Global Capabilities Framework. Aplicación en Ecuador de un estudio global sobre las capacidades del profesional de las relaciones públicas

Global Capabilities Framework. Application in Ecuador of a Global Study on the Capabilities of Public Relations Practitioner

Gabriela Baquerizo-Neira

Universidad Casa Grande (Ecuador)

Gabriel Sadi

University of Huddersfield (Reino Unido)

El Global Capabilities Framework for PR and Communication Management fue una investigación bienal (2016-2018) que contó con la participación de académicos de nueve países que representan a distintas regiones de los cinco continentes.

En 2018, el estudio se implementó en Ecuador. El diseño metodológico fue de tipo cualitativo, se tomó como referencia la experiencia inglesa y argentina, siendo este el único país latinoamericano que formó parte de la investigación base. Se emplearon las técnicas del método Delphi y grupos focales. Para el Delphi se realizaron cuatro rondas, de las que se obtuvo un listado de 10 capacidades que definen la profesión del relacionista público en Ecuador. Posteriormente, este listado fue sometido a cinco grupos de discusión con la inten-

The Global Capabilities Framework for PR and Communication Management was a two-year research project (2016-2018) with the participation of academics from nine countries representing different regions of the five continents.

In 2018, the study was implemented in Ecuador. The methodological approach was qualitative and it took the English and Argentine experience as a reference, the latter being the only Latin American country in the base study. Techniques of Delphi method and focus groups were utilized. For the Delphi method, four rounds were carried out, obtaining a list of 10 capabilities that define the profession of public relations in Ecuador. Subsequently, this list was submitted to five discussion groups with the intention of validating the initial list

ción de validar el listado inicial de capacidades surgido del Delphi.

Como resultado de todo ello, los expertos remarcaron la importancia de desempeñarse sobre la base de principios éticos y valores, sin dejar de lado las capacidades estratégicas como analizar y gestionar la comunicación de la organización, comprender su contexto sociopolítico-económico, entre otras.

En definitiva, los participantes coincidieron en la importancia del marco de capacidades como una 'hoja de ruta' para los empleadores, profesionales, académicos y demás públicos relacionados con el sector.

Palabras clave: relaciones públicas, perfil profesional, Ecuador, competencias, capacidades profesionales.

of capabilities that emerged from the Delphi method.

As a result, the experts stressed the importance of working on the basis of ethical principles and values without leaving aside the strategic capabilities, such as analyzing and managing the communication of the organization, and understanding its social, political, and economic context, amongst others. Ultimately, participants agreed on the importance of the capabilities framework as a 'roadmap' for employers, professionals, academics and other stakeholders in the sector.

Key words: public relations, professional profile, Ecuador, skills and professional capabilities.

En 2016, la Global Alliance for Public Relations and Communication Management (GA) recibió los resultados de un proyecto de dos años de duración, el Global Body of Knowledge, que compiló y sintetizó una serie de competencias utilizadas por profesionales y consultores en el campo para generar una matriz de conocimientos, habilidades, atributos y comportamientos requeridos para la práctica profesional en los diferentes niveles de desarrollo de carrera (GA, 2016).

Este documento fue muy bien recibido por los socios de la GA como una iniciativa que estableció algunos parámetros de la profesión (Manley y Valin, 2017); aunque en términos críticos, al sesgo angloamericano evidenciado por la muestra, se agregó que describía la práctica pasada o actual, sin ofrecer perspectivas sobre las variaciones culturales o el futuro de la profesión y los profesionales.

Por ello, la GA le solicitó a Anne Gregory, entonces presidenta de la organización y catedrática de la University of Huddersfield (Reino Unido), que realizara una investigación cuyo objetivo fuera desarrollar un marco de capacidades para la profesión a escala global. La investigación, denominada Global Capabilities in PR and Communication Management, se concretó en el bienio 2016-2018 con la participación de académicos de nueve países de los cinco continentes, representantes de: University of Huddersfield, Reino Unido; McMaster Universi-

ty y Mount Saint Vincent University, Canadá; University of Oklahoma, Estados Unidos; Universidad Abierta Interamericana, Argentina; University of Pretoria, Sudáfrica; Universidad de Navarra, España; Lund University, Suecia; Singapore Management University, Singapur; RMIT y Curtin University, Australia.

En vista de la importancia de la incorporación de otros países de América Latina, la propia GA apoyó la realización de este proyecto en Ecuador.

De modo que las preguntas que guiaron esta investigación fueron las siguientes:

- ¿Existe un conjunto o marco común de capacidades de relaciones públicas que defina la profesión en Ecuador?
- ¿Cuáles son las variaciones por grupos de partes interesadas (profesionales, académicos, empleadores)?
- ¿Cómo puede este marco ser de valor práctico para el desarrollo profesional a escala nacional?
- ¿Qué similitudes y diferencias presenta el marco ecuatoriano con el que surgió a mediados de 2018 a escala global?

