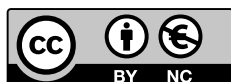


# Sinergias entre Relaciones Públicas e Inteligencia Estratégica: Estudio de procesos comunes entre modelos de RRPP y la especificación técnica TS16555-2 aprobada por el Comité Europeo CEN/TC389

1

ARTÍCULO

***Public relations and strategic intelligence. A study of similar processes in models of public relations and the TS16555-2 technical specification approved by the European Committee for Standardization Technical Committee CEN/TC 389***



## Alba Santa Soriano

SGITT-OTRI  
Universidad de Alicante

Máster en Sociedad de la Información y del Conocimiento por la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) y doctoranda en Relaciones Públicas e Inteligencia Estratégica por la Universidad de Alicante (UA). Innovation Project Manager en el Observatorio Virtual de Transferencia de Tecnología de la UA.

[alba.santa@gcloud.ua.es](mailto:alba.santa@gcloud.ua.es)  
[orcid.org/0000-0002-9853-8882](https://orcid.org/0000-0002-9853-8882)

## Rosa María Torres

Departamento de Comunicación y Psicología Social  
Universidad de Alicante

Doctora en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB). Imparte docencia sobre Relaciones Públicas, y Dirección de Cuentas, en el grado de Publicidad y Relaciones Públicas y de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Alicante (UA) y Organización de Eventos, Protocolo en el grado en Turismo en la Facultad de Filosofía y Letras de la UA.

[rosa.torres@ua.es](mailto:rosa.torres@ua.es)  
[orcid.org/0000-0002-4618-1527](https://orcid.org/0000-0002-4618-1527)

# Sara Magallón Pendón

Escuela Superior de Relaciones Públicas (ESRP)  
Centro Adscrito a la Universidad de Barcelona

Doctora en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) y Directora de ESRP. Imparte docencia sobre Análisis de Casos de Publicidad y Relaciones Públicas y Prácticas I y II en el grado en Publicidad y Relaciones Públicas de ESRP-Universidad de Barcelona.

sara.magallon@esrp.net  
orcid.org/0000-0002-9637-8731

Fecha de recepción: 03 de marzo de 2016 / Aceptación: 10 de junio de 2017

## Resumen

El propósito de este trabajo es identificar los procesos de Relaciones Públicas involucrados en los sistemas de inteligencia estratégica de las organizaciones. Para ello se ha realizado estudio exploratorio, basado en revisión documental y mapeo comparativo de co-palabras entre la TS 16555-2 y los modelos de relaciones públicas. Con ello se pretende mostrar la pertinencia de las RRPP en los procesos de inteligencia estratégica vía especificaciones técnicas recogidas en procesos de sistematización y normalización para reforzar el papel que las RRPP desempeñan en el marco de retos y oportunidades para la estrategia empresarial en el contexto actual.

## PALABRAS CLAVE

Relaciones Públicas, Inteligencia Estratégica, Normalización, Gestión de la innovación.

## Abstract

*In this article we aim to identify public relations processes in organisation strategic intelligence systems. An exploratory analysis is carried out, based on review of documents and comparative mapping of words in TS16555-2 and models of public relations. The aim is to establish the pertinence of public relations in strategic intelligence processes through technical specifications in standardization and normalization processes, in order to show how public relations processes have become increasingly important in response to the demands and opportunities of strategic intelligence work in organisations today.*

## KEYWORDS

*Public relations, strategic intelligence, standardization, innovation management.*

## 1. INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo es identificar los procesos de Relaciones Públicas involucrados en los sistemas de inteligencia estratégica de las organizaciones a partir de la especificación técnica TS 16555-2 aprobada por el Comité Europeo de Normalización (CEN) y adoptada como norma española UNE-CEN/TS 16555-1:2013 EX "Gestión de la innovación. Dicha norma consta de dos partes. Parte 1: Sistema de gestión de la innovación." Y UNE-CEN/TS 16555-2 EX Parte 2: Gestión de la inteligencia estratégica (mayo de 2015), que es la constituye nuestro objeto de estudio.

El interés de analizar esta especificación radica en que la misma explica, especialmente a las empresas, la manera en que debe ser gestionada la innovación de forma compatible con otros estándares de gestión. Autores como (Aguirre, Cataño y Rojas, 2013) señalan el papel que tiene la inteligencia estratégica en la generación de innovaciones y, con ello, el aprovechamiento de oportunidades de negocio en un mercado globalizado a partir de la gestión de información de alto valor añadido. En este contexto los autores hablan de la necesidad de fortalecer las dinámicas de relacionamiento y señalan específicamente que los "Sistemas Nacionales de Innovación pueden ser entendidos como la interacción de diferentes agentes [...], que establecen una serie de relaciones coordinadas para alcanzar objetivos y satisfacer necesidades de desarrollo sostenido".

Por otra parte, la literatura científica del campo de las Relaciones Públicas (RRPP) aporta diferentes recomendaciones sobre modelos de planificación estratégica vinculados a su función directiva comunicativa (Matilla Serrano, 2007) e, incluso, aborda la perspectiva de "innovación relacional" en el marco de la vigilancia tecnológica (Torres y Santa, 2013). La literatura

especializada en inteligencia estratégica y RRPP es todavía escasa, pero destacan autores Xifra (2014:44) que entiende como una parcela de las Relaciones Públicas, la gestión de conflictos potenciales e inteligencia competitiva o Mckie y Heath (2016), que refieren las relaciones públicas como disciplina de inteligencia estratégica, y Arcos (2016: 269), quien propone analizar dos dimensiones complementarias: "RRPP de la inteligencia e inteligencia de las RRPP" ["Intelligence-led PR and PR Intelligence", en inglés respectivamente].

No obstante, a pesar del creciente interés por el concepto de Inteligencia Estratégica aún son escasas las aportaciones formuladas desde el ámbito de las Relaciones Públicas. Hecho que constituye una oportunidad para la investigación sobre el papel que éstas pueden desempeñar en el campo normativo sobre sistemas de gestión de la innovación y, específicamente, referidos a la gestión de la inteligencia estratégica en organizaciones públicas, privadas y del tercer sector en la era digital (Arcos y Pherson, 2015).

