

Dibujando al profesional del mañana: estudio Delphi sobre capacidades de la comunicación estratégica en España

Elena Gutiérrez-García
Mónica Recalde

Universidad de Navarra
egutierrez@unav.es
mrecalde@unav.es



Fecha de presentación: junio de 2018
Fecha de aceptación: septiembre de 2018
Fecha de publicación: diciembre de 2018

Cita recomendada: GUTIÉRREZ-GARCÍA, E. y RECALDE, M. (2018). «Dibujando al profesional del mañana: estudio Delphi sobre capacidades de la comunicación estratégica en España». *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, 59, 139-156. DOI: <<https://doi.org/10.5565/rev/analisi.3153>>

Resumen

El concepto de capacidades profesionales es novedoso para el mundo de la academia y de la profesión, donde ha prevalecido el de competencia. La noción de capacidad proviene de la teoría del desarrollo humano, promovida por Amartya Sen y Martha Nussbaum, y también de los estudios profesionales, como los de Stan Lester. Resulta un desafío conceptual novedoso en su aplicación a la comunicación estratégica, y en este trabajo se presentan los hallazgos de un estudio Delphi en España, en el contexto de un proyecto de investigación internacional titulado *Global Capability Framework in Public Relations and Communication Management*.

Los investigadores se plantearon si es posible establecer el consenso sobre un núcleo de capacidades globales atendiendo a las diversidades regionales. En España se han realizado tres rondas de cuestionarios a expertos académicos, consultores y directivos de comunicación, llegando a un consenso de catorce capacidades. Entre las conclusiones, en el listado final predomina una perspectiva de capacidades que acentúa la naturaleza estratégica y otorga menos protagonismo a aquellas que están centradas en la naturaleza operativa o funcional de la comunicación. En este sentido, los expertos acentúan una profesión que precisa de capacidades estratégicas, a fin de impactar en las organizaciones en su relación con el entorno social. Los hallazgos retratan así un profesional poliédrico, subrayando su dimensión directiva y consultiva.

Palabras clave: capacidades; competencias; comunicación estratégica; Delphi

Resum. *Dibuixar el professional de demà: estudi Delphi sobre capacitats de la comunicació estratègica a Espanya*

El concepte de capacitats professionals és nou per al món de l'acadèmia i de la professió, on ha prevalgut el de competència. La noció de capacitat prové de la teoria del desenvolupament humà, promoguda per Amartya Sen i Martha Nussbaum, i també dels estudis professionals, com els de Stan Lester. En resulta un desafiament conceptual innovador en la seva aplicació a la comunicació estratègica, i en aquest treball es presenten les troballes d'un estudi Delphi a Espanya, en el context d'un projecte de recerca internacional titulat *Global Capability Framework in Public Relations and Communication Management*.

Els investigadors es van plantejar si és possible establir el consens sobre un nucli de capacitats globals atenent les diversitats regionals. A Espanya s'han fet tres rondes de qüestionaris a experts acadèmics, consultors i directius de comunicació, i s'ha arribat a un consens de catorze capacitats. Entre les conclusions, en la llista final predomina una perspectiva de capacitats que accentua la naturalesa estratègica i atorga menys protagonisme a aquelles que estan centrades en la naturalesa operativa o funcional de la comunicació. En aquest sentit, els experts accentuen una professió que necessita capacitats estratègiques per tal d'impactar en les organitzacions en la seva relació amb l'entorn social. Les troballes recreen, així, un professional polièdric i en subratllen la dimensió directiva i consultiva.

Paraules clau: capacitats; competències; comunicació estratègica; Delphi

Abstract. *Portraying tomorrow's professionals: Delphi study on strategic communication capabilities in Spain*

The concept of professional capabilities is new among scholars and practitioners in the strategic communication field where the competency concept has been the traditional scientific approach. The capability approach originated from human development theory developed by Amartya Sen and Martha Nussbaum and from professional studies, such as those of Stan Lester. However, it is a theoretical challenge to apply this concept to strategic communication. This article presents a Delphi study conducted in Spain within the framework of the international global research project *Global Capability Framework for Public Relations and Communication Management*. The researchers asked if there could be a global consensus on a core capability framework that reflects regional differences. Spain's first empirical research phase involved a Delphi study with a panel of experts composed of scholars, consultants and communication managers. The result is a core framework of 14 capabilities in which the strategic dimension is given greater importance than the operative or tactical nature of communication. In this regard, the experts prioritize a profession that demands strategic capabilities in order to influence the relationship between organizations and the social environment. The findings portray a multifaceted professional, with an emphasis on the management and consultant dimension.

Keywords: capabilities; competences; strategic communication; Delphi study

1. Introducció

La profesión y la disciplina cuentan con una ambivalencia conceptual heredada a lo largo del siglo XX, causada no solo por la diversidad nominal del fenómeno profesional, sino también por la falta de consenso sobre su ámbito de actuación (Fawkes et al., 2017a).

El concepto de capacidad profesional aplicado a la comunicación estratégica constituye una noción novedosa para la academia y la profesión, donde han prevalecido conceptos como *competencias*, *conocimientos* y *habilidades* (Gregory, 2008; Moreno et al., 2017; Tench et al., 2013). Sin embargo, es necesario reflexionar sobre el potencial de los profesionales, su futuro, tal y como brinda el concepto de capacidad. Desde esta perspectiva, Fawkes et al. (2017b) han propuesto este nuevo enfoque teórico, traducción del término inglés *capability*, fundamentado en el reciente debate interdisciplinario, principalmente en las teorías de desarrollo humano y social, educación y profesionalización. Lester (2014) destaca que, para hallar estándares profesionales, se necesita avanzar hacia la noción de capacidad. A juicio del autor, las capacidades extienden la noción de competencias y la contextualizan, ponen el énfasis en las oportunidades del profesional para alcanzar sus competencias y remiten a un contexto, incluidas las limitaciones para lograrlas (por ejemplo: acceso a recursos, formación o tecnología), no siempre contempladas en un análisis competencial.