MARCO TEÓRICO

En la literatura sobre gestión empresarial, las competencias se describen como “capacidades integradas orientadas al rendimiento, que consisten en agrupaciones de estructuras de conocimiento y también capacidades cognitivas, interactivas, afectivas y, cuando sea necesario, psicomotrices, y actitudes y valores, que funcionan eficazmente en una determinada profesión, organización, puesto o función” (Mulder, 2001:152).

Dentro de los enfoques de gestión, Barney (1997) sugiere que el conocimiento, la información, las capacidades, las características y los procedimientos organizativos son recursos. Sin embargo, solo aquellos recursos que son valiosos, raros y difíciles de imitar contribuyen a obtener y mantener una ventaja competitiva, con lo cual se entiende el fuerte énfasis dado a las competencias que cumplan estos requisitos (Horton, 2000).

La literatura presenta dos tipos de competencias: distintivas y básicas. Las distintivas se definen como las capacidades de una organización que la distinguen de sus competidores, proporcionando ventajas competitivas (Hall, 1992; Dosi y Teece, 1998). Prahalad y Hamel (1990) definen las competencias básicas como el aprendizaje colectivo en la organización, especialmente cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnologías.

Por otra parte, en un abordaje desde el profesionalismo, Lester (2016) distingue entre el enfoque interno de la competencia, en el que los atributos se sitúan en la persona competente, y el enfoque externo, en el que las necesidades de la organización o profesión impulsan el marco. El autor encuentra que el enfoque interno basado en atributos tiene un uso más amplio en Norteamérica, particularmente en el desarrollo de programas educativos profesionales, mientras que los europeos prefieren el enfoque externo basado en actividades, que define la competencia en término de resultados más que en cualidades personales.

En suma, las competencias son comportamientos mensurables y observables que ayudan a definir a la persona u organización. Se utilizan ampliamente en los recursos humanos como medio para satisfacer las necesidades de la organización a la hora de contratar al personal adecuado (Bartram, 2004; 2005). Esta literatura se enmarca en una perspectiva centrada en la organización y no en una profesional o personal: aunque existe cierta consideración del individuo, este en gran medida forma parte de una unidad funcional que puede agregarse en el conjunto de la organización. Las relaciones públicas, asimismo, se sitúan a menudo como una función de gestión y existe una línea directa entre la literatura de gestión y nuestro campo disciplinar. Por otro lado, el abordaje de las capacidades, a diferencia del de las competencias, fomenta un compromiso con temas más amplios, como es aplicar un juicio crítico e independiente en situaciones complejas. “Una ventaja del enfoque de la capacidad es que generalmente se percibe como un modelo abierto, que apoya el desarrollo continuo: hay un espectro de capacidad en contraposición a un umbral de ‘capaz o no capaz’ o a una escala nítida de aumento progresivo de la capacidad” (Lester, 2014: 38).

En este contexto, un aporte raramente citado en la literatura relevada se deriva del enfoque de capacidades (CA, por sus siglas en inglés) desarrollado por Sen (1993, 1999), con contribuciones significativas de Nussbaum (2000). En los últimos años, ha ganado terreno como enfoque aplicado al desarrollo y la sostenibilidad global, pero también lo ha hecho con el desarrollo profesional (Robeyns, 2006).

En este enfoque se examinan las dimensiones del bienestar humano y su potencial de florecimiento, en el sentido aristotélico. Sen (1993, 1999) utiliza los términos *funcionamientos* y *capacidades*, estando los primeros más cerca de las competencias de lo que una persona es capaz en sus circunstancias actuales y dentro de los recursos existentes (tales como el acceso a la educación), y las segundas referidas a lo que podría lograr si se valorara su capacidad particular.

Ahondando en estas últimas, Sen (1993: 31) define las capacidades como “combinaciones alternativas de funcionamientos que la persona puede lograr, y de las cuales puede elegir una colección”, en la consideración de que las capacidades deben ser valoradas por la persona/grupo. Es un abordaje normativo, aunque los deseos de la persona no son el único determinante. De este modo, equilibra enfoques utilitarios que ven a los individuos como medios para un fin con enfoques individualistas: los componentes de equilibrio son los funcionamientos o resultados deseados por la sociedad o el grupo en general, ya sean organizativos o profesionales.

Aunque su origen sea otro, el CA ha sido fundamental en la investigación de la comunicación (Kleine, 2011). Según Jacobson (2016: 789), el enfoque debería ser empleado como un marco conceptual global en el campo de la comunicación para el desarrollo y el cambio social sobre la base de que es “interdisciplinario, cosmopolita y orientado a la comunicación pública”.