Con el propósito de abordar este desafío, el trabajo presenta un estudio exploratorio, desarrollado a través de un método de mapeo de co-palabras ad-hoc, comparativo entre la TS 16555-2 y los modelos de relaciones públicas sobre concepciones y definiciones relacionadas con la inteligencia estratégica de las organizaciones. Al tratarse de un estudio exploratorio no se formula hipótesis. Por consiguiente, el diseño metodológico aplicado se ha fundamentado en investigación secundaria empleando como técnicas de investigación y análisis: Revisión sistemática de bibliografía relacionada con el problema de estudio (consulta de bases de datos de publicaciones científicas), investigación de despacho (revisión de informes y noticias) y análisis de contenido.

Los hallazgos de investigación permiten concluir que la innovación no es sólo tecnológica, sino también relacional y, por consiguiente, la estrategia relacional emerge como parte importante de la inteligencia estratégica y competitiva de las organizaciones. Por otra parte, se evidencia el papel de la tecnología, al que las relaciones públicas no pueden sustraerse, pero con un aporte filosófico de resignificación de los usos tecnológicos haciendo valer la dimensión humanística y sociológica de la gestión de las relaciones con los públicos. Se constata que, por una parte, la especificación TS 16555-2 propone qué hacer en el ámbito de la inteligencia estratégica y, por otra, las Relaciones Públicas proponen cómo hacerlo a partir de modelos de gestión y técnicas específicas pudiendo por tanto concebirse como dos prácticas empresariales complementarias. De todo ello surge una nueva reflexión sobre la necesaria investigación aplicada y esfuerzos comunicativos para dotar de mayor relevancia el papel que las relaciones públicas desempeñan en el marco de retos y oportunidades para la estrategia empresarial en el contexto actual.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 EL CONTEXTO

La especificación objeto de estudio (CEN/TS 16555-2:2014) forma parte de la norma española experimental cuyo título general es Gestión de la Innovación (CEN/TC 389-INNOVATION MANAGEMENT) y consta de siete partes, las cuales son:

- Parte 1. Sistema de gestión de la innovación.
- Parte 2. Gestión de la Inteligencia Estratégica.
- Parte 3. Pensamiento Innovador.
- Parte 4. Gestión de la propiedad intelectual.

- Parte 5. Gestión de la Colaboración.
- Parte 6. Gestión de la creatividad.
- Parte 7. Gestión de la innovación.

El artículo se centra en la Parte 2, dedicada a la gestión de la inteligencia estratégica. No obstante, la Especificación Técnica (CEN/TS 16555-1) correspondiente a la Parte 1, Sistema de gestión de la Innovación, expone que la Inteligencia Estratégica “Proporciona inteligencia y previsión sobre asuntos económicos, tecnológicos, científicos, legislativos, legales, financieros, comerciales, competitivos, de clientes, sociales y ambientales relevantes para la organización, cuando se lanza una estrategia o proyecto de innovación”

De esta amplia descripción se desprende el alcance general de la inteligencia estratégica, que abarca todos los procesos de la organización. Sin embargo, constituye un reto identificar los procesos de relaciones públicas competentes para el desarrollo de la inteligencia estratégica organizacional (Inteligencia de RRPP o PR-Intelligence), pues como se aborda más adelante, las normativas y especificaciones técnicas aluden a sistemas de relaciones con Stakeholders como elemento de inteligencia estratégica (RRPP de la inteligencia o Intelligenc-led PR). Como afirma Castillo (2009: 51), las relaciones públicas como “disciplina relativamente joven”, en comparación con otras, “está en plena evolución con la mejora de los profesionales, los canales y las estrategias” y, en el caso español, el mismo autor, refiere, al analizar la evolución histórica y expansión internacional a partir de 1945 de las relaciones públicas, que la práctica profesional se instaura en España “a raíz de la implantación de empresas multinacionales que trasladan su estructura interna y su funcionamiento. Esto creó una creciente mimetización de esas rutinas en algunas empresas españolas que, motivado por la necesidad de

competir, comienzan a desarrollar estrategias de relaciones públicas, aunque básicamente españolas” (Castillo, 2010: 82). En este sentido, se percibe un cierto paralelismo con el surgimiento de la necesidad de “normalizar” procedimientos para optimizar los recursos de las empresas, asegurar la calidad implementando mejoras continuas.

En 1944 se forma el United Nations Standards Coordinating Committee (UNSCC), y en 1945 el UNSCC, se reúne en Nueva York con el propósito de crear una organización de normalización que actuará como organismo internacional único dedicado a la normalización, propiciando con ello el nacimiento de ISO o International Organization for Standardization, con dos grandes objetivos: por una parte simplificar la coordinación internacional y por otra unificar los estándares industriales, que al final dieron lugar a las conocidas como normas ISO.

En España en 1945 se crea el Instituto de Racionalización y Normalización (IRANOR), como entidad pública dependiente del Consejo Superior de Investigaciones Científicas y en 1986 con la incorporación de España a la Comunidad Económica Europea se constituye la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), cuya finalidad era difundir la cultura de la calidad en el sector productivo español y afrontar el reto de la competitividad.

Como se abordará seguidamente, las recomendaciones, especificaciones técnicas y normas contemplan procesos y procedimientos relacionales y de comunicación estratégica; pudiendo observarse un paralelismo cronológico y funcional sustentado tanto en la vigilancia o prevención como en el equilibrio de intereses en las relaciones y comunicación con públicos internos y externos de las organizaciones.

## **2.2 APROXIMACIÓN TEORICO-CONCEPTUAL AL BINOMIO RELACIONES PÚBLICAS (RRPP)- INTELIGENCIA ESTRATÉGICA (IE)**

En el campo de la RRPP la primera publicación del concepto de RRPP como tal, aparece en 1924 en el libro *Public Relations. Theory of Publicity*, de John C. Long (1924: 4) quien definió RRPP como sigue: “Public Relations is the process of finding out, and of making Known, the factors in an Enterprise which are of public interest”. Se perciben ya los primeros esfuerzos por conceptualizar la disciplina, la vigilancia y comunicación, en esa gestión de descubrir y hacer saber los factores de interés público.