Dado que la noción de capacidad resulta un desafío conceptual para la comunicación estratégica, se presentan los hallazgos de un estudio Delphi con expertos en España, en el ámbito del proyecto *Global Capability Framework*, a fin de explorar un marco internacional consensuado de capacidades profesionales. El Delphi es la primera fase de la investigación realizada en nueve países¹, dirigida por la Universidad de Huddersfield (Reino Unido) y que cuenta con el apoyo institucional de la federación internacional *Global Alliance for Public Relations and Communication Management*². En la investigación se plantea como pregunta general si puede alcanzarse un entorno de capacidades globales compartidas, al tiempo que se atiende a las diversidades regionales y culturales.

En el Delphi en España se han realizado tres rondas de cuestionarios con expertos académicos (un 26,7 %), consultores (un 33,3 %) y directivos de comunicación (un 40 %). El hallazgo es un marco de catorce capacidades que, reflejando la riqueza profesional, van acompañadas por subcapacidades que las detallan y las explican.

2. Desafíos del marco conceptual de capacidades profesionales

El concepto de capacidad ha ganado auge desde la década de 1980 en los estudios profesionales como un modo de diferenciarse frente al de competen-

1. University of Huddersfield —Reino Unido—, Lund University —Suecia—, Universidad de Navarra —España—, University of Oklahoma —EE. UU.—, Mount Saint Vincent University y McMaster University —Canadá—, Universidad Abierta Interamericana —Argentina—, Singapore Management University —Singapur—, University of Pretoria —Sudáfrica—, RMIT University y University of Curtin —Australia—.
2. *Global Capability Framework in Public Relations and Communication Management Project*, dirigido y financiado por la Universidad de Huddersfield. Investigadoras principales: profesoras Anne Gregory y Johanna Fawkes.

cia. Este tiene que ver con lo que una persona debe ser capaz de hacer en el momento presente para lograr un ejercicio profesional excelente (Lester, 2014: 32). En 1980 la Royal Society of Arts (Londres) publicó un manifiesto que abogaba por reflexionar sobre las capacidades, pues solo así se lograrían integrar adecuadamente los conocimientos, las habilidades y las cualidades personales, para comprender cómo utilizarlos eficazmente frente a los rápidos cambios. En este sentido, Stephenson señala: «Capacidad implica competencia, pero mira hacia el futuro, al *potencial (cursiva añadida)* [...] Por tanto, este foco supone analizar la capacidad de las personas para participar en la formulación de sus propias necesidades de desarrollo, y siempre en el contexto en que trabajan y viven» (1998: 3). Con este planteamiento, en las últimas tres décadas ha crecido un corpus teórico que acentúa la necesidad de mirar a los profesionales de todas las disciplinas distinguiendo entre qué son capaces de hacer en el presente y qué son capaces de hacer en el futuro (Stephenson y York, 2013).

2.1. Desentrañando el concepto: Antecedentes interdisciplinarios

Al igual que a finales del siglo XX se inició el debate en los estudios profesionales y de educación superior, igualmente se produjo un análisis parejo en la literatura sobre el desarrollo humano. De acuerdo con las propuestas del economista premio Nobel Amartya Sen y la filósofa Martha Nussbaum, Robeyns (2005) ofrece un análisis sobre los antecedentes del enfoque. Ambos autores han propugnado que las políticas públicas deberían virar hacia otro paradigma de indicadores de desarrollo humano, poniendo en el centro a la persona y a su potencial, más allá de los tradicionales indicadores de ingresos o consumo (Robeyns, 2005; Sen, 1993). En definitiva, esta perspectiva, supone «cambiar el foco desde los “recursos” hasta las libertades individuales como principal punto de partida para gran parte de la teoría económica; a diferencia del enfoque utilitario que procede de ideas sobre “el mayor bien” posible, pues, a juicio de Sen, lo que cuenta es el bienestar de cada persona» (Downs y Swailes, 2013: 271).

En síntesis, «los fines del bienestar, la justicia y el desarrollo deberían estar conceptualizados en términos de capacidades personales para poder actuar; esto es, sus oportunidades efectivas» (Robeyns, 2005: 95). Se trata de una perspectiva con enfoque humanístico que explica por qué es importante definir, a juicio de Nussbaum (2004), políticas públicas que se centren en las capacidades personales y las potencien para la promoción de la justicia social.

Conforme a estas ideas, afloran, también, análisis sobre el papel de la formación para desarrollar el potencial personal y la gestión del talento. Implica cuestionarse cómo se potencia y se promueve en los entornos laborales el desarrollo personal, al igual que en la educación superior en los diseños curriculares. En definitiva, se trata de cómo se definen las profesiones, su núcleo central, más allá de las normativas y de las descriptivas listas detalladas sobre niveles competenciales. En este sentido, existen interesantes observaciones de

varios autores desde las perspectivas de profesionalismo y educación superior (Stephenson, 1998). Stan Lester es un autor destacado que viene cuestionando el enfoque competencial. Una profesión se caracteriza por el modo cómo la ejercen sus profesionales mediante estándares reconocibles. Este punto de vista competencial ha predominado en la literatura, no sin un impacto en diseños curriculares de la educación superior, competencias profesionales según niveles y programas de promoción y formación continua (O'Reilly et al., 1999).

Como señala Lester, *competencia* indica, en general, lo que un profesional debe poder hacer, conceptualizado según niveles de conocimientos, habilidades y atributos. Esta descripción, por tanto, está «a medio camino entre lo prescriptivo y lo descriptivo» (2014: 32). Sin embargo, la noción de capacidad también analiza el «qué se debe poder hacer», aunque con otros matices conceptuales, como es «tener el potencial de ser competente, pero menos normativo o prescriptivo [...] y yendo más allá de la descripción» (Lester, 2014: 37). En este marco, el mencionado manifiesto de la Royal Society of Arts dio lugar a un movimiento en la década de 1990 llamado UK Higher Education for Capability (Lester, 2014). Lester investigó más de 54 profesiones e identificó cuáles eran sus marcos competenciales, distinguiendo entre aquellos que describen los atributos necesarios de las personas que entran en una profesión —que etiqueta como elemento «interno»—, junto a las tareas o a las funcionalidades que deben desempeñar cuando están en la profesión —que etiqueta como enfoque «externo»— (Lester, 2009). En su análisis del «profesional capaz», O'Reilly et al. (1999) incluyen la habilidad de ir más allá de lo que se considera competente. Al respecto, el concepto de capacidad ofrece un «modelo abierto», más flexible (Lester, 2014: 38), trascendiendo la descripción de funciones y funcionalidades. Fawkes et al. (2017b: 15) explican:

Los planteamientos y la redacción sobre capacidades profesionales tienden a ser más fluidas, dinámicas y con la perspectiva de asuntos más generales de la profesionalización, como por ejemplo la capacidad de reflexionar críticamente o de aplicar un juicio independiente en situaciones complejas.

