Trevor Morris y Simon Goldsworthy (2008: 88)*** subrayan que lo que une a los especialistas en relaciones públicas no son necesariamente factores demográficos, sino más bien aspectos de su personalidad. Citando a Jackall y Hirota, los autores enumeran siete características que identifican a un profesional exitoso:

- Capacidad para mantener conversaciones inteligentes y agradables con los clientes;

- Elegancia para aceptar estar en el centro de atención;

- Talento para pensar de manera realista y con los pies en la tierra;

- Habilidad para destacarse en presentaciones encantadoras;

- Capacidad para crear un halo de misterio en torno al proceso creativo;

- Saber cuándo cambiar a un discurso racional;

Además de las cualidades personales, los conocimientos específicos también son vitales. ***Bernard Dagenais (2002: 84-90)*** destaca que el relacionista público debe contar con un profundo conocimiento sobre:

- La organización;

- Su público;

- El entorno en el que opera;

- Las técnicas de investigación necesarias para comprender su impacto.

Por otro lado, ***Gheorghe-Ilie Fârte (2009: 63)*** menciona una serie de habilidades que considera indispensables, tales como el uso de métodos de investigación sociológica, gestión de la información, dominio del lenguaje tanto en comunicación escrita como oral, negociación y mediación, planificación estratégica, redacción informativa y persuasiva, gestión de relaciones comunitarias y de clientes, uso de nuevas tecnologías de comunicación, desarrollo de materiales audiovisuales y empatía interpersonal.

El panorama general que presentan estos autores pone de manifiesto la complejidad del rol del profesional de relaciones públicas. Este perfil ideal no se limita a un conjunto rígido de competencias técnicas, sino que combina una amplia gama de habilidades transversales con cualidades personales esenciales para el éxito en este campo.

Asimismo, ***Scott Cutlip (et al; 2001: 43***) distingue entre dos tipos de profesionales: el técnico de comunicación y el asesor experto. Mientras que el técnico de comunicación se centra en transmitir políticas y decisiones sin conocer necesariamente los motivos originales, el asesor experto es visto como una autoridad en la identificación de problemas y soluciones de relaciones públicas.

Finalmente, ***Dennis Wilcox (2006: 84***) presenta algunos atributos personales fundamentales para todos los profesionales exitosos en este campo, tales como:

- Habilidad para utilizar hábilmente las palabras, tanto de manera oral como escrita;

- Capacidad analítica para identificar y resolver problemas;

- Creatividad para encontrar soluciones innovadoras;

- Capacidad persuasiva;

- Habilidad para realizar presentaciones atractivas y efectivas.

Perfil profesional

En base a todas estas definiciones o variantes que se plantean sobre cómo es el relacionista público, se puede entender que el mismo emerge como una figura multifacética y esencial en el paisaje de la comunicación organizacional. La complejidad y versatilidad de su rol y la amplitud de sus responsabilidades se evidencian en la variedad de enfoques teóricos y prácticos que los diferentes autores y expertos aportan.

Desde la perspectiva de mediador estratégico y asesor, que enfatiza la capacidad del profesional para gestionar la comunicación entre la organización y sus públicos con un enfoque estratégico, hasta el reconocimiento de la importancia de la ética, la formación multidisciplinaria y la flexibilidad para adaptarse a un entorno comunicacional en constante cambio, cada definición subraya una dimensión crucial de la profesión.

Algunos autores destacan el papel del profesional de relaciones públicas como un arquitecto de la reputación organizacional, quien no solo diseña y ejecuta estrategias de comunicación, sino que también actúa como el nexo entre la organización y sus públicos clave. Este enfoque

resalta la necesidad de habilidades avanzadas en planificación estratégica, análisis de audiencia y gestión de crisis.

Otros, sin embargo, subrayan la importancia de un compromiso ético firme y una base de conocimientos diversos, desde la sociología y la psicología hasta el periodismo y la comunicación intercultural, como elementos fundamentales para el éxito en la profesión.

La riqueza y variedad de definiciones y perspectivas refleja la profundidad y diversidad del rol del profesional de relaciones públicas, indicando que no existe una única forma de abordar la profesión. Cada interpretación aporta un valor único, que contribuye a una comprensión más completa y matizada del papel que estos profesionales desempeñan en la comunicación organizacional. La capacidad para gestionar la comunicación en un entorno en constante evolución, manejar la reputación organizacional y mantener relaciones efectivas con diversos públicos requiere una comprensión integral de las múltiples facetas de la profesión.

Así, el papel del profesional de relaciones públicas no solo es variado, sino también dinámico, adaptándose a los cambios en el entorno comunicacional, las expectativas de los públicos y las necesidades organizacionales.

Para enfrentar los desafíos contemporáneos y futuros de la comunicación organizacional, es crucial adoptar una perspectiva que considere la complejidad y la diversidad inherentes a esta profesión. Este enfoque permitirá a los profesionales no solo abordar eficazmente los retos actuales, sino también anticipar y adaptarse a las demandas emergentes en el campo de las relaciones públicas.

Capítulo 2: ¿Qué es el coaching?

Origen del coaching

El coaching, tal como es conocido en la actualidad, es una metodología moderna que emergió en la década de 1970 con el profesor Timothy Gallwey, pero sus raíces filosóficas se remontan mucho más atrás, a la Antigua Grecia. Gallwey, un pedagogo de Harvard y experto en tenis, revolucionó la enseñanza y el aprendizaje con la publicación de su obra *The Inner Game of Tennis* en 1974. Este libro introdujo una nueva perspectiva en la enseñanza deportiva, basada en el concepto del "juego interior". En lugar de enfocarse exclusivamente en las habilidades técnicas o físicas, Gallwey subrayó la importancia del estado mental interno en el rendimiento humano.

En el "juego interior", Gallwey postulaba que los principales oponentes de un jugador no eran externos, sino internos: la autocrítica, el miedo al fracaso, la falta de confianza y las creencias limitantes que distorsionan el desempeño. Como él mismo observó: "El oponente que habita en la cabeza del propio jugador es más formidable que el que hay al otro lado de la red" ***(Whitmore, 1992, p. 23).*** Esta frase encapsula el enfoque central de su metodología: la capacidad de un individuo para alcanzar su máximo rendimiento depende más de su estado mental que de sus habilidades técnicas. Según Gallwey, si el coach podría ayudar al jugador a superar estos obstáculos internos, este descubriría una capacidad natural e inesperada de aprendizaje y desempeño, lo que reduciría la necesidad de una intervención técnica exhaustiva por parte del entrenador.

Este enfoque pionero de Gallwey se extendió rápidamente a otros contextos deportivos con libros como *Inner Skiing* y *The Inner Game of Golf*, en los que el "juego interior" se aplicaba a diferentes disciplinas. En cada caso, el foco se mantenía en el estado mental del jugador, destacando que los mayores obstáculos para el éxito no eran externos, como la técnica o el entorno, sino internos, como las dudas, el miedo y las autolimitaciones.

El método socrático y la mayéutica: la base filosófica del coaching

Aunque el coaching moderno, tal como lo desarrollaron Timothy Gallwey y John Whitmore, es un fenómeno relativamente reciente, sus fundamentos filosóficos tienen raíces profundas en la Antigua Grecia, en particular en las enseñanzas de Sócrates. Sócrates, uno de los filósofos más influyentes de la historia, introdujo el método de la mayéutica, una técnica de enseñanza basada en preguntas estratégicas cuyo objetivo no era impartir conocimiento directamente, sino ayudar a los interlocutores a **descubrir la verdad por sí mismos**. La creencia de que el conocimiento y las respuestas ya residen dentro de la persona y que el rol del facilitador es guiar el proceso de descubrimiento, siendo estos principios fundamentales del coaching tal y como se conoce.

La palabra "mayéutica" proviene del término griego *maieutike*, que significa "el arte de parir", haciendo referencia a la analogía que Sócrates hacía entre su rol de maestro y el trabajo de su madre, que era comadrona. Según Sócrates, su tarea consistía en "dar a luz" el conocimiento latente que sus discípulos ya poseían, pero del que no eran plenamente conscientes. De manera similar, los coach en la actualidad asumen el papel de facilitadores del conocimiento, ayudando a los coachees a reflexionar y a llegar a conclusiones mediante preguntas bien formuladas, en lugar de imponer respuestas o soluciones preestablecidas.

Bayón Mariné (2010) divide el método socrático en dos fases. La primera es la **ironía**, en la que el maestro lleva al interlocutor a reconocer su ignorancia a través de preguntas que le hacen cuestionar sus suposiciones y creencias previas. Esto prepara el terreno para la segunda fase, la mayéutica propiamente dicha, en la que, mediante una serie de preguntas profundas y reveladoras, el alumno es guiado hacia la generación de nuevas ideas, conceptos o verdades. Este proceso se asemeja mucho a la esencia del coaching moderno, donde el coach hace preguntas poderosas que permiten al coachee reflexionar sobre sus creencias, explorar opciones y generar nuevas perspectivas. Como afirman **Sánchez & Boronat (2014),** “la base

subyacente del coaching se apoya en el método socrático, que permite, a base de preguntas, que el alumno vaya resolviendo sus problemas de forma autónoma, llegando a descubrir su verdadero potencial" (p. 224).

A través de preguntas abiertas y poderosas, el coach ayuda a los ejecutivos y líderes a formular sus propias soluciones, partiendo de su conocimiento interno, sus valores y su experiencia. Esto no solo fomenta la autonomía y la confianza en sus propias capacidades, sino que también facilita un proceso de crecimiento y desarrollo continuo.

Como señala Zambrano (2010), el coaching, en su esencia más profunda, se basa en la observación de la acción humana desde una perspectiva subjetiva y reflexiva, lo que está estrechamente ligado a la visión filosófica que plantearon pensadores como Sócrates. De hecho, el diálogo socrático es considerado por muchos como el precursor del coaching, ya que ambos comparten el objetivo de crear conciencia en el individuo sobre sus propias limitaciones, recursos y posibilidades. En palabras de Castaño & Cortés (2010), "Sócrates consideró que no existe el enseñar sino el aprender, y esto se da reconociendo que el conocimiento no proviene del maestro (coach) sino de las personas interesadas" (p. 69).

Otro aspecto relevante es que Sócrates no solo hacía preguntas para inducir conocimiento, sino que también fomentaba la escucha activa. En sus diálogos, la interacción entre maestro y alumno no era unidireccional; Sócrates escuchaba atentamente las respuestas para, a partir de ellas, formular nuevas preguntas que condujeran al aprendizaje. El coaching se consolida como un proceso dialógico, donde el coach utiliza herramientas como la escucha activa y el cuestionamiento para llevar al coachee a redefinir sus situaciones y encontrar soluciones más efectivas.

Evolución del Coaching Ejecutivo

Volviendo a un enfoque más actual y moderno, en el cual Timothy Gallwey fue pionero en establecer las bases del coaching moderno a través de su concepto del "juego interior", fue John Whitmore quien trasladó esta metodología al ámbito empresarial y profesional, convirtiéndose en una de las figuras más influyentes en el desarrollo del coaching ejecutivo y de negocios. Whitmore, en su obra más conocida *Coaching for Performance* (1992), sostiene que la verdadera esencia del coaching no reside en impartir conocimientos técnicos o proporcionar soluciones directas, sino en facilitar un proceso de autodescubrimiento para el coachee. Al igual que Gallwey, Whitmore creía firmemente que las personas tienen una capacidad innata para aprender y mejorar su rendimiento, pero que a menudo necesitan ayuda para identificar y superar las barreras internas que les impiden alcanzar su máximo potencial.

El enfoque de Whitmore en el ámbito empresarial cambió radicalmente la manera en que se entendía el desarrollo del liderazgo y la mejora del rendimiento organizacional. El coaching ejecutivo se consolidó como una herramienta clave para el empoderamiento individual, al ayudar a los líderes a desarrollar sus habilidades de toma de decisiones, mejorar su capacidad de gestión y promover su crecimiento personal. En lugar de proporcionar instrucciones o consejos técnicos, el coaching ejecutivo se centra en crear un espacio de reflexión y exploración donde el coachee puede clarificar sus metas y descubrir nuevas perspectivas.

Whitmore fue uno de los principales defensores del **modelo GROW (1992)**, una de las herramientas más utilizadas en el coaching moderno. El modelo GROW está basado en una estructura simple pero poderosa que permite al coachee clarificar sus objetivos y diseñar un plan de acción para alcanzarlos. GROW es un acrónimo que describe las cuatro etapas del proceso de coaching:

1. **Goals (Objetivos)**: El coach ayuda al coachee a definir con precisión lo que quiere lograr, tanto en el corto como en el largo plazo. La formulación clara de los objetivos es esencial para proporcionar dirección y enfoque al proceso de coaching. Preguntas

como "¿Qué quieres lograr?" o "¿Cómo se verá el éxito para ti?" son ejemplos típicos que invitan al coachee a reflexionar sobre sus metas de manera específica.

2. **Reality (Realidad)**: En esta etapa, el coach trabaja con el coachee para analizar su situación actual y comprender las circunstancias que rodean el problema o el desafío. Aquí se exploran las fortalezas, debilidades, oportunidades y obstáculos que el coachee enfrenta en su entorno. Preguntas como "¿Qué está pasando ahora?" o "¿Qué te ha impedido alcanzar este objetivo hasta ahora?" permiten al coachee realizar una evaluación honesta de su realidad.
3. **Options (Opciones)**: Una vez que la realidad ha sido evaluada, el siguiente paso es explorar las opciones disponibles para avanzar hacia el objetivo. En lugar de proporcionar respuestas, el coach formula preguntas que permiten al coachee generar múltiples posibilidades. Este enfoque fomenta la creatividad y la toma de decisiones basada en una gama de opciones. Preguntas como "¿Qué podrías hacer?" o "¿Qué otras alternativas has considerado?" son útiles para abrir el abanico de posibilidades.
4. **Will (Voluntad o Compromiso)**: Finalmente, el coach trabaja con el coachee para asegurar que exista un compromiso concreto de acción. Aquí se determinan los pasos específicos que el coachee tomará para avanzar hacia sus objetivos, estableciendo tiempos y recursos necesarios. El coach puede preguntar "¿Qué vas a hacer ahora?" o "¿Cuándo te comprometes a empezar?". Esta etapa garantiza que el proceso de coaching se traduzca en acciones claras y realizables.

Este modelo, sencillo, pero profundamente efectivo, refleja la influencia de la mayéutica socrática, ya que se basa en preguntas abiertas que permiten al coachee reflexionar y llegar a conclusiones por sí mismo. Al igual que en el método socrático, el coach no ofrece respuestas directas, sino que facilita un diálogo que ayuda al coachee a explorar nuevas perspectivas y descubrir sus propias soluciones. En palabras de Whitmore, "el coaching es liberar el

potencial de una persona para maximizar su propio rendimiento. Es más, ayudar a aprender que enseñar" ***(Whitmore, 1992, p. 10).***

Las empresas comenzaron a reconocer que los modelos tradicionales de liderazgo, centrados en el control y la instrucción directa, eran menos efectivos en comparación con un enfoque basado en el coaching, donde el empoderamiento y la autonomía son esenciales. Los líderes que han adoptado el coaching como parte de su estilo de gestión tienden a fomentar un ambiente de trabajo donde la innovación, la creatividad y el aprendizaje continuo son prioritarios. En lugar de resolver los problemas de sus equipos, los líderes-coach promueven que sus colaboradores encuentren soluciones propias, lo que mejora tanto la responsabilidad individual como la eficacia colectiva.

El coaching proporciona un marco estructurado para reflexionar sobre las decisiones clave, evaluar los riesgos y desarrollar estrategias efectivas que estén alineadas con los objetivos a largo plazo de la organización. **Robert Dilts**, quien en su obra *Coaching with NLP* (2003), ha destacado la importancia de trabajar con los niveles neurológicos del cambio en el coaching. Dilts sugiere que el verdadero cambio y crecimiento personal ocurren cuando se abordan no sólo los comportamientos visibles, sino también las creencias, valores e identidades que subyacen a las acciones. Esto amplía aún más la aplicación del coaching, llevándolo a un nivel más profundo de transformación personal y profesional. Como señalan **Sánchez & Boronat (2014)**, “el individuo percibe el mundo que le rodea de un modo singular y único; tal percepción constituye su peculiar realidad y determina su comportamiento” (p. 224).

Definición del coaching

El coaching ha emergido como una disciplina multifacética que ha experimentado una evolución significativa a lo largo del tiempo, reflejando su capacidad para adaptarse a diversos contextos y necesidades. Originado en el ámbito deportivo, el concepto de coaching ha sido adaptado y expandido para abarcar una amplia gama de aplicaciones, desde el

desarrollo personal hasta el liderazgo empresarial y el rendimiento organizacional. Esta expansión del coaching ha llevado a la proliferación de diferentes enfoques y métodos, lo que ha contribuido a la riqueza y complejidad de la disciplina.

A pesar de la creciente popularidad del coaching en diversas áreas, y similar a lo sucedido con las Relaciones Públicas, aún no existe una definición universalmente aceptada que abarque todos los aspectos de esta práctica. Esta falta de consenso puede ser atribuida a la naturaleza dinámica del coaching, que se adapta constantemente a los cambios en el entorno social, profesional y tecnológico. La diversidad de perspectivas y enfoques en la definición del coaching refleja la pluralidad de contextos en los que se aplica y la variedad de objetivos que se buscan alcanzar.

Por ello, ***Zambrano*** opina **(2010: p. 36). "**esto ocurre porque el coaching, como axioma fundamental, se basa en la observación y subjetividad de la acción humana para el desarrollo, desde una perspectiva personal y privada. Muchos pensadores, han tenido esta visión del hombre"

El análisis de definiciones ofrecidas por expertos reconocidos en el campo del coaching revela una amplitud de enfoques y una profundidad conceptual que subraya la complejidad de la disciplina. La riqueza de las definiciones también refleja la evolución del coaching desde sus raíces en el ámbito deportivo hasta su integración en el ámbito empresarial y profesional. Esta evolución ha llevado a una mayor sofisticación en la conceptualización del coaching, incorporando elementos de psicología, desarrollo personal, gestión del cambio y liderazgo. La falta de una definición única y universal no debe verse como una debilidad, sino como una señal de la capacidad del coaching para abarcar y adaptarse a una amplia gama de contextos y necesidades.

Para comenzar, Timothy Gallwey, define el coaching como un proceso que se enfoca en ayudar a los individuos a superar las barreras psicológicas que limitan su rendimiento. Él argumenta que el verdadero desafío radica en el "oponente interno" que cada persona enfrenta, sugiriendo que el coaching debe centrarse en estos aspectos internos para liberar el potencial máximo del individuo **(Gallwey, 1974).**

John Whitmore en una situación de cooperación y alineación, expandió las ideas de Gallwey al ámbito empresarial y profesional en su libro *Coaching for Performance* (1992). Whitmore ofrece una definición en la que el coaching es visto como un proceso que libera el potencial de una persona para maximizar su rendimiento. Whitmore subraya que el coaching debe centrarse en ayudar al coachee a aprender y descubrir sus propias soluciones, en lugar de simplemente proporcionar respuestas **(Whitmore, 1992).**

Michael Bungay Stanier, en *The Coaching Habit* (2016), aporta una perspectiva más específica sobre el papel de las preguntas en el coaching. Stanier define el coaching como "el arte de hacer preguntas que ayuden a los demás a encontrar sus propias respuestas, desbloquear su potencial y generar soluciones innovadoras" (**Stanier, 2016).**

Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg, en *How Google Works* (2014), ofrecen una definición centrada en el contexto empresarial, en el cual el coaching es visto como un proceso de apoyo continuo entre líderes y sus equipos. Ellos destacan que el coaching implica una relación en la que un líder ayuda a otro a alcanzar su máximo potencial mediante la retroalimentación y el apoyo continuo ***(Schmidt & Rosenberg, 2014).***

Michael Goldsmith y sus coautores en *Coaching for Leadership* (2001) definen el coaching como un "proceso de acción-aprendizaje para mejorar las acciones efectivas y la agilidad del aprendizaje". Entendiendo al coaching como un proceso deliberado que proporciona al cliente información válida y fomenta un compromiso interno con las decisiones ***(Goldsmith et al.,***

2001). En un enfoque más filosófico, **Sidelski** (2009) describe el coaching como un "encuentro conversacional orientado a facilitar, mediante preguntas, el alumbramiento de la sabiduría que ya está presente en el interior de toda persona".