Desde el punto de vista de gestión o management, Wilcox, Autt, Agee y Cameron (2001:3) ofrecen una definición de relaciones públicas pertinente al contemplar aspectos de inteligencia estratégica. Estos autores definen RRPP como proceso que “incluye la investigación y el análisis, la creación de una política, la programación, comunicación y retroalimentación de muchos públicos”; y abordan (2001: 168) la expresión *Issues management* (Gestión de conflictos potenciales, GCP) para designar un área de trabajo de las RRPP, consistente en la prevención de modo activo y sistemático. Estos autores recogen esa visión preventiva aportada por Coates, Jarratt y Heinz en 1986, para quienes GCP consistía en identificar tendencias emergentes y predecir problemas futuros que puedan afectar a la organización. Por su parte, Lauzen (1997) reivindica la exigencia de comunicación bidireccional, análisis formal del entorno y definición de estrategias sensatas, y Cutlip, Center y Broom (2001:50) definen *Issues management* como “el proceso proactivo de anticipar, identificar, evaluar y responder a los temas de políticas que afecten a las relaciones de las organizaciones con sus públicos”. Un

sentido anticipatorio y de exigencia de comunicación que será contemplado en la definición de inteligencia estratégica, así como en los procesos de gestión de innovación.

Grunig y Hunt (2000:52) defienden que “cada una de las actividades de RRPP forman parte de la dirección y gestión de la comunicación entre una organización sus públicos”. En esencia esta concreción viene a resumir la apreciación sobre la amplia definición propuesta en 1976 por Harlow en Grunig y Hunt (2000:53) sobre la que los propios autores reconocen el valor de incluir efectos y herramientas de RRPP, cuestión que interesa al presente trabajo, atendiendo a su contenido, fecha y contenidos de la especificación objeto de estudio y del concepto de inteligencia estratégica abordado. Por ello, se reproduce a continuación.

*“Las RRPP son la función característica de la dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación, entre unan organización y sus públicos (Stakeholders); implica la gestión de problemas o conflictos; ayuda a la dirección a estar informada de la opinión pública y a ser sensible a la misma; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección para servir al interés público; ayuda a la dirección a estar al corriente del cambio y a utilizarlo de manera eficaz, sirviendo de sistema precoz de aviso para facilitar la anticipación a tendencias; y utiliza la investigación, el rigor y las técnicas de comunicación ética como herramientas principales.”*

En este sentido, Ugeux (1976:39) atribuye el surgimiento de las RRPP a la “unión de la industrialización y del desarrollo de los medios de comunicación, el progreso técnico y la gene-

ralización de la instrucción)<sup>1</sup> y, por otra parte, Porto Simoes (2001:49) incide en que la inminencia de conflicto presente en el sistema es la causante de la existencia de la actividad de RRPP y el objeto de estudio de éstas es el sistema organización-públicos de una parte y la relación conflicto cooperación, de otra, todo ello sobre la base ética y estética en los procesos y programas de RRPP y de asuntos públicos.

En relación con los asuntos públicos [Publics Affairs, en inglés], Matilla (2009:111) los define como “proceso por medio del cual una organización vigila, se anticipa y gestiona las relaciones con fuerzas políticas y sociales problemáticas y grupos determinantes en las operaciones y el entorno de una organización”.

McKie y Heath (2016), por su parte, analizan el contexto socioeconómico del Siglo XXI, caracterizado por turbulencias e incertidumbre y desarrollan una interesante aproximación entre incertidumbre e inteligencia, reflexionando sobre el reto que representa la prevención de riesgos y reducción de incertidumbre y sobre el papel de las RRPP en este contexto. Así, enfatizan: “What is public relations? Does it have distinctive smarts that might be promoted as the next influential intelligence?” (2016: 303) y entienden como categorías potenciales para el significado de RRPP en el marco de inteligencia estratégica pueden ser: Issues intelligence, crisis intelligence or reputation intelligence; dimensiones todavía por abordar desde la inteligencia. Estos autores defienden que las RRPP, por su configuración holística, pueden dar respuesta apropiada a los cambios del entorno; y

---

<sup>1</sup> Nos importa este aspecto pues contiene procesos y procedimientos que más adelante vendrán a convertirse en estandarizaciones.

autores como Xifra y Ordeix<sup>2</sup> (2009) comparten esta visión.

Aluden al papel clave de las RRPP en la gestión del riesgo reputacional, una gestión que debe basarse en el diálogo con los públicos, para hacer frente a situaciones económicamente turbulentas. Desde un enfoque normativo, Steyn y Niemann (2014) proponen un marco normativo para el papel estratégico de las RRPP en la Estrategia empresarial, la gobernanza y la sostenibilidad haciendo un interesante meta-análisis que conduce a conceptualizar el rol estratégico de las RRPP como “rol reflexivo” en el “dominio” de comunicación y sub-dominio de gestión de la comunicación y las RRPP. Además, el resto de dominios analizados Management, leyes y binomio relación sociedad (relacionado con RSC), contemplan la vertiente relacional así como la prevención de riesgos y conflictos de intereses. De este modo, la transversalidad de las RRPP parece quedar fuera de toda duda cuando se habla de estrategia de las organizaciones y, por extensión, de inteligencia estratégica de las organizaciones.

Autores como Arcos (2016) entienden que la función de la inteligencia tiene que ver con el conocimiento del entorno de la organización, a fin de dar respuesta a las condiciones cambiantes del entorno y afrontar los retos que plantean tanto el entorno como los stakeholders públicos y explica que la escucha, captura de información y comunicación sobre actitudes y opiniones de los públicos en relación con las organizaciones son reconocidas comúnmente

como actividades propias de la función de RRPP. En efecto, Pérez y Solórzano (1999:23) planteaban “el por qué y el para qué de las RRPP” para ubicar la práctica profesional en la gestión estratégica, teniendo en cuenta que estrategia se conceptualiza como un método de pensamiento que orienta decisiones a través de un conjunto de ideas que persiguen optimizar resultados neutralizando al máximo los riesgos”. Por tanto, la inteligencia de RRPP aparece de un modo u otro cuando se habla de gestión desde el prisma de inteligencia estratégica.