En definitiva, los estándares profesionales basados en capacidades generalmente miran hacia una comprensión práctica más profunda, lo que indica tener la perspectiva sobre cómo evolucionar, en oposición a simplemente ser «competente» en un rol. Otro aspecto clave es que la perspectiva de capacidad permite discutir sobre el profesionalismo, no solo en función de roles específicos (Lester, 2014: 39).

2.2. De las competencias a las capacidades en la comunicación estratégica

Thurlow et al., en su estudio Delphi sobre capacidades en Canadá, apuntan como característico de la disciplina «continuar siendo un campo de estudio emergente sin consenso sobre la definición de sus límites, naturaleza cam-

biente, o fundamentaciones teóricas» (2018: 2). «Debido a la naturaleza amorfa de los roles en las relaciones públicas, no es de extrañar que los académicos estén esforzándose por articular competencias, capacidades o habilidades requeridas en la práctica» (2018: 6).

Un antecedente significativo lo encontramos en 1979, con una investigación pionera, basada en 24 ítems, de Broom y Smith sobre la consultoría en Estados Unidos. Se cuestionaron por qué la profesión abarca funcionalidades tan diversas, desde la escritura hasta el asesoramiento directivo (Broom y Smith, 1979: 48-53). A partir de esta investigación, en las siguientes décadas han proliferado los estudios, y uno de los más influyentes, de Dozier (1992), sintetizó las tipologías previas según dos roles: el técnico y el gestor.

Recientemente, DeSanto y Moss (2005) y Moss et al. (2005) han ahondado en los enfoques gestores, con una investigación empírica en Estados Unidos y en el Reino Unido. Por su parte, Gregory (2008) realizó una investigación sobre los profesionales del sector público y privado en el Reino Unido, a fin de observar similitudes y diferencias en las competencias de ambos tipos. La autora se centra en la perspectiva estratégica y aplica el Universal Competency Framework basándose en el estudio de Bartram (2005). La autora sintetiza diez competencias clave según cada sector, público y privado (Gregory, 2008: 217-220), a las que añade una descripción sobre los comportamientos para cada una de ellas; por ejemplo: «la competencia “liderar y apoyar” se concreta en comportamientos como: dar dirección, aconsejar y formar a las personas y equipos. Apoyar y animar a otros. Alimentar la apertura y compartir información» (Gregory, 2008: 218).

Como se observa en la síntesis previa, un elemento clave en el creciente corpus doctrinal sobre roles profesionales es cuestionarse sobre las debidas competencias de quienes los ocupan, si bien la literatura sigue dispersa en investigaciones, sin existir una propuesta internacional consensuada. A este respecto, en la última década se han publicado hallazgos que pretenden ser más globales: proyectos ECOPSI y GBOK.

ECOPSI (European Communication Professional Skills and Innovation Programme) es una investigación que combina datos del estudio longitudinal del European Communication Monitor (ECM) en más de 40 países, grupos focales y 53 entrevistas a profesionales de 7 países europeos (Tench et al., 2013). Su conclusión: la propuesta del modelo competencial COMPAS (Counselling, Organising/executing, Managing, Performing/creating, Analysing/interpreting y Supporting/guiding), que integra una matriz de roles, con su detalle competencial. Este modelo competencial, sin embargo, «muestra que tiende a ser operativo y focalizado en competencias funcionales» (Fawkes et al., 2017b: 8).

Uno de los estudios recientes con alcance internacional ha sido el GBOK (Global Body of Knowledge), promovido por la federación Global Alliance. Esta investigación tenía como fin lograr un análisis comparativo entre diversos países (aunque con orientación anglosajona) para lograr el consenso de un listado global sobre conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos

profesionales: KSBA List (Knowledge, Skills, Attitudes and Behaviors), que diferencia entre niveles de entrada y antigüedad (Global Body of Knowledge Project, 2015; Manley y Valin, 2017).

Las investigaciones precedentes permiten concluir que en las últimas cuatro décadas se ha logrado definir con más precisión las competencias profesionales, si bien, como se ha mencionado, con aún escasas investigaciones aplicadas y un sesgo anglosajón y occidental (Berkowitz y Hristodoulakis, 1999; Broom y Smith, 1979; Dozier y Broom, 2006). En segundo lugar, el marco competencial, como se ha señalado, contiene un análisis que se obtiene de analizar el desempeño pasado de la profesión. Los hallazgos previos, no obstante, contribuyen a enriquecer la fotografía sobre el nivel competencial profesional. En tercer y último lugar, un marco de capacidades puede ofrecer estándares para sus profesionales, con un modelo fluido, flexible y abierto, que se plantea sobre el futuro desempeño sin fijarse en roles o funcionalidades específicas, por otro lado, coyunturales en la profesión.

Habida cuenta de los retos que plantea un nuevo marco conceptual de capacidad, la investigación del proyecto Global Capability Framework comenzó con un estudio Delphi con expertos de la profesión y la academia, a fin de obtener una lista consensuada sobre cuáles son las capacidades nucleares de la profesión.

3. Metodología: Estudio Delphi

Dado que el objetivo de esta investigación es alcanzar un marco consensuado de capacidades, el método Delphi permite consultar a los expertos sobre una realidad con desafíos conceptuales (Van Ruler et al., 2009; Wakefield y Watson, 2014; Watson, 2008), al mismo tiempo que brindarles la oportunidad de dar forma analítica y proponer contenido de una temática incipiente (Linstone y Turoff, 1975), así como alcanzar un acuerdo entre la variedad de opiniones.