Los orígenes del CA en la política de desarrollo global, incluidas las cuestiones de justicia social, fomentan nuevas ideas sobre las variaciones culturales en la práctica de las relaciones públicas, así como el acceso a los recursos y la libertad

de elección. Se aleja del profesional homogeneizado y fomenta la escucha de otras voces: se reconoce la variación en todo el mundo y entre los empleadores, y es bienvenida como un reflejo de la riqueza y diversidad de cualquier grupo profesional.

METODOLOGÍA

El diseño metodológico de esta investigación fue de similar abordaje al del proyecto Global Capabilities Framework for PR and Communication Management.¹ Se tomó como referencia la experiencia de la University of Huddersfield y su aplicación en el único país latinoamericano del estudio base, Argentina.

Para este estudio de tipo exploratorio descriptivo se empleó una metodología cualitativa que apeló a dos técnicas: método Delphi² y grupos focales.³ Se aplicaron instrumentos ya preparados y traducidos al español oportunamente para la fase argentina que fueron adaptados a la jerga local y se llevó a cabo en el periodo de mayo a diciembre de 2018 en Ecuador.

En primera instancia, se hizo un levantamiento de información para identificar los expertos en los sectores que abarcaba el estudio (profesionales, académicos, empleadores) y con ello se elaboró una base de datos.⁴ Para determinar cuáles eran los profesionales del sector privado y los empleadores, las empresas contactadas fueron seleccionadas a partir del *ranking*⁵ de las mejores corporaciones del país según el reporte de la revista EKOS.⁶

A diferencia de los dos anteriores, la selección de los académicos se realizó tomando en consideración las Instituciones de Educación Superior [IES] con categorías A y B de acuerdo con el Informe General sobre la Evaluación, Acredita-

1 Investigación cuyo objetivo fue desarrollar un marco de capacidades para la profesión de relaciones públicas a escala global.

2 Una *delphi* consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, al objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes (Astigarraga, 2003).

3 Discusiones guiadas de un grupo de expertos en un ambiente tranquilo y permisivo, en las que expresan libremente su opinión sobre el tema mientras un moderador se integra y guía el diálogo grupal para obtener la información necesaria (Krueger, 1991).

4 La base depurada contó con 80 profesionales del área de relaciones públicas de los diversos sectores productivos del país.

5 Listado anual de las empresas con mayor relevancia en el país determinada por su rentabilidad, sustentabilidad, entre otros indicadores.

6 *Ranking* empresarial que recopila información de cuatro fuentes: superintendencia de compañías, valores y seguros; superintendencia de bancos; superintendencia de economía popular y solidaria; y servicio de rentas internas. Recuperado de <<http://www.ekosnegocios.com/empresas/rankingecuador.aspx>>.

ción y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas emitido por el CEAACES (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior).⁷

En el sector gubernamental, la información se obtuvo de la página web oficial de cada una de las instituciones (ministerios, secretarías, etc.) y de los informes públicos de dichas entidades, mientras que los profesionales de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) fueron seleccionados a partir de los registros de la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones de la Sociedad Civil (CEOSC).⁸ Una vez identificados los expertos en relaciones públicas de cada sector, se procedió a contactarlos vía telefónica para invitarlos a participar en el proyecto.

En segunda instancia, y una vez contactados los profesionales y confirmada su participación, se aplicó la *delphi* que se describe a continuación.

MÉTODO DELPHI

Para obtener un consenso más fiable de un grupo anónimo de expertos, se aplicó el método Delphi a través de cuestionarios intensivos con retroalimentación individual con cada participante controlada por un investigador. Esta fase de la investigación tuvo una duración de tres meses (de mayo a julio de 2018) y consistió en tres rondas de interacción individual con la finalidad de establecer un primer listado de capacidades necesarias para el profesional de relaciones públicas en el mercado ecuatoriano. Como se mencionó, los cuestionarios utilizados se tomaron de la experiencia argentina y se adaptaron al contexto local.

La selección de la muestra es no probabilística de tipo conveniente en función del interés acerca de que las personas estuvieran dispuestas a participar durante todo el proceso. Los sujetos de estudio se identificaron entre los profesionales del campo de las RR PP de diversos sectores productivos. Primero, se elaboró una base de datos a partir de *rankings* y revistas especializadas en el tema y se obtuvo un listado de 80 expertos de los que únicamente 47 cumplieron con los criterios de selección (véase tabla 1). Estos posibles participantes se contactaron vía telefónica y solamente 19 respondieron a la convocatoria. A continuación se detallan cada una de las rondas.

7 Recuperado de <http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com_sobipro&sid=228&Itemid=317>.

8 <<http://confederacionecuatorianaosc.org>>.

