



Últimas tendencias en evaluación de relaciones públicas: un estudio de su práctica en el sector español del motor

Enrique Armendáriz
Universidad Rey Juan Carlos

The topic of evaluating public relations has attracted increasing interest over the past 30 or 40 years, particularly in the academic field and within anglosaxon geographical boundaries. However, neither academics nor professionals have reached a consensus on what might be the best models or standards of measurement. The absence of specific literature on the matter in Spain has been and continues to be nearly complete and is the motivation for the present study, which seeks to determine what model or models the Spanish automotive industry applies to their public relations activities. The choice of this particular industry is no doubt related to its enormous influence on the Spanish economy and to its innovative nature in both organizational and technological terms. In accordance with the general hypothesis of this work, one may furthermore expect public relations and its evaluation to play a more advanced or sophisticated role in this particular sector.

KEY WORDS: public relations, evaluation, research, motor vehicles.

PALABRAS CLAVE: relaciones públicas, evaluación, investigación, automoción.

La ausencia de un consenso tanto en la esfera académica como profesional acerca de unas prácticas comunes y universalmente aceptadas sobre el modo de medir la eficacia de las acciones de relaciones públicas exigía un estudio que tratase de describir el punto de desarrollo del concepto evaluación, al tiempo que estudiase su aplicación en el contexto de un grupo de empresas españolas señeras, de las que cabría esperar un desempeño más avanzado o sofisticado, en el sentido de eficacia, en el campo de las relaciones públicas y también de la evaluación.

Ese grupo de empresas hemos creído encontrarlo dentro del sector español de la automoción, atendiendo a su condición de industria puntera e influyente en la economía –aporta el 5% de PIB y genera más del 9% del empleo total, según la Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones (ANFAC) 2006,– y al hecho de haber sido durante más de un siglo, y seguir siéndolo, un ejemplo de innovación para otras industrias en el plano tecnológico y en el organizativo; y también en el campo de las relaciones públicas. En concreto, Cutlip, Center y Broom (2006) señalan al carácter pionero de esta industria en el empleo de las técnicas de las relaciones públicas, representado en la marca de Henry Ford.

Desde los años setenta del pasado siglo y hasta la actualidad, han sido varios los autores que se han ocupado de investigar sobre la cuestión, fundamentalmente en el área anglosajona (Estados Unidos, Reino Unido o Australia). Sin embargo, es notable la ausencia de literatura específica sobre la materia en lengua española. Salvo contadas excepciones y dejando de lado las traducciones de los manuales clásicos de RRPP (Cutlip y Center, 1952/1975; Cutlip, Center y Broom, 1952/2006; Grunig y Hunt, 1984/2003; Seitel, 1998; Wilcox, Autt, Agee y Cameron, 2001), no existen obras en español sobre modelos o técnicas de evaluación, o investigaciones sobre la práctica de la evaluación en el campo de las empresas o de las organizaciones.

También hemos constatado una ausencia de referencias a la evaluación en las páginas web de las corporaciones empresariales y profesionales españolas de RRPP, a diferencia de lo que ocurre con instituciones tan representativas como la norteamericana Public Relations Society of America [PRSA] o la británica Public Relations Consultants Association [PRCA], que aluden directamente a esta cuestión como un elemento de excelencia.

Influencia del *management* en la evaluación de las relaciones públicas

Pavlik (1999), en el ya considerado clásico *Public Relations. What research tell us*, indica que las cosas no empezaron a cambiar para las relaciones públicas en materia de investigación hasta mediados de los años setenta. A medida que la “dirección por objetivos” se convierte en paradigma de la gestión de las empresas, comienza a apreciarse un incremento de la investigación en el campo de las relaciones públicas.

Arboleda (2004) documenta la influencia de las modernas metodologías de dirección en la gestión de las relaciones públicas. El autor identifica entre los padres de estos nuevos modelos de dirección a Robert Kaplan, profesor de la Harvard Business School, quien, junto con David Norton, patrocinó en 1990 un estudio sobre la medición de los resultados en la empresa del futuro. Su aportación fundamental al campo del *management* es la herramienta conocida como Cuadro de Mando Integral (CMI), que debe traducir la misión y la estrategia de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación.