En contraste con los métodos de encuesta y análisis de contenido en los que inductivamente el investigador ya sabe qué preguntas necesita formular y qué hipótesis debe testar, un panel Delphi comienza de forma deductiva para recoger una gran variedad de información obtenida de los expertos [...]. El método Delphi les invita a participar en el proceso de investigación. (Ken y Saffer, 2014: 569)

La muestra de expertos participantes en el panel se realizó atendiendo a un doble perfil (profesionales y académicos), si bien poniendo más el acento en los primeros, dado que ejercen las capacidades objeto de la investigación, tienen potestad para seleccionar personal en sus respectivos equipos y, por ende, dotan de una capacidad reflexiva de interés sobre el futuro de la praxis profesional. Por su parte, la muestra de académicos pretendía ofrecer una reflexión que complementase y enriqueciese la visión profesional, con el par-

ticular matiz de buscar su visión sobre cómo valoran el potencial de las capacidades técnicas desde la formación superior y comprobar si existe divergencia o consenso con los profesionales.

Sin embargo, los datos de población en ambos casos no resultan sencillos de determinar. Por un lado, en la cuestión de los profesionales españoles de la comunicación de organizaciones, hasta el momento, no existe un registro oficial que dictamine cifras, ni exactas ni aproximadas, según las estadísticas de la Secretaría de Estado de Empleo del Gobierno de España, que presenta datos agregados de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). Por su parte, el Anuario de la Comunicación, publicación editada por la asociación DIRCOM en España, contiene una base de datos con más de 3.000 técnicos de consultoría o departamentos de comunicación en una variedad de entidades (públicas, privadas y del tercer sector). Por otro lado, al igual que en el caso anterior, tampoco resulta fácil determinar la población de académicos. En la actualidad existen 115.000 docentes en España (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2017), pero no se especifica el número de ellos que investiga en las áreas de Relaciones Públicas y/o Comunicación Corporativa. Según un reciente estudio, se estima que la disciplina de la comunicación cuenta con 162 grados (Saavedra y Perlado, 2017).

A fin de seleccionar el panel de expertos y de lograr un número adecuado para la metodología Delphi, se invitó a participar a 21 personas, con respuestas e identidades anónimas en las rondas. La muestra: 5 académicos y 16 profesionales séniores. Su perfil se determinó siguiendo tres criterios: *a*) todos acumulan más de 15 años de experiencia; *b*) son expertos reputados en su sector (fundadores de consultoras y asociaciones, directores de comunicación involucrados en asociaciones, miembros de instituciones académicas o que están en equipos de investigación nacionales e internacionales, y *c*) con un amplio conocimiento sobre la disciplina y la realidad profesional.

Los perfiles del panel se muestran en las tablas 1 y 2: *a*) académicos (de universidades públicas y privadas); *b*) empleadores: directivos de consultoras, con responsabilidad en contratación y servicios variados (empresarial, política, asuntos públicos, etc.), y *c*) profesionales séniores que trabajan o han trabajado en sectores públicos y privados, con responsabilidades de dirección y gestión de equipos.

Tabla 1. Número de participantes en las rondas del Delphi

	Invitados	Aceptación	1.ª ronda	2.ª ronda	3.ª ronda
Profesionales séniores	11	8	8	6	6
Empleadores	5	5	5	5	5
Académicos	5	4	4	4	3
Total	21	17	17	15	14

Fuente: datos propios obtenidos de la investigación primaria.

Tabla 2. Perfil de la muestra (total n. 17)

Perfil profesional	Frecuencia	Edad	Frecuencia
Profesionales séniores	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	<i>In-house</i> (departamento interno)	5
Con carrera universitaria	7	Consultoría	6
Máster	3	Otros	2
Doctorado	6		
Tipo de organización* (n. 13)	Frecuencia		
Privada	2		
Pública	2		
Administración pública	1		
Consultoría	7		
Tercer sector	1		

* Nota: solo profesionales séniores y empleadores.

Fuente: datos propios obtenidos de la investigación primaria.

Tal como marca su naturaleza metodológica, el Delphi se ejecutó en tres rondas. Tras un primer cuestionario, los investigadores recogieron la información en bruto, la analizaron y realizaron una síntesis. Posteriormente, en la(s) siguiente(s) ronda(s) se presentó a los panelistas los hallazgos compilados de forma anónima, pidiendo una valoración de sus posiciones iniciales respecto al conjunto de respuestas y pudiendo aportar respuestas adicionales (Delbecq et al., 1975). Las tres rondas se sucedieron entre febrero y junio de 2017.

4. Hallazgos

4.1. Primera ronda

El primer cuestionario se componía de preguntas abiertas, incluyendo una hoja explicativa del marco conceptual, con un par de frases que ejemplificaran las capacidades. Se pidió a los expertos que seleccionaran las diez más importantes para el futuro de la profesión. Asimismo, se solicitaba agrupar su propuesta según tres criterios de capacidades, a fin de ganar en claridad: de naturaleza estratégica (p. ej.: ayudar a definir y realizar los valores corporativos), operativas de comunicación (p. ej.: generar contenidos en diversos canales) y genéricas (p. ej.: marcos éticos).

Algunos expertos indicaron el desafío para cambiar la mentalidad de un planteamiento competencial a uno de capacidad. Por otro lado, otros apunta-

ron la dificultad de distinguir de modo preciso entre las tres categorías. Por ejemplo, una experta señalaba: «Clasificar algunas como estratégicas u operacionales es complicado, porque a veces una misma capacidad puede ser ambas cosas». Otro experto señalaba: «Cuando pensamos en las capacidades necesarias para ejercer la profesión es importante distinguir si nos referimos a las necesarias para un nivel de entrada, un nivel medio o un nivel de Dircom».

Como resultado de todas las respuestas, se generó un listado con más de 50 capacidades. Se interpretaron y se codificaron en dos fases. Primero, agrupándolas según las categorías (estratégicas, operativas y genéricas). Segundo, se analizaron los solapamientos y las reiteraciones para realizar una síntesis y un listado inicial, que sería sometido al análisis de los expertos en las dos siguientes rondas.