Tabla 1. Criterios de selección de los participantes

Sector	Tipo de profesional
Empresa privada	Profesionales de comunicación y/o relaciones públicas en cargos directivos dentro de empresas nacionales o multinacionales que se desenvuelven de forma independiente del estado.
Empresa pública	Profesionales de comunicación y/o relaciones públicas que laboren dentro o como asesores de empresas públicas o pertenecientes al Estado.
Organizaciones de la sociedad civil	Profesionales de comunicación y/o relaciones públicas que laboran actualmente en departamentos de comunicación de organizaciones sin fines de lucro, que buscan defender distintas causas sociales y que de una u otra forma se relacionan o se ven beneficiadas por empresas privadas.
Empleadores	Profesionales de comunicación y/o relaciones públicas que dirijan a un equipo de trabajo de al menos 20 personas dentro de departamentos de comunicación y que sean los encargados de contratar a relacionistas públicos o que al menos lo hayan hecho una vez.
Académicos	Profesionales de comunicación y/o relaciones públicas que laboren en Instituciones de Educación Superior que se encuentren dentro de las categorías A y B según la SENESCYT. Deben ser docentes de materias exclusivas de la carrera de Relaciones Públicas o Comunicación Organizacional.

Fuente: elaboración propia.

Primera ronda⁹

Como ya se mencionó, se contactó vía telefónica a los 47 profesionales que cumplieron con los criterios de selección que de acuerdo con la tabla 1 responden a los siguientes perfiles: (a) profesionales sénior (empresa privada y sector gubernamental), (b) académicos y (c) empleadores. Cabe destacar que las categorías a y c podían solaparse.

Como resultado, se obtuvo un total de 19 expertos interesados en el proyecto y con ellos se inició la primera ronda. El cuestionario inicial lo respondieron 16 de los 19 contactados. El grupo estuvo conformado por ocho profesionales de empresa privada, un empleador, tres expertos del sector gubernamental y cuatro académicos.

A partir de este primer cuestionario, se pudo obtener la información socio-demográfica para la caracterización de cada uno de los participantes y también se les explicó a ellos desde qué definiciones de capacidades se trabajaba en el proyecto (véase tabla 2). Luego se les solicitó que, considerando los conceptos, determinen qué capacidades estratégicas, operativas y genéricas profesionales deben desarrollar los relacionistas públicos en Ecuador.

⁹ Las rondas se realizaron a través de cuestionarios de *Google Forms* enviados por correo electrónico.

Tabla 2. Tipos de capacidades

Tipo de capacidad	Definición
Capacidades de comunicación estratégica	Es tener la capacidad de ver lo que otros no ven y entender lo que otros no entienden. Esta capacidad va en conjunto con la capacidad de comunicación y refiere al dominio técnico y necesario de las teorías de comunicación para la buena práctica de la profesión.
Capacidades de comunicación operativa	Lo operacional en este caso se refiere a lo táctico —“Saber hacer”— relacionándolo directamente con la planificación, lo cual supone saber y poder sistematizar planes de acción que tienen como meta la ejecución y éxito de las estrategias planteadas para la empresa.
Capacidades genéricas del profesional	Son capacidades que debería tener todo profesional. Hace referencia a la capacidad reflexiva, sentido común y criterios para analizar y tomar decisiones, manteniendo como guía la ética, la objetividad y su rol en la empresa.

Fuente: elaboración propia a partir de la propuesta del Global Capabilities Framework for PR and Communication Management (2018).

Como resultado de la primera ronda, se obtuvo una lista de 86 capacidades distribuidas en 27 operativas, 26 genéricas del profesional y 33 estratégicas. Después de identificar similitudes y diferencias entre ellas, se organizaron en función de su frecuencia de aparición y algunas se fusionaron porque su valor conceptual era idéntico. Después de este análisis, el resultado fue un listado inicial de 13 capacidades.

Segunda ronda

El segundo cuestionario enviado a los expertos contuvo el listado de 13 capacidades y en esta ocasión se solicitó a los participantes que las ubicaran de acuerdo con la importancia —es decir, qué significaban para ellos— considerando una escala de Likert del 1 al 7, siendo: (1) No importante; (2) De baja importancia; (3) Apenas importante; (4) Neutral; (5) De moderada importancia; (6) Muy importante; (7) De extrema importancia. Además, se les dio la oportunidad de agregar otras capacidades que ellos considerasen importantes y que no estuvieran incluidas en la lista. En el análisis de los resultados, se contemplaron las capacidades que lograron un mayor puntaje y las sugerencias que incorporaron cada uno de los expertos. Con esto se obtuvo un listado de 13 capacidades.

Tercera ronda

Para finalizar la *delphi*, se envió el último cuestionario, en el que se consideraron las 13 capacidades obtenidas de la primera y segunda ronda y se solicitó a los participantes que elaboraran un *ranking* y que justificaran la ubicación que daban a cada una de las capacidades. Así, se obtuvieron un total de 13 capacidades valoradas por cada uno de los participantes en una posición distinta (véase tabla 3). Seguidamente, se elaboró una sumatoria y promedio que dio como resultado el listado de 10 capacidades reconocidas por los expertos como las más relevantes. Estas fueron sometidas posteriormente a validación a través del *focus group*.