Joseph O'Connor (2004) aporta otra perspectiva al afirmar que el coaching se centra en "comprender el presente y diseñar el futuro", en lugar de fijarse en el pasado. O'Connor enfatiza que el coaching debe orientarse hacia la creación de planes y estrategias para el futuro, abordando los desafíos actuales y diseñando el camino hacia adelante. Por otro lado, y quizás en contraposición a O'Connor, **Ingarfield** (2007) argumenta que el coaching es "una cuestión de construir a partir de lo que ya existe".

Bisquerra (2008) define el coaching como "una conversación que involucra como mínimo a dos personas", donde el coach ayuda al coachee a descubrir sus propias soluciones y mejorar sus competencias mediante la retroalimentación correctiva. Según Bisquerra, en el coaching "no se dice lo que uno debe hacer; pero se ayuda al interesado (coachee) a que lo descubra por sí mismo y ponga en funcionamiento los recursos necesarios para lograrlo" **(Bisquerra, 2008).**

La **International Coach Federation (ICF)** (2020) define el coaching como una "relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones". A través de este proceso, los clientes profundizan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida.

Flaherty (1999), en *Coaching: Evoking Excellence in Others*, describe el coaching como "un proceso de facilitación del desarrollo humano que se centra en la construcción de competencias y la generación de resultados, a través de un diálogo reflexivo y la identificación de metas claras" (Flaherty, 2010). Mientras que **Starr (2016)** ofrece una definición pragmática al considerar que el coaching es "una metodología estructurada que

utiliza herramientas y técnicas específicas para ayudar a los individuos a alcanzar sus objetivos de manera más efectiva y eficiente" (Starr, 2016).

Robert Dilts, una figura clave en el desarrollo del coaching y la programación neurolingüística, define el coaching como un "proceso que permite a una persona alcanzar sus metas y superar sus limitaciones, utilizando una serie de técnicas y herramientas para potenciar su capacidad de acción" ***(Dilts, 1998).***

Cada definición refleja una faceta única del coaching, contribuyendo a una comprensión más completa y matizada de la disciplina. Reflejan la complejidad y la riqueza del coaching como disciplina, aportando cada una dimensión valiosa al entendimiento del coaching, ya sea enfocándose en el desarrollo personal, el autodescubrimiento, el cuestionamiento estratégico o la relación de apoyo. La diversidad de enfoques no solo enriquece el campo del coaching, sino que también demuestra su capacidad para adaptarse a diferentes contextos y objetivos, proporcionando herramientas y estrategias para facilitar el crecimiento y el rendimiento en una variedad de entornos.

Subrayan que el coaching es un proceso dinámico y multifacético que se adapta a las necesidades individuales y organizacionales. La combinación de enfoques psicológicos, estratégicos y relacionales en el coaching refleja su potencial para impactar positivamente en el desarrollo personal y profesional, ofreciendo una herramienta poderosa para lograr el éxito y la satisfacción en diferentes aspectos de la vida.

El coach

El término "coach" proviene del francés y significa "vehículo para transportar personas de un sitio a otro", lo que sugiere la esencia del coaching: guiar a los individuos en su viaje hacia el autoconocimiento y la mejora. Como señala ***Goldsmith (2001)***, "los coach ayudan a que las

personas crezcan, a que vean más allá de lo que son hoy y en lo que pueden convertirse mañana".

Thackeray (1849) describe a un coach como un tutor, lo que resalta su papel de guía y apoyo en el desarrollo del coachee. El rol del coach implica crear un ambiente seguro y de confianza, donde el coachee se sienta libre de explorar sus pensamientos, emociones y aspiraciones. Este proceso se basa en la creencia de que cada individuo tiene el potencial para alcanzar sus objetivos ***(Whitmore, 1992) y*** que, a menudo, lo único que se interpone en su camino son las limitaciones autoimpuestas y las creencias limitantes, el llamado Juego Interno ***(Gallwey, 1974).***

En este sentido, el coaching se convierte en un proceso estructurado pero flexible, adaptándose a las necesidades y circunstancias del coachee. Es decir, se erige como un proceso transformador que no solo acompaña a los individuos en su desarrollo personal y profesional, sino que también les empodera para superar obstáculos internos y alcanzar su máximo potencial.

Características del Coach

Un coach efectivo debe poseer una serie de características que le permitan establecer una relación de confianza y respeto mutuo con el coachee. Según ***Wolk (2004)***, "el coach es un socio facilitador del aprendizaje, que acompaña al otro en una búsqueda de su capacidad de aprender para generar nuevas respuestas, a partir de una transformación personal". Además, ***Goldsmith (et; al; 2001)*** consideran que el coach "es una persona que habilita a otros para el logro de objetivos".

Estos enfoques destacan la capacidad del coach para empoderar a sus coachees, guiándonos hacia la autodisciplina y la responsabilidad personal. De esta manera se podría interpretar que los coach disfrutan alcanzar logros a través de otros.

Bajo tal premisa, se puede entender lo planteado por ***Downey (2003),*** quien describe el coaching como "el arte de facilitar el rendimiento, el aprendizaje y el desarrollo de otra persona". Por lo tanto, un buen coach también debe ofrecer una perspectiva más amplia, ayudando al coachee a ver más allá de sus limitaciones actuales y a reconocer oportunidades que antes no consideraba.

No se trata solo de impartir conocimientos; implica ser un facilitador que acompaña a cada individuo en su viaje de transformación personal, ayudándole a alcanzar sus metas y a desarrollar un sentido más profundo de autoeficacia.

Competencias del Coach

Siguiendo la línea de la efectividad de un proceso del coaching, no se puede ignorar la importancia de las competencias del coach, las cuales son esenciales para el éxito del proceso. ***O'Connor (2004***) establece varias habilidades clave que son fundamentales para establecer una relación efectiva entre el coach y el coachee.

- **Relación Interpersonal:** La confianza es la base de cualquier interacción de coaching. Un coach debe ser capaz de crear un ambiente en el que el coachee se sienta seguro y apoyado, lo que fomenta la apertura y la disposición para explorar sus pensamientos y emociones.
- **Empatía:** La empatía permite al coach conectar profundamente con el coachee, facilitando una comunicación más efectiva y una mayor comprensión de sus necesidades y desafíos. A través de la empatía, el coach puede validar las emociones del coachee, lo que refuerza la conexión y la efectividad del proceso.
- **Escucha activa:** No se trata solo de oír las palabras del coachee, sino de interpretar el mensaje de manera que influya positivamente en las posibilidades futuras del coachee. La escucha activa también implica la habilidad de leer entre líneas y captar emociones

no expresadas, lo que permite al coach abordar preocupaciones subyacentes y ayudar al coachee a explorar más a fondo sus pensamientos y sentimientos.

- **Autogestión:** Se debe mantener su propia perspectiva y emociones en un espacio separado del proceso de coaching. Esto asegura que no proyecte sus propias experiencias o juicios sobre el coachee, permitiendo que el foco permanezca en el crecimiento y desarrollo del coachee.
- **Confidencialidad:** Es vital para establecer y mantener la confianza en la relación de coaching. El coach debe garantizar que la información compartida por el coachee se maneje con discreción, lo que a su vez refuerza la credibilidad y la integridad del proceso.

Además de estas habilidades, ***Hendricks (1996)*** señala que, a pesar de que los estilos de coach pueden variar, existen características comunes que son esenciales. La **claridad** en la comunicación es fundamental; el coach debe asegurarse de que su mensaje se interprete correctamente para evitar malentendidos que pueden costar tiempo y dinero. ***La ICF (2020)*** por su parte, menciona la importancia de la planificación y el establecimiento de metas, que son esenciales para guiar el proceso de coaching de manera efectiva. La gestión del progreso y la creación de conciencia son competencias que permiten al coach y al coachee reflexionar sobre el camino recorrido y ajustar el enfoque según sea necesario.

Por lo tanto, estableciendo un paralelismo entre los tres distintos autores, se puede entender que las competencias del coach son esenciales para la efectividad del proceso de coaching.

Tanto O'Connor como la ICF enfatizan la importancia de establecer una relación de confianza, donde la empatía y la escucha activa son fundamentales para el desarrollo del coachee. Sumado a esto, la ICF destaca que la relación coach-cliente es un proceso profundo que va más allá del comportamiento observable. Por otro lado, Hendricks complementa estas

visiones al resaltar características como la claridad, el apoyo y la perspectiva, que también son cruciales para un coaching exitoso.

Así, el enfoque estructurado pero flexible que proponen estas tres fuentes permite que los coach adaptan su estilo a las necesidades del coachee, creando un entorno propicio para el aprendizaje, la reflexión y el crecimiento personal. En conjunto, estos marcos ofrecen una guía valiosa para los coach que buscan facilitar el desarrollo y el potencial de sus coachees.

Enfoques del Coach

Existen diversos enfoques que los coach pueden adoptar, cada uno de los cuales puede adaptarse a las necesidades y objetivos específicos del coachee. ***Wolk (2004)*** resalta que "un coach facilita a la persona convertirse en un observador diferente de sí mismo y de su entorno". Este enfoque se centra en ayudar al coachee a identificar y reflexionar sobre sus pensamientos, emociones y comportamientos, lo que les permite detectar obstáculos que pueden estar limitando su desarrollo.

Además, el coaching puede adoptar un enfoque de desarrollo de habilidades, donde el coach trabaja activamente para maximizar el potencial del coachee. Según el ***CIPD (2013)*** y ***Hawkins & Smith (2006),*** este tipo de coaching implica un proceso colaborativo en el que el coach y el coachee establecen metas claras y alcanzables, diseñan planes de acción y realizan un seguimiento del progreso.

La combinación de estos enfoques permite al coach adaptar su metodología a las características individuales del coachee, facilitando un desarrollo más integral. Además, el coach puede utilizar técnicas como la formulación de preguntas poderosas, la práctica deliberada y la retroalimentación constructiva, lo que enriquece aún más el proceso de coaching. Este enfoque holístico no solo ayuda al coachee a adquirir nuevas habilidades, sino

que también fomenta un cambio significativo en su forma de pensar y actuar, lo que les permite alcanzar sus objetivos de manera más efectiva.

Desafíos del Coach

El coach enfrenta varios desafíos en su labor, y uno de los más significativos es la resistencia al cambio. Esta resistencia puede manifestarse de diversas formas, como la falta de compromiso, la duda sobre la efectividad del proceso, o incluso una negación activa de la necesidad de cambio.

Para superar este obstáculo, el coach debe poseer una combinación de paciencia y habilidades de indagación. La paciencia es fundamental, ya que el proceso de cambio puede ser lento y, a menudo, lleno de altibajos. Los coachees pueden necesitar tiempo para procesar sus emociones y reflexionar sobre sus creencias limitantes. Al mostrar comprensión y apoyo, el coach puede ayudar a crear un ambiente seguro que fomente la apertura y la exploración.

Además, la habilidad de indagación es crucial en este contexto. ***O'Connor (2004)*** enfatiza la importancia de hacer preguntas que permitan al coachee explorar sus creencias y valores más profundos. Estas preguntas deben ser poderosas y reflexivas, animando al coachee a cuestionar sus supuestos y a considerar nuevas perspectivas. Por ejemplo, el coach podría preguntar: "¿Qué creencias te están impidiendo avanzar?" o "¿Qué sería posible si dejaras de lado esta duda?". Estas indagaciones no sólo ayudan a desmantelar la resistencia, sino que también promueven la autorreflexión y el autoconocimiento. Al resaltar los beneficios del cambio y cómo se alinean con los objetivos del coachee, el coach puede inspirar una mayor motivación y compromiso hacia el proceso.

Como sostienen ***Coutu y Kauffman (2009)***, "los mismos coaches no están de acuerdo sobre por qué son contratados, qué hacen y cómo medir el éxito", lo que pone de manifiesto la complejidad y la diversidad en el campo del coaching. Esta falta de consenso subraya la

necesidad de que tanto coach como coachees tengan una comprensión clara del rol que desempeñan en el proceso.

En un mundo en constante cambio y evolución, el coaching se ha convertido en una herramienta invaluable para aquellos que buscan mejorar su rendimiento y crecimiento personal. La capacidad del coach para guiar a otros en este viaje transforma no solo a los coachees, sino también a las organizaciones y comunidades en las que se encuentran. Por lo tanto, entender y valorar el rol del coach es esencial para maximizar los beneficios del coaching y asegurar que se convierta en un proceso significativo y transformador para todos los involucrados.

Coachee

El coachee, figura central en el proceso de coaching, desempeña un papel fundamental en su propio desarrollo y transformación. En este contexto, el coaching se distingue de otros enfoques de desarrollo personal, que a menudo son más unidireccionales y pasivos. Aquí, el aprendizaje se convierte en una experiencia activa y dinámica, donde el coachee no solo recibe información o consejos, sino que se involucra en un proceso de autoexploración y autodescubrimiento.

Esta premisa resalta la importancia de la autoeficacia: el coachee es visto como el principal agente de cambio en su vida, lo que implica que tiene el poder y la responsabilidad de determinar sus propios objetivos y estrategias para alcanzarlos. Según ***Berg y Szabo (2005),*** "reconocen que el coachee es una persona con recursos", lo que apoya la idea de que cada individuo ya posee capacidades que pueden ser desarrolladas y utilizadas en su proceso de transformación. Complementando lo mencionado por Berg y Szabo, ***Finn (2007)*** comenta, "el coaching se centra en alentar al coachee a experimentar con nuevas opciones de comportamiento", lo que enfatiza aún más la necesidad de la implicación del coachee en su

propio proceso de cambio. Así, el proceso de coaching no solo se trata de alcanzar metas específicas, sino también de fomentar el crecimiento personal y el desarrollo continuo.

Para que el coaching sea efectivo, el coachee necesita tener claridad sobre sus objetivos y deseos. Al comprender sus verdaderas aspiraciones, el coachee puede diseñar un plan de acción que resuene con sus valores y motivaciones, lo que incrementa su compromiso con el proceso. Este proceso de introspección es esencial, ya que, como señala ***Du Toit (2007),*** el sentido que el coachee reconoce en su desempeño durante el proceso le permite eliminar los impedimentos que puedan obstaculizar en el paso de una fase a otra.

El compromiso del coachee con su propio proceso de cambio es vital, la orientación hacia las metas del coachee puede afectar el esfuerzo utilizado durante el coaching y, por lo tanto, impactar en los resultados del coaching ***(Ducharme, 2004; Joo, 2005).***

El coachee debe estar preparado para enfrentar la incomodidad que a menudo acompaña al crecimiento personal. Esta disposición a salir de su zona de confort es fundamental para el desarrollo. La resiliencia y la adaptabilidad son características valiosas en este contexto, ya que el coachee puede encontrar resistencia, tanto interna como externa, a medida que trabaja hacia sus objetivos. Las dificultades que surgen durante el proceso no deben ser vistas como fracasos, sino como oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

La receptividad del coachee a la retroalimentación abarca múltiples dimensiones que trabajan juntas de manera aditiva para determinar su disposición a aceptar la orientación y el coaching (***London & Smither, 2002)***. Estas dimensiones incluyen la habilidad de escuchar sin defensas, la voluntad de cuestionar creencias propias y la capacidad de reflexionar sobre la información recibida.

La aceptación de la retroalimentación también se relaciona con la humildad y la disposición para aprender. Un coachee que entiende que el proceso de coaching es una oportunidad para

crecer, y no un juicio de su valor personal, puede beneficiarse enormemente de la orientación y los insights del coach. La mentalidad de crecimiento es esencial para maximizar los beneficios del coaching, ya que permite al coachee adoptar una actitud proactiva hacia el aprendizaje y el desarrollo. A medida que el coachee se siente más seguro y apoyado, se vuelve más propenso a aceptar y aplicar la retroalimentación, lo que a su vez potencia su proceso de transformación.

Se debe reconocer que el proceso de coaching no es un evento aislado, sino un viaje continuo de aprendizaje y desarrollo. La transformación personal no sucede de la noche a la mañana; requiere tiempo, esfuerzo y, a menudo, un cambio en la forma de pensar. Se parte de la premisa fundamental de que el coachee posee todos los recursos necesarios para alcanzar lo que desea. Si no dispusiera de ellos, tiene la posibilidad de descubrir qué le falta para tenerlos ***(Ases Coaching, 2020).***

Al adoptar una mentalidad de crecimiento y estar dispuesto a salir de su zona de confort, el coachee puede maximizar el valor del coaching y, en última instancia, alcanzar sus objetivos y aspiraciones. Esta mentalidad implica ver los fracasos como oportunidades de aprendizaje y entender que el esfuerzo y la persistencia son claves para el éxito. Como menciona ***Dweck (2006),*** "las personas con una mentalidad de crecimiento creen que pueden mejorar y desarrollarse a través del esfuerzo y la dedicación". Este enfoque es crucial, ya que un coachee que fomenta esta actitud es más propenso a superar obstáculos y mantenerse motivado incluso ante las dificultades.

El reconocimiento de que el aprendizaje y el crecimiento son procesos continuos permite al coachee estar abierto a nuevas experiencias y a la retroalimentación que recibe durante el coaching. Esta disposición no solo facilita la adaptación a cambios, sino que también enriquece la relación con el coach, ya que ambos pueden trabajar juntos para ajustar y redefinir objetivos según sea necesario. (***Finn, 2007)***. "los resultados proximales se refieren a

los cambios individuales, conductuales, actitudinales y cognitivos inmediatos experimentados por el coachee como resultado de su participación en el coaching"

La relación entre el coach y el coachee es, por tanto, una asociación dinámica y colaborativa, donde ambos trabajan juntos para facilitar el crecimiento y el desarrollo continuo. Esta relación se describe como una asociación igualitaria, en la que el coach no ejerce autoridad directa sobre el coachee, reforzando así la importancia del compromiso y la confianza en el proceso ***(Evers et al., 2006).***

Proceso del coaching:

Acorde a **(Stambaugh & Mitchell, 2018).** "La gran mayoría de los gerentes, emprendedores y empleados utilizan el coaching, la mentoría o una variante de estos métodos de apoyo para ser más efectivos en su trabajo". Pero ¿por qué se utiliza en el ámbito organizacional?

El coaching es un proceso estructurado y flexible que facilita el desarrollo personal y profesional del coachee. A lo largo de su evolución, diversos autores y corrientes han descrito diferentes fases y metodologías que permiten al coach acompañar al coachee en el camino hacia el logro de sus metas.

El proceso de coaching no es lineal ni estático, sino que requiere flexibilidad y adaptación en función del contexto, las metas y las necesidades particulares del coachee. Esto implica la capacidad de ajustar las fases del proceso según la evolución del coachee, lo que convierte al coaching en una herramienta poderosa y versátil tanto para el crecimiento individual como para el desarrollo organizacional. En base a esto, ***Tobias (1996:87)*** señala que el coaching permite un aprendizaje continuo. Para ello, son necesarios los cambios y un crecimiento constante que avance a través de la ayuda del coach al ejecutivo, con la finalidad de retar o desafiar su propio potencial, y confrontar su resistencia.

Estos procesos se basan en la creación de un ambiente de confianza, la exploración profunda de la situación actual, la reinterpretación de creencias y la planificación de acciones efectivas para el cambio.

Dicha confianza es necesaria ya que el coaching no es un proceso que sucede una vez y se guarda, sino que lo aprendido y ejecutado durante en la gestión perdurará en el Coachee, por ello se debe pensar en equipar al mismo con las herramientas y habilidades necesarias para afrontar por su cuenta sus propios desafíos. La ***ICF (International Coach Federation)*** un proceso de coaching se inicia con el establecimiento del objetivo que se quiere conseguir y se acaba cuando se ha materializado.