Tabla 3. Listado de capacidades, 1.^a ronda

-
- A. Diseñar planes estratégicos de comunicación alineados con los objetivos corporativos e institucionales.
 - B. Apoyar la gestión de intangibles como la cultura, los propósitos y los valores.
 - C. Analizar e interpretar el entorno (inteligencia social) para identificar oportunidades y mitigar riesgos.
 - D. Contribuir a gestionar relaciones con las partes interesadas internas y externas.
 - E. Asesorar en temas de comunicación y cohesionar al comité de dirección.
 - F. Alinear equipos y departamentos creando sinergias internas y externas, así como contribuyendo a generar oportunidades y a evitar conflictos.
 - G. Capacidad para tomar decisiones, resolver problemas y orientarse hacia la acción.
 - H. Construir una narrativa organizativa que pueda ayudar a relacionarse con las partes interesadas y mantener la consistencia.
 - I. Trasladar conceptos e información compleja a acciones y a mensajes concretos.
 - J. Generar contenidos en medios tradicionales y digitales.
 - K. Medir, monitorear y evaluar el trabajo realizado (incluido métricas).
 - L. Liderar y dirigir equipos multidisciplinarios y multiculturales.
 - M. Capacidad creativa para proponer soluciones innovadoras y promover transformaciones.
 - N. Gestionar competencias y actitudes profesionales: administrar el estrés; saber trabajar bajo presión; mostrar resiliencia, agilidad mental, empatía, buen humor, inquietud por seguir aprendiendo y autonomía, así como ser flexible.
-

Fuente: información obtenida de la investigación propia.

4.2. Segunda ronda

El segundo cuestionario constaba de una pregunta cerrada: valorar el listado resultante de la primera ronda en una escala que iba del 1 («Nada importante») al 7 («Extremadamente importante»). Cada capacidad se ilustró con citas textuales de la primera ronda. También se incluyó una pregunta abierta para que cada experto añadiera comentarios sobre la lista y si echaba en falta alguna cuestión relevante. Este cuestionario cumplía una triple finalidad: evaluar cada una de las catorce capacidades; testar si el listado era fiel a sus respuestas de la primera ronda, y obtener más comentarios y mantener el diálogo entre los expertos.

Como se muestra en la tabla 4, las respuestas se analizaron en forma de frecuencias y porcentajes, a fin de averiguar el grado de convergencia de opiniones y detectar si existían diferencias significativas. Como Wakefield y Watson aseveran, la segunda ronda de un análisis Delphi «marca un punto crítico para determinar cuánto consenso se ha alcanzado» (2014: 582).

Los resultados arrojan un alto consenso. Como refleja la tabla, todos los ítems fueron puntuados en un rango desde el 3 («Algo importante») hasta el 7 («Extremadamente importante»). Las capacidades mejor evaluadas fueron la 6 («Muy importante») y la 7 («Extremadamente importante»), y las que obtuvieron mayor consenso, más del 80 %, fueron las A, B, C y D.

Las dos capacidades con menos acuerdo fueron la L (cinco de los quince panelistas la puntuaron con un 3 («Algo importante») y un 4 («Neutral»). La capacidad I fue calificada con un 3 («Algo importante») y un 4 («Neutral») por tres expertos.

Finalmente, respecto a la pregunta abierta, seis de los quince participantes añadieron algunos comentarios. Dos subrayaron la relevancia de la ética: «Es importante conocer y respetar la dimensión y los límites éticos de nuestra actividad y la de la compañía o institución». En este sentido, otro de los expertos afirmaba que los profesionales deberían tener «un compromiso ético: valentía a la hora de defender conductas éticas frente a acciones que solo tienen el objetivo del beneficio».

Dos participantes admitían que, aunque el conocimiento y las habilidades en gestión se reflejan en algunas de las capacidades, debería constituir una que fuera singular y separada del resto: «Tener capacidad de transformar las estrategias y el conocimiento de la comunicación en proyectos y acciones concretas de comunicación. Tener capacidad de gestionar recursos, tanto personas como económicos». Y otro panelista remarcaba: «Es importante tener aptitudes de conocimiento financiero para conocer y entender bien los modelos de negocio que explica y defiende ante los grupos de interés».

4.3. Tercera ronda

Dado el nivel de consenso y habida cuenta de la alta involucración y el compromiso de los panelistas, se optó por un tercer cuestionario para seguir ahondando en la temática investigada. Se solicitó hacer un ranking ordenando el listado según el nivel de importancia. Los datos fueron analizados estadísticamente para obtener una fotografía que retratara a los respectivos rankings (véase la tabla 5).

Las respuestas de esta última ronda muestran una gran falta de consenso sobre el ranking. Con todo, se puede apreciar que la A y la G se encuentran entre los cinco primeros puestos. En cambio, la C es la que provoca mayor polarización; por ejemplo: un experto la posiciona la primera, mientras que otro la sitúa en el decimotercero lugar. Las capacidades J, K y M ocupan las últimas posiciones en los rankings elaborados.

Atendiendo a los comentarios de la pregunta abierta, se observa una coincidencia que se ilustra con la siguiente afirmación: «Se atisba un cambio sig-