Otros autores que también van a influir en la nueva concepción de las relaciones públicas como una disciplina susceptible de control y medición, una vez instauradas sus aportaciones al campo de la gestión, serán Edward Deming y Karou Ishikawa con sus ideas de calidad total, que contribuyeron a crear un modelo administrativo y de solución de problemas que se conoce como “círculos de calidad”, y Peter Drucker, padre de la “administración por objetivos”, una corriente teórico-práctica que se ha convertido en un estándar de dirección para las empresas “excelentes”.

A la espera del análisis econométrico y primacía del AVE

En los últimos treinta o cuarenta años, diversos autores han acuñado modelos de evaluación que han derivado, desde una preocupación por medir las acciones y los efectos, dentro del plano del comportamiento social, hacia un interés creciente, sobre todo en los últimos años, por determinar la contribución de las relaciones públicas a los resultados económicos de las organizaciones. Defensora de esta fórmula de medición, conocida como análisis econométrico, es la británica Public Relations Consultants Association (PRCA) (2007b).

La asociación de las agencias de comunicación del Reino Unido considera que la comunicación debe dejar de ser un fin en sí mismo y que las empresas deben emprender el camino de evaluar su eficacia en relación con los objetivos de negocio de la empresa. A pesar de todo, basándose en el estudio Data Alive 2004, reconoce que menos del 20% de las empresas evalúan de forma consistente la contribución de la comunicación a los beneficios empresariales.

Los estudios o análisis econométricos implican técnicas estadísticas para desagregar los datos de ventas y ayudar a identificar el nexo causal entre la comunicación y las cifras de negocio. A quienes deseen seguir esta técnica, recomienda evaluar todos los retornos que se deben a la comunicación, tanto a largo como a corto plazo. Para la PRCA, el deber de los profesionales de la comunicación es demostrar que tres de las cuatro p del marketing (“precio”, “producto” y “posición-lugar”) no tuvieron ninguna responsabilidad sobre el efecto en las ventas, atribuyendo todo el mérito a la “promoción”.

La investigación sobre la práctica real de la evaluación de relaciones públicas muestra, a pesar de la existencia de un cuerpo de modelos de medición, una inclinación de la industria y los profesionales hacia la evaluación de la cobertura de medios o *clipping*. Esta evidencia ya la constataron autores como Dozier, Bissland, Macnamara o Grunig hace más de veinte años. Pero incluso más recientemente, a tenor de un estudio realizado en 2006 por la empresa Metrica en el Reino Unido, la evaluación de medios continúa siendo el método más utilizado para medir los programas de relaciones públicas.

Efectivamente, el análisis de la cobertura de medios mediante la técnica conocida como *Advertising Value Equivalents* (AVE) representó el 42% en 2006, frente al 34% en 2004 y al 38% en 2002. Y ello a pesar de que esta técnica es

considerada un defecto y goza de la mínima consideración por parte de la academia. En palabras de Wilcox [et al.] (2001: 210), esta técnica es “como mezclar la velocidad con el tocino”.

Un estudio más reciente, esta vez realizado en España en 2008 por la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC), descubrió que el método de medición seguido por el 71% de las empresas de relaciones públicas sería el AVE o la valoración de los impactos logrados en medios (82,1% en 2004). Si bien, como dato positivo, puede consignarse que el 37,6% de las empresas analizan el impacto de las RRPP en las ventas.

Diseño de la investigación

A tenor de estos datos, y con el propósito de identificar una forma de ejecución de la evaluación de relaciones públicas que pudiera erigirse en modelo para empresas y profesionales, procedimos a realizar un estudio sobre su práctica en un sector puntero de la industria, como es el de la automoción.

La investigación parte de una presunción que orienta todo el trabajo: si el sector de la automoción es o ha sido secularmente uno de los más avanzados en lo que se refiere a la aplicación de las últimas tecnologías, al empleo de técnicas de gestión y organización del trabajo, a la prospección de nuevos mercados en busca de economías de escala, a la innovación en el terreno de la comunicación, con el empleo temprano de técnicas de marketing, publicidad y relaciones públicas, todo ello aplicado a un producto sustancialmente complejo, que es la suma de más de 10.000 piezas provenientes de múltiples proveedores, resultaría lógico pensar que este grado de perfección o refinamiento en la órbita funcional se habría transmitido también al plano de las relaciones públicas y, en concreto, al de la evaluación.