El proceso de coaching comienza con la creación de un contexto adecuado para el desarrollo de la relación entre coach y coachee. Según ***Wolk (2004)***, en esta primera fase, denominada "Introducción o apertura", el coach debe generar un ambiente de confianza y respeto mutuo. Este contexto permite que el coachee se sienta cómodo para expresar sus preocupaciones y expectativas sin temor a ser juzgado, lo que facilita un diálogo auténtico y profundo. La confidencialidad y la autoridad conferida al coach son esenciales para reducir la ansiedad del coachee y facilitar un diálogo abierto. En esta etapa, se establece una relación de colaboración en la que ambas partes comprenden la importancia de la comunicación honesta y clara. Además, se aborda el encuadre del trabajo, lo que incluye determinar quién ha solicitado el coaching y por qué, ya sea el propio coachee, un supervisor o la organización en la que trabaja, lo que puede influir en la naturaleza del proceso.

Divulgación Dinámica (2016) también coincide en la importancia de esta etapa inicial, destacando que es en este momento donde se establecen los marcos generales del proceso y se acuerdan las expectativas. Esta fase genera el "marco de confianza mutua" que será fundamental para el desarrollo del coaching. Sin este marco, el coaching carece de la base sólida necesaria para que el coachee se abra al aprendizaje y al cambio. La creación de este

ambiente propicio no solo facilita la apertura del coachee, sino que también sienta las bases para un proceso de coaching efectivo, donde la claridad, la confianza y el respeto son pilares que sostendrán el desarrollo futuro del coachee.

Exploración y comprensión de la situación

Una vez establecido el contexto y forjada una relación de confianza, el siguiente paso en el proceso de coaching es la exploración y comprensión de la situación actual del coachee. ***Según Wolk (2004),*** esta fase es denominada "Exploración, comprensión e interpretación" y consiste en ayudar al coachee a diferenciar entre hechos objetivos y juicios subjetivos. Este es un punto clave en el proceso, ya que muchas veces las percepciones y creencias erróneas pueden distorsionar la realidad del coachee, impidiéndole avanzar hacia sus objetivos.

La tarea del coach en esta fase es desarticular esas creencias y juicios para reinterpretar la realidad de manera más objetiva. Al examinar las interpretaciones personales del coachee, el coach facilita un proceso de autodescubrimiento que le permite al coachee comprender que, muchas veces, lo que percibe como un obstáculo o problema es simplemente una interpretación subjetiva de los hechos, lo que abre la posibilidad a nuevas formas de ver la situación. Este análisis detallado no sólo cubre aspectos racionales, sino también emocionales, ya que las emociones del coachee juegan un rol crucial en la forma en que experimenta su situación. Wolk señala que el coach debe indagar en los pensamientos y sentimientos no expresados del coachee, ya que estos elementos pueden ser indicadores de su predisposición a la acción o de los bloqueos emocionales que impiden su avance.

Por su parte, Divulgación Dinámica (2016) subraya la importancia de la observación e indagación durante esta fase, enfatizando que es fundamental obtener información precisa sobre el estado actual del coachee. A través de preguntas abiertas y un proceso de indagación cuidadoso, el coach ayuda al coachee a identificar las creencias limitantes que pueden estar

obstaculizando su progreso. Esta indagación no se limita a hechos superficiales, sino que busca profundizar en las expectativas, motivaciones y valores del coachee, elementos que son esenciales para comprender los desafíos que enfrenta y cómo abordarlos.

Wolk (2004), uno de los aspectos centrales de esta fase es que el coachee asuma la responsabilidad de su situación, comprendiendo que muchas veces no es lo que le ocurre lo que genera el conflicto, sino su interpretación de los hechos. En otras palabras, el coachee debe entender que sus percepciones son moldeadas por sus juicios y creencias, los cuales pueden ser reexaminados y transformados.

El objetivo principal de esta fase es romper con las viejas interpretaciones que el coachee ha dado a su realidad, las cuales, en muchos casos, limitan su capacidad de actuar de manera efectiva. Al cuestionar estas interpretaciones, el coach ayuda al coachee a abrir espacio para nuevas formas de ver y afrontar la realidad. Esto, a su vez, le permite al coachee asumir un rol más activo y consciente en su proceso de cambio.

Goldsmith (2001) aporta un enfoque complementario a esta etapa, destacando la importancia de que el plan de acción sea concreto y orientado hacia resultados tangibles. El autor subraya que no basta con redefinir los objetivos; es crucial que el coachee reciba orientaciones claras sobre qué debe cambiar y cómo puede llevar a cabo estos cambios de manera efectiva. Un plan de acción detallado no solo proporciona una hoja de ruta clara, sino que también ofrece una estructura que mantiene al coachee enfocado en el resultado.

La reinterpretación de las brechas interpretativas y la redefinición de metas no solo le permiten al coachee transformar su percepción actual, sino que también le abren la posibilidad de visualizar un futuro con nuevas alternativas. Este proceso implica que el coachee deje atrás las barreras internas y las limitaciones autoimpuestas, y comience a actuar desde una posición más proactiva y orientada al logro de sus objetivos. En lugar de sentirse

atrapado por sus circunstancias, el coachee adopta una mentalidad de cambio, en la que se ve a sí mismo como capaz de influir activamente en los resultados que desea obtener.

Una vez que el coachee ha reinterpretado su situación y ha redefinido sus objetivos, el siguiente paso clave en el proceso de coaching es el diseño de acciones concretas que le permitan avanzar hacia sus metas de manera efectiva. Wolk (2004) destaca que esta fase implica explorar diversas alternativas y posibilidades de acción, seleccionando aquellas que mejor se ajusten a las competencias, emociones y recursos del coachee. El objetivo no es solo identificar cualquier acción posible, sino aquellas que realmente convienen", es decir, que vienen alineadas con las capacidades y disposición emocional del coachee, facilitando su implementación.

El proceso de diseño de acciones es fundamental para transformar el conocimiento adquirido en resultados tangibles. Las acciones deben ser claras, específicas y orientadas al futuro, permitiendo que el coachee tenga una visión concreta de los próximos pasos a seguir. En esta etapa, el coach ayuda a crear un plan de acción detallado que no solo incluya qué se va a hacer, sino también cómo y cuándo se llevarán a cabo estas acciones. Este enfoque práctico y estructurado incrementa la probabilidad de éxito, al proporcionar al coachee una ruta clara para implementar los cambios necesarios.

En esta fase también es crucial que el coach fomente la reflexión sobre los resultados potenciales de las acciones planificadas. Este análisis anticipado ayuda al coachee a prever posibles obstáculos o dificultades y a ajustar su plan de acción si es necesario. El proceso de reflexión garantiza que las acciones seleccionadas no solo sean ejecutables, sino también realistas y alineadas con los objetivos a largo plazo del coachee.

Cierre y evaluación del proceso

Finalmente, el proceso de coaching culmina con una fase de cierre, que es esencial para consolidar los avances logrados y preparar al coachee para el futuro. Wolk (2004) describe esta etapa como un momento crítico de reflexión y evaluación, donde se integran los aprendizajes obtenidos durante el proceso. En esta fase, el coachee debe revisar y reflexionar sobre los logros alcanzados, los cambios experimentados y los compromisos adquiridos, para evaluar el impacto del coaching en su desarrollo personal y profesional

Divulgación Dinámica (2016) destaca la importancia de la evaluación del progreso y la valoración de la efectividad del proceso de coaching. En esta fase final, se revisa el progreso hacia los objetivos establecidos, se evalúa qué aspectos del proceso funcionaron bien y se identifican áreas para mejora futura. El coachee es invitado a hacerse preguntas. Esta evaluación proporciona una perspectiva integral sobre el impacto del coaching y ayuda a establecer un plan para continuar con el desarrollo personal y profesional de manera independiente.

La fase de cierre también implica la formalización del fin del proceso de coaching. Según la International Coach Federation (ICF), el coaching se considera completado cuando se han alcanzado los objetivos establecidos y se ha logrado materializar el cambio deseado. Este cierre formal asegura que el coachee tenga una clara comprensión de los resultados alcanzados y de cómo continuará trabajando hacia sus metas en el futuro. A través de la reflexión y la evaluación, el coachee puede consolidar los beneficios del coaching, asegurando que los cambios implementados sean duraderos y efectivos. Este enfoque asegura que el coachee no solo reconozca sus éxitos, sino que también esté preparado para aplicar sus nuevas habilidades y conocimientos de manera continua, fomentando un desarrollo personal y profesional sostenido a largo plazo.

Actualidad del Coaching

El coaching ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas, consolidándose como una herramienta clave para el desarrollo personal y organizacional.

Esta afirmación se fundamenta en una entrevista realizada en el año 2024 a Alejandro Melamed, con el propósito de enriquecer el presente trabajo. Melamed es reconocido internacionalmente como conferencista, coach ejecutivo y confidential advisor, siendo un referente en el futuro del trabajo, el lado humano de la transformación digital y el liderazgo con propósito, así como un consultor disruptivo que ha inspirado cambios en diversas organizaciones.

Durante la conversación, Alejandro Melamed ofreció un análisis detallado y enriquecedor sobre la evolución y el impacto actual del coaching, abordando cómo esta metodología ha trascendido su aplicación inicial en entornos corporativos altamente sofisticados para integrarse en organizaciones de todos los tamaños y sectores. Destacó que esta expansión refleja no solo una creciente demanda, sino también el reconocimiento del coaching como una herramienta efectiva para afrontar desafíos organizacionales y personales.

Melamed subrayó que el coaching no solo se limita a la mejora individual, sino que también genera un efecto multiplicador en las dinámicas organizacionales al fomentar equipos más cohesionados, liderazgos más conscientes y culturas de trabajo orientadas al aprendizaje continuo. Esta capacidad para generar resultados transformadores se atribuye a su enfoque personalizado y su habilidad para desafiar modelos mentales preexistentes, ampliar perspectivas y promover soluciones innovadoras y adaptativas en un entorno cambiante.

Uno de los aspectos más destacados del coaching actual, según Melamed, es su capacidad para potenciar competencias esenciales como la comunicación, el liderazgo y la resolución de conflictos. Durante la entrevista, subrayó que esta metodología, cuando es implementada por

profesionales capacitados, constituye una herramienta de altísimo impacto que permite a los individuos "desafiar modelos mentales, ampliar perspectivas y generar contextos de pensamiento y ejecución transformadores". Este enfoque no solo fomenta el crecimiento individual, sino que también refuerza la efectividad organizacional.

Desde una perspectiva práctica, Melamed enfatizó que el coaching se diferencia de otras metodologías por su enfoque personalizado y accesible. A diferencia de otros métodos formativos, el coaching "no requiere tecnología ni recursos adicionales más allá de la relación entre coach y coachee", lo que facilita su implementación incluso en contextos organizacionales más limitados. Este atributo ha contribuido significativamente a su adopción en una amplia variedad de entornos.

No obstante, Melamed también destacó los desafíos inherentes a su aplicación, particularmente en lo que respecta a las diferencias culturales y organizacionales. Según explicó, el éxito del coaching depende en gran medida del contexto y del respaldo de las altas direcciones organizacionales, que pueden impulsar o limitar el impacto de esta metodología. Este punto resalta la necesidad de un liderazgo comprometido que facilite la implementación efectiva del coaching en diversos escenarios.

Tras la realización de la entrevista con Alejandro Melamed, se ha obtenido una visión profunda y completa sobre la actualidad del coaching, posicionándose claramente como una herramienta indispensable para enfrentar los retos organizacionales contemporáneos. Melamed ofreció una perspectiva reveladora sobre cómo el coaching ha evolucionado y cómo, en el contexto actual, se ha consolidado como un recurso clave para el desarrollo tanto personal como profesional. Su capacidad para adaptarse a distintos entornos y su impacto directo en el fortalecimiento de competencias clave, como el liderazgo, la comunicación y la resolución de conflictos, lo convierten en una metodología singularmente eficaz dentro del ámbito de la formación profesional.

Al integrar el coaching en las estrategias de desarrollo de competencias, las organizaciones no solo mejoran el rendimiento de sus equipos, sino que también fomentan un entorno de crecimiento continuo y aprendizaje adaptativo, esenciales para la competitividad en el mundo actual. Melamed destacó, además, que el coaching es una herramienta flexible, capaz de ajustarse a las necesidades cambiantes del entorno organizacional y personal, lo que lo convierte en un recurso invaluable para quienes buscan liderar con propósito y afrontar los desafíos del futuro.

Capítulo 3: Competencias del relacionista público

Las relaciones públicas y el coaching, aunque inicialmente se presentan como disciplinas con trayectorias independientes, han comenzado a converger en su esencia como prácticas modernas que se orientan al desarrollo y crecimiento del individuo y de las organizaciones. Originalmente, no compartían un vínculo directo, pero las crecientes exigencias del entorno profesional y la necesidad de competencias humanas más complejas han propiciado un espacio en el que estas dos disciplinas se complementan de manera efectiva.

En el contexto de las relaciones públicas, el coaching se presenta como una herramienta que ofrece un enfoque profundo en el desarrollo de habilidades comunicativas, la potenciación del talento y la mejora continua. El profesional de las relaciones públicas, cuyo rol implica gestionar la comunicación interna y externa, construir la reputación y mantener relaciones efectivas con los diferentes públicos, se beneficia enormemente de los recursos que el coaching proporciona. Al incorporar metodologías de coaching, el relacionista público puede desarrollar competencias esenciales, lo que en última instancia le permite desempeñar su labor con mayor efectividad y autenticidad ***(Algozino, 2018).***

En América Latina, autores como Rafael Echeverría y Julio Olalla han influido significativamente en la consolidación del coaching, aportando una visión centrada en la filosofía del lenguaje. Según ***Echeverría (2003),*** "no vemos las cosas como son, vemos las cosas como somos", lo que implica que la realidad es una construcción interpretativa y que, a través del coaching, es posible ampliar el horizonte del observador, permitiendo que el profesional de las relaciones públicas desarrolle una mirada más amplia y flexible para abordar las complejidades de su entorno laboral.

Es decir, mediante el uso del coaching, el relacionista público no solo adquirirá las competencias necesarias para su desarrollo profesional, sino que también desarrollará una

mentalidad orientada al aprendizaje continuo y a la adaptación. De esta manera, al contar con una visión clara de sus objetivos y un conjunto de competencias bien definidas, puede desempeñar su rol con mayor efectividad, logrando así construir relaciones más sólidas, gestionar la reputación de la organización de manera proactiva y responder de forma efectiva a las necesidades de sus diversos públicos.

¿Qué son las competencias?

Pero ¿qué se entiende por competencias necesarias? En primer lugar, es crucial entender la esencia de las competencias y cómo se definen desde diferentes perspectivas teóricas. González y Wagenaar (2003, p.32) las describen como "una combinación dinámica de conocimientos, habilidades, capacidades y valores". De Miguel (2006, p.28) expande esta noción al señalar que las competencias son el "resultado de la intersección de los componentes: conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores". Implicando que, para ser competente en un campo, no basta con poseer conocimientos teóricos; es igualmente necesario tener la capacidad de aplicarlos de manera efectiva, combinándolos con habilidades prácticas, actitudes adecuadas y valores éticos que orienten el comportamiento profesional.

Villa y Poblete (2004, p.8) también contribuyen a esta conceptualización al afirmar que la competencia implica "un buen desempeño en contextos complejos y auténticos", lo que indica que la verdadera medida de la competencia es su aplicación exitosa en situaciones reales, donde se requiere la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.

Finalmente, Medina (2009, p.13) sugiere que la formulación de la competencia debe considerar "aquello que hemos de aprender, cómo hemos de aplicar y poner en práctica lo que hemos aprendido y las actitudes, emociones y valores que subyacen al proceso de enseñar y aprender".

Por ende, se puede concluir que las competencias representan un conjunto de aptitudes, características y habilidades fundamentales que permiten llevar a cabo un desempeño profesional de manera eficaz y eficiente. De esta manera, no solo se limitan a los conocimientos teóricos adquiridos, sino que también abarcan la capacidad de aplicarlos en situaciones reales y complejas, combinándolos con habilidades prácticas, actitudes adecuadas y valores éticos.

En un mundo laboral cada vez más competitivo y en constante evolución, las competencias se convierten en el medio por el cual se construye y se demuestra la capacidad de contribuir de manera valiosa y efectiva a la organización y al entorno profesional. La ausencia de competencias limita el potencial de crecimiento y diferenciación del profesional, restringiendo su capacidad de innovar y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. Por el contrario, la adquisición y desarrollo continuo de competencias permiten a los individuos expandir su horizonte de oportunidades y fortalecer su perfil profesional, creando un impacto positivo y duradero en su carrera. Por ello, el desarrollo de competencias no solo es un proceso esencial para la mejora del desempeño, sino que también es un camino hacia la construcción de un perfil profesional sólido y diferenciado.

Su desarrollo constante y consciente permite a los profesionales destacar y crecer en su campo, actuando como un factor diferenciador que contribuye al logro de sus objetivos y metas. Su adquisición y fortalecimiento abren puertas a nuevas posibilidades y experiencias de desarrollo, convirtiéndose en un componente esencial para la construcción de un perfil profesional exitoso y relevante en el entorno actual.

Competencias del relacionista público

Al ser una disciplina de cronología moderna y que, como se explicó anteriormente, no cuenta con una definición propia universal, es difícil englobar en una generalidad cuáles competencias debería poseer un relacionista público para alcanzar un éxito profesional. Las

diferentes escuelas de pensamiento, enfoques metodológicos e incluso los contextos socioculturales y económicos de cada país influyen en la formación y desarrollo de los profesionales de las relaciones públicas, generando que estos se adapten a un "molde" específico de acuerdo con su entorno. Esto significa que la idea de establecer una serie fija y uniforme de competencias para los relacionistas públicos puede resultar inapropiada o incluso ser pasada por alto en ciertas circunstancias.

Sin embargo, la necesidad de contar con un marco de referencia más sólido ha llevado a investigaciones que buscan identificar las competencias clave para este campo. Uno de los estudios más destacados en esta línea fue realizado por Gabriel Sadi (2020), quien en ese año desarrolló un panel Delphi que involucró la participación de 19 profesionales y académicos del área, con el objetivo de alcanzar un consenso sobre las competencias fundamentales que un relacionista público debería poseer.

El panel Delphi, como herramienta metodológica, es reconocido por su eficacia en la obtención de consenso en temas que carecen de definiciones claras y universalmente aceptadas. La aplicación de este método permitió a Sadi recopilar información valiosa de profesionales senior, empleadores y académicos, lo que contribuye a validar la relevancia de las competencias identificadas en diferentes ámbitos de las relaciones públicas. Además, este proceso también reflejó la diversidad de perspectivas que existen en la disciplina, evidenciando cómo las competencias requeridas pueden variar según el rol, la función y el contexto en el que el profesional se desempeñe.

De esta manera, el estudio de Sadi (2020) se erige como un referente fundamental para entender las capacidades profesionales que resultan más valoradas y necesarias para un relacionista público en el contexto actual, brindando un marco de referencia que, aunque no absoluto, ofrece una guía sólida para quienes buscan desarrollarse y destacarse en esta área.