Tabla 4. Porcentajes (%) de respuestas, 2ª ronda

CAPACIDADES	1. Nada importante	2. Muy poco importante	3. Algo importante	4. Neutral	5. Moderadamente importante	6. Muy importante	7. Extremadamente importante	Total
A. Diseñar planes estratégicos de comunicación alineados con los objetivos corporativos o institucionales.	0	0	0	0	6,67	20	73,33	100
B. Apoyar la gestión de intangibles como la cultura, los propósitos y los valores.	0	0	6,67	6,67	6,67	46,67	33,33	100
C. Analizar e interpretar el entorno (<i>inteligencia social</i>) para identificar oportunidades y mitigar riesgos.	0	0	0,00	0,00	0,00	53,33	46,67	100
D. Contribuir a gestionar relaciones con partes interesadas internas y externas.	0	0	0,00	0,00	6,67	46,67	46,67	100
E. Asesorar en temas de comunicación y cohesionar al comité de dirección.	0	0	0,00	0,00	33,33	53,33	13,33	100
F. Alinear equipos y departamentos creando sinergias internas y externas, así como contribuyendo a generar oportunidades y evitar conflictos.	0	0	0,00	6,67	66,67	13,33	13,33	100
G. Capacidad para tomar decisiones, resolver problemas y orientarse hacia la acción.	0	0	0,00	6,67	20,00	40,00	33,33	100
H. Construir una narrativa organizativa que pueda ayudar a relacionarse con las partes interesadas y mantener la consistencia.	0	0	0,00	6,67	33,33	40,00	20,00	100
I. Trasladar conceptos e información compleja a acciones y a mensajes concretos.	0	0	6,67	13,33	33,33	33,33	13,33	100
J. Generar contenidos en medios tradicionales y digitales.	0	0	6,67	6,67	33,33	40,00	13,33	100
K. Medir, monitorear y evaluar el trabajo realizado (incluido métricas).	0	0	0,00	6,67	26,67	26,67	40,00	100
L. Liderar y dirigir equipos multidisciplinarios y multiculturales.	0	0	13,33	20,00	26,67	20,00	20,00	100
M. Capacidad creativa para proponer soluciones innovadoras y promover transformaciones.	0	0	0,00	13,33	33,33	46,67	6,67	100
N. Gestionar competencias y actitudes profesionales: administrar el estrés; saber trabajar bajo presión; mostrar resiliencia, agilidad mental, empatía, buen humor, inquietud por seguir aprendiendo y autonomía, así como ser flexible.	0	0	6,67	6,67	40,00	40,00	6,67	100

Fuente: información obtenida de la investigación propia.

Tabla 5. Ranking — análisis estadístico—, 3.^a ronda

Capacidades	Moda	Mediana	Media	Desviación estándar	Coefficiente de variación
A. Diseñar planes estratégicos de comunicación alineados con los objetivos corporativos o institucionales	1	1	1,6	1,2	0,74
B. Apoyar la gestión de intangibles como la cultura, los propósitos y los valores.	7	8,5	8,6	3,3	0,38
C. Analizar e interpretar el entorno (inteligencia social) para identificar oportunidades y mitigar riesgos.	1	3,5	5,0	3,8	0,76
D. Contribuir a gestionar relaciones con partes interesadas internas y externas.	2	4	4,9	3,4	0,70
E. Asesorar en temas de comunicación y cohesión al comité de dirección.	4	5	6,1	3,9	0,63
F. Alinear equipos y departamentos creando sinergias internas y externas, así como contribuyendo a generar oportunidades y evitar conflictos.	11	9	8,7	3,7	0,43
G. Capacidad para tomar decisiones, resolver problemas y orientarse hacia la acción.	4	5	5,6	2,3	0,41
H. Construir una narrativa organizativa que pueda ayudar a relacionarse con las partes interesadas y mantener la consistencia.	6	7	6,9	3,0	0,44
I. Trasladar conceptos e información compleja a acciones y a mensajes concretos.	13	8	8,8	3,8	0,43
J. Generar contenidos en medios tradicionales y digitales.	9	10	9,9	2,5	0,26
K. Medir, monitorear y evaluar el trabajo realizado (incluido métricas).	7	11	9,4	2,5	0,27
L. Liderar y dirigir equipos multidisciplinarios y multiculturales.	8	10	9,3	3,7	0,40
M. Capacidad creativa para proponer soluciones innovadoras y promover transformaciones.	6	6	7,4	3,6	0,48
N. Gestionar competencias y actitudes profesionales: administrar el estrés; saber trabajar bajo presión; mostrar resiliencia, agilidad mental, empatía, buen humor, inquietud por seguir aprendiendo y autonomía, así como ser flexible.	14	10	11,4	2,8	0,25

Fuente: información obtenida de la investigación propia.

nificativo dentro de la función, las actividades y la responsabilidad del Dircom del siglo XXI». En otras palabras, otro panelista lo explica del siguiente modo:

Creo que la figura del Dircom está evolucionando desde el «hacedor» hacia el «pensador». Aportamos más valor cuando somos capaces de ayudar a la organización a anticipar el futuro y a prepararse para competir en él, aunque probablemente la alta dirección nos sigue juzgando valiosos porque somos capaces de resolver problemas puntuales y abordar crisis con rapidez y eficacia.

Por último, otro experto sugiere abordar las capacidades desde distintos niveles:

Todas son indispensables e importantes. He intentado priorizar la creación de estrategias de comunicación, que es un básico; un segundo nivel está formado por los elementos de generación de valor para la organización; un tercer nivel, por el trabajo grupal, y he dejado en último lugar los temas más operativos y concretos, delegables en el equipo o en especialistas externos.

4.4. Listado final de capacidades

Como resultado de la investigación realizada en las tres rondas, ha surgido un marco final expuesto en la tabla 6. Como puede observarse, se completa con subcapacidades que ilustran la riqueza de resultados y las aportaciones de los panelistas.

Tabla 6. Marco final de capacidades y subcapacidades del panel Delphi

<p>A. Diseñar planes estratégicos de comunicación alineados con los objetivos corporativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Elaborar estrategias comunicativas que combinen el medio y el largo plazo. – Desarrollar una comunicación integrada (externa, interna, reputación, marca, RSC, etc.). – Saber formular planes alineados con las metas organizativas.
<p>B. Apoyar la gestión de intangibles como cultura, propósitos y valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ayudar a la organización a definir y realizar sus valores y sus propósitos (identidad). – Contribuir a gestionar los intangibles (marca, cultura y sostenibilidad) de modo integral. – Entender los códigos escritos y no escritos de la cultura corporativa.
<p>C. Analizar e interpretar el entorno (inteligencia social) para identificar oportunidades y mitigar riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tener en cuenta la capacidad para escuchar problemas u oportunidades y descubrir cómo se puede ayudar desde la comunicación. – Investigar e interpretar la naturaleza y las expectativas de las partes interesadas para aportar análisis y dar contexto real a la toma de decisiones. – Entender y capitalizar tendencias (<i>issues</i>) y cambios del entorno para tomar mejores decisiones estratégicas.
<p>D. Contribuir a gestionar relaciones con partes interesadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Fijar criterios de relación (niveles) y prioridades. – Contribuir a gestionar (estructurar y mantener) un diálogo o unas conversaciones con grupos de interés. – Ayudar a que la relación con las partes interesadas contribuya a apoyar al resto de la organización.