Tabla 3. Capacidades resultantes de la 'delphi'

Capacidades estratégicas	Capacidades operativas	Capacidades profesionales genéricas
Comprender el contexto sociopolítico-económico de la organización/cliente.	Planificar la comunicación de la empresa/organización/cliente alineada a los objetivos del negocio.	Desempeñarse sobre la base de principios éticos y valores.
Analizar y gestionar estratégicamente la comunicación de la organización.	Reconocer los distintos públicos y generar vínculos a largo plazo basados en la comunicación efectiva y el consenso.	Poseer habilidades comunicativas de escucha activa, lectura, redacción, lenguaje verbal y no verbal.
Creatividad para la gestión de la comunicación.	Anticiparse a las situaciones de crisis y saber gestionarlas correctamente.	Capacidad de adaptarse con facilidad a los cambios.
Conocer a la competencia del cliente, identificar sus aciertos y errores comunicacionales y entender su accionar.	Saber relacionarse con los medios de comunicación.	Respetar la integridad y posición de los opositores, audiencias y medios de comunicación.
	Anticiparse y persuadir a los públicos.	

Fuente: elaboración propia.

GRUPOS FOCALES

Los grupos focales se plantearon como la segunda fase del estudio con la intención de validar el listado de capacidades surgido de la *delphi*. Se realizaron cinco sesiones, una por cada perfil de participante (empresa privada, empresa pública, empleadores, académicos, organizaciones de la sociedad civil), con lo que se reunió un total de cuarenta y cinco personas seleccionadas con los mismos criterios de la primera fase de investigación.

Cada uno de los grupos se desarrolló mediante una discusión guiada de tres momentos. En el primero, se solicitó a los participantes que de forma individual respondieran a información de tipo sociodemográfica. Luego debían considerar el listado de capacidades obtenidas en la *delphi* para responder a las siguientes preguntas: (1) ¿hay algunas capacidades que son más importantes que otras para tus metas de carrera profesional? De ser así, ¿cuáles?; (2) ¿crees que puedes estar a la altura de esas metas? Sí, no, ¿por qué?; y (3) ¿qué puede ayudarte a lograr una mayor capacidad?

Un segundo momento consistió en organizar pequeños grupos para que dialogaran sobre las respuestas de la primera parte y se hizo una puesta en común con todos los asistentes al *focus group*.

Y, por último, se les pidió que trabajaran nuevamente en pequeños grupos determinando cómo podían utilizar esas capacidades en su trabajo, con su equipo y en el desarrollo de su carrera profesional y, asimismo, después se hizo una discusión grupal entre todos.

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE EXPERTOS EN RR PP

En primer lugar, como parte de los resultados, se pudo obtener la caracterización sociodemográfica de los participantes en la investigación. Es así como de un total de 56 profesionales, 16 de ellos trabajan en el sector privado. A estos se contraponen los expertos de las OSC que fueron minoría, lo que confirma menor presencia relativa de relacionistas públicos en el sector.

Gráfico 1. Profesionales en relación con el sector productivo

Fuente: elaboración propia.

De igual modo, se pudo observar que el grupo etario que concentra mayormente a estos profesionales se encuentra entre los 35 y 44 años seguido por los de 25 a 34 años. También cabe resaltar que más del 50% son mujeres (44).

Gráfico 2. Grupo etario de los profesionales de RR PP

Fuente: elaboración propia.

En relación con la profesión que poseen los expertos participantes en la investigación, la gran mayoría son licenciados en Relaciones Públicas, pero también hay un gran número que posee título de 4to nivel¹⁰ en áreas no equivalentes a RR PP o comunicación.

¹⁰ Es equivalente a título de posgrado.

Gráfico 3. Profesión de los participantes

Fuente: elaboración propia.

En síntesis, aunque la muestra analizada es intencional, permitió tener un primer acercamiento al perfil del profesional de RR PP en Ecuador que, como ya se indicó, en su mayoría son del género femenino entre los 25 y 44 años con título de tercer nivel de relaciones públicas y de cuarto nivel de carreras no equivalentes al ámbito de relaciones públicas y comunicación.

MARCO DE CAPACIDADES PARA ECUADOR

La lista resultante de las cuatro rondas de la *delphi* arrojó un listado de 10 capacidades que posteriormente se discutió en cinco grupos expertos en los sectores que abarca el estudio (profesionales, académicos, empleadores). En esta etapa se buscó ahondar en cada una de las capacidades para determinar cuáles y por qué eran más relevantes. También se suscitó la reflexión sobre el apoyo que ofrece este marco para un mejor desarrollo profesional individual y de su equipo de trabajo. Estas discusiones grupales dieron como resultado el marco de capacidades para las relaciones públicas en Ecuador.