Tabla 1: Número de participantes en las rondas de Delphi

	Invitados	Aceptación	1ª ronda	2ª ronda	3ª ronda
Profesionales *senior*	6	6	5	5	4
Empleadores	7	7	3	3	3
Académicos	6	6	6	6	6
Total	19	19	14	14	12

Fuente: Gabriel Sadi; Capacidades profesionales para el mañana de la comunicación estratégica: contribuciones desde España y Argentina

Los criterios de selección para los académicos fueron: a) directores o coordinadores de carreras de universidades avaladas por el CPRPRA, b) docentes con experiencia en investigación, c) docentes con participación en debates sobre la profesión y sus tendencias. Los profesionales senior, en tanto, debían ser: a) miembros del CPRPRA, en cualquier sector de actividad, b) interesados en la participación en debates, o autores de materiales sobre la evolución profesional. Finalmente, los empleadores debían: a) ser reconocidos como líderes en sus ámbitos, b) evidenciar su interés por las comunicaciones, habiendo participado en conferencias, c) ser los responsables finales de reclutar personas para equipos de 20 o más integrantes. (Sadi; 2020)

Tabla 2; Perfil detallado de la muestra

Perfil profesional	*Frecuencia*	Edad	*Frecuencia*
Profesionales *senior*	8	40-49	9
Empleadores	5	50-59	4
Académicos	4	60 o más	4
Género	*Frecuencia*	**Ciudad**	*Frecuencia*
Hombres	11	Madrid	11
Mujeres	6	Barcelona	2
		Otros	4
Educación	*Frecuencia*	**Ubicación* (n.13)**	*Frecuencia*
Sin educación superior	1	*In-house*	5
Carrera universitaria	7	Consultoría	6
Master	3	Otros (*freelance*)	2
Doctorado	6		
Tipo de organización* (n.13)	*Frecuencia*		
Privada	2		
Pública	2		
Administración pública	1		
Consultoría	7		
Tercer sector	1		

Fuente: Gabriel Sadi; Capacidades profesionales para el mañana de la comunicación estratégica: contribuciones desde España y Argentina

Tabla N 3; Perfil de los académicos

Categoría académica*	Frecuencia	Antigüedad o experiencia	Frecuencia	Género	Frecuencia
Catedrático	3	11-15 años	2	Masculino	8
Prof. Titular	4	16-20 años	4	Femenino	6
Prof. Contratado Doctor	4	21 años o más	8		
Prof. Asociado	2				
Edad	Frecuencia	**Formación universitaria***	Frecuencia		
35-44	4	Lcdo. Periodismo	2		
45-54	6	Lcdo. Publicidad y Relaciones Públicas	4		
55-64	2	Master en Comunicación	3		
Más de 65	2	Doctorado	11		

Fuente: Gabriel Sadi; Capacidades profesionales para el mañana de la comunicación estratégica: contribuciones desde España y Argentina

Tabla 4; Perfil de los profesionales

Sector	Frecuencia	Experiencia profesional	Frecuencia	Edad	Frecuencia
Privado	31	11-15 años	7	35-44	5
Educativo	3	16-20 años	8	45-54	25
Público	2	21 años o más	25	55-64	8
Asociaciones	4			Más de 65	2
Actividad profesional	Frecuencia	**Género**	Frecuencia	**Miembro de asociaciones profesionales**	Frecuencia
In-House (director)	27	Hombres	23	Sí	38
Consultoría	13	Mujeres	17	No	2
Formación universitaria*	Frecuencia	**Salarios (anual, en euros)**	Frecuencia	**Salarios (cont.)**	Frecuencia
Sin estudios universitarios	1	25.000-35.000	2	95.001-105.000	2
Periodismo	25	35.001-45.000	5	Más de 105.000	15
Publicidad y Relaciones Públicas	3	45.001-55.000	1	Prefiere no responder	9
Master en Comunicación	7	55.001-65.000	1		
MBA	4	65.001-75.000	3		
Grados en otras disciplinas (*Económicas, Psicología, Derecho, Química, Historia & Artes*)	12	75.001-85.000	2		
Doctorado	5	85.001-95.000	0		

Fuente; Gabriel Sadi; Capacidades profesionales para el mañana de la comunicación estratégica: contribuciones desde España y Argentina

Como resultado de las fases del estudio, y considerando todas las contribuciones, especialmente las sugerencias realizadas en los grupos focales en relación con las superposiciones y categorías no exclusivas encontradas, el consenso obtenido respecto a la falta de algunas capacidades en la primera lista y la redacción ambigua presentada en otras, se estableció un listado final de capacidades. (Sadi; 2020)

Tabla 5: Marco final de capacidades;

A. Entender el entorno social, económico, político y cultural de la organización/cliente y su negocio/actividad y anticipar y predecir diferentes escenarios
B. Generar relaciones a largo plazo con los públicos de interés basadas en la confianza, la comunicación efectiva y el consenso, para promover a la organización como un actor social responsable
C. Formular estrategias de comunicación que contribuyan al logro de los objetivos de la organización (objetivos empresariales, sociales o de política pública)
D. Actuar sobre la base de principios éticos, valores de inclusión social y diversidad
E. Saber negociar, relacionarse con empatía y persuasión, incluso en momentos críticos
F. Conocer el estado del arte de las tecnologías, canales y plataformas de comunicación y cómo utilizarlas
G. Generar contenido a través de plataformas tradicionales y digitales e informes profesionales
H. Reconocer, gestionar y comunicar la identidad y los valores de la organización para promover su activo reputacional
I. Desarrollar una formación profesional continua a lo largo de toda la carrera, que permita al profesional conocer las tendencias y anticiparse a los cambios
J. Establecer un sistema fiable de planificación y evaluación para medir el progreso y alcance de los objetivos
K. Ser flexible y adaptable al cambio constante y a la presión

Fuente; Gabriel Sadi; Capacidades profesionales para el mañana de la comunicación estratégica: contribuciones desde España y Argentina

El resultado obtenido en el estudio se convierte en un punto de partida para comprender las competencias esenciales que definen el perfil del relacionista público contemporáneo. Estas competencias, identificadas a través de un proceso riguroso de investigación y validación, representan no solo las habilidades y conocimientos que el profesional debe poseer, sino también los valores y actitudes que le permitirán desenvolverse con éxito en un entorno complejo y cambiante.

Es fundamental reconocer que cada una de estas competencias tiene implicaciones directas en la práctica diaria de las relaciones públicas. Por ejemplo, una competencia relacionada con la comunicación efectiva no se limita simplemente a la capacidad de transmitir un mensaje, sino que abarca la habilidad de adaptar ese mensaje a distintos públicos, contextos y medios, demostrando un profundo entendimiento de la diversidad y la pluralidad que caracteriza a la sociedad actual.

En este sentido, explorar cada una de las competencias identificadas no solo permitirá comprender las expectativas y demandas del mercado laboral, sino también el papel que desempeñan en la consolidación de la disciplina de las relaciones públicas como una profesión estratégica y orientada a resultados. A medida que se analicen estas competencias, será posible apreciar cómo influyen en la forma en que el profesional aborda los desafíos de su entorno y cómo contribuyen al desarrollo y fortalecimiento de la disciplina en su conjunto.

A- Entender el entorno social, económico, político y cultural de la organización/cliente y su negocio/actividad y anticipar y predecir distintos escenarios

Esta competencia es, sin duda, una de las habilidades más fundamentales para un relacionista público, y se erige como un pilar para el ejercicio exitoso de la profesión. Implica una capacidad multidimensional que va mucho más allá de la mera recolección de información; requiere la habilidad de analizar, interpretar y aplicar conocimientos sobre diversos aspectos que influyen en la realidad de la organización y su contexto.

Profundizando aún más, se entiende por esta competencia a que se exige que el profesional de relaciones públicas tenga un profundo conocimiento de las tendencias sociales que afectan a la empresa o al cliente, así como de los valores, comportamientos y expectativas de los diferentes grupos de interés con los que interactúa. Cutlip (2001) lo señala bien, "la efectividad de las relaciones públicas requiere que se comprendan los comportamientos, actitudes y sentimientos del público" (p. 19). De esta manera, entender el entorno social no solo implica conocer los cambios en la opinión pública, los movimientos sociales, la evolución de las normas culturales o las tendencias de consumo, sino también cómo estas pueden influir en la percepción de la organización y, por ende, en su reputación y su capacidad para alcanzar sus objetivos.

Asimismo, al ser una disciplina de comunicación, a simple vista uno no piensa en la correlación que cuentan las relaciones públicas con el sector económico, sin embargo, dicha visión es errónea ya que es pasar por alto a un índice de amplio valor en el monitoreo de imagen o planificación de estrategias, ***Marston (1988)*** lo sintetiza bien como "los comunicadores deben comprender el entorno económico para alinear sus estrategias con las realidades del mercado" (p. 45). Por lo tanto, la capacidad de prever cómo estos elementos pueden influir en la estrategia de comunicación es esencial para el éxito de cualquier campaña o iniciativa de relaciones públicas.

El componente político de esta competencia se relaciona con la habilidad de comprender cómo las políticas gubernamentales, la legislación y los cambios en la administración pública pueden afectar a la organización. Los relacionistas públicos deben estar al tanto de las políticas que podrían influir en la operación de su cliente, anticipando posibles regulaciones que podrían surgir y afectar. Mismo caso en el entorno cultural, el cual también es crucial. Esta comprensión facilita la adaptación de los mensajes y las estrategias a los diferentes públicos y contextos, evitando posibles malentendidos o conflictos que pudieran afectar negativamente la reputación de la organización. Como menciona ***O'Connor*** (2004), "un comunicador efectivo debe tener una sensibilidad cultural que le permita interactuar con diversos grupos de interés" (p. 123). Asimismo, la capacidad de anticipar y predecir distintos escenarios es una habilidad que diferencia a un relacionista público excepcional. No solo es estar informado, sino también ser capaz de proyectar las posibles consecuencias de ciertos eventos o cambios en el entorno.

En suma, esta competencia, al abarcar tanto terreno, requiere que el relacionista público se convierta en un analista estratégico que esté siempre al tanto de los cambios que ocurren a su alrededor y que sea capaz de interpretar cómo esos cambios impactan a la organización y su capacidad para interactuar eficazmente con sus públicos. Es esta capacidad de entender,

anticipar y adaptarse a los diferentes factores del entorno lo que permite al profesional de relaciones públicas actuar como un asesor estratégico para la organización, ayudando a navegar en un mundo complejo y en constante evolución.

B- Generar relaciones a largo plazo con los públicos de interés, fundamentadas en la confianza, la comunicación efectiva y el consenso para promover a la organización como un actor social responsable

Ser capaz de generar relaciones es una de las competencias más vitales en la actividad de la disciplina, ya que estas relaciones son cruciales para el éxito y la sostenibilidad de la organización. La adaptabilidad organizacional es vital para enfrentar nuevos desafíos, lo que resalta la importancia de cultivar y mantener conexiones significativas a lo largo del tiempo. **Fraga (2014)**

Para lograr relaciones sólidas, es crucial que el relacionista público se enfoque en construir confianza, considerada la base de cualquier relación duradera. Los públicos deben percibir a la organización como auténtica y comprometida con sus valores y principios, lo que implica cumplir las promesas realizadas y alinear las acciones de la organización con sus declaraciones. Para ello, se debe tener en cuenta el componente clave de dichas relaciones, como lo es la comunicación efectiva. Se debe ser hábil en el uso de diferentes canales y formatos de comunicación para llegar a sus públicos de manera clara, como también, fomentar un diálogo bidireccional que permita identificar oportunidades para colaborar y mejorar la relación con los públicos. ***Boylan y Turner (2017)***

Al centrarse en generar relaciones a largo plazo, se ayuda a establecer a la organización como un actor social responsable. comunicar y demostrar este compromiso mejora la reputación de la organización y fomenta la lealtad entre sus públicos. Al cultivar vínculos duraderos, los relacionistas públicos pueden anticipar y gestionar los cambios en el entorno social,

económico y político, asegurando que la organización pueda adaptarse y prosperar en contextos dinámicos. ***Lawrence Long y Vincent Hazleton Jr. (1987), Aaker y Mascarenhas (1984)***

A través de esta competencia, los relacionistas públicos pueden construir vínculos duraderos que beneficien tanto a la organización como a sus públicos de interés, estableciendo un camino hacia un impacto social positivo y sostenible.

C- ***Formular estrategias de comunicación que contribuyan al logro de los objetivos de la organización;***

La significancia de esta competencia se evidencia a través de varios factores esenciales que destacan su contribución al éxito organizacional.

En primer lugar, como lo señalan Grunig y Dozier (2002), "los líderes de relaciones públicas deben ser capaces de explicar las razones por las cuales las relaciones públicas contribuyen a la eficacia de la organización" (p. 18), es decir, las estrategias de comunicación deben estar estrechamente alineadas con la misión, visión y objetivos generales de la organización. Esto implica que cada mensaje, campaña o acción comunicativa debe tener como objetivo reforzar la dirección estratégica de la empresa. Asimismo, se debe identificar sus necesidades, expectativas y preocupaciones. Al realizar un análisis exhaustivo de los grupos de interés, los relacionistas públicos pueden formular mensajes que resuenen con estos públicos, tal y como se pronuncian en uno de sus enunciados más importantes, Cutlip, Center y Broom (2001), "el propósito de las relaciones públicas es influir en la opinión pública y crear un entorno favorable para la organización" (p. 9).), "el propósito de las relaciones públicas es influir en la opinión pública y crear un entorno favorable para la organización" (p. 9).

Esta formulación de estrategias de comunicación va más allá de simplemente transmitir información desde la organización hacia sus públicos; debe ser un proceso que fomente un

diálogo bidireccional. Este enfoque en la interacción abierta y continua crea un sentido de participación y colaboración, lo que a su vez fortalece las relaciones y permite a la organización adaptarse rápidamente a las cambiantes expectativas de sus públicos.

Por ende, para concretar el éxito de la organización a través de la comunicación, no es suficiente con elaborar planes o mensajes que potencialmente conduzcan al logro de los objetivos organizacionales; es igualmente crucial comprender profundamente al público objetivo para implementar efectivamente dichas estrategias. Este proceso implica coordinar esfuerzos tanto en el análisis de públicos como en la ejecución de las prácticas comunicativas, garantizando que cada acción se alinee con las expectativas y necesidades de los grupos de interés. **Grunig y Hunt (2003)**

Es fundamental que los relacionistas públicos no solo realicen un seguimiento de las percepciones y reacciones del público, sino que también actúen proactivamente para cultivar una relación positiva y sostenible entre la organización y sus audiencias. Cada mensaje debe ser diseñado con la consideración de su impacto y resonancia en el público. La comunicación debe ser vista no como un acto aislado, sino como una serie de interacciones que se construyen a lo largo del tiempo, en las que cada acción puede tener un efecto acumulativo en la reputación y percepción de la organización.

Asimismo, es esencial entender que la organización debe ser conceptualizada como una entidad en constante evolución, en la que cada acción comunicativa se inscribe en un contexto temporal y relacional. Las decisiones tomadas hoy tienen el potencial de influir en la percepción futura del público. Por lo tanto, la trascendencia de cada acción debe ser meticulosamente planificada y ejecutada, asegurando que cada mensaje no solo informe, sino que también establezca y refuerce una conexión emocional con el público. **Heath (2006)** lo expresa "no es solo sobre la transmisión de información, sino sobre el establecimiento de relaciones significativas" (p. 12).

En este sentido, la práctica de la comunicación no es meramente una cuestión técnica, sino que implica una comprensión profunda del tejido social en el que opera la organización. Esto requiere una evaluación continua y un ajuste de las estrategias comunicativas para mantener la estabilidad y el crecimiento positivo de la organización a la que se representa. La capacidad de anticiparse a las reacciones del público y adaptarse a las dinámicas cambiantes del entorno social es crucial para garantizar que la comunicación no solo sea efectiva, sino también relevante y significativa.

D- **Actuar sobre la base de principios éticos, valores de inclusión social y diversidad**

Cuando se habla de la importancia de la ética en las relaciones públicas, no se lo toma como un mero imperativo moral, sino como un requisito estratégico que fortalece la confianza del público en la organización y asegura que las acciones comunicativas estén alineadas con los valores sociales y culturales actuales. La ética en la comunicación, como indican de Oliveira y Neva (1987), implica una responsabilidad no solo individual, sino también social. Ellos señalan que "la ética de la comunicación social se encamina y define como el proyecto de una orientación libre y responsable del proceso y del sistema de la información en sí misma y del conjunto de la sociedad" (p. 506). Esto sugiere que los profesionales de las relaciones públicas deben considerar el impacto de sus acciones no solo en la organización, sino en la sociedad en general, en línea con esta perspectiva, Wilcox, Ault, Agee y Cameron (2000) definen la ética como un "sistema de valores por el que una persona determina qué es lo que está bien, y qué es lo que está mal" (p. 61), añadiendo que la conducta ética no solo depende de la conciencia individual, sino también de normas sociales, profesionales y organizacionales.

Grunig y Hunt (2003) enfatizan que la verdadera relevancia de las relaciones públicas como una profesión ética se manifiesta cuando "la mayoría de los profesionales actúen de forma ética, quedará claro cuando otros no lo hagan" (p. 197).

Este enfoque refuerza la idea de que la ética no es solo un valor intrínseco, sino una práctica colectiva que define la profesión en su conjunto. Además, ayuda a establecer un estándar que permite a los públicos identificar comportamientos no éticos y exigir rendición de cuentas, de esta manera, la competencia de ética quedará claramente en marca, ya que se podrá visualizar a simple esfera quien la cuenta y quien no. Por ende, al actuar con principios éticos claros y basarse en una investigación sólida, los relacionistas públicos no solo contribuyen al éxito de la organización, sino que también refuerzan su papel como profesionales responsables en un contexto social más amplio.

E- Saber negociar, relacionarse con empatía y persuasión, incluso en momentos críticos

Es difícil sino imposible entender a las relaciones públicas sin un profesional que las ejecute de la manera más necesaria posible. Un profesional debe saber en qué momento actuar de determinada manera, y más importante, saber diferenciar al público para el cual va accionar. Es vital que para ello sepa manejar distintas utilidades como la negociación o la empatía, ya que son los pilares del éxito en la comunicación, ya que su labor está en el centro de la gestión de relaciones entre la organización y sus diferentes públicos. Es decir, no solo debe ser un hábil comunicador, sino también un mediador estratégico capaz de manejar situaciones delicadas con precisión y tacto.

Negociar en el contexto de las relaciones públicas no se trata únicamente de lograr acuerdos o resolver conflictos. Se trata de construir puentes entre los intereses de la organización y las expectativas de los públicos, encontrando puntos de convergencia que beneficien a ambas partes. Una negociación exitosa en este ámbito debe estar orientada al equilibrio, con el fin de evitar decisiones unilaterales que puedan generar resentimientos o deteriorar las relaciones a largo plazo. La empatía, por su parte, es fundamental para entender el contexto emocional y psicológico de los diferentes públicos con los que interactúa la organización. Ser capaz de ponerse en el lugar de los demás, reconocer sus emociones y responder de manera genuina,

permite que el relacionista público construya relaciones basadas en la confianza y la credibilidad. Esto es clave, ya que “la honestidad y la integridad son claves para garantizar que no perjudique la consecución de los objetivos en las RR. PP. y para mantener una percepción positiva” (Capriotti y Oliveira, 2019). La empatía puede ser el factor decisivo que evite que una situación conflictiva escale y se convierta en una crisis mayor. Al demostrar que la organización está dispuesta a escuchar y responder a las preocupaciones de sus públicos, se mitigan los riesgos y se refuerza la imagen de una entidad responsable y humana.

La persuasión de lo contrario, se convierte en una herramienta clave para influir de manera ética y constructiva en las percepciones y comportamientos de los públicos. Esta no se limita a cambiar opiniones, sino a presentar argumentos sólidos y fundamentados que conecten con los valores y preocupaciones de los públicos. La persuasión implica una intención consciente de influir en las actitudes de un público determinado, lo que es esencial durante las negociaciones. En momentos críticos, el poder de persuasión del relacionista público puede marcar la diferencia entre el deterioro de una situación o la recuperación de la confianza. La persuasión es una estrategia clave que no solo influye en comportamientos, sino que también construye y mantiene relaciones positivas con los públicos.

La capacidad de manejar estas competencias de manera integrada garantiza que el relacionista público actúe no sólo como un comunicador efectivo, sino también como un líder en la gestión de la reputación. Es quien está en la primera línea de defensa de la imagen de la organización, y su habilidad para interactuar con los públicos con sensibilidad, claridad y visión estratégica es esencial para proteger y, cuando sea necesario, restaurar la confianza y la credibilidad en la organización. Estas habilidades no solo son vitales para la gestión de crisis, sino también para la construcción de relaciones a largo plazo, lo que fortalece la posición de la organización en el mercado y en la sociedad en general.

F- Conocer el estado del arte de las tecnologías, canales y plataformas de comunicación y cómo utilizarlas

El relacionista público moderno enfrenta un entorno donde la comunicación ha dejado de ser unidireccional y controlada para volverse interactiva, descentralizada y colaborativa. Bien descrito por Alonso y Arébalos (2009), es debido gracias al surgimiento de los *peers*, quienes son usuarios que son a la vez consumidores y productores de contenido. Estos redefinen el ecosistema de la comunicación en Internet, rompiendo con el modelo tradicional en el que la información fluía de manera vertical. Ahora, cada usuario puede ser un nodo en esta red, generando contenido en plataformas como blogs, redes sociales o comentarios. Esto cambia la dinámica de cómo las organizaciones deben gestionar su comunicación y relaciones con sus públicos, ya que "los *peers* adquirieron las herramientas para volverse productores de contenidos y emisores en el proceso de comunicación" (Alonso y Arébalos, 2009, p:44).