E. Asesorar en temas de comunicación y cohesionar a la dirección:

- Integrar la función comunicativa en el primer nivel del equipo directivo.
- Saber *convencer* al consejo de administración, CEO o presidente, sobre los parámetros de cambio social.
- Actuar como un asesor interno informado que preste servicio al resto de la organización.

F. Alinear equipos y departamentos creando sinergias internas y externas, así como contribuyendo a generar oportunidades y evitar conflictos:

- Ser facilitador y promover alianzas internas (departamentos y/o áreas) en la organización.
- Transmitir pedagógicamente los objetivos y las propuestas según niveles de responsabilidad.
- Impulsar una filosofía dialógica en todos los niveles de la organización.

G. Capacidad para tomar decisiones, resolver problemas y orientarse hacia la acción:

- Elegir y ejecutar acciones de comunicación que aporten valor.
- Interpretar y gestionar crisis y riesgos reputacionales.
- Entender la dimensión operativa de las organizaciones.

H. Construir una narrativa organizativa que ayude a relacionarse con las partes interesadas y mantener la consistencia:

- Crear una narrativa creíble (a corto y a largo plazo) que facilite la relación entre la organización y los grupos de interés.
- Estructurar y presentar mensajes (interna y externamente).
- Convertir los objetivos de la organización en un relato adaptado a canales y públicos.

I. Trasladar conceptos e información compleja a acciones y a mensajes concretos:

- Transformar la información compleja en mensajes concisos y claros.
- Conceptualizar propuestas creativas al servicio de la organización.
- Saber diversificar y adaptar los mensajes macrocorporativos según públicos y canales.

J. Generar contenidos en medios tradicionales y digitales:

- Generar contenidos para públicos diversos y en plataformas múltiples.
- Crear plataformas y canales que vinculen a la organización con públicos y/o con personas relevantes.
- Integrar de modo coherente contenidos, plataformas y canales.

K. Medir, monitorear y evaluar:

- Monitorear los resultados de las acciones comunicativas.
- Establecer un sistema de métricas sólido para demostrar la eficacia de la gestión comunicativa.
- Trasladar la medición obtenida sobre impactos comunicativos internos y externos a análisis relevantes para la dirección.

L. Liderar y dirigir equipos multidisciplinares y multiculturales:

- Dirigir para implicar, motivar y sumar en los equipos.
- Trabajar por objetivos.
- Tener liderazgo profesional y moral.
- Promover un buen clima de trabajo: respeto, armonía y esfuerzo.

M. Capacidad creativa para proponer soluciones innovadoras y promover transformaciones:

- Implementar la labor profesional atendiendo a enfoques y a sensibilidades diversas.
- Ser impulsor de procesos de transformación organizativa.
- Analizar y detectar necesidades de gestión.

N. Gestionar competencias y actitudes profesionales:

- Gestionar el estrés, saber trabajar bajo presión y con resiliencia.
- Mostrar agilidad mental, empatía y buen humor.
- Manifestar inquietud por seguir aprendiendo, así como autonomía y flexibilidad.

Fuente: información obtenida de la investigación propia.

5. Conclusiones

Tanto los académicos como los profesionales destacaron que resultó un desafío priorizar y acotar las capacidades que configuran nuestra profesión. Por un lado, porque, como señalaba una académica, diferenciar entre un planteamiento tradicional competencial y uno basado en capacidad implica una mirada diferente, lo que requiere acentuar planteamientos abiertos y flexibles frente a los detallados de habilidades y funciones o roles y actividades.

Dibujar cómo será configurado el profesional del mañana es todo un desafío, aunque este estudio Delphi ha mostrado un consenso entre los expertos. La distinta naturaleza de expertos académicos y profesionales, sin embargo, no ha sido una barrera para que, en el diálogo de las tres rondas, se haya logrado una lista de capacidades.

Del análisis de los hallazgos se pueden colegir varios aspectos. En primer lugar, predomina una perspectiva de capacidades que acentúa la naturaleza estratégica (A, B, C, D, E y F). En segundo lugar, en el listado final han resultado cobrar menor protagonismo aquellas capacidades centradas en la naturaleza operativa o funcional de la comunicación. En este sentido, los expertos acentúan una profesión que precisa de capacidades estratégicas a fin de impactar en las organizaciones en su relación con el entorno social. El perfil de la muestra podría explicar estas valoraciones: los profesionales son séniores con un perfil directivo.

El conjunto de capacidades que recoge este estudio trasciende los límites de una investigación puramente descriptiva para dar cabida a un marco propositivo que sienta las bases de una nueva línea de investigación.

Los hallazgos presentados solo forman parte de la primera fase. En una segunda parte se organizaron siete grupos focales con 54 expertos (académicos y profesionales), para someter a su valoración las catorce capacidades y extraer conocimiento de ellas mediante discusiones focalizadas. Por otro lado, la continuidad de esta línea de investigación requiere de una fase consultiva amplia vía encuesta, lo que permitirá validar las capacidades resultantes en la fase cualitativa.

Como se ha subrayado en los dos primeros apartados conceptuales, es relevante la aplicación a la comunicación estratégica por varios motivos, los cuales constituyen unas conclusiones preliminares que pueden ser objeto de discusión en la comunidad académica y profesional:

1. El concepto de capacidad es un enfoque que facilita un marco que define de modo abierto y flexible una profesión y el papel protagonista de sus técnicos. Al obligar a realizar un esfuerzo de síntesis, promueve que se focalice en sus aspectos esenciales.
2. Por tanto, tiene el resultado de presentar una lista sintética, flexible y dinámica, con la mirada puesta en el futuro y con la persona en el centro del análisis: «qué es capaz de hacer».
3. En consecuencia, el marco no tiene como fin detallar un listado de competencias, habilidades ni conocimientos, sino que, más bien, en su

planteamiento sintético los incluye implícitamente y motiva a realizar una reflexión que gire sobre las potencialidades y las limitaciones que experimenta un profesional en su quehacer potencial. Por tanto, podría ser útil para definir la visión de los programas de desarrollo profesional continuo y los currículos académicos.