En relación con el concepto de inteligencia estratégica, Aguirre (2015:103) tras un exhaustivo análisis bibliográfico concluye que existen diferentes interpretaciones teóricas y académicas en relación con el mismo; sin embargo hace una propuesta conceptual que aborda el concepto como “un conjunto integral de elementos de análisis, depuración, filtrado, interpretación, planeamiento, evaluación y gestión de la información”. Este autor explica que la inteligencia estratégica consta de tres pilares fundamentales: Vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva, prospectiva y planeación estratégica. Los cuales manifiestan cierta convergencia con los procesos característicos de la función de RRPP.

Es conveniente, por tanto, definir estos tres elementos:

**I. La vigilancia tecnológica (VT)** es definida como “metodología aplicada a la obtención y análisis de información cuyo propósito se centra en generar conocimiento como insumo para la toma de decisiones (Aguirre y otros, 2013) y diferencian de acuerdo con AENOR, UNE 166.006Ex, Gestión de la I+D+i: Sistema, de Vigilancia Tecnológica. Madrid, España: 2006, tres tipos de VT tales como: Vigilancia competitiva (información sobre competidores), Vigilancia Comercial (clientes y proveedores) y Vigilancia del Entorno (detección de elementos del entor-

---

<sup>2</sup> Aunque se trata del análisis de caso de Banco de Santander, el objetivo y conclusiones resultan válidos para nuestro trabajo de IE, bien entendido que la misma comprende la gestión de riesgos y específicamente en el caso de las RRPP, riesgos reputacionales, que también son en cierta medida relacionales dado el impacto de la reputación sobre el nivel de confianza o desconfianza de los públicos con respecto a las organizaciones.

no que pueden condicionar el futuro de la organización). Encontramos una aproximación a la visión de McKie y Heath (2016 b) en relación con las categorías para RRPP en este contexto. Torres y Santa (2013) explican que la VT vela por el desarrollo de la IC de las organizaciones a través de la gestión eficiente y responsable de la información y afirman que la VT deviene de un procesos de innovación relacional proponiendo un modelo de gestión para la VT y la innovación relacional inspirado en los fundamentos y modelos de RRPP.

**II. Inteligencia competitiva (IC).** Para Aguirre y otros (2013) la IC se concibe como el proceso de convertir datos en información para que las organizaciones transformen esa información en conocimiento y éste a su vez en estrategias y acciones". Oubrich (2011) propone evitar confusiones terminológicas entre IC y gestión del conocimiento definiendo éste último como "capturing, filing and categorization of information, "y tomando para la IC, la definición de Toit (2003) que dice "CI is Focusing, analysing and actioning of data", para venir a concluir que sin gestión del conocimiento no es posible crear inteligencia competitiva. Este extremo interesa mucho a nuestro trabajo, ya que la necesidad de investigar (obtener información) es común en los procedimientos de RRPP y de IE, así como en la especificación objeto de estudio. Pero sin gestión el proceso de "inteligencia" se verá interrumpido. Esto nos devuelve nuevamente al binomio de Arcos, anteriormente citado: Intelligence-led PR, and PR intelligence. Luego se desprende de estas afirmaciones que la gestión es pasar a la acción una vez analizados los datos y podríamos decir de acuerdo con el proceso de las RRPP elaborado el diagnóstico. Al hilo de este razonamiento cobra sentido la definición de Prescott (2012) para quien IC es el diseño de procesos para la acción. Especial atención merece la mención que

el autor hace en su definición evolucionada de IC a factores no estrictamente de mercado (p. 42) tales como las regulaciones gubernamentales, cultura de la nación, etc. De modo que el ámbito de la IC abarca numerosos aspectos del entorno como la competitividad, lo tecnológico, lo social, lo político, económico, ecológico. Reflexiona el autor sobre relaciones y ética<sup>3</sup>. Por su parte, Pellissier y Nenzhelele (2013)<sup>4</sup> abogan por reducir las discrepancias y un modelo común de les proceso de CI, propuesta que justifican al definir IC como un proceso cíclico de fases interrelacionadas, teniendo en cuenta que dichas fases pueden estar influenciadas por factores como tomas de decisión, procesos y estructura formales e informales de la organización incluida la participación de los empleados, conciencia y cultura organizacional (creación de ambiente óptimo para información compartida) y feedback (entendida como evaluación de resultados). En cierta medida coincide con Degerstedt (2016), quien habla de inteligencia social competitiva refiriendo varios modelos de IC analizados desde una multiperspectiva que contempla estructura, comportamiento y tecnología, destacando este autor la relevancia de la estructura (Social) como redes sociales donde los humanos son individuos cada uno con una complejidad única pero que colectivamente producen un comportamiento social, producto de las interacciones/relaciones entre ellos. Y este aspecto interesa a al binomio RRPP-IE que construimos. Martín y Fernández (2015) explican que la inteligencia está condi-

---

3 La imagen de espionaje de las empresas y consecuencias para la reputación es un tópico que a lo largo de su estudio sobre evolución del término IC es en la estrategia de obtener información y pasar a la acción.