Dicha situación y migración digital de la cual se compone este nuevo paradigma, compone quizá una de las competencias más necesarias en esta transición, ya que mediante la capacidad de aprovechar las plataformas digitales, estas se convierten en una herramienta fundamental para gestionar la reputación y medir el impacto de las campañas, algo que Barbosa Lima y Rey Lennon (2009) destacan al hablar del poder de la comunicación "boca a oído", que ahora se ha vuelto visible gracias a las redes sociales y otras tecnologías digitales. Este fenómeno, que anteriormente era difícil de controlar, ahora permite influir en un universo mucho mayor de personas, ofreciendo además una medida cualitativa y cuantitativa del éxito de una campaña. Grunig (2009) también subraya cómo los medios de comunicación digitales han alterado profundamente el rol del relacionista público, advirtiendo que "los profesionales de relaciones públicas durante mucho tiempo han tenido la ilusión de que podían elegir a sus públicos y controlar los mensajes". Hoy en día, los públicos no están limitados por la información que los medios tradicionales deciden poner a su disposición,

sino que tienen acceso a millones de fuentes a nivel global. En este sentido, las plataformas digitales facilitan la labor del relacionista público, permitiendo un acceso más directo y bidireccional a sus públicos, por lo tanto, no solo es necesario conocer las herramientas, sino también tener la capacidad de gestionarlas estratégicamente para interactuar de manera efectiva con los públicos relevantes, quienes ahora pueden generar y difundir información por su cuenta.

La cita de Lévy (2004) complementa esta idea al señalar que el ciberespacio ofrece mecanismos de expresión que permiten a los colectivos humanos participar en una “sinfonía política viva”, mostrando que la tecnología no solo es un medio para transmitir información, sino también para crear nuevas formas de participación y deliberación. Los relacionistas públicos deben estar atentos a estas dinámicas para facilitar que las organizaciones se inserten en estas "sinfonías" de comunicación, manteniéndose conectadas con sus audiencias de manera genuina y relevante.

Se puede entender entonces que la transformación impulsada por la revolución digital también ha cambiado profundamente a muchas industrias. En este contexto, el relacionista público debe entender que las plataformas de comunicación digital no son meros medios, sino una parte intrínseca de la vida de millones de personas. Su capacidad para adaptarse a estos cambios y entender cómo utilizarlos para construir relaciones y gestionar la reputación será crucial para la supervivencia y éxito de las organizaciones. El conocimiento del estado del arte de las tecnologías y plataformas de comunicación no es un aspecto técnico aislado, sino una competencia estratégica que potencia el desempeño del relacionista público en todas las facetas de su labor. Este conocimiento garantiza que las relaciones con los públicos sean gestionadas de manera ágil, efectiva y adaptada a las demandas de un entorno digital que evoluciona rápidamente.

G- Generar contenido a través de plataformas tradicionales y digitales e informes profesionales

Sadi al seleccionar esta competencia dentro del marco final, no la interpretó como la mera creación de contenido, sino el panorama del mismo, la investigación del público junto a su creativa ejecución. Son caracteres que se deben dar por sentado a la hora de decir la capacidad de generar contenido, ya que el mismo debe ser consumido, y para que este sea consumido debe ser bien visto. Esta competencia no solo permite a los profesionales de las relaciones públicas comunicar eficazmente los mensajes de su organización, sino que también les permite influir en las percepciones y actitudes de sus públicos.

No se entiende dicho enunciado sin enmarcar la creciente accesibilidad de las tecnologías y plataformas digitales, las cuales han transformado a los individuos en productores de contenido. Como se mencionó en la competencia anterior, el usuario no es solo un receptor pasivo; se ha convertido en un agente activo que crea y comparte información. Esta transformación exige que los relacionistas públicos no sólo comprendan las dinámicas de la comunicación, sino que también sepan cómo aprovechar las herramientas digitales para llegar a sus audiencias de manera efectiva. (Alonso et al. 2009)

Para llegar a estas audiencias de manera efectiva, se deben identificar las tendencias emergentes y los temas relevantes que deben ser abordados en el contenido, junto a la viralidad y el alcance de los mensajes, que deben ser amplificados por la interacción en redes sociales, lo que convierte la calidad del contenido en un factor crítico para el éxito de una campaña. Un contenido bien elaborado no solo debe informar, sino también incitar a la participación y a la interacción, lo que puede llevar a una mayor difusión del mensaje.

El entendimiento de tendencias junto a una creatividad en alza son una competencia que va a ir creciendo y tomando fuerza en la disciplina, ya que hoy en día no se puede entender a las

relaciones públicas sin una digitalización. El mercado creciente y emergente se encuentra ahí, en una cultura que consume lo que le gusta influido por narrativas y cuestiones más ajenas que el mero servicio o producto. Se deben entender dichos gustos y proporcionar un contenido que permita el consumo de lo que uno ofrece, es por ello que no se puede cerrar en un concepto cuadrado de comunicación, sino ampliar horizontes hacia una digitalización de lo que uno hace. Grunig (2009) señala que "las personas están ahora menos restringidas por la información que los medios de comunicación tradicionales deciden poner a su disposición o la que las organizaciones eligen revelar directamente o a través de esos medios de comunicación. Ahora, los públicos, así como los periodistas, pueden buscar información de millones de fuentes, en cualquier lugar del mundo".

En este contexto, la investigación del público adquiere un papel crucial. No se trata solo de conocer sus preferencias, sino de entender su comportamiento en línea y cómo interactúan con el contenido. Un contenido bien elaborado no solo debe informar, sino también incitar a la participación y a la interacción, generando así un diálogo continuo con la audiencia. El dominio de esta competencia permite a los relacionistas públicos no solo gestionar eficazmente la comunicación de su organización, sino también construir relaciones a largo plazo con sus públicos. En un entorno en constante evolución, la capacidad de generar contenido relevante y de calidad se convierte en un diferenciador clave para el éxito en el campo de las relaciones públicas.

H- Reconocer, gestionar y comunicar la identidad y los valores de la organización para promover su activo reputacional

En un entorno donde la transparencia y la autenticidad son esenciales, los profesionales de relaciones públicas deben desempeñar un papel clave en la articulación y defensa de la identidad organizacional. Este papel no solo implica la transmisión de información, sino que se basa en la capacidad de comprender a fondo los elementos que constituyen la identidad de

la organización: su misión, visión, cultura y valores fundamentales. Estos componentes son interdependientes y se influyen mutuamente, y su comprensión es esencial para cualquier estrategia de comunicación efectiva. La misión y la visión definen el propósito y los objetivos de la organización, mientras que la cultura y los valores fundamentales guían las decisiones y comportamientos en el día a día.

Tal como señala el mismo Sadi et al., (2020), la capacidad para identificar y comprender estos elementos es vital, ya que la identidad de una organización no solo se refleja en declaraciones formales, sino también en las actitudes y comportamientos de sus empleados. Cuando los empleados se identifican con la misión y los valores de la organización, esto se traduce en una comunicación interna coherente y un compromiso genuino con la identidad organizacional. Esta alineación interna contribuye a una imagen externa más auténtica y creíble, lo que es crucial para construir confianza con los públicos. La gestión de la identidad y los valores no se limita a una comunicación unidireccional. Involucra un proceso dinámico de diálogo y retroalimentación con los públicos. Este enfoque relacional reconoce que los públicos no son sólo receptores pasivos de información, sino actores activos en la construcción de la percepción organizacional. Según la teoría de la gestión de relaciones, la construcción de relaciones sólidas con los grupos de interés se basa en la confianza y la transparencia. La comunicación debe ser bidireccional, permitiendo a los públicos expresar sus opiniones y sentimientos, lo que a su vez ofrece a la organización la oportunidad de ajustar su mensaje y sus acciones en respuesta a las expectativas y preocupaciones de estos grupos. El papel de los profesionales de relaciones públicas en la gestión de la identidad organizacional se convierte en un factor determinante para el éxito sostenible de la organización, ya que su capacidad para articular y defender esta identidad puede influir en la percepción pública y en el valor reputacional a largo plazo.

El valor reputacional de una organización es un activo invaluable que se construye a partir de la percepción que los públicos tienen sobre ella. Esta percepción es moldeada en gran medida por la forma en que la organización comunica su identidad y sus valores. En este contexto, la comunicación estratégica desempeña un papel fundamental, ya que cada mensaje emitido y cada interacción con los grupos de interés influyen en la manera en que estos perciben a la organización. Cuando los relacionistas públicos gestionan eficazmente la identidad y los valores de la organización, están sentando las bases para una reputación sólida y positiva. Una reputación favorable no solo ayuda a atraer y retener clientes, sino que también mejora las relaciones con los medios de comunicación y genera un mayor apoyo de diversos grupos de interés. Estos elementos son cruciales, ya que una base sólida de apoyo puede traducirse en un rendimiento organizacional superior. La lealtad de los clientes, por ejemplo, se ve beneficiada por la confianza que los consumidores depositan en una marca, lo que a su vez puede resultar en un aumento en las ventas y en la satisfacción general del cliente.

En un entorno cada vez más competitivo y con un aumento del escrutinio público, la reputación se convierte en un diferenciador clave. Las organizaciones que logran cultivar una imagen positiva se encuentran en una posición más fuerte para enfrentar crisis, atraer talento y mantener su relevancia en el mercado. Por lo tanto, la capacidad de los relacionistas públicos para reconocer, gestionar y comunicar la identidad de la organización es esencial para construir y mantener una reputación que no solo resista las pruebas del tiempo, sino que también impulse el éxito organizacional. En este sentido, la gestión de la reputación se convierte en un imperativo estratégico, ya que puede determinar el éxito o el fracaso de la organización en un mundo donde las expectativas de los públicos son cada vez más altas y dinámicas (Van Ruler et al., 2004; Broom et al., 2000).

En un entorno dinámico y complejo, donde la reputación se ha convertido en un recurso estratégico, esta competencia permite a los profesionales de relaciones públicas construir y

mantener relaciones sólidas con los públicos, alineando la percepción pública con la identidad organizacional. Esto no solo refuerza la reputación de la organización, sino que también sienta las bases para un éxito sostenible en el futuro.

I- Desarrollar una formación profesional continua a lo largo de toda la carrera, que permita al profesional conocer las tendencias y anticiparse a los cambios

En un entorno en constante evolución, caracterizado por cambios rápidos y dinámicos en las tendencias sociales y organizacionales, el rol del relacionista público se redefine continuamente. Esta disciplina, esencial para la construcción de relaciones sólidas entre las organizaciones y sus públicos, exige a sus profesionales una adaptabilidad constante. No es posible concebir al relacionista público como un actor rígido que se aferra a un conjunto fijo de conocimientos y habilidades; por el contrario, debe asumir la identidad de un profesional en formación continua. Esta mentalidad de aprendizaje permanente es crucial, ya que permite a los relacionistas públicos no solo mantenerse al día con las innovaciones y demandas emergentes, sino también anticipar y responder eficazmente a los cambios que afectan a sus organizaciones y a la sociedad en general. En este sentido, el compromiso con el desarrollo profesional no se limita a adquirir competencias técnicas, sino que implica una apertura al cambio y una disposición a cuestionar y redefinir constantemente lo que significa ser un relacionista público efectivo en un mundo en constante transformación.

La formación profesional continua se erige como una competencia esencial para los relacionistas públicos, especialmente en un contexto marcado por la rapidez del cambio y la transformación constante en la comunicación. **González y Wagenaar (2003)** Este compromiso con el aprendizaje a lo largo de la carrera permite a los profesionales mantenerse al tanto de las innovaciones tecnológicas, las nuevas plataformas de comunicación y las tendencias emergentes en el comportamiento del consumidor. En un entorno donde la información circula a una velocidad sin precedentes y donde los públicos están más

informados y conectados que nunca, el conocimiento actualizado es fundamental para la relevancia y efectividad de cualquier estrategia de comunicación.

Como indican **Gutiérrez y Recalde (2018),** la capacidad profesional se ve enriquecida por un enfoque integral que combina conocimientos técnicos con habilidades interpersonales, lo que es fundamental para el éxito en el campo de las relaciones públicas. La formación continua no solo se trata de adquirir habilidades técnicas, sino también de desarrollar una comprensión profunda de los cambios en el panorama sociocultural y empresarial. A medida que surgen nuevas expectativas y demandas por parte de los públicos, los relacionistas públicos deben ser capaces de adaptar sus enfoques y tácticas para satisfacer estas necesidades. Esto implica no solo estar al día con las tendencias de la industria, sino también cultivar habilidades en áreas como la inteligencia emocional, la empatía y el pensamiento crítico, que son esenciales para construir relaciones significativas y duraderas.

La formación continua no solo beneficia a los profesionales en su desarrollo individual, sino que también tiene un impacto positivo en el equipo y en la organización en su conjunto. Un profesional que busca constantemente actualizarse y mejorar sus habilidades puede motivar a sus colegas a hacer lo mismo, generando un ambiente de trabajo más dinámico y orientado al crecimiento. La inversión en formación profesional continua también tiene un impacto positivo en la percepción del profesional dentro de la organización. Un relacionista público comprometido con su desarrollo muestra una actitud de responsabilidad y proactividad, lo que puede aumentar su credibilidad y valor dentro del equipo. Esto no solo beneficia su carrera, sino que también eleva el estándar de la práctica de relaciones públicas en la organización, contribuyendo a su éxito a largo plazo. Según Manley y Valin (2017), el aprendizaje continuo es fundamental para mantener la relevancia en un entorno cambiante y mejorar la percepción del profesional dentro del contexto organizacional.

Es por ello que la formación profesional continua no solo es fundamental para el crecimiento individual de los relacionistas públicos, sino que también es un pilar esencial para el éxito de las organizaciones en las que trabajan. En un contexto donde las dinámicas de comunicación y las expectativas de los públicos evolucionan constantemente, los profesionales que se comprometen con su aprendizaje a lo largo de la carrera están mejor preparados para enfrentar los desafíos emergentes. Este enfoque proactivo les permite anticipar cambios, adaptarse a nuevas realidades y desarrollar estrategias efectivas que fortalezcan la reputación de sus organizaciones. Se fomenta una mentalidad de innovación y colaboración, promoviendo un intercambio de ideas que enriquece la práctica profesional. Al invertir en su formación y desarrollo, los relacionistas públicos no solo mejoran su propia carrera, sino que también elevan el estándar de la profesión, asegurando que las relaciones públicas sigan siendo una función relevante y valiosa en el entorno organizacional actual. Este compromiso con el aprendizaje y la adaptabilidad es lo que distingue a los líderes en el campo, asegurando su capacidad para prosperar en un mundo en constante cambio

J- Establecer un sistema fiable de planificación y evaluación para medir el progreso y alcance de los objetivos

La planificación y evaluación en relaciones públicas son procesos interrelacionados que garantizan que las iniciativas comunicativas sean efectivas y alineadas con los objetivos organizacionales. La planificación estratégica permite a los relacionistas públicos definir claramente las metas y objetivos que desean alcanzar, identificar a sus públicos objetivo y diseñar campañas adecuadas para satisfacer las necesidades y expectativas de esos públicos. En este sentido, la investigación se convierte en un componente fundamental, ya que proporciona la base necesaria para la toma de decisiones informadas. Según Wilcox, Ault, Agee y Cameron (2000), la investigación no solo otorga credibilidad ante la dirección de la organización, sino que también permite segmentar audiencias, formular estrategias y

establecer mensajes claros y coherentes. Esto, a su vez, facilita la creación de campañas más efectivas que resuenen con los diferentes grupos de interés.

Sin embargo, es importante señalar que la evaluación es una necesidad reconocida en el ámbito de las relaciones públicas, pero a menudo no se lleva a cabo de manera adecuada. Existen diversas barreras que limitan la práctica efectiva de la evaluación. Entre ellas, se encuentra el desconocimiento de la investigación comunicativa por parte de muchos profesionales, así como su limitada formación en técnicas de investigación (Armendariz, 2010, citado en Túñez, 2012). Además, la ambigüedad en el planteamiento de los objetivos y la confusión entre los medios y los mensajes dificultan aún más el proceso de evaluación. También es común que las relaciones públicas sean vistas como una actividad técnica en lugar de estratégica, lo que puede llevar a una falta de compromiso con la evaluación de los resultados. Por último, las limitaciones estructurales, como el coste elevado y la falta de tiempo, pueden ser obstáculos significativos para implementar sistemas de evaluación eficaces.

Para abordar estas dificultades, es crucial que los relacionistas públicos desarrollen una comprensión sólida de la evaluación como un proceso sistemático. Cutlip y Center definen la evaluación como "la aplicación sistemática de procedimientos de investigación de las ciencias sociales para evaluar la conceptualización, diseño, implantación y utilidad de los programas de intervención social" (2001, p. 515). Esto implica que un sistema eficaz de evaluación debe ser capaz de medir no solo la efectividad de las campañas, sino también el impacto que estas tienen en la percepción y comportamiento de los públicos. Lindenmann (1997, citado en Wilcox et al., 2006) por su parte, propone tres niveles de evaluación que pueden servir como guía para establecer un sistema efectivo. El primer nivel es el básico, que se centra en contabilizar la distribución y exposición de los mensajes en los medios. Este nivel proporciona una visión inicial sobre la visibilidad de la campaña, pero no refleja

necesariamente su efectividad. El segundo nivel es el intermedio, que mide la concienciación, comprensión y retención del mensaje. Este enfoque permite evaluar cómo ha sido recibido el mensaje por parte de la audiencia y si ha logrado generar el impacto deseado. Finalmente, el tercer nivel es el avanzado, que determina los cambios en actitudes, opiniones y comportamientos de los públicos. Este nivel es el más crítico, ya que establece si la campaña ha logrado influir de manera significativa en el público objetivo.

La medición, entonces, se define como un proceso que busca demostrar los resultados obtenidos por un programa, asegurando que los objetivos inicialmente propuestos han sido alcanzados efectivamente (Álvarez, 2011). Este enfoque proporciona un marco para evaluar el éxito de las iniciativas y permite a los relacionistas públicos ajustar sus estrategias según sea necesario. La comunicación interna también desempeña un papel fundamental en este contexto, ya que no termina con la transmisión de un mensaje. Es esencial que los relacionistas públicos establezcan un canal de retroalimentación eficaz, que permita obtener información sobre la recepción del mensaje y el impacto que ha tenido en los empleados y otros públicos internos. Según Losada (2004), el feedback es crucial para medir la efectividad de la comunicación, ya que garantiza que el ciclo comunicativo esté completo. La retroalimentación actúa como un insumo de información que permite que el sistema conozca cómo su acción llega a su entorno, proporcionando datos clave para ajustar el comportamiento organizacional.

Además, un sistema fiable de planificación y evaluación no solo ayuda a los relacionistas públicos a justificar su trabajo ante la dirección y los clientes, sino que también fortalece la práctica de relaciones públicas al permitir una mejora continua. Este enfoque basado en la evaluación sistemática no solo incrementa la eficacia de las campañas, sino que también contribuye al fortalecimiento de la reputación de la organización. A medida que los relacionistas públicos demuestran el impacto positivo de sus esfuerzos a través de datos y

métricas, logran ganar la confianza y el apoyo de la alta dirección, lo que a su vez puede resultar en un mayor respaldo para las iniciativas futuras. Establecer un sistema eficaz de planificación y evaluación es una inversión estratégica que beneficia a todas las partes interesadas involucradas. No solo mejora la capacidad del relacionista público para adaptarse a un entorno en constante cambio, sino que también permite a la organización alcanzar sus objetivos de comunicación de manera más efectiva y eficiente. La planificación y evaluación sistemática son esenciales para el éxito a largo plazo en las relaciones públicas, asegurando que los esfuerzos comunicativos no solo sean visibles, sino que también generen resultados tangibles y significativos.