4. Un marco de capacidades, aun siendo sencillo en su planteamiento, es útil para ofrecer al mundo un retrato de la esencia de la profesión. Este hecho no es menor en una disciplina que continúa en proceso de maduración, búsqueda de reconocimiento y legitimación organizativa y social.

Referencias bibliográficas

- BARTRAM, D. (2005). «The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation». *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1185-1203.
- BERKOWITZ, D. y HRISTODOULAKIS, I. (1999). «Practitioner Roles, Public Relations Education, and Professional Socialization: An Exploratory Study». *Journal of Public Relations Research*, 11 (1), 91-103.
- BROOM, G. M. y SMITH, G. D. (1979). «Testing the practitioner's impact on clients». *Public Relations Review*, 5 (3), 47-59.
- DELBECQ, A. L.; VEN, A. H. van de y GUSTAFSON, D. A. (1975). *Group techniques for program planning*. Glenview: Scott Foresman.
- DESANTO, B. y MOSS, D. (2005). «Rediscovering what PR managers do: Rethinking the measurement of managerial behaviour in the public relations context». *Journal of Communication Management*, 9 (2), 179-196.
- DOWNS, Y. y SWAILES, S. (2013). «A capability approach to organizational talent management». *Human Resource Development International*, 16 (3), 267-281.
- DOZIER, D. M. (1992). «The organizational roles of communications and public relations practitioners». En: GRUNIG, J. E. (ed.). *Excellence in public relations and communication management*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 327-355.
- DOZIER, D. M. y BROOM, G. M. (2006). «The centrality of practitioner roles to public relations theory». En: BOTAN, C. y HAZLETON, V. (eds.). *Public Relations Theory II*. Londres: Lawrence Erlbaum, 137-170.
- FAWKES, J.; GREGORY, A. y MONTROYA-MARTÍNEZ, E. (2017a). «Rethinking competence and capability approaches, applied to public relations». En: EUROPEAN ACADEMY OF MARKETING (ed.). *Making knowledge work*. Glasgow: University of Strathclyde, 1-36.
- FAWKES, J.; GREGORY, A.; MONTROYA-MARTÍNEZ, E. y GUTIÉRREZ-GARCÍA, E. (2017b). *Intervening in public relations, competence and capability*. San Diego: 67th International Communication Association Annual Conference, 1-27.
- GLOBAL BODY OF KNOWLEDGE PROJECT (2015). List of KSAB. Global Alliance. <<https://static1.squarespace.com/static/561d0274e4b0601b7c814ca9/t/56c1fb0759827e4bccf4dc2a/1455553288468/KSABlist.pdf>> [Fecha de consulta: 07/04/2018].
- GREGORY, A. (2008). «Competencies of senior communication practitioners in the UK: An initial study». *Public Relations Review*, 34 (3), 215-223.
- KENT, M. L. y SAFFER, A. J. (2014). «A Delphi study of the future of new technology research in public relations». *Public Relations Review*, 40 (3), 568-576.

- LESTER, S. (2009). «Routes to qualified status: Practices and trends among UK professional bodies». *Studies in Higher Education*, 43 (2), 223-236.
- (2014). «Professional standards, competence and capability». *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 4 (1), 31-43.
- LINSTONE, H. A. y TUROFF, M. (1975). *The Delphi method: Techniques and applications*. Reading: Addison-Wesley.
- MANLEY, D. y 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.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE (2017). *Datos y cifras del sistema universitario español*. Madrid. <<https://www.mecd.gob.es/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/universitaria/datos-cifras/datos-y-cifras-SUE-2015-16-web-.pdf>>
- MORENO, A.; TENCH, R. y OKAY, A. (2017). «Re-fuelling the talent tank: A qualitative study of key deficiencies, future needs, and life-long learning needs of communication management professionals in Europe». *Communication & Society*, 30 (3), 109-127.
- MOSS, D.; NEWMAN, A. y DESANTO, B. (2005). «What do Communication Managers Do?: Defining and Refining the Core Elements of Management in a Public Relations/Corporate Communication Context». *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 82 (4), 873-890.
- NUSSBAUM, M. C. (2004). «Beyond the social contract: Capabilities and global justice». *Oxford Development Studies*, 32 (1), 3-18.
- O'REILLY, D.; CUNNINGHAM, L. y LESTER, S. (eds.) (1999). *Developing the capable practitioner: Professional capability through higher education*. Kogan Page.
- ROBEYNS, I. (2005). «The Capability Approach: A theoretical survey». *Journal of Human Development*, 6 (1), 93-117.
- RULER, B. van; VERCIC, D.; BÜTSCHI, G. y FLODIN, B. (2009). «A First Look for Parameters of Public Relations in Europe». *Journal of Public Relations Research*, 16 (1), 1-34.
- SAAVEDRA LLAMAS, M. y PERLADO LAMO DE ESPINOSA, M. (2017). *Los estudios universitarios especializados en comunicación en España*. Barcelona: UOC.
- SEN, A. (1993). «Capability and Well-Being». En: NUSSBAUM, M. y SEN, A. (eds.). *The quality of life*. Nueva York: Oxford University Press, 30-53.
- STEPHENSON, J. (1998). «The concept of capability and its importance in higher education». En: STEPHENSON J. y YORK M. (eds.). *Capability and quality in higher education*. Londres: Kogan Page, 1-13.
- STEPHENSON, J. y YORK, M. (2013). *Capability and quality in higher education*. Nueva York: Routledge.
- TENCH, R.; ZERFASS, A.; VERHOEVEN, P.; VERČIČ, D.; MORENO, A. y OKAY, A. (2013). *Competencies and role requirements of communication professionals in Europe: Insights from quantitative and qualitative studies. ECOPSI research report*. Leeds Metropolitan University.
- THURLOW, A.; SÉVIGNY, A. y DOTTORI, M. (2018). «Global Capabilities in Public Relations». *Public Relations Journal*, 11 (3), 1-25.
- WAKEFIELD, R. y WATSON, T. (2014). «A reappraisal of Delphi 2.0 for public relations research». *Public Relations Review*, 40 (3), 577-584.
- WATSON, T. (2008). «Public relations research priorities: A Delphi study». *Journal of Communication Management*, 12 (2), 104-123.