4 Puede apreciarse la preocupación por clima interno y externo, relación con trabajadores, impactos o consecuencias de las políticas adoptadas y acciones ejecutadas. Todo ello encaja con la función social y procesos de RRPP.



cionada fundamentalmente por peso del factor humano y que por ello la IC va más allá de los estudios de mercado de modo que “la segmentación deja paso al análisis de escenarios y exploración de entornos” y estima un factor clave de IC la sensibilidad profesional a este factor. Y Arcos y Pherson (2015) plantean en el marco de la IC una interesante reflexión sobre cómo comunicar los insumos y recomendaciones de manera eficaz y adaptada a los nuevos consumidores de análisis en la era digital, y recomienda que “para comunicar la inteligencia hoy en día se precisa cada vez más considerar la experiencia del usuario y la interacción con el cliente”, lo que nos devuelve a la dimensión relacional. Por su parte Xifra (2014:44) expone que la estrategia de identificar temas potenciales ya sean legislativos, políticos o sociales que puedan influir en el desarrollo de una organización, corresponde a una estrategia empresarial, describiéndolo incluso como “una especie de prelobbismo” muy apreciada en el territorio de la inteligencia competitiva. Para este autor, es evidente las estrategias de RRPP y de relaciones institucionales vienen avaladas por un trabajo previo de inteligencia y, por consiguiente, gestión de conflictos potenciales como área de especialidad de las RRPP representa ese trabajo de inteligencia previo necesario para el éxito de proyectos y campañas.

### **III. Prospectiva y planeación estratégica.**

Aguirre y otros (2015) consideran la prospectiva como “una disciplina para el análisis de tendencias futuras” y definen la planeación estratégica como “un proceso organizado y estructurado mediante el cual se preparan una serie de actividades que impactan directamente en la toma de decisiones de una organización”. Medina y Ortégón (2006: 89), por su parte, otorgan un rol importante a la prospectiva aplicada a la política pública para “apoyar la modernización del Estado y mejorar la capa-

cidad de gobierno” y exponen claramente que el análisis de las políticas públicas ha de servir para comprender, comunicar y controlar. Definen la planeación estratégica como proceso permanente de aprendizaje en el que los gerentes de las organizaciones deben gestionar la incertidumbre y potencialidad conflictiva que el cambio tecnológico y social genera y por ello recomiendan (2006: 91) combinar el ejercicio de la planeación estratégica con el desarrollo del pensamiento estratégico que según ellos “se enfoca a examinar la naturaleza, contexto, proceso y factores determinantes de las decisiones estratégicas, las cuales se distinguen de las decisiones rutinarias u operativas”. Reuniendo las tesis de Sallenave (1985), Loehle (1996) y Wells (1998) ofrecen la visión complementaria entre planeación estratégica (PE) y pensamiento estratégico. Ésta es definida como un proceso diseñado para crear ventajas competitivas y recursos adicionales para una organización y el pensamiento estratégico es definido en base a dos elementos que son, por una parte proceso de razonamiento acerca de sistemas o problemas complejos, con miras a lograr un objetivo, y por otra, el conjunto de múltiples procedimientos de análisis y aprendizaje para reducir la incertidumbre, minimizar riesgos y maximizar oportunidades. Manifestándose, así, la conexión con el meta-análisis de Steyn y Niemann, antes mencionado, del que surge un rol estratégico-reflexivo de las RRPP.

Desde la óptica de las RRPP, Cutilp y Center (2001: 445), definen las RRPP como parte del pensamiento estratégico, a la hora de explicar el sentido y valor de la planificación y programación en la dirección estratégica de RRPP. “El pensamiento estratégico implica predecir o establecer u futuro estado de las metas deseado y determinar las fuerzas que ayudarán o impedirán avanzar hacia la meta y formular un plan para lograr el estado deseado” (2001: 449). Al

enumerar las fases del proceso de planeación se evidencian conexiones con prospectiva, vigilancia y, por tanto, con inteligencia estratégica. También en el campo de las RRPP, Mercado (2002:197) define la planeación como factor de éxito en las organizaciones y señala como primer paso la investigación que facilite la toma de decisiones. Además, coincidiendo plenamente con descriptores de inteligencia estratégica, Wilcox y otros (2001:152) afirman que “la mejor planificación es aquella que es sistemática en el proceso de recopilar información, analizarla, y aplicarla de forma creativa con el propósito específico de alcanzar un objetivo”.

Tras esta revisión de los tres elementos que conforman la inteligencia estratégica y su vinculación con RRPP, se retoma la especificación técnica objeto de estudio de este trabajo (CEN/TS 16555-2) de 2014 sobre Gestión de la inteligencia estratégica, donde ésta se define como: “Resultado del análisis de la información estratégica utilizada para informar y organizar la estrategia de la organización (por ejemplo: planificación anticipada, posicionamiento, influencia o protección)”. Define vigilancia como actividad continua e iterativa dirigida a hacer un seguimiento activo del entorno tecnológico, legislativo, legal, normativo, socio-económico y competitivo, con el fin de anticiparse a los cambios y riesgos e identificar oportunidades.

Se desprende de cuanto antecede que tanto los teóricos de RRPP como de inteligencia estratégica comparten como insumo la información estratégica para prevenir y alcanzar objetivos, y coinciden en la necesidad de implementar procesos relacionales con sus públicos de interés, contemplando la gestión de flujos de información y comunicación óptimos y responsables.

## **2.3 PROCESOS RELACIONALES INVOLUCRADOS EN LA TS16552 DE GESTIÓN DE LA INTELIGENCIA ESTRATÉGICA**

### **2.3.1 MODELO TS1655-2**

El proceso general de inteligencia estratégica de acuerdo con la TS 16555-2<sup>5</sup>, consta de varias etapas representadas en la Figura 1.