Las hipótesis de la investigación

A partir de esta presunción, establecimos hasta siete hipótesis, resultado de sumar las principales conclusiones que se derivan de la literatura científica generada en torno a la evaluación de las relaciones públicas y el potencial en innovación tecnológica y gestión de la industria de la automoción. Éstas fueron las hipótesis:

1. Que el sector de la automoción, en tanto que pionero de la actividad industrial, y en el que, a lo largo de más de un siglo, se han ensayado innovadores métodos de producción y de gestión, también en materia de relaciones públicas, emplea técnicas de evaluación o medición científicas, y rechaza fórmulas basadas en la intuición o la experiencia.
2. Que el sector de la automoción trasciende las técnicas “burdas” de medición o análisis del impacto, basadas en el análisis de la cobertura de medios, y emplea métodos “finos” de medición como pueden ser los de naturaleza “econométrica”, que asocian la actividad de comunicación y relaciones



- públicas con las ventas.
3. Que el departamento de relaciones públicas y comunicación ocupa un nivel alto en el organigrama de las empresas automovilísticas, a la misma altura que otros departamentos clásicos de la organización, como finanzas, comercial, recursos humanos..., y que esta posición fomenta la utilización de métodos de evaluación.
 4. Que los profesionales que asumen la actividad de comunicación y relaciones públicas en el sector de la automoción disponen de una mayor preparación en materia económica y de gestión, favorable a los planteamientos de la evaluación.
 5. Que se detectan diferencias en cuanto a los modelos y técnicas de evaluación empleados por las empresas en función de su diferente origen geográfico y adscripción a una particular cultura empresarial o corriente del *management*.
 6. Que el número de profesionales al servicio de un departamento de comunicación determina una mayor o menor propensión a las tareas de evaluación. En concreto, presumimos una relación directa entre el número de profesionales que trabaja en el departamento de comunicación y la amplitud y grado de sofisticación de las técnicas de evaluación empleadas.
 7. Que a mayor número de ventas y, en consecuencia, de éxito de la marca, corresponde el empleo de modelos más avanzados y completos de medición.

El método de investigación

Para llevar a cabo la investigación, se identificaron los casos de varias marcas automovilísticas en España, en las que concurrieran dos condiciones principales: que aglutinasen en su conjunto un número de empresas cuyos productos hubieran logrado la aceptación del mercado, es decir, con un alto volumen de ventas, y que su composición garantizase el requisito de heterogeneidad (diferente procedencia geográfica y cultural de las marcas, disponibilidad o no de plantas de fabricación en España, diverso número de profesionales asignados al departamento, etc.).

La muestra quedó finalmente configurada por 10 empresas –entre las 40 de toda procedencia que constituyen el mercado de automoción en nuestro país, según Memoria Anual de la Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones (ANFAC) de 2006– representativas de otros tantos casos y capaces de constituir un “casillero tipológico” (Vallés, 2007) merced a una serie de especificidades que se enumeran más abajo a modo de variables.

En el estudio no se proporcionan los nombres de las marcas, dado que su objetivo es extraer información sobre las técnicas de evaluación empleadas por cada empresa para establecer posibles puntos de coincidencia o divergencia en función de una serie de rasgos tipológicos, como se expone más abajo.

Empresas constitutivas de la muestra

Origen Europa	CE1
	CE2
	CE3
	CE4
Origen Estados Unidos	EU1
	EU2
	EU3
Origen Asia	AS1
	AS2
	AS3

Seis tipologías significativas

Las diez empresas seleccionadas dieron lugar a un casillero con seis tipologías significativas, a modo de categorías:

Casillero tipológico de la muestra

Número de matriculaciones	< 100.000 matriculaciones
	>100.000 < 40.000 matriculaciones
	>40.000 < 25.000 matriculaciones
Origen geográfico de la marca	Europa
	Estados Unidos
	Asia
Origen de la producción	Fábricas en España
	Importación
Modo de implantación en el mercado	Presencia directa o mediante filial
	Mediante sociedad importadora
Segmento de mercado atendido	Segmento generalista
	Segmento premium
Número de profesionales en el departamento	De 1 a 3
	De 4 a 8
	Más de 8

El método empleado para recabar los datos del estudio fue el de la entrevista a los directores de comunicación y relaciones públicas de las marcas que constituyeron la muestra definitiva (en total, 10 profesionales: 6 hombres y 4 mujeres), en el entendimiento de que eran la única fuente que podía proporcionar una información descriptiva acerca de la actividad que desarrollan sus departamentos y las herramientas y métodos que emplean para medir, evaluar o analizar el impacto de sus acciones; todo ello en vista de las reticencias expresadas por los



profesionales para permitir la consulta directa de los soportes de evaluación y comprobar los parámetros de medición. La enorme competencia existente en el sector, que lleva a las empresas a vigilarse y compararse entre sí en la adopción de técnicas de comunicación y marketing, no facilitó esta labor de escrutinio.