Tabla 4. Marco final de capacidades. Ecuador

#	Capacidad
1	Desempeñarse sobre la base de principios éticos y valores.
2	Planificar la comunicación de la empresa/organización/cliente alineada a los objetivos del negocio.
3	Reconocer los distintos públicos y generar vínculos a largo plazo basados en la comunicación efectiva y el consenso.
4	Analizar y gestionar estratégicamente la comunicación de la organización.

5	Comprender el contexto sociopolítico y económico de la organización/cliente.
6	Poseer habilidades comunicativas de escucha activa, lectura, redacción, lenguaje verbal y no verbal.
7	Anticiparse a las situaciones de crisis y saber gestionarlas correctamente.
8	Creatividad para la gestión de la comunicación.
9	Saber relacionarse con los medios de comunicación.
10	Capacidad de adaptarse con facilidad a los cambios.

Fuente: elaboración propia.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En los resultados se puede observar que, tras las discusiones grupales sobre la pregunta “¿Hay algunas capacidades que son más importantes que otras para desarrollar mediante el programa curricular? De ser así, ¿cuáles?”, tanto los profesionales como los académicos llegaron al consenso de que la capacidad más relevante es desempeñarse sobre la base de principios éticos y valores, algunos manifestaron que “es como la brújula” (profesional sénior OSC, FG# 1, 12 de septiembre de 2018) y que esta capacidad conlleva rasgos característicos de la profesión como son la “credibilidad y la transparencia” pues contribuyen en la generación de relaciones comprometidas y sostenidas en el tiempo con los públicos de interés (empleador, FG# 2, 24 de septiembre de 2018). Asimismo, manifestaron que es posible enseñar capacidades profesionales genéricas como escucha activa, lectura, redacción, lenguaje verbal y no verbal, pero no lo es en cambio educarlos en ética, y algún experto también manifestó que si el profesional no “tiene ética no interesa como funcionario” (profesional sénior empresa privada, FG# 5, 27 de septiembre de 2018).

Cuando se preguntó a los participantes sobre la importancia del marco de capacidades la reacción fue positiva, señalaron que “facilita el desarrollo del equipo porque permite identificar brechas entre las capacidades que se poseen con aquellas que están en proceso o que no han sido todavía adquiridas o puestas en práctica” (profesional sénior empresa privada, FG# 5, 27 de septiembre de 2018). Además, es una pauta para evaluar al “equipo de trabajo para identificar qué debilidades tiene conforme a ese listado” y cuáles debe fortalecer (académico, FG# 4, 26 de septiembre 2018).

En relación con su utilidad para la selección de personal, la mayoría estuvieron de acuerdo en que el marco es un apoyo a ese desarrollo progresivo y aumento continuo de la capacidad, según lo planteado por Lester (2014). “Esta lista de capacidades permite reconocer quién es el candidato ideal para el cargo que se está ofreciendo, y en cierta forma sirve para apoyarlo y ayudarlo a crecer” (profesional sénior empresa privada, FG# 5, 27 de septiembre de 2018).

Además, reconocieron al listado de capacidades como un recurso que sirve para “definir cuál es el objetivo que tiene cada área, para hacer un levantamiento, una actualización de manual de funciones” (empleador, FG# 2, 24 de septiembre

de 2018). En definitiva, sirve ampliamente a los departamentos de talento humano como referente para la contratación de personal adecuado (Bartram, 2004; 2005).

Los empleadores también indicaron que el marco era un aporte a la academia porque es un apoyo para la formación de los profesionales en el área de RR PP. Como ellos mismos manifestaron, “tienes más mercado ‘por así decirlo’ para hacer tus procesos de selección” (empleador, FG# 2, 24 de septiembre de 2018).

Esta lista puede ser de utilidad para las personas que no saben de comunicación, pero son quienes manejan el “quiosco”, porque les va a permitir identificar qué es lo que necesitan a través de ese perfil. Y ese perfil le va a agregar valor a los profesionales de las relaciones públicas, porque se está perdiendo (profesional sénior, FG# 5, 27 de septiembre de 2018).

Cuando se preguntó a los participantes sobre la importancia de tener la capacidad de adaptarse con facilidad a los cambios, así como, saber anticiparse a las situaciones de crisis y gestionarlas correctamente, la gran mayoría estuvieron de acuerdo en la importancia de la flexibilidad y creatividad como capacidades para gestionar de mejor forma las situaciones críticas porque facilita la adaptación a nuevos escenarios como las redes sociales, por ejemplo. En los grupos de discusión también se consideró que esta capacidad de cambio es parte de la actitud que debe tener el profesional de RR PP porque al relacionarse con múltiples públicos está constantemente expuesto al manejo de situaciones de mucha “tensión y estrés”. En este sentido, las capacidades se convierten en esos recursos valiosos que contribuyen a mantener esa ventaja competitiva frente a otros (Horton, 2000).