### **2.3.2 MODELO DE ESQUEMA O GUÍA METODOLÓGICA PARA LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE CAMPAÑAS Y/O PROGRAMAS DE RRPP (NOGUERO Y XIFRA, 1990).**

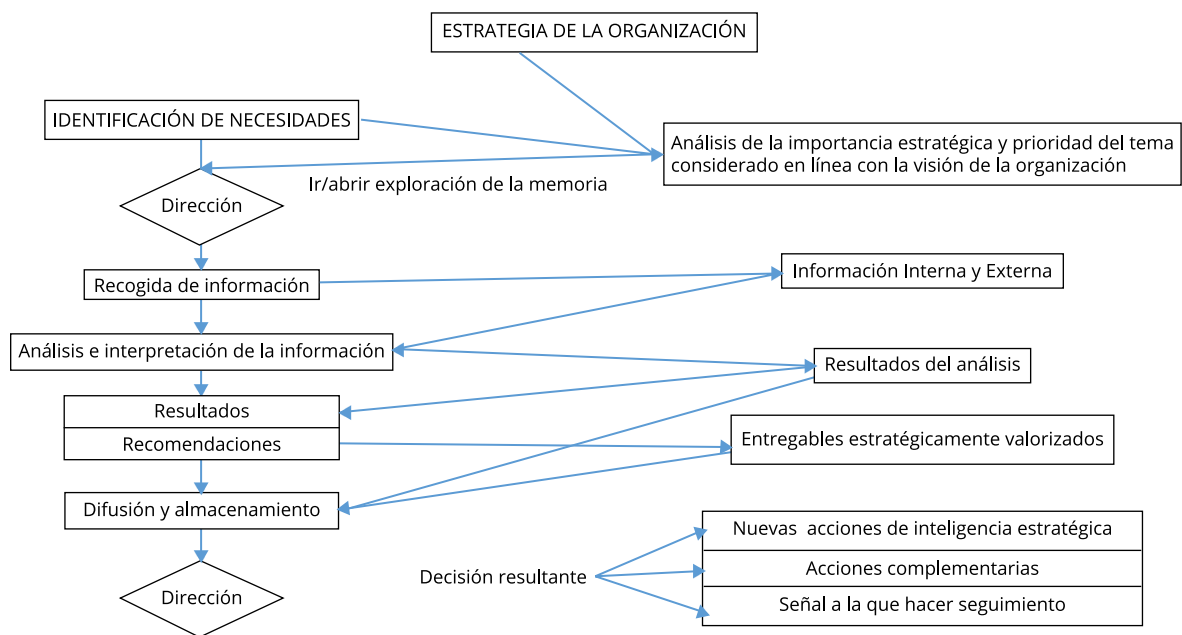
El criterio seguido para seleccionar este modelo, responde a su valor pedagógico de orientación para los que se inician en la creación y desarrollo de programas de RRPP, así como su posible utilización para comparar o analizar otros modelos, propósito de este trabajo.

### **2.3.3 CONVERGENCIA PROCEDIMENTAL ENTRE AMBOS MODELOS.**

Tanto la especificación técnica como el modelo de RRPP parten de la investigación. La primera habla de identificación de necesidades y análisis de la importancia estratégica del tema, dando relevancia a la recogida de información, interna y externa, de cuyo análisis deriven las recomendaciones y propuestas de acción, que de ejecutarse deberán ser difundidas y monitorizadas. Por su parte el procedimiento

---

<sup>5</sup> Esta norma experimental ha sido elaborada por el comité técnico AEN/CTN 166 Actividades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) cuya Secretaría desempeña AENOR. Esta documentación ha sido consultada con fines de investigación de acuerdo con convenio suscrito entre AENOR y Universidad de Alicante.



**Figura 1.** Fuente norma española experimental. UNE-CEN/TS 16555-2 EX

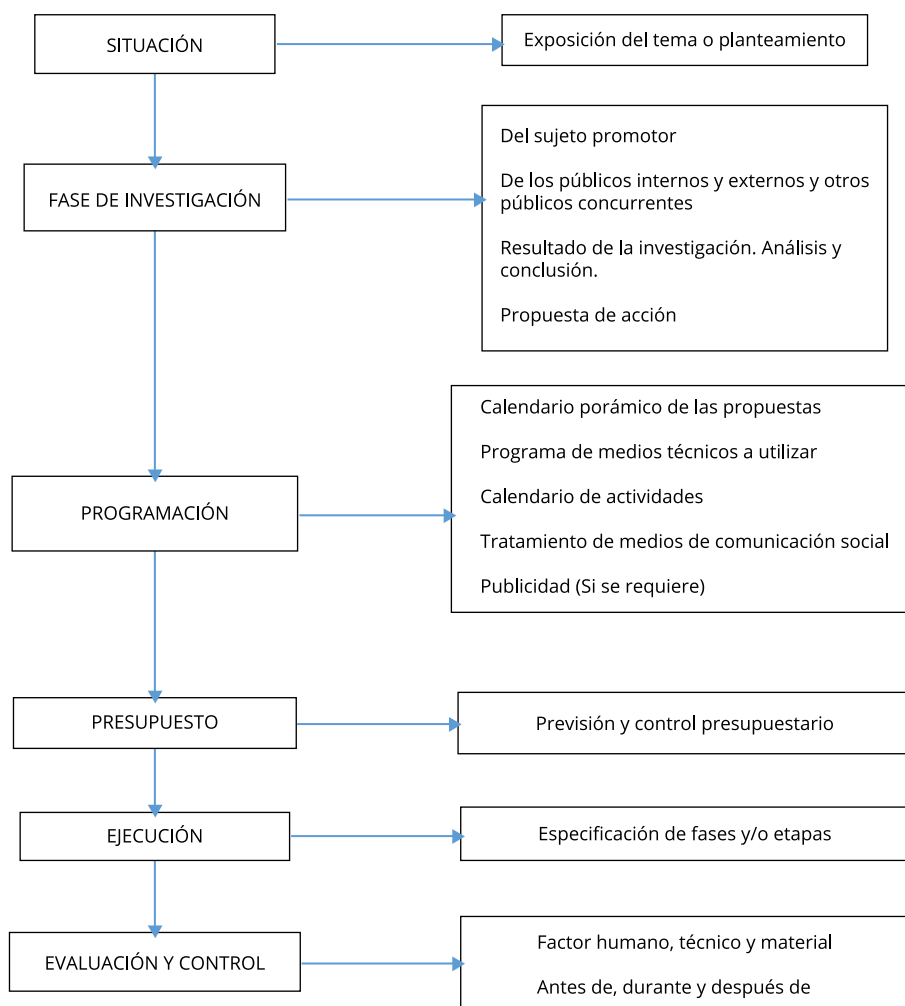
propuesto desde las RRPP parte del análisis de tema situacional, para en fase de investigación abordar públicos internos y externos a la organización y lo que denomina públicos concurrentes desde la perspectiva del sujeto promotor de la estrategia de RRPP. Del análisis y conclusiones de los hallazgos del proceso de investigación se elaborarán las propuestas de acción, que de ser aceptadas por la dirección de la organización se ejecutarán en el marco de un programa, y deberán ser difundidas en medios de comunicación social y publicidad si ésta se considera necesaria.