El procedimiento de investigación utilizado en el estudio fue la entrevista en profundidad, incluida entre la familia de las técnicas cualitativas de indagación científica, y en concreto, la catalogada “entrevista estandarizada abierta”, que se distingue por el empleo de “un listado de preguntas ordenadas y redactadas por igual para todos los entrevistados, pero de respuesta libre o abierta” (Patton, citado en Vallés, 2007: 180).

Resultados y verificación de hipótesis

	EU1	EU2	EU3	CE1	CE2	CE3	CE4	AS1	AS2	AS3
C*	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
C/C**	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
CCS***	✓	✓	✓		✓	✓				
Internet		✓		✓	✓	✓		✓		
Acciones	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Comparativo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓****		
Econométrico	✓									
Auditoría		✓	✓		✓					
Total	6	7	6	5	7	6	4	4	2	2

*C: Análisis cuantitativo

**C/C: Análisis cualitativo

***CCS: Análisis cuantitativo/cualitativo/informe supranacional

****: Sólo realiza comparativas en el análisis cuantitativo

- ☐ Sigue protocolos de la matriz
- ☒ Sigue un criterio propio
- ☐ Sigue un criterio mixto

Del análisis del cuadro resumen se desprenden, sólo a simple vista, algunos detalles interesantes. En primer lugar, se comprueba que la zona de la cuadrícula más despejada de trazos, y por tanto, caracterizada por un uso menor de herramientas de análisis, es la de la derecha. El sombreado más intenso que recubre esta parte del casillero indica, además, que nos encontramos ante un grupo de empresas que sigue criterios propios de evaluación o, lo que es igual, que no se ajusta a las directrices de sus matrices. Asimismo, los valores absolutos que obtienen estas marcas, en cuanto al número de herramientas empleadas, son inferiores a 5.



A la vista de los resultados obtenidos en el estudio, pudimos establecer que las empresas de automoción en su conjunto, a tenor de las marcas estudiadas, emplean técnicas científicas de evaluación, en el sentido aludido por Dozier, Grunig, L. y Grunig, J. (1995): la evaluación científica proporciona medidas sólidas del impacto mediante el uso de indicadores numéricos que son muy apreciados por los directivos. Efectivamente, comprobamos que las empresas de automoción, a partir del volumen de impactos conseguidos en los medios, proyectan un análisis matemático o estadístico que tiene como objetivo extraer datos que iluminen a los profesionales sobre la tendencia relacionada con la presencia en medios que sigue la marca. Consideramos que estos datos, por sí solos, validarían la hipótesis número 1, que suponía que las empresas de automoción empleaban técnicas de medición científicas, y que rechazaban fórmulas basadas en la intuición o la experiencia.

No obstante este hallazgo, el recurso del sector a las técnicas de medición del impacto basadas en el análisis de la cobertura de medios, no dejaría de ser un procedimiento “burdo”, como concluye la mayor parte de la literatura consultada sobre la cuestión. Por esta razón, interesaba constatar también, como quedó expuesto en la hipótesis número 2, que el sector se caracterizaba por acudir a métodos “finos” de medición, como pueden ser los de naturaleza econométrica, que asocian la actividad de comunicación con la cifra de ventas. Sin embargo, esta hipótesis no pudo ser confirmada o, en todo caso, resultó parcialmente confirmada. Sólo una empresa (EU1) se refirió al empleo de técnicas econométricas, si bien sólo para tasar su influencia en el número de potenciales clientes que acuden a los concesionarios.

Del estudio se desprendió que todos los departamentos de comunicación de las empresas estudiadas ocupan un nivel alto en el organigrama corporativo, a la misma altura que otros departamentos señeros dentro de la organización (marketing, recursos humanos, finanzas o producción). Esta circunstancia, unida al hecho de que nueve de los diez departamentos estudiados establezcan sus objetivos, y que éstos sirvan de base para la evaluación del departamento por parte de la dirección general o la presidencia, pone de relieve la influencia existente entre la elevada posición del departamento en el esquema organizacional y su propensión hacia la evaluación, lo que confirma la hipótesis número 3 del estudio.