K- Ser flexible y adaptable al cambio constante y a la presión

Este entorno profesional está marcado por una rápida evolución de las tecnologías, las plataformas de comunicación y las expectativas del público. En este sentido, la adaptabilidad no solo implica responder a situaciones imprevistas, sino también anticipar cambios y ajustar estrategias en consecuencia. En un panorama donde las dinámicas del mercado y las preferencias de los consumidores pueden cambiar de un día para otro, la agilidad mental y la disposición para implementar nuevas estrategias son fundamentales. La presión inherente a las relaciones públicas puede provenir de múltiples fuentes, como la inmediatez de la información y las crisis que pueden surgir sin previo aviso. En este sentido, los relacionistas públicos deben demostrar resiliencia, una característica esencial para afrontar desafíos y responder de manera efectiva. López, citado por Monge y Etxebarria (2017), señala que "los profesionales de relaciones públicas deben demostrar una resiliencia significativa, especialmente en situaciones de alta presión, donde la rapidez de respuesta puede determinar el éxito o el fracaso de una estrategia". Este tipo de resiliencia no solo se refiere a la capacidad de soportar la presión, sino también a la habilidad de aprender y adaptarse en

situaciones de estrés, transformando la adversidad en oportunidades para mejorar y fortalecer la comunicación.

Además, la presión puede manifestarse en la necesidad de cumplir con plazos ajustados y en la gestión de expectativas tanto internas como externas. La capacidad de priorizar tareas y adaptarse a situaciones cambiantes es fundamental para gestionar eficazmente estas demandas. Gregory y Fawkes (2019) enfatizan que el cambio constante en las tecnologías y en las expectativas del público exige que los comunicadores sean innovadores y estén dispuestos a explorar nuevas metodologías y plataformas. Por su parte, la adaptabilidad no solo implica ser receptivo a los cambios, sino también aprender de experiencias pasadas y aplicar esos conocimientos para mejorar el desempeño. Cardona et al. (2022) subrayan que "la habilidad de aprender de experiencias pasadas y adaptarse en consecuencia es vital para que los relacionistas públicos permanezcan efectivos y relevantes en sus roles". Esta capacidad de aprendizaje continuo permite a los profesionales no solo reaccionar a los cambios, sino también anticiparlos, creando estrategias más efectivas y ajustadas a la realidad del entorno.}

La adaptabilidad permite a los relacionistas públicos responder de manera efectiva a las preocupaciones y necesidades de sus audiencias, lo que es esencial para cultivar la lealtad y la credibilidad. En un mundo donde la percepción pública puede cambiar rápidamente, mantener una postura flexible se convierte en una ventaja competitiva que permite a los profesionales navegar por las complejidades de las relaciones públicas.

Ser proactivo en la identificación y respuesta a los cambios es fundamental para construir relaciones efectivas y sólidas con los diferentes públicos. Los profesionales que son proactivos y que se adaptan rápidamente a las demandas del entorno son aquellos que logran construir relaciones más sólidas y efectivas. La capacidad de manejar la presión y adaptarse a las circunstancias cambiantes no solo mejora la efectividad de las estrategias de

comunicación, sino que también contribuye al crecimiento y desarrollo personal y profesional de los relacionistas públicos. Este enfoque proactivo también fomenta un ambiente de trabajo más colaborativo y receptivo, donde todos los miembros del equipo se sienten motivados para aportar ideas y soluciones innovadoras. Estas habilidades no solo facilitan una mejor gestión de las relaciones con los públicos, sino que también permiten a los profesionales mantenerse relevantes y efectivos en su práctica, asegurando el éxito en sus esfuerzos comunicativos.

Discusión

La tarea de definir competencias profesionales universales para una profesión como las relaciones públicas, que carece de una definición única y consensuada, es un desafío significativo. Sin embargo, el trabajo de Sadi y Gutiérrez-García proporciona un marco de referencia clave, el más cercano a un conjunto de competencias finales a las que un profesional de esta disciplina debería aspirar. Este enfoque resulta valioso en un campo tan diverso y en constante evolución.

En el análisis de las competencias, cada una tiene características propias, desde su concepción hasta su aplicación en el ejercicio profesional. Estas competencias no solo destacan las habilidades fundamentales, sino también la adaptabilidad necesaria para enfrentar la multiplicidad de variables y desafíos que presenta el ámbito de las relaciones públicas. En este sentido, el profesional debe desarrollar una versatilidad que le permita abarcar un amplio espectro de campos, lo cual incrementa su capacidad para ofrecer soluciones efectivas y adaptarse a diferentes contextos y entornos organizacionales.

En el contexto actual, donde la incertidumbre y el cambio constante son la norma, la adaptabilidad se convierte en una competencia crítica para el relacionista público. Tal como lo destacan los expertos en este ámbito, una profesión cambiante, que debe ajustarse a las necesidades de las organizaciones y operar en contextos inciertos, plantea nuevas preguntas sobre las capacidades que debe desarrollar el profesional para no solo ser útil, sino también

para consolidarse como un pilar esencial dentro de su organización y como una figura legítima en la sociedad **(Sadi, 2020).**

Capítulo 4: Cómo vincular al relacionista público con el coaching

La cuestión que surge es cómo el profesional en relaciones públicas puede adquirir las competencias necesarias para sobresalir en su campo, y más aún la manera en que el coaching puede integrarse en este proceso de desarrollo profesional. Para abordar esta problemática, primero es esencial comprender que el coaching no es únicamente una herramienta de aprendizaje, sino un enfoque integral que permite a los individuos construir sobre lo que ya poseen. Basándose en la idea de que cada persona, a lo largo de su trayectoria, ha acumulado una serie de habilidades, conocimientos y experiencias que pueden ser valiosas para su crecimiento profesional. **(Goldsmith; 2001) (O'Connor; 2004)**

Ingarfield (2007), lo expresa de una manera aún más sintetizada, recalcando que "el coaching es una cuestión de construir a partir de lo que ya existe". Esta definición resalta la naturaleza evolutiva del coaching, que va más allá de la simple instrucción. Esto significa que el proceso de coaching no se limita a la enseñanza de nuevas habilidades, sino que también incluye la mejora y adaptación de las competencias ya existentes. En este sentido, el coaching actúa como un catalizador que ayuda a los profesionales a reconocer y potenciar sus cualidades inherentes, guiándonos en el desarrollo de nuevas competencias que se alineen con sus objetivos profesionales.

Marcando la idea central de que el coaching proporciona un marco para la introspección y la autoevaluación. Este proceso permite a los coachees identificar áreas de mejora y construir sobre sus fortalezas. Un relacionista público puede comenzar su viaje de desarrollo reflexionando sobre su experiencia previa, reconociendo las habilidades que ha adquirido y las que necesita fortalecer. Siguiendo el marco de capacidades propuesto por **Sadi (2020),** un relacionista público tiene la oportunidad de enriquecer su perfil profesional al adquirir competencias esenciales que van más allá de la teoría. Este marco sugiere que las

capacidades deben ser tanto prácticas como estratégicas, lo que significa que los profesionales deben ser capaces de aplicar sus conocimientos en situaciones del mundo real. El coaching proporciona las herramientas necesarias para integrar estas competencias en la práctica diaria, ayudando a los individuos a desarrollar la confianza y la habilidad para aplicar lo que han aprendido en contextos laborales concretos.

El proceso de coaching se basa en la premisa de que los individuos son capaces de aprender y adaptarse, y que pueden alcanzar su potencial al aprovechar sus habilidades y conocimientos previos. Esta disciplina se convierte en un aliado crucial en el proceso de desarrollo de competencias para futuros relacionistas públicos. A través de un enfoque centrado en la construcción sobre las bases existentes, el coaching no solo facilita el aprendizaje de nuevas habilidades, sino que también impulsa a los profesionales a alcanzar sus aspiraciones. Al enriquecer su perfil y su capacidad para enfrentar los desafíos del entorno de relaciones públicas, los coachees pueden convertirse en profesionales más completos y competentes, capaces de abordar una variedad de situaciones con confianza y efectividad. En este sentido, el coaching no es solo un proceso de aprendizaje, sino una estrategia integral que prepara a los futuros relacionistas públicos para el éxito en su campo. **(Sidelski; 2009) (Killburg; 2000) (Goldsmith; 2001) (Useche; 2004)**

Competency based coaching

A este proceso de adquirir competencias a través del coaching, se lo llama Coaching basado en Competencias, el cual fue desarrollado y enriquecido teóricamente por **Sharma (2020),** este define a dicho proceso como un enfoque que se centra en el desarrollo de competencias específicas que los individuos necesitan para desempeñarse efectivamente en su rol. Este tipo de coaching busca identificar y fortalecer habilidades clave, integrando el conocimiento y la práctica. Al enfatizar la aplicación de competencias en contextos reales, el competency based

coaching permite a los coachees adaptar su aprendizaje a sus necesidades particulares y objetivos profesionales, lo que resulta en un crecimiento más sostenible y relevante en su campo.

El coaching basado en competencias, conocido como "competency based coaching," se erige como un enfoque crucial para el desarrollo profesional en el contexto actual, caracterizado por la dinámica del mercado laboral. Este método se enfoca en la identificación, adquisición y aplicación de competencias específicas que son esenciales para alcanzar un rendimiento exitoso en diferentes entornos laborales. Según Sharma (2020), este enfoque surge de la creciente necesidad de que los profesionales se adapten a un entorno laboral en constante transformación, donde la evolución de las competencias no es solo una opción, sino una necesidad imperante para destacarse en sus respectivas funciones. Dicho enfoque de constante cambio del competency in based coaching, se relaciona directamente con la competencia del marco final que requiere Gabriel Sadi (2020), **ser flexible y adaptable al cambio,** donde un relacionista público debe estar en constante vanguardia ante un entorno tan cambiante y exigente como el mercado laboral. De esta manera, un relacionista público puede adaptarse a todas las exigencias, adquiriendo competencias que sumen relevancia en el mercado a fin de mantenerse vigente.

La naturaleza cambiante de las demandas laborales requiere que los individuos no solo mantengan sus habilidades actuales, sino que también desarrollen nuevas competencias que les permitan navegar con éxito los desafíos que presentan diversas industrias. Desarrollando de esta manera, una de las capacidades que también marca **Sadi (2020)** como primordiales, la formación **profesional continua.** En este sentido, el coaching basado en competencias se convierte en una herramienta invaluable, ya que no solo orienta a los coachees en el proceso de aprendizaje, sino que también proporciona un marco para la aplicación práctica de lo aprendido. Así, este enfoque garantiza que las competencias adquiridas sean relevantes y

directamente aplicables al contexto laboral específico del individuo. Este enfoque es particularmente eficaz en un momento en el que las organizaciones buscan profesionales que no solo cumplan con los requisitos técnicos de sus roles, sino que también posean competencias interpersonales y de liderazgo. **Sharma (2020)** destaca que el coaching basado en competencias permite a los profesionales identificar y fortalecer estas habilidades clave, lo que resulta en un aumento significativo en su valor dentro de la organización. Esto, a su vez, fomenta una cultura de aprendizaje continuo que es esencial para el éxito a largo plazo en un mundo laboral en constante evolución.

Por lo tanto, el coaching basado en competencias no solo responde a la necesidad individual de desarrollo, sino que también alinea las metas personales de los coachees con los objetivos organizacionales. Este alineamiento es fundamental, ya que asegura que el crecimiento profesional se traduzca en un impacto positivo dentro de la organización, lo que en última instancia beneficia a ambas partes.

Estructura

Asimismo, el coaching basado en competencias se distingue y tiene su fortaleza en su estructura metódica y sistemática, diseñada para maximizar el potencial del coachee en un entorno profesional. Este enfoque comienza con la evaluación exhaustiva de las competencias actuales del coachee, lo que implica un análisis detallado de sus habilidades, conocimientos y actitudes en relación con los requisitos específicos de su puesto de trabajo. A partir de esta evaluación, se procede a identificar las brechas entre las competencias existentes y las habilidades requeridas, lo que permite al coach y al coachee tener una visión clara de las áreas que necesitan desarrollo.

Sharma (2020) destaca que ""El coaching basado en competencias puede llevar a una mayor efectividad ejecutiva al seguir ciertos principios y procesos. Tales competencias pueden ser específicas de la organización, del rol o de la tarea. Nuevamente, estas competencias deben

ser identificadas y desarrolladas a través de intervenciones de coaching.", lo que resalta la importancia de personalizar el proceso de coaching para que sea relevante y efectivo. Con esta información, se establece un plan de acción personalizado que no solo contempla la adquisición de nuevas competencias, sino que también incluye estrategias específicas para su integración en la práctica diaria. Este plan puede incluir diferentes métodos de aprendizaje, como talleres, simulaciones, prácticas en el lugar de trabajo y sesiones de retroalimentación. El proceso de coaching está orientado hacia la práctica, lo que significa que el aprendizaje se integra en situaciones laborales reales. Esta conexión directa con el entorno de trabajo permite a los individuos aplicar de inmediato lo aprendido y observar los resultados en su desempeño. La inmediatez de la aplicación no solo refuerza el aprendizaje, sino que también proporciona un contexto tangible para el coachee, facilitando la transferencia de conocimientos a su actividad laboral cotidiana.

Además, este enfoque fomenta un entorno de aprendizaje activo, donde el coachee se involucra en su desarrollo, reflexiona sobre sus experiencias y ajusta su comportamiento en función de la retroalimentación recibida. Así, el coaching basado en competencias no solo contribuye al crecimiento profesional, sino que también promueve un sentido de responsabilidad y autogestión en el proceso de aprendizaje, empoderando al coachee para que se convierta en un aprendiz continuo a lo largo de su carrera.

Al tratarse de un enfoque personal, ya que no hay una categoría universal de lo que uno debe tener al momento de comenzarlo, sino que cada uno consta de una base de competencias distintas desde el inicio, este se termina destacando por su enfoque individualizado. Centrándose en las particularidades y necesidades únicas de cada coachee, permitiendo que cada individuo explore sus objetivos personales y profesionales, lo que resulta en un proceso altamente adaptado. **Sharma (2020)** lo explica como la personalización del coaching permite que cada participante trabaje en sus competencias específicas, facilitando un aprendizaje más

efectivo y sostenible. Esta personalización no solo se traduce en la elección de competencias relevantes para cada coachee, sino que también implica la utilización de métodos y técnicas de aprendizaje que se alinean con su estilo de aprendizaje y sus preferencias. Bajo tal aplicación, se pueden adquirir tales competencias prácticas que menciona **Sadi (2020)** como la generación de contenido a través de las plataformas y conocer el arte de las tecnologías, como también, habilidades blandas como aprender a relacionarse con empatía y persuasión

Este proceso de autoconocimiento es crucial, ya que permite a los individuos identificar no solo qué habilidades necesitan mejorar, sino también cómo sus rasgos personales y experiencias influyen en su desarrollo profesional. A medida que los coachees participan activamente en su proceso de aprendizaje, se sienten más comprometidos y motivados para alcanzar sus objetivos.

Además, la adaptación del coaching a las circunstancias únicas de cada individuo crea un sentido de pertenencia y relevancia. Cuando los coachees ven que el proceso de coaching se centra en sus necesidades particulares, es más probable que se sientan valorados y apoyados, lo que a su vez puede mejorar su autoestima y confianza. Esta confianza, a su vez, los anima a tomar riesgos, experimentar con nuevas habilidades y salir de su zona de confort, todo lo cual es esencial para el crecimiento personal y profesional. Este modelo de coaching se termina convirtiendo en una herramienta poderosa para el desarrollo profesional, ya que fomenta un ambiente en el que los individuos pueden explorar y expandir sus capacidades de manera efectiva. Por lo que no solo se beneficia a los coachees, sino que también contribuye al desarrollo de organizaciones más fuertes, donde los empleados están equipados con las competencias necesarias para enfrentar los desafíos del mercado laboral actual. Así, el enfoque individualizado del coaching basado en competencias no solo promueve el aprendizaje, sino que también refuerza la conexión entre el desarrollo personal y el rendimiento organizacional.

Aspecto crítico

El coaching basado en competencias no solo se enfoca en la adquisición de habilidades prácticas, sino que también fomenta la reflexión crítica, un componente esencial en el proceso de aprendizaje. Durante las sesiones de coaching, los individuos son animados a mirar hacia atrás y reflexionar sobre sus experiencias pasadas. Este ejercicio de reflexión les permite comprender mejor cómo aplicar sus habilidades y conocimientos en situaciones futuras, favoreciendo una integración más profunda de lo aprendido.

Según **Sharma (2020)** tras exponer un caso de estudio, ""En las conversaciones iniciales de coaching, él (caso de estudio) tenía dudas sobre sus competencias al ser demasiado amable y generoso, pero durante la fase de autoconciencia redescubrió que las competencias de un buen líder nunca significaron la exclusión de la bondad y la amabilidad.". Este proceso de análisis crítico no solo refuerza el aprendizaje, sino que también ayuda a los coachees a identificar patrones en su comportamiento y en su forma de enfrentar desafíos. También haciendo foco en errores pasados a fin de que el coachee entienda lo que hizo mal y cómo mejorarlo, esto se puede entender desde un panorama ético también, a fin de que el coachee respete sus valores y lo que cree, como lo menciona Sadi, **actuando sobre su base de principios éticos.**

La importancia de la reflexión crítica se vuelve aún más relevante en un entorno laboral que cambia rápidamente. En tales contextos, la adaptabilidad se convierte en una competencia crítica que puede determinar el éxito profesional. A medida que los individuos reflexionan sobre sus experiencias, pueden desarrollar una mentalidad más flexible y abierta, lo que les permite adaptarse más fácilmente a nuevas situaciones y requerimientos. Esto significa que no solo están equipados con habilidades técnicas, sino que también poseen la capacidad de evaluar constantemente su entorno y ajustar su comportamiento en consecuencia.

Permitiendo de esta manera al coachee poder **entender el entorno social, económico, político y cultural**

Además, la reflexión crítica contribuye al desarrollo de la inteligencia emocional, ya que los coachees aprenden a reconocer y gestionar sus emociones y reacciones ante diferentes circunstancias. Este aspecto es crucial en el ámbito profesional, donde las relaciones interpersonales y la comunicación efectiva son fundamentales para el éxito. Al fomentar un ambiente en el que se valora la reflexión, el coaching basado en competencias promueve un aprendizaje más holístico y profundo, lo que resulta en un crecimiento personal y profesional más significativo. Al integrar la reflexión crítica en el proceso de coaching, se crea un ciclo de retroalimentación continua. Los coachees no solo aplican lo aprendido, sino que también regresan a sus experiencias para reflexionar sobre lo que funcionó y lo que no. Este ciclo de aprendizaje continuo ayuda a consolidar las competencias adquiridas y a fortalecer la confianza en su capacidad para enfrentar futuros desafíos. Así, el coaching basado en competencias no sólo capacita a los individuos en habilidades específicas, sino que también los prepara para ser aprendices lifelong, capaces de navegar en un mundo laboral en constante evolución.

Asimismo, este tipo de coaching también tiene un impacto significativo en la cultura organizacional. Al invertir en el desarrollo de competencias de sus empleados, las organizaciones crean un entorno que prioriza el aprendizaje y el crecimiento, lo que a su vez impulsa la efectividad y el rendimiento general. Este enfoque promueve la colaboración, ya que los empleados se sienten apoyados en su desarrollo y, a su vez, están más dispuestos a compartir conocimientos y experiencias con sus colegas, favoreciendo la competencia marcada por Sadi, así como la **generación de relaciones a largo plazo.** Como señala **Sharma (2020)**, "Las organizaciones han reconocido que el desarrollo del liderazgo necesita el apoyo de coach externos para entender sus patrones de comportamiento y competencias.".

Este enfoque en el desarrollo continuo de competencias también fomenta una mentalidad de crecimiento, donde los empleados ven los desafíos como oportunidades para aprender y mejorar, en lugar de obstáculos. Esta mentalidad no solo aumenta la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también contribuye a la retención del talento, ya que los individuos se sienten valorados y motivados para permanecer en una organización que invierte en su desarrollo. Además, al facilitar un ambiente donde el aprendizaje y la mejora son constantes, las organizaciones se vuelven más ágiles y adaptables a los cambios del mercado. La sinergia entre el desarrollo individual y el éxito organizacional crea un ciclo virtuoso donde ambos aspectos se alimentan mutuamente, permitiendo una sincronía entre empleado y organización que termina conllevando a que el coachee adquiera competencias organizacionales también marcadas por Gabriel Sadi, tales como el **reconocimiento y gestión de la identidad de la organización**, ya que al estar alineados y bajo el mismo camino, se puede al mismo tiempo que existe la gestión individual, poder gestionar la visión organizacional.