Una constante durante las discusiones grupales fue la idea de que toda la comunicación que se genera en la organización siempre debe ir alineada a su estrategia porque, en muchas ocasiones,

el problema es que la propia organización no está acostumbrada a trabajar de acuerdo a una estrategia, sino que “hace las cosas por hacer” y yo lo he visto eso en muchísimas organizaciones de la sociedad civil, y nosotros tomábamos en cuenta que esto es súper importante hacerlo desde la comunicación porque hay que alinear la estrategia que institucionalmente se tiene, pero también tener en cuenta el tema de los presupuestos, la imagen de marca, etcétera (profesional sénior OSC, FG# 1, 12 septiembre 2018).

Al hablar de estrategia como una capacidad del profesional de RR PP también se hizo referencia a la importancia de generación de contenido específico para cada uno de los canales de comunicación, debido a la convergencia de las plataformas digitales, es decir, se comunica a través de una página web o de redes sociales, pero en muchas ocasiones no se considera importante el uso de la “transmedialidad” en lo que se comunica. En este sentido, los expertos consideran que “cada medio o cada canal tiene una estrategia, entonces lo que tu posteas en Twitter no lo vas a subir en Facebook y no lo vas a poner en Instagram, tiene algo de estratégico, pero sobre todo es un poco más operativo, táctico” (profesional sénior,

FG# 5, 27 de septiembre de 2018). Asimismo, el análisis del impacto y *engagement* de esos contenidos es fundamental cuando se trabaja en forma estratégica y para ello las métricas, KPIs, etc. son herramientas necesarias.

Al referirse al relacionista público como profesional que dirige la comunicación de la organización, destacaron que debe tener características de liderazgo, pero también debe ser promotor de liderazgo para su equipo y otros equipos, es decir, desde el CEO al resto de los empleados. Además, debe ser “guardián del gobierno corporativo estructurado bajo principios, normas, políticas y procedimientos éticos” (profesional sénior, FG# 5, 27 de septiembre de 2018).

En resumen, el hallazgo más importante —a partir de los profesionales que participaron en este estudio— es que los valores y principios éticos son inherentes a la profesión. Y que el marco de capacidades es importante para los empleadores, académicos y profesionales porque les ofrece una pauta para trabajar con los profesionales del sector, para definir su perfil profesional, evaluar su desempeño, promover su capacitación y actualización en capacidades que son necesarias y que en muchas ocasiones no se consideran importantes como desarrollo del pensamiento estratégico, relación con diversos públicos y con los medios, entre otras.

Asimismo, se destaca que es fundamental conocer la demanda del mercado y saber adaptarse a los cambios del entorno. En definitiva, se trata de profesionales en contacto con todas las áreas de la organización que deben mantenerse en constante actualización y que reciben el marco de capacidades como una pauta para su perfeccionamiento y desarrollo profesional.

En cuanto a las similitudes y diferencias entre este marco ecuatoriano con el marco global de capacidades presentado en abril de 2018 en el World Public Relations Forum (WPRF) en Oslo, Noruega, es de destacar que el global fue producto del consenso logrado a partir de nueve marcos nacionales correspondientes a los ya mencionados países participantes.¹¹ Es por ello por lo que la principal diferencia radica, sobre todo, en su extensión, ya que el global se articula en tres capítulos y once capacidades, que, a su vez, se despliegan en 37 subcapacidades. Sin embargo, si la comparación se establece con los otros marcos nacionales, los resultados ecuatorianos presentan notorias similitudes con los conseguidos en los otros países participantes, y particularmente del obtenido en Argentina, lo cual permite inferir una práctica profesional consistente en sus características independientemente del lugar geográfico en que sea llevada a cabo.

11 El listado global y los listados nacionales se pueden descargar (en inglés) en <www.hud.ac.uk/about/schools/huddersfield-business-school/research/gcpr/publications>.

Gabriela Baquerizo-Neira (gbaquerizo@casagrande.edu.ec) es docente de grado en áreas como teoría de la comunicación, comunicación organizacional y relaciones públicas. Investigadora en temas relacionados con reputación, gestión de comunicación, comunicación política latinoamericana y redes sociales, liderazgo po-

lítico femenino. PhD por la Universidad Austral de Buenos Aires, Argentina. Magíster en DIRCOM y Nuevas Tecnologías de la Información, España. Miembro del grupo de investigación en Gestión de la Comunicación Estratégica de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) y colaboradora de la Red XESCOM.