En cambio, no hallamos ninguna relación entre el perfil académico de los responsables de los departamentos de comunicación, en el sentido de que estuviesen más inclinados hacia titulaciones de ingeniería o ciencias económicas y empresariales, y una disposición más favorable a la evaluación. De hecho, en algunas de las empresas con mayor número de herramientas de evaluación, como EU1, EU2 o CE2, sus responsables procedían de carreras humanísticas, mientras que en las que menos herramientas dedicaban a la evaluación, sus perfiles estaban más relacionados con la técnica o la economía. Por tanto, quedaría refutada la hipótesis número 4, y cobraría fuerza la hipótesis número 5, en el sentido de que las diferencias sustanciales en cuanto al empleo de técnicas



de evaluación dependerían en buena medida del diferente origen geográfico y adscripción de las firmas estudiadas a una particular cultura empresarial o corriente del management.

Efectivamente, uno de los hallazgos principales del estudio fue comprobar el contraste entre las firmas o marcas occidentales y asiáticas en cuanto al número de herramientas de evaluación empleadas y su adscripción a procesos o protocolos impuestos por la compañía matriz. En realidad, fueron empresas asiáticas las que no se ajustaron a pautas corporativas y las que acreditaron emplear menos recursos para la evaluación.

Asimismo, encontramos una relación directa entre las empresas con un mayor número de profesionales en sus departamentos y aquellas que empleaban un mayor número de herramientas y técnicas de evaluación, lo que daría pábulo a la hipótesis número 6. Y de la misma manera, fueron las marcas que logran un mayor volumen de ventas las que presentaron unos modelos de evaluación más completos, confirmando la hipótesis número 7.

Conclusiones

- a) La evaluación del impacto de las relaciones públicas constituye un campo controvertido, en la medida en que no existe un estándar de aplicación entre los profesionales.
- b) *A priori*, las características que subyacen al sector de la automoción (se trata de un campo de actividad con un gran peso económico, que ha realizado una apuesta secular por la innovación tecnológica y organizativa, ha sido pionero en el empleo de técnicas de relaciones públicas y de comunicación en general, y constituye una referencia para otras industrias) lo hacen idóneo para el estudio de la práctica de la evaluación.
- c) Las empresas de automoción demuestran, por lo general, una enorme inquietud o interés por evaluar los programas de comunicación y relaciones públicas, lo que quedaría evidenciado por el hecho de que establecen al principio del ejercicio los objetivos que debe alcanzar el departamento y los someten a la validación de los máximos responsables de sus empresas.
- d) El modelo de medición del impacto de las relaciones públicas imperante en la industria española de la automoción es el de la cobertura de medios, empleado para extraer análisis cuantitativos y cualitativos. Los primeros, básicamente, hacen una extrapolación del número y superficie de noticias publicadas a tarifas de publicidad (el modelo se denomina Advertising Value Equivalent, AVE), y los segundos tratan de analizar el tono positivo, negativo o neutro de las informaciones, y los valores imperantes en las mismas.

Nos encontramos, pues, ante un modelo de evaluación que se circunscribe al nivel intermedio de análisis (evaluación de la fase de implantación del programa, según Cutlip, Center y Broom, 1952/2006) o a la medición de los outputs o acciones de comunicación, según Bissland (1990), Macnamara

- (1992) o Lindenman (1993), más que al análisis de los efectos en los públicos o en la cuenta de resultados de las empresas, que constituirían, a juicio de los expertos, modelos más avanzados de evaluación.
- e) Las empresas automovilísticas, a pesar de quedarse en el nivel medio de evaluación, sí rechazan la intuición como método de evaluación y acuden a técnicas de análisis científicos, en cuanto que proyectan modelos de naturaleza matemática y estadística sobre la cobertura informativa lograda.
 - f) La industria automovilística sigue pendiente de emplear sistemas econométricos de medición del impacto de sus programas de relaciones públicas, único medio para aproximarnos al establecimiento de una relación directa entre esta actividad profesional y los resultados económicos de las organizaciones.
 - g) Las empresas de origen norteamericano, seguidas por las europeas, son las que mantienen unos programas de evaluación más completos. Se da la circunstancia de que estas empresas son las que disponen de plantas de fabricación en España, se hallan ubicadas en los primeros puestos en el ranking de ventas, con unas matriculaciones anuales superiores a las 100.000 unidades, y sus departamentos de comunicación son los que cuentan con un mayor número de profesionales a su servicio.
 - h) El estudio revela que las empresas de origen norteamericano y europeo son más proclives a ajustarse a unos protocolos de evaluación comunes al de sus corporaciones en todo el mundo. Frente a ellas, las asiáticas, y entre ellas las que están presentes en el mercado mediante sociedades importadoras, son las que presentan un menor volumen de recursos aplicados a la evaluación y una mayor discrecionalidad referida a su uso.
 - i) Como conclusión general, se puede afirmar que la evaluación todavía está pendiente de una gran revolución en la empresa, como lo atestigua su práctica efectiva (todavía deudora de planteamientos AVE) en uno de los sectores más punteros e innovadores del panorama económico mundial. No obstante, hay indicios para la esperanza. Empresas de la muestra señalan como una necesidad, además de una oportunidad, poder disponer de fórmulas o instrumentos que relacionen la actividad de relaciones públicas con los resultados económicos. Ésta es “la asignatura pendiente para que la comunicación adquiera la envergadura que le corresponde”.