A medida que los empleados adquieren y aplican nuevas competencias, el rendimiento organizacional mejora, lo que a su vez justifica y alienta más inversiones en programas de desarrollo. Este ciclo no solo eleva el nivel de competencia de la fuerza laboral, sino que también mejora la reputación de la organización como un lugar donde se valora el crecimiento profesional, lo que puede atraer a nuevos talentos. Al establecer un entorno de apoyo al desarrollo de competencias, las organizaciones no sólo aseguran su éxito a corto plazo, sino que también se posicionan estratégicamente para enfrentar los desafíos del futuro, convirtiéndose en líderes en sus respectivos campos.

La implementación del coaching basado en competencias conlleva desafíos significativos que las organizaciones deben abordar de manera proactiva. En primer lugar, es fundamental que la organización esté dispuesta a adoptar un cambio de mentalidad que priorice el desarrollo

continuo de sus empleados. Este cambio no solo implica la aceptación del coaching como una herramienta valiosa, sino que también requiere un compromiso genuino para integrar este enfoque en la cultura corporativa. Las organizaciones por su parte, deben proporcionar los recursos necesarios para facilitar el proceso de coaching. Esto incluye la formación de coach internos, quienes pueden ofrecer una comprensión profunda de la cultura y los objetivos organizacionales, así como la contratación de expertos en coaching que aporten su experiencia y perspectiva externa.

Sharma (2020) enfatiza que "las organizaciones que desean optar por el coaching también se están transformando a un ritmo acelerado. Donde antes, el coaching era más elegido por las MNCs, ya que los ejecutivos en roles senior eran entrenados en competencias relevantes, ahora incluso los startups han comenzado a optar por el coaching para garantizar el desarrollo del liderazgo en todos los niveles y el crecimiento de sus altos desempeños". Este compromiso debe manifestarse no solo en la provisión de recursos, sino también en la creación de un ambiente que valore la retroalimentación, el aprendizaje y el desarrollo personal. Las organizaciones deben estar dispuestas a invertir en la formación y el desarrollo continuo de sus empleados, no solo a través del coaching, sino también mediante otras iniciativas de capacitación y desarrollo.

Asimismo, es vital que las organizaciones reconozcan la importancia de la comunicación abierta y transparente en el proceso de implementación del coaching basado en competencias. Los empleados deben comprender cómo este enfoque beneficiará no solo su desarrollo individual, sino también el rendimiento general de la organización. La claridad en los objetivos y expectativas, junto con la disponibilidad de apoyo continuo, puede ayudar a los empleados a sentirse más seguros y motivados durante su proceso de coaching. Aunque la implementación del coaching basado en competencias presenta desafíos, las organizaciones que estén dispuestas a realizar los cambios necesarios y a comprometerse con el desarrollo de

sus empleados pueden experimentar mejoras significativas en su cultura organizacional, rendimiento y competitividad en el mercado. La clave del éxito radica en la combinación de un enfoque estratégico, recursos adecuados y un compromiso genuino con el desarrollo de competencias a todos los niveles de la organización.

Así, el coaching basado en competencias emerge como una herramienta fundamental para el desarrollo profesional, ya que conecta las aspiraciones individuales con las exigencias del entorno laboral actual. Este enfoque no solo capacita a los coachees para adquirir las habilidades necesarias para destacar en sus posiciones, sino que también fomenta una cultura de aprendizaje y crecimiento dentro de las organizaciones. Al implementar este tipo de coaching, las empresas no solo invierten en el desarrollo de sus empleados, sino que también crean un entorno propicio para la innovación y la adaptación al cambio. En definitiva, el coaching basado en competencias se posiciona como un elemento clave en el desarrollo profesional contemporáneo, proporcionando un camino claro hacia la mejora continua y el éxito a largo plazo.

Ámbito de aplicación

El coaching basado en competencias es un enfoque que, aunque reciente, ha sido implementado en varios campos teóricos, entre los cuales destaca el ámbito de la salud, donde ha mostrado ser eficaz en la formación de profesionales. Un ejemplo clave de esta aplicación es el uso del coaching dentro de la ***Educación Médica de Postgrado (PGME),*** cuyo propósito es facilitar el aprendizaje individual y el desarrollo progresivo de las competencias de los alumnos, como señalan ***Richardson (et; al; 2024).*** Este modelo destaca por su enfoque centrado en el aprendiz, promoviendo el desarrollo de competencias a través de una instrucción individualizada y adaptada a las necesidades y nivel de competencia de cada aprendiz.

El modelo utilizado en la PGME incluye herramientas como RX-OCR, diseñadas para poner de relieve la relación entre coach y aprendiz y los procesos clave del coaching. Uno de los aspectos más notables es el papel del "Coach en el Momento" (CiM), que permite intervenciones rápidas y precisas en situaciones críticas sin la necesidad de una relación de coaching a largo plazo. Este enfoque es pragmático y está orientado a la resolución de problemas inmediatos, algo que puede ser trasladado eficazmente al campo de las relaciones públicas.

En dicho campo, tal y como se viene trabajando, el coaching basado en competencias también puede desempeñar un papel fundamental en el desarrollo del perfil profesional de los relacionistas públicos. Al igual que en el ámbito de la salud, el coaching en relaciones públicas debería estar centrado en el aprendiz, proporcionando orientación adaptada a las necesidades específicas de cada profesional. En lugar de centrarse en habilidades clínicas, como en la medicina, el coaching en RRPP se enfocaría en el marco final de capacidades presentado por Gabriel Sadi (2020), tal y como se viene exponiendo a lo largo del trabajo.

Este enfoque permitiría a los profesionales de RRPP avanzar desde una fase inicial, donde desarrollan habilidades básicas, hasta niveles más avanzados, donde se requiere un liderazgo estratégico y una gestión integral de la comunicación.

El coaching personalizado en RRPP debe basarse en las necesidades y niveles de competencia del profesional, guiando su desarrollo a lo largo de una trayectoria individual de aprendizaje. Esto implica que el coach actúa no solo como mentor, sino también como facilitador, ajustando su orientación a las particularidades del aprendiz, tal como ocurre en el modelo educativo descrito por Richardson (et; al; 2024)

La implementación de herramientas como RX-OCR en RRPP permitiría articular explícitamente expectativas y objetivos, estableciendo metas claras desde el principio y

revisándolas de manera iterativa conforme el aprendiz progresa. Además, la observación directa del desempeño en situaciones reales, como campañas de comunicación o crisis mediáticas, sería fundamental para que el coach pueda proporcionar retroalimentación en tiempo real, ayudando a los profesionales a mejorar sus habilidades en contextos prácticos.

Un elemento especialmente relevante del modelo de coaching aplicado en la salud, que podría trasladarse al ámbito de las relaciones públicas, es el concepto de "Coach en el Momento". Permite intervenciones inmediatas y efectivas en situaciones críticas, como una crisis reputacional o la implementación urgente de una campaña de comunicación. Este tipo de coaching no requiere una relación a largo plazo, sino que está diseñado para proporcionar soporte inmediato en situaciones de alta presión. Al mismo tiempo, el coaching longitudinal también tiene un valor significativo, ya que permite una formación continua y un crecimiento sostenido en el tiempo, lo cual es esencial en un campo tan dinámico como las relaciones públicas, donde las tendencias y las demandas están en constante evolución.

Al igual que en la educación médica, el coaching en relaciones públicas debe promover un entorno psicológicamente seguro, donde los profesionales puedan reflexionar sobre sus errores y aprendizajes sin miedo a ser juzgados. Este entorno de confianza es esencial para fomentar el crecimiento continuo y para que los profesionales puedan desarrollar las competencias necesarias para adaptarse a las exigencias del entorno laboral. El objetivo final del coaching en RRPP es garantizar que los aprendizajes se incorporen de manera efectiva en la práctica diaria, mejorando la capacidad de los profesionales para actuar de manera estratégica, creativa y ética en sus roles dentro de la comunicación corporativa. Este proceso no solo optimiza el desempeño inmediato del profesional, sino que también fortalece su capacidad para liderar y adaptarse a largo plazo en un entorno en constante cambio como lo son las relaciones públicas.

Este enfoque integral, basado en competencias, aplicado al desarrollo profesional en RRPP, no solo mejora las habilidades técnicas y estratégicas de los profesionales, sino que también potencia su capacidad para gestionar situaciones complejas y relaciones interpersonales, aspectos esenciales para el éxito en esta disciplina. Así como en la educación médica, el coaching puede ser una herramienta valiosa para garantizar el desarrollo continuo y sostenible de los profesionales en relaciones públicas.

Conexión entre disciplinas

A través del proceso del **competency based coaching**, un relacionista público tiene la oportunidad de adquirir una serie de competencias específicas que forman el marco final de capacidades propuesto por Gabriel Sadi (2020). Este enfoque se fundamenta en la premisa de que, para alcanzar un desarrollo profesional significativo, es imprescindible realizar una profunda introspección y auditoría personal. Esta evaluación debe incluir tanto las capacidades que se poseen como los valores que guían la conducta profesional. Solo mediante un proceso de honestidad introspectiva, el individuo puede identificar con claridad qué áreas necesita desarrollar y qué habilidades requiere mejorar.

El **competency based coaching** se distingue por no establecer una barrera entre habilidades duras y blandas. En lugar de ello, prioriza la necesidad de que el individuo reconozca las competencias que le faltan. Esto es fundamental, ya que muchas veces, los profesionales de las relaciones públicas pueden no ser conscientes de sus limitaciones o de las áreas en las que podrían mejorar. A través de un proceso guiado y estructurado, este tipo de coaching ofrece las herramientas necesarias para que el profesional no solo identifique sus debilidades, sino que también se nutra de las habilidades que son esenciales para su desarrollo. Este enriquecimiento del perfil profesional no solo beneficia al individuo, sino que también tiene un impacto positivo en la organización para la que trabaja, al contribuir a la efectividad y calidad de las prácticas de relaciones públicas.

Un aspecto clave de este enfoque es su versatilidad. A través del mismo proceso de adquisición de competencias, un relacionista público puede aprender tanto a establecer un sistema fiable de planificación y evaluación como a desarrollar habilidades interpersonales, como la empatía y la persuasión. Estas habilidades blandas son cruciales en el campo de las relaciones públicas, donde la capacidad de conectar con diferentes públicos y gestionar relaciones efectivas puede determinar el éxito de una estrategia comunicacional. La versatilidad del **competency based coaching** se manifiesta en la forma en que se adapta a las diversas necesidades de los profesionales en este campo. Esto refleja la naturaleza dinámica y multifacética de las relaciones públicas, donde la capacidad de aprender y adaptarse continuamente es esencial. La vinculación entre el coaching y las relaciones públicas es, por lo tanto, de suma importancia. Al integrar estos dos campos, se potencia el desarrollo de competencias de un profesional de relaciones públicas, preparando al individuo para enfrentar los desafíos del entorno actual, que se caracteriza por su constante cambio y complejidad.

Este se presenta como una herramienta valiosa para los relacionistas públicos que buscan mejorar su perfil profesional. A través de un proceso de introspección, identificación de necesidades y desarrollo de habilidades, este enfoque no solo fortalece las competencias individuales, sino que también contribuye al éxito general de las prácticas de relaciones públicas en las organizaciones. Al reconocer la interdependencia de estas disciplinas, se crea un camino hacia el crecimiento profesional y el impacto positivo en la comunicación y la gestión de relaciones.

Conclusión

La naturaleza cambiante de las Relaciones Públicas exige una capacidad constante de adaptación y transformación. Esta disciplina, en su esencia, está íntimamente ligada a los cambios socioculturales, tecnológicos y económicos, lo que la convierte en una profesión en constante evolución. Desde las innovaciones en las plataformas digitales y las demandas de comunicación inmediata hasta los cambios en las expectativas de las audiencias y las crisis imprevistas, los profesionales deben responder a un panorama que se redefine día a día.

En este contexto, la volatilidad deja de ser un desafío externo y se convierte en un atributo profundo de la profesión. Aquellos que desean ejercer con éxito deben ser capaces de saber navegar con fluidez por escenarios inciertos, gestionar relaciones dinámicas y reinventar estrategias de comunicación según las exigencias del entorno. Esta capacidad de adaptación no solo se refiere a cambios tecnológicos, como la irrupción de redes sociales o el uso de inteligencia artificial, sino también a los cambios en las narrativas sociales, las expectativas de transparencia y ética, y las demandas de sostenibilidad y diversidad por parte de las audiencias.

Por otro lado, la volatilidad de la disciplina también trae consigo una oportunidad invaluable para el aprendizaje continuo. Los relacionistas públicos deben asumir un rol de aprendizaje permanente, adoptando nuevas herramientas, desarrollando competencias emocionales y técnicas.

Para quien elija ejercer en este campo, ser consciente de esta realidad es esencial. No basta con dominar las técnicas y herramientas del presente; se requiere un compromiso con la actualización continua y la capacidad de desaprender para reaprender. El profesional debe entender que las competencias necesarias para destacarse en esta disciplina no son universales ni inmutables, sino que se adaptan al contexto y a las demandas emergentes.

Las competencias marcadas por Gabriel Sadi (2020) tras el estudio realizado, son aquellas más cercanas a conseguir un consenso, ya que estas en su esencia transmiten a la profesión de las relaciones públicas a través de su ejercicio.

Estas permiten abordar los desafíos desde múltiples perspectivas, anticipar tendencias y responder de manera efectiva a las crisis o a los cambios repentinos en las expectativas de los públicos. Además, esta constante variabilidad ofrece a los profesionales una oportunidad única: la posibilidad de reinventarse y evolucionar junto con la profesión. En lugar de aferrarse a un conjunto fijo de competencias, el relacionista público debe adoptar una mentalidad de crecimiento, viendo cada cambio en el entorno como una oportunidad para aprender, innovar y fortalecer su impacto.

El profesional de las Relaciones Públicas debe asumir que las competencias requeridas para su desempeño no son una lista cerrada ni permanente. Por el contrario, estas habilidades están en constante redefinición, impulsadas por la interacción entre los cambios sociales y las innovaciones en el campo. Quien logre abrazar esta realidad con una actitud proactiva no solo estará mejor preparado para enfrentar los desafíos del presente, sino que también podrá anticipar y liderar los cambios que definirán el futuro de la disciplina. Es innegable que existen ciertas competencias que se han mantenido como fundamentales y longevas en el ejercicio profesional. Estas habilidades, que podríamos considerar como el núcleo de la disciplina, han demostrado su relevancia a lo largo del tiempo, adaptándose a distintos contextos y escenarios.

Sin embargo, es fundamental que los profesionales de este campo comprendan que, aunque estas competencias parecen perdurar, no son estáticas ni inmutables. Su aplicación y énfasis varían en función de las demandas del entorno y de los cambios que se producen en la sociedad. Por ejemplo, la habilidad para comunicar de manera efectiva, que siempre ha sido una piedra angular de la disciplina, se ha transformado significativamente con la llegada de

las plataformas digitales. Hoy en día, implica no sólo dominar el lenguaje tradicional, sino también adaptarse a nuevos formatos, como las historias breves, los videos interactivos y las narrativas transmedia.

Asimismo, el pensamiento estratégico, que ha sido clave en la planificación y ejecución de campañas, debe integrarse con herramientas analíticas modernas que permitan interpretar grandes volúmenes de datos. Esta combinación de habilidades tradicionales y emergentes resalta la necesidad de un aprendizaje continuo por parte del profesional de Relaciones Públicas.

A medida que la actualidad lo exige, nuevas competencias surgen como esenciales para el éxito en la disciplina. Por ejemplo, la creciente importancia de la sostenibilidad y la responsabilidad social en las estrategias de comunicación ha dado lugar a la necesidad de que los profesionales desarrollen una comprensión más profunda de los conceptos de ética, transparencia y prácticas sostenibles. Del mismo modo, la aparición de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial, plantea retos y oportunidades para quienes ejercen en este campo, exigiendo un conocimiento técnico que hasta hace pocos años no era necesario.

El surgimiento de estas nuevas competencias no debe interpretarse como un reemplazo de las anteriores, sino como una ampliación del repertorio profesional. Los relacionistas públicos deben ser capaces de integrar las habilidades tradicionales con las emergentes, adaptándose a las circunstancias y anticipándose a las tendencias futuras. Esto implica una mentalidad abierta al cambio, dispuesta a aprender y desaprender según sea necesario.

Un punto crucial es la importancia de mantenerse alerta y receptivo a las demandas del contexto global y local. La velocidad con la que se producen los cambios tecnológicos y socioculturales obliga al profesional a estar en constante actualización, aprovechando

oportunidades como la formación continua, el networking profesional y la exploración de nuevas áreas del conocimiento.

Aunque ciertas competencias pueden establecerse como longevas y primordiales en el ejercicio de las Relaciones Públicas, estas no deben considerarse como un conjunto cerrado. Por el contrario, el profesional debe estar preparado para ampliar su repertorio de habilidades en respuesta a las exigencias de la actualidad. Este enfoque garantiza no solo la relevancia en el presente, sino también la capacidad de adaptarse a un futuro incierto y lleno de posibilidades.

Es precisamente en este contexto de constante cambio y aprendizaje continuo donde el coaching se posiciona como un aliado estratégico e invaluable para el desarrollo profesional de los relacionistas públicos. La naturaleza dinámica de esta disciplina, que demanda habilidades en constante evolución y la capacidad de adquirir nuevas herramientas, encuentra en el coaching un soporte que no solo facilita el potenciamiento de competencias, sino que también fomenta la reflexión, la autogestión y la adaptabilidad necesarias para enfrentar los retos actuales.

El coaching, entendido como un proceso de acompañamiento y desarrollo personal y profesional, permite a los relacionistas públicos identificar áreas de mejora, superar bloqueos y fortalecer tanto habilidades técnicas como blandas. Estas competencias no solo potencian el desempeño individual, sino que también impactan positivamente en la percepción que los públicos tienen de las organizaciones que representan.

Además, el coaching ofrece una plataforma para el aprendizaje de nuevas herramientas que pueden ser fundamentales en la carrera de un relacionista público. En un mundo donde la tecnología y las tendencias sociales avanzan rápidamente, es fácil que los profesionales se sientan abrumados por la cantidad de conocimientos que deben incorporar. El coaching actúa

como un facilitador en este proceso, ayudando a los profesionales a identificar qué habilidades son prioritarias, establecer objetivos claros para su desarrollo y diseñar planes de acción efectivos.

Por ejemplo, en la actualidad, las herramientas digitales como las plataformas de análisis de datos, la gestión de redes sociales o el manejo de crisis en línea son esenciales en la práctica de las Relaciones Públicas. Un programa de coaching bien estructurado puede ayudar a los profesionales a familiarizarse con estas tecnologías, integrarlas en su repertorio y usarlas de manera estratégica para maximizar su impacto en las campañas.

En un mundo donde las expectativas de los públicos cambian constantemente y las organizaciones enfrentan presiones crecientes para ser más éticas, sostenibles y transparentes, el coaching también se presenta como una herramienta para alinear los valores personales del profesional con las demandas del entorno. Este proceso de alineación no sólo refuerza la autenticidad y credibilidad del profesional, sino que también lo prepara para enfrentar los desafíos con una mentalidad proactiva y orientada al crecimiento.

La inclusión del coaching en la formación y desarrollo de los relacionistas públicos no solo responde a la necesidad de adaptarse a las demandas cambiantes de la profesión, sino que también ofrece un enfoque integral para potenciar competencias, adquirir nuevas herramientas y afrontar los retos del presente y el futuro. Como aliado estratégico, el coaching no solo fomenta el aprendizaje continuo, sino que también fortalece al profesional para liderar con eficacia y autenticidad en un entorno en constante evolución.