### 2.3.4 OTROS MODELOS DE RELACIONES PÚBLICAS QUE CONTEMPLAN EL MAPA DE CONVERGENCIAS CON LA TS1655-2.

La revisión de la literatura específica de Relaciones Públicas arroja información sobre modelos como el de Nolte (1979: 20), centrado en la idea de la necesidad de adaptación mutua

entre medio (entorno) y organización, para lo que esta última debe buscar insumos relevantes del entorno a fin de tomar decisiones para el diseño acertado de políticas y acciones organizacionales. Este modelo fue adaptado por Torres (2008), para la gestión en Agencias de Desarrollo Local, que deben optar por acciones de inteligencia estratégica en su misión de promover el desarrollo socio-económico del territorio.

En relación el ámbito funcional la toma de decisiones, el modelo de los Sujetos y el modelo de gestión, ambos de Noguero (1995), muestran convergencia funcional y filosófica con la especificación técnica estudiada. El modelo de los sujetos describe como ámbito funcional de las RRPP la dirección/management (gestión) y desde un punto de vista estructural y relacional, aplica la máxima filosófica hacerlo bien y hacerlo saber explicitando que la gestión de la información más la gestión de la comunicación constituyen el ámbito de actividad y técnica de las Relaciones Públicas. Así, en el modelo de



**Figura 2.** Fuente: figura elaboración propia, a partir de Noguero y Xifra (1990:27-28)

la especificación técnica, el proceso pasa por la información a la dirección y la gestión de la dirección para la toma de decisiones finales. El diagrama de flujo de la TS1655-2 converge en el ámbito funcional de dirección, ya que ésta arropa todos los procesos y muchos de estos informativos-comunicativos, además de considerar variables y públicos internos y externos. El modelo de gestión muestra como punto de inicio la investigación, además de hacer énfasis en la comunicación que será simple o compuesta en función de la simultaneidad o no

de diferentes alternativas y acciones (Torres, 2008).

Finalmente, cabe destacar por su convergencia tanto con los procesos descritos en la TS1655-2, como con las dimensiones conceptuales de inteligencia estratégica y, en el marco de ésta de Inteligencia Social Competitiva, el modelo de Porto Simoes (2001) de la disciplina al proceso y programa de la actividad de RRPP.

El esquema representativo del modelo permite visualizar de una parte la evolución de

la teoría de la disciplina<sup>6</sup> y su transferencia a la actividad profesional ética de aplicación del conocimiento científico a los procesos de gestión organizacional. De este modo se observa un proceso de investigación sobre el entorno y sus cambios (cuestión preventiva característica de la actividad de inteligencia estratégica) que dará lugar un diagnóstico y un pronóstico para elaborar recomendaciones y tomar decisiones de implementación de programas y desarrollo de alternativas siempre éticas para la relación organización públicos. Como se viene evidenciando de la revisión de la literatura, la cuestión relacional es un elemento presente en la noción y proceso de inteligencia estratégica.

La convergencia entre los dos primeros modelos y el tercero de Porto Simoes se encuentra nuevamente en el procedimiento primero indagador para elaborar diagnóstico, pronóstico y diseño de programas. Este modelo añade una dimensión ética y una revisión de la evolución del modelo de gestión desde la teoría a la práctica.

Por último, conviene recordar que International Public Relation Assotiation (IPRA) en 1994, inspirada en los procesos de calidad a partir de las normas ISO, planteó lo que denominó El bucle de la calidad en las RRPP.

En relación con la especificación técnica, el diagrama es muy similar en cuanto a procedimiento. Solo que el bucle que propone IPRA está centrado exclusivamente en RRPP, y el de la especificación técnica está centrado en la inteligencia estratégica, que es más amplia.

El cotejo entre la representación de procesos del bucle de calidad de IPRA, y el proceso general de implementación de inteligencia estra-