Gabriel Sadi (G.Sadi@hud.ac.uk) es *faculty member* en el Departamento de Management, Huddersfield Business School, University of Huddersfield (Reino Unido). Anteriormente, hasta 2019, fue profesor, investigador y director de la carrera de Relaciones Públicas en la Universidad Abierta Interamericana (Argentina) y profesor de pregrado y posgrado en otras tres universidades del mismo país (Universidad de Belgrano, Universidad Austral y Universidad Ca-

tólica). Es doctor en Comunicación Social, por la Universidad Austral; magíster en Comunicación e Imagen Institucional, Universidad CAECE; International Liaison Representative 2020-2022, Public Relations Division, International Communication Association (ICA); referente nacional para Argentina y Uruguay, Latin American Communication Monitor (desde 2018) e investigador asociado a cargo de América Latina, Global Capability Framework (2016-2019).

Bibliografía

Alliance, G. (2016). From the Global Body of Knowledge (GBOK) to a Global Capabilities Framework. Disponible en: <https://static1.squarespace.com/static/561d0274e4b0601b7c814ca9/t/574ae46707eaa010521f0d31/1464525936413/08_GBOK+Progress+report+%26+global+capabilities+framework+May+2016.pdf>. Consultado el 11 de marzo de 2019.

Astigarraga, E. (2003). *El método Delphi*. San Sebastián: Universidad de Deusto.

Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading: Addison-Wesley.

Bartram, D. (2004). "Assessment in organisations". *Applied Psychology*, 53(2), pp. 237-259. Disponible en: <<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00170.x>>. Consultado el 20 de enero de 2019.

—. (2005). "The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation". *Journal of Applied Psychology*, 90(6), pp.

1185-1203. Disponible en: <<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1185>>. Consultado el 20 de enero de 2019.

Dosi, G. y Teece, D. J. (1998). *Organizational Competencies and the Boundaries of the Firm Markets and Organization*. Nueva York: Springer. Disponible en <https://doi.org/10.1007/978-3-642-72043-7_12>. Consultado el 28 de diciembre de 2018.

Hall, R. (1992). "The Strategic Analysis of Intangible Resources". *Strategic Management Journal*, 13(2), pp. 135-144. Disponible en: <<https://doi.org/10.1002/smj.4250130205>>. Consultado el 20 de enero de 2019.

Horton, S. (2000). "Introduction-the Competency Movement: Its Origins and Impact on the Public Sector". *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), pp. 306-318. Disponible en: <<https://doi.org/10.1108/09513550010350283>>. Consultado el 20 de enero de 2019.

- Jacobson, T. L. (2016). "Amartya Sen's Capabilities Approach and Communication for Development and Social Change". *Journal of Communication*, 66(5), pp. 789-810. Disponible en: <<https://doi.org/10.1111/jcom.12252>>. Consultado el 20 de enero de 2019.
- Kleine, D. (2011). "The Capability Approach and the 'Medium of Choice': Steps Towards Conceptualising Information and Communication Technologies for Development". *Ethics and Information Technology*, 13(2), pp. 119-130. Disponible en: <<https://doi.org/10.1007/s10676-010-9251-5>>. Consultado el 10 de enero de 2019.
- Krueger, H. (1991). *El grupo de discusión. Guía Práctica para la investigación aplicada*. Madrid: Pirámide.
- Lester, S. (2014). "Professional Standards, Competence and Capability". *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 4(1), pp. 31-43. Disponible en: <<https://doi.org/10.1108/HESWBL-04-2013-0005>>. Consultado el 5 de enero de 2019.
- . (2016). "The Development of Self-Regulation in Four UK Professional Communities". *Professions and Professionalism*, 6(1), pp. 14-41. Disponible en: <<https://doi.org/10.7577/pp.1441>>. Consultado el 10 de enero de 2019.
- 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), pp. 56-70. Disponible en: <<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.018>>. Consultado el 5 de enero de 2019.
- Mulder, M. (2001). Competence Development Some Background Thoughts. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 7(4), pp. 147-158. Disponible en: <<https://doi.org/10.1080/13892240108438822>>. Consultado el 29 de diciembre de 2018.
- Nussbaum, M. C. (2000). *Women and Human Development: The Capabilities Approach*. Cambridge, Nueva York: Cambridge University Press.
- Prahalad C. K. y Hamel G. (1997) "The Core Competence of the Corporation". En: Hahn D. y Taylor B. (eds.). *Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung*. Heidelberg: Physica, pp. 969-987.
- Robeyns, I. (2006). "The Capability Approach in Practice". *JOPP Journal of Political Philosophy*, 14(3), pp. 351-376.
- Sen, A. (1993). *Capability and Well-Being. The Quality of Life*. Oxford: Oxford University Press.
- . (1999). *Development as Freedom*. Nueva York: Knopf.