Algozino (2018) se posiciona como uno de los primeros autores en explorar y destacar la conexión entre el coaching y las Relaciones Públicas, estableciendo un marco conceptual que subraya tanto la similitud entre estas disciplinas como la necesidad de integrarlas para potenciar el desarrollo profesional. En su artículo, probablemente el único hasta ahora que

aborda este tema de manera explícita, traza una línea clara sobre cómo el coaching puede transformarse en una herramienta principal para el progreso de la vocación de los relacionistas públicos, respondiendo a las demandas de una profesión que exige flexibilidad, aprendizaje continuo y habilidades estratégicas avanzadas.

El análisis de Algozino no sólo introduce una perspectiva innovadora, sino que también establece la pauta para entender el coaching como un recurso multifacético. Según la autora, esta herramienta puede ser implementada tanto a nivel interno dentro de un entorno organizacional como a nivel personal, abriendo posibilidades significativas para el desarrollo de competencias.

En el contexto organizacional, el coaching se presenta como una estrategia clave para fortalecer los equipos de comunicación y relaciones públicas. Mediante procesos de coaching grupal o individual, las organizaciones pueden fomentar la cohesión, mejorar la comunicación interna y desarrollar líderes más efectivos. Esto es particularmente relevante en momentos de crisis o cambio, donde las habilidades de liderazgo y gestión emocional son cruciales para mantener la estabilidad y proyectar una imagen confiable hacia los públicos externos.

Por otro lado, Algozino también resalta el valor del coaching a nivel personal para los profesionales y estudiantes de Relaciones Públicas. En este ámbito, el coaching se convierte en una herramienta de autodescubrimiento y empoderamiento que permite a los individuos identificar fortalezas, superar desafíos y definir objetivos claros para su carrera. Para los estudiantes, el coaching puede ser un recurso valioso para alinear sus expectativas profesionales con las realidades del mercado laboral, ayudándolos a desarrollar habilidades prácticas y a establecer una mentalidad de aprendizaje continuo.

Algozino (2018) marca un precedente al proponer una conexión que, hasta ahora, había sido pasada por alto en la literatura académica y profesional. Esta visión no solo abre un espacio para futuras investigaciones, sino que también invita a los profesionales y estudiantes de Relaciones Públicas a considerar al coaching como un aliado estratégico en su desarrollo. Ya sea en el ámbito organizacional o personal, el coaching se posiciona como una herramienta transformadora que permite a los relacionistas públicos alcanzar su máximo potencial y enfrentar con éxito los retos de una disciplina en constante evolución.

El coaching se posiciona como un método integral de enseñanza y desarrollo personal que complementa perfectamente las necesidades y características de las Relaciones Públicas. Esta disciplina, en esencia, es una práctica que demanda aprendizaje continuo, ya que se encuentra en constante evolución debido a los cambios sociales, culturales y tecnológicos que afectan la comunicación y las dinámicas organizacionales. En este contexto, el coaching no solo proporciona herramientas para mejorar competencias específicas, sino que también fomenta una mentalidad de crecimiento y adaptación que resulta fundamental para quienes ejercen esta profesión.

La base del coaching radica en su capacidad para facilitar un aprendizaje significativo, centrado en la autoconciencia, el autodescubrimiento y el desarrollo de habilidades prácticas. A través de procesos reflexivos y colaborativos, el coaching permite a los profesionales de las Relaciones Públicas identificar áreas de mejora, diseñar estrategias para superar desafíos y fortalecer aquellas competencias que son esenciales para su desempeño. Este enfoque se alinea de manera natural con las exigencias de la disciplina, ya que las Relaciones Públicas no se limitan a un conjunto fijo de conocimientos, sino que requieren una constante actualización y una capacidad para responder a contextos cambiantes.

El vínculo entre el coaching y las Relaciones Públicas se fortalece aún más cuando se reconoce que ambas comparten un enfoque centrado en las personas y en la construcción de

relaciones sólidas. Al igual que las Relaciones Públicas buscan establecer y mantener vínculos de confianza entre las organizaciones y sus públicos, el coaching establece una relación de confianza entre el coach y el coachee, creando un espacio propicio para el crecimiento y el desarrollo. Este paralelismo refuerza la idea de que el coaching no es solo una herramienta útil, sino también un complemento natural para el ejercicio de esta profesión.

Tanto el coaching como las Relaciones Públicas comparten una característica esencial: ambas son prácticas en constante aprendizaje. Mientras las Relaciones Públicas evolucionan para adaptarse a los cambios en la sociedad y las expectativas de los públicos, el coaching proporciona las herramientas necesarias para que los profesionales puedan acompañar y liderar este cambio. Esta sinergia no solo enriquece el desarrollo personal y profesional de quienes ejercen la disciplina, sino que también eleva el impacto y la relevancia de las Relaciones Públicas en un entorno global en constante transformación.

Referencias bibliográficas

Aaker, D. A., & Mascarenhas, B. (1984). *The need for strategic flexibility*. *Journal of Business Strategy*, 5(2), 74-82.

Aguadero, F. (2013). *Relaciones públicas y comunicación*: Un enfoque estratégico. LID Editorial Empresarial.

Algozino, S. (2018). *Coaching y relaciones públicas, una relación con futuro*. Consejo Profesional de Relaciones Públicas.

Almansa Martínez, A. (2004). *Teoría, estructura y funcionamiento de los gabinetes de comunicación*: El caso andaluz. SP-UMA.

Almansa-Martínez, A., & Ruiz-Mora, I. (2020). *Las relaciones públicas en el nuevo milenio: retos y oportunidades.* Revista Internacional de Relaciones Públicas

Álvarez, M. M. (2011). *Perfil del docente en el enfoque basado en competencias.* Universidad Nacional de Santiago del Estero.

Arceo Vacas, A. (2004). *Los cuatro modelos de actuación de las relaciones públicas.* En J. L. Arceo Vacas, Las relaciones públicas en España. McGraw-Hill.

Arévalos, A., & Alonso, G. (2009). *La revolución horizontal: El poder de la comunicación, en manos de la gente.*

Ases Coaching. (2020). *El libro blanco del coaching.*

Barbosa Lima, A., & Rey Lennon, F. (2009). *La Web 2.0: El nuevo espacio público.*

Bayón Mariné, F. (2010). *Coaching hoy: Teoría general del coaching.* Editorial Universitaria Ramón Areces.

Berg, I. K., & Szabó, P. (2005). *Brief coaching for lasting solutions*. W. W. Norton & Co

Bernays, E. (1998). *Cristalizando la opinión pública.* Barcelona: Gestión 2000.

Bernays, E. L. (1990). *Los años últimos: Radiografía de las relaciones públicas (1956-1986).* ESRP-PPU.

Bisquerra, R. (2008). *Coaching: un reto para los orientadores.* REOIP.

Black, S. (1994): *Las Relaciones Públicas. Un factor clave de gestión*, Colección ESADE, Barcelona.

Black, S. (2004). *ABC de las relaciones públicas*. Ediciones Gestión 2000.

Boylan, S. A., & Turner, K. A. (2017). *Developing organizational adaptability for complex environments.* Journal of Leadership Education, 16(2), 1-10.

Broom, G., Casey, S., & Ritchey, J. (2000). *Toward a concept and theory of organization–public relationships: An update*. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), Public relations as relationship management: A relational approach to public relations (pp. 3–22). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Bungay Stanier, M. (2016). *The coaching habit: Say less, ask more & change the way you lead forever.* Box of Crayons Press.

Capriotti, P., Zeler, I., & Oliveira, A. (2019). *Comunicación dialógica 2.0 en Facebook. Análisis de la interacción en las organizaciones de América Latina.* Revista Latina de Comunicación Social, 74, 1963-1984.

Cardona, R., Gonzales, E., & Jaramillo, A. (2022). *Ruta de aprendizaje para el desarrollo de la creatividad, el emprendimiento y la innovación en la educación superior.* En R. Quiroz & A. Monsalve (Eds.), Competencias en la Educación Superior: investigar para transformar la práctica pedagógica.

Castaño, A., & Cortés, P. (2010). *Coaching, una estrategia empresarial.* Revista Ensayos, 3, 68-79.

Chartered Institute of Personnel and Development. (2013). *Annual survey report 2013:* Learning and talent development. CIPD.

Commission on Public Relations Education. (2018). *The education of future public relations professionals:* A report of the Commission on Public Relations Education.

Contreras Lanfranco, D. (2006). *La gestión de crisis en la comunicación organizacional: El caso de Chile.*

Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2001). *Effective public relations.* Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Dagenais, B. (2002). *Profesía de relaționist.* Polirom.

De Miguel, M. (2006). *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias*. Orientaciones para promover el cambio metodológico en el marco del EEES. Oviedo: Universidad de Oviedo.

Dilts, R. (1998). *NLP: The new technology of achievement.* HarperCollins.

Dilts, R. (2003). *Coaching with NLP*. Meta Publications.

Divulgación Dinámica. (2016). *El proceso de coaching.* Divulgación Dinámica Formación.

Downey, M. (2003). *Effective coaching: Lessons from the field*. Texere.

Du Toit, A. (2007). Making sense through coaching. Journal of Management Development.

Ducharme, M. J. (2004). *The cognitive-behavioral approach to executive coaching. Consulting Psychology Journal: Practice and Research,* 56, 214–224.

Durán, A. M., & Ferrari, M. (2019). *Relaciones públicas y sustentabilidad: Estudio en organizaciones brasileñas y ecuatorianas.* Obra Digital.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success.* Random House.

Echeverría, R. (2003). *Coaching: Una competencia a desarrollar en las organizaciones.*

Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). *A Quasi-experimental Study on Management Coaching Effectiveness. Consulting Psychology Journal: Practice and Research,* 58(3), 174-182.

Eco, U. (1977). *Cómo se hace una tesis: técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura.* Editorial Gedisa.

Fairbanks, J., Plowman, K. D., & Rawlins, B. L. (2007). *La transparencia en la comunicación gubernamental.* Journal of Public Affairs

Fajardo Valencia, G. C., & Nivia Flóres, A. M. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional.*

Finn, F. A., Mason, C. M., & Bradley, L. M. (2007). *Doing well with executive coaching: Psychological and behavioral impacts*. In G. Solomon (Ed.), Proceedings of the Academy of Management 2007 Annual Meeting Proceedings:

Flaherty, J. (1999). *Coaching: Evoking excellence in others.* Butterworth-Heinemann.

Flores, D. (1981) *Las Relaciones Públicas, Ciencias de la Integración Humana*. Perú, Editorial Daasa

Fraga, S. (2014). *La adaptabilidad organizacional: un aporte conceptual para las organizaciones contemporáneas.* Revista Española de Orientación y Psicopedagogía, 25(1)

Fraser, J. (2006). *Lessons from the ultimate crisis:* Dow Corning in the crucible. The Strategist, 3(1), 6-12.

Fuentes, A. (Ed.). (2020). *Propaganda.* Melusina.

Fârte, G.-I. (2009). *Specialistul în relaţii publice: Vector al distrugerii, respectiv al cooperării creatoare.* PR Trend. Societate şi comunicare, Tritonic.

Gallwey, W. T. (1974). *The inner game of tennis*. Random House.

Global Alliance for Public Relations and Communication Management. (2016-2018). *Global standard for public relations and communication management practice*.

Goldsmith, M., & coautores. (2001). *Coaching for leadership: How the world's greatest coaches help leaders learn.* Jossey-Bass.

González, J., & Wagenaar, R. (Eds.). (2003). *Tuning Educational Structures in Europe. Informe Final.* Fase 1. Bilbao: Universidad de Deusto.

Gregory, A., & Fawkes, J. (2019). *A global capability framework: Reframing public relations for a changing world*. Public Relations Review, 45(3), 101781.

Grunig, J. E. (2009). *Paradigms of global public relations in an age of digitalisation*. PRism, 6(2). Número especial sobre Global Public Relations.

Grunig, J., & Hunt, T. (2003). *Dirección de relaciones públicas.* Barcelona: Gestión 2000.

Grunig, L., Grunig, J., & Dozier, D. (2002). *Excelentes relaciones públicas y organizaciones efectivas: Un estudio sobre la gestión de la comunicación en tres países.* Lawrence Erlbaum Associates.

Gutiérrez-García, E., & Recalde, M. (2018). *Dibujando al profesional del mañana: Estudio Delphi sobre capacidades de la comunicación estratégica en España.* Revista de Comunicación, 27(2), 123-145

Gutiérrez-García, E., & Sadi, G. (2020). *Capacidades profesionales para el mañana de la comunicación estratégica: contribuciones desde España y Argentina.* Professional capabilities for the future of strategic communication: Contributions from Spain and Argentina. Revista de Comunicación, 1(1), 1-15. Universidad de Navarra y Universidad Austral.

Harlow, Rex F. (1976). *"Building a public relations definition".* Public relations review, v. 2, n. 4,

Hawkins, P., & Smith, N. (2006). *Coaching, mentoring and organizational consultancy*. Open University Press.

Heath, J. (2006). *The Benefits of Cooperation.* Journal of Social Philosophy, 37(4), 523-539.

Hendricks, W. (1996). *Coaching, mentoring and managing.* Career Press.

Holtzhausen, D. (2011). *Las relaciones públicas como activismo: Enfoques posmodernos para la teoría y la práctica*. Nueva York: Routledge.

Ingarfield, T. (2007). *Sentido y sinsentido en el coaching.* Jornadas de Mentoring y Coaching.

International Coach Federation (ICF). (2020). *Global coaching study*: Executive summary. International Coach Federation.

Joo, B. K. B. (2005). *Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research.* Human Resource Development Review, 4(4), 462–488.

Kauffman, C., & Coutu, D. (2009). *The realities of executive coaching*. Harvard Business Review

Kilburg, R. R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. American Psychological Association.

Lesly, P. (1981). *Nuevo manual de relaciones públicas.* Martínez Roca.

London, M., & Smither, J. W. (2002). *Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process.* Human Resource Management Review, 12(1), 81–104.

Long, L. W., & Hazleton Jr., V. (1987). *Public relations: A theoretical and practical response. Public Relations Review*, 13(2), 3-13.

Losada, J. C. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones: Comunicación interna, corporativa y de marketing* (1ª ed.). Ariel S.A.

Lozano, F. (1992). *Manual práctico de relaciones públicas.* Revista Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas.

Lévy, P. (2004). *Inteligencia colectiva. Por una antropología del ciberespacio*. Biblioteca virtual en salud, Washington D.C.: BIREME – OPS – OMS.

L'Etang, J. (2013). *Relaciones públicas: Una disciplina en transformación.* Sociology Compass

Manley, D., & Valin, J. (2017). *Laying the foundation for a global body of knowledge in public relations and communications management.* Public Relations Review, 43(1), 56-70.

Marra, F. J. (1998). *Planes de comunicación de crisis: Pocos predictores de relaciones públicas de crisis excelentes*. Public Relations Review

Marston J. (1988), *Relaciones Públicas Modernas*, México, McGraw-Hill, Pág.12.

Marston, J. (1993). *Relaciones públicas modernas.* McGraw-Hill.

Medina, A. (2009). *Fundamentación de las competencias discentes y docentes*. En A. Medina (Ed.), Formación y desarrollo de las competencias básicas

Monge Benito, S., & Etxebarria Gangoiti, J. A. (2017). *Competencias más valoradas por los profesionales de la publicidad de la Comunidad Autónoma Vasca*. Comparación 2008-2016. Communication & Society, 30(2), 97-111.

Morris, T., & Goldsworthy, S. (2008). *PR—A persuasive industry?: Spin, public relations, and the shaping of the modern media.* Palgrave Macmillan.

Nava, L. F. (2012). *La comunicación y la negociación como herramientas estratégicas en la gestión de las relaciones públicas.*

Nielander, W. (1973). *Práctica de las relaciones públicas: Métodos para crear una imagen atractiva de la empresa*. Hispano Europea.

O'Connor, J., & Lages, A. (2004). *Coaching with NLP*. HarperCollinsPublishers.

Pinto-de-Oliveira, C. J., & Neva, J. (1987). *Étique de la communication sociale: Vers un ordre humain de l'information dans le monde*. Éditions Universitaires.

Podnar, K. (2008). *Comunicando la responsabilidad social corporativa.* Journal of Marketing Communications

Rey Lennon, F. (1999). *Edward Bernays: El hombre que inventó las relaciones públicas.* Buenos Aires: Imagen.

Richardson, D., Landreville, J. M., Trier, J., Cheung, W. J., Bhanji, F., Hall, A. K., Frank, J. R., & Oswald, A. (2024). *Coaching in competence by design: A new model of coaching in the moment and coaching over time to support large-scale implementation.*

Robinson, E. J. (1981). *Comunicación y relaciones públicas*. Continental.

Rodríguez, D. (2009). *Diagnóstico de la cultura organizacional.*

Rodríguez, N. (2005). *La historia como tendencia actual de las relaciones públicas*. En II Congreso de la Asociación de Investigadores en Comunicación, 16 al 18 de diciembre, Universidad de Sevilla, Sevilla.

Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Ediciones Paidós Ibérica.

Scheinsohn, D. (1993). *Comunicación estratégica: Management y fundamentos de la imagen corporativa.* Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2014). *How Google works.* Grand Central Publishing.

Seitel, F. P. (2017). *La práctica de las relaciones públicas* (12th ed.). Pearson Education.

Sharma, P. (2020). *Competency-based coaching.*

Sidelski, D. (2009). *Estrés y coaching profundo*. Lumen.

Stambaugh, J., & Mitchell, R. (2018). *The fight is the coach: Creating expertise during the fight to avoid entrepreneurial failure.* International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 24(5), 994-1015.

Starr, J. (2016). *The coaching manual: The definitive guide to the process, principles, and skills of personal coaching* (3ª ed.). Pearson Education.

Stephenson, H., Pratzer, W., & Case, C. (1953). *Publicity.* Nueva York: McGraw-Hill.

Stortini, G. (2016). *Las relaciones públicas y la formación en valores* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de La Matanza]. Repositorio Institucional.

Sánchez Mirón, B., & Boronat Mundina, J. (2014). *Coaching educativo: Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales.* Educación XX1, Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Thackeray, W. M. (1849). *The history of Pendennis.* Pennsylvania State University.

Tobias, L. L. (1996). *Coaching executives.* Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48(2), 87–95

Torres, L. (2012). *Manual de gestión de la comunicación organizacional.*

Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones.* Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Useche, M. C. (2004). *El coaching desde una perspectiva epistemológica.*

Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: McGraw-Hill.

Van Ruler, B. (2004). *The communication grid: An introduction of a model of four communication strategies*. Public Relations Review, 30, 123-143.

Villa, A., & Poblete, M. (2004). *Practicum y evaluación de competencias*. Profesorado: Revista de Currículum y Formación del Profesorado, 8(2).

Villafañe, J. (1993) *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid*: Ediciones Pirámide.

Vázquez-Barquero, A. (1999). *Desarrollo, redes e innovación: Lecciones sobre desarrollo endógeno*. Madrid: Pirámide.

Walter, B. L. (2014). *Comunicación de la responsabilidad social corporativa: Hacia un modelo por fases de planificación estratégica.* En R. Tench, W. Sun y B. Jones (Eds.), Comunicando la responsabilidad social corporativa: Perspectivas y práctica

Watson, T. (2012). *The evolution of public relations measurement and evaluation.* Instituto de Relaciones Públicas.

Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance: A practical guide to growing your own skills.* Nicholas Brealey Publishing.

Wilcox, D. L., Ault, P. H., Agee, W. K., & Cameron, G. T. (2000). *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas*. Addison Wesley.

Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Xifra, J. (2006). *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas.* Pearson Educación.

Wilhelm, G., Ramírez, F., & Sánchez, M. (2009). *Las relaciones públicas: herramienta fundamental en la creación y mantenimiento de la identidad e imagen corporativa*. Razón y Palabra.

Wolk, L. (2004). *Coaching: El arte de soplar brasas.* Gran Aldea Editores.

Xifra, J. (2003). *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. Madrid: McGraw-Hill.

Xifra, J. (2014). *Manual de las relaciones públicas e institucionales.* Editorial Tecnos.

Zambrano, J. (2010). *El coaching, como gestión del entendimiento y el conocimiento administrativo y su incidencia en las organizaciones y empresas de la ciudad de Portoviejo* (Tesis doctoral). Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica de Manabí.