Bibliografía

ASOCIACIÓN DE EMPRESAS CONSULTORAS EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN. *La comunicación y las relaciones públicas. Radiografía de un sector (2008)* [versión electrónica]. <<http://www.adecec.com>> [Consulta: 24 junio 2008]

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FABRICANTES DE AUTOMÓVILES Y CAMIONES. (2006).

Memoria Anual 2006. <<http://www.anfac.com/impubli/memoria06.pdf>> [Consulta: 16 febrero 2008]

ARBOLEDA NARANJO, R. *Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas. Aplicación de un modelo por objetivos y resultados*. Madrid: Ediciones Aenor, 2004.

BISSLAND, J.H. “Accountability gap: evaluation practices show improvement”. *Public Relations Review* (1990), 16(2), p. 25-35.



CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H.; BROOM, G.M. *Manual de relaciones públicas eficaces*. 2a ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2006.

CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H. *Relaciones públicas*. 5a ed. Madrid: Ediciones Rialp, S.A., 1975.

DOZIER, D.M. "The innovation of research in public relations practice: review of a program of studies". En: GRUNIG, L.A.; GRUNIG, J.E. (eds.). *Public Relations Research Annual*. Vol. 2 (1990), p. 3-28. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

DOZIER, D.M.; GRUNIG, L.A.; GRUNIG, J.E. *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1995.

GRUNIG, J.E. "Basic research provides knowledge that makes evaluation possible". *Public Relations Quarterly* (1983), 28(4), p. 28-32.

GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de relaciones públicas*. 1a ed. Barcelona: Gestión 2000, 2003.

LINDENMANN, W.K. "Setting minimum standards for measuring public relations effectiveness". *Public Relations Review* (1997), 23, p. 391-408.

MACNAMARA, J.R. "Evaluation of public relations. The achilles heel of the PR profession". *International Public Relations Review* (1992), 15 (4), p. 17-37.

METRICA. *PR Measurement, research and planning in the UK 2006* (2007) [versión electrónica]. <<http://www.amecorg.com/media-evalua->

[tion/media-evaluation.asp](http://www.amecorg.com/media-evalua-)> [Consulta: 21 julio 2007]

PAVLIK, J.V. *La investigación en relaciones públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 1999.

PUBLIC RELATIONS CONSULTANTS ASSOCIATION. *Consultancy Management Standard* (2007a). <<http://www.prca.org.uk/assets/pdf/CMS2.pdf>> [Consulta: 21 julio 2007]

PUBLIC RELATIONS CONSULTANTS ASSOCIATION. *Evaluation. A best practice guide to evaluating the effects of your campaigns*. (2007b). <<http://www.prca.org.uk/assets/pdf/cEval.pdf>> [Consulta: 20 julio 2007]

PUBLIC RELATIONS SOCIETY OF AMERICA. *Official Statement on Public Relations* (2007a). <<http://www.prsa.org/aboutUs/officialStatement.html>> [Consulta: 27 julio 2007]

PUBLIC RELATIONS SOCIETY OF AMERICA. *Strategic Plan 2005-2007* (2007b), p. 6. <<http://www.prsa.org/aboutUs/strategicPlanning.html>> [Consulta: 27 julio 2007]

SEITEL, F.P. *The practice of public relations*. 7a ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1998.

VALLÉS, M.S. *Técnicas cualitativas de investigación social*. Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid: Síntesis, 2007.

WILCOX, D.L. [et al.] *Relaciones públicas. Estratégias y tácticas*. 6a ed. Madrid: Pearson Educación, S.A., 2001.