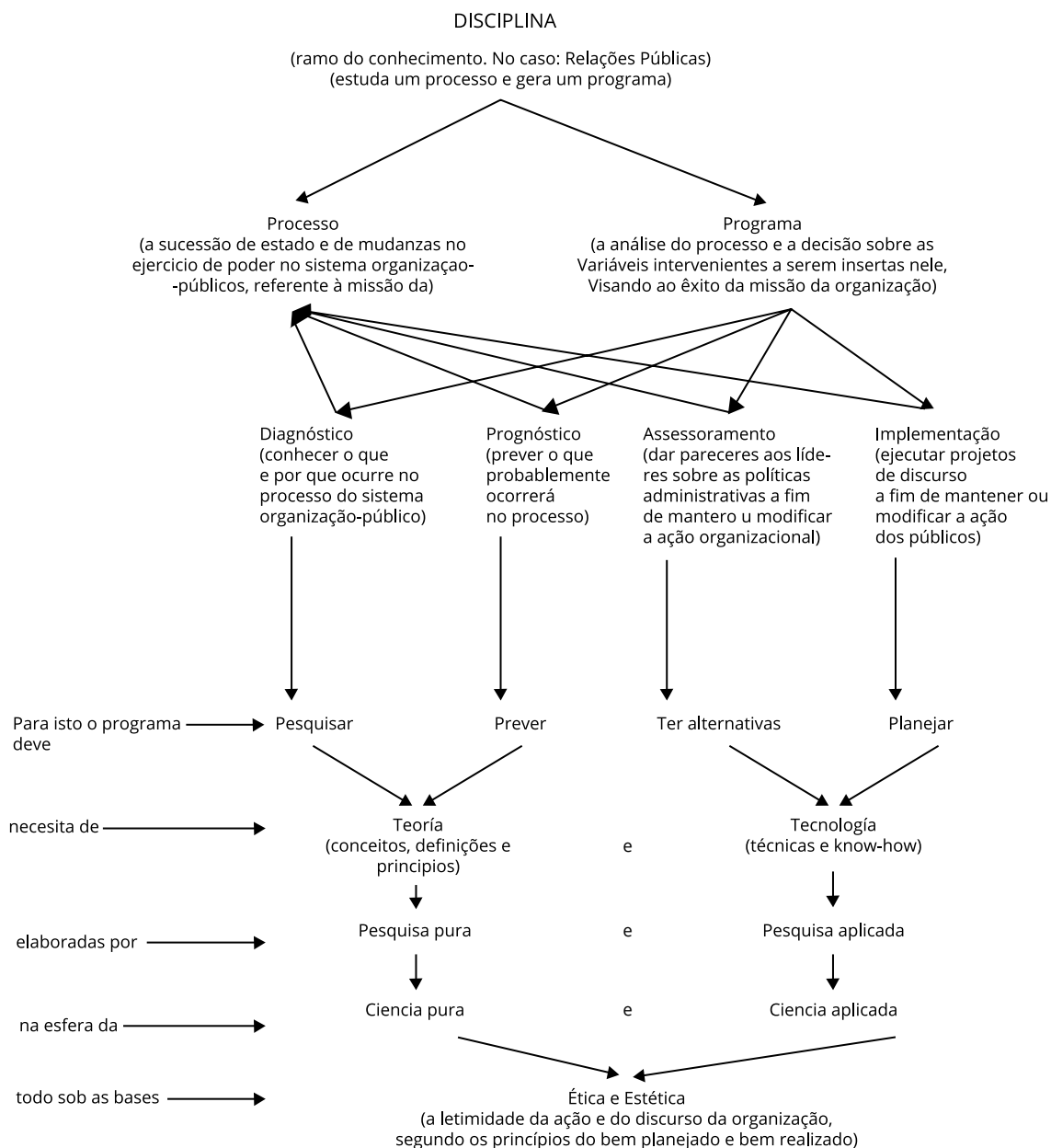
tégica, muestra que el segundo requiere del primero pues el vector relacional atraviesa el proceso inteligencia estratégica, lo que a su vez devuelve a las dos dimensiones complementarias que las RRPP tienen en el campo de la inteligencia estratégica, propuestas por Arcos (2016) de Relaciones Públicas de la Inteligencia y la Inteligencia de las RRPP.

### 3. METODOLOGÍA

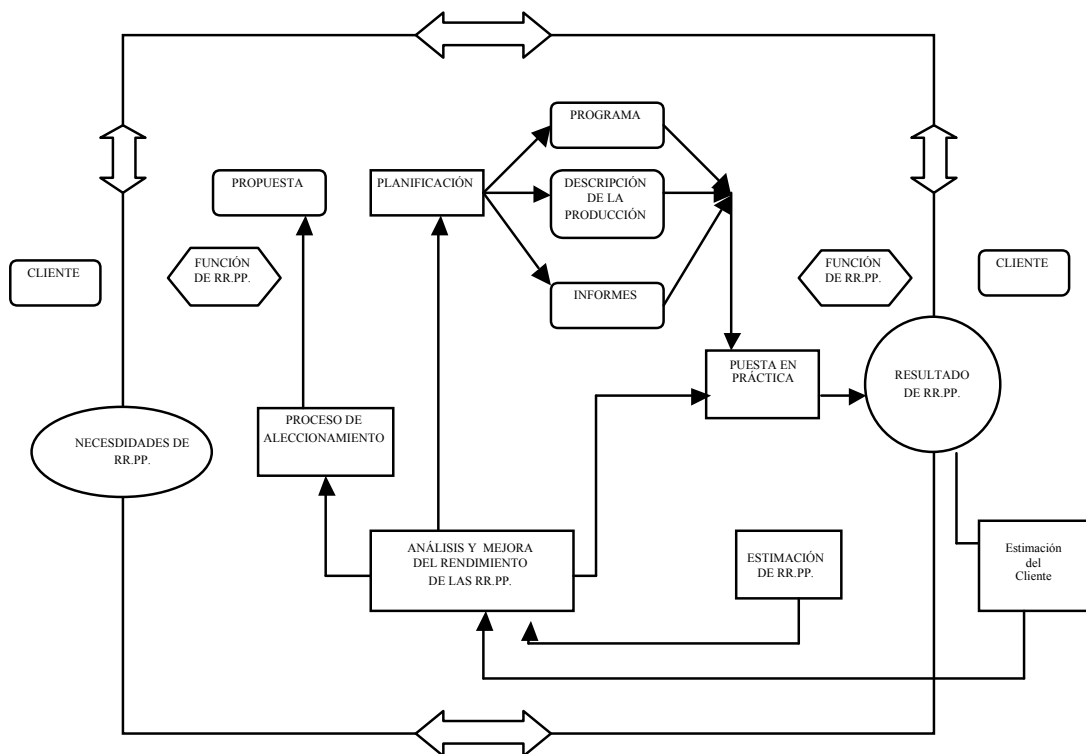
Se presenta un estudio exploratorio, basado en un método de mapeo de co-palabras comparativo entre los procesos de la TS 16555-2 y los modelos de RRPP, así como y conexión conceptual de palabras clave relacionadas con la inteligencia estratégica de las organizaciones y gestión de las RRPP en las organizaciones para dar como resultado una propuesta de convergencia procedimental entre estos. La presente exploración, prepara la base para investigaciones posteriores más elaboradas, de modo que no se formula hipótesis (Hernández Sampieri y otros, 2014). Así, el diseño metodológico aplicado se fundamenta en investigación secundaria aplicando las siguientes técnicas de investigación y análisis: Revisión sistemática de bibliografía relacionada con el problema de estudio (Consulta de bases de datos de publicaciones científicas), Investigación de despacho (revisión de informes y noticias) y análisis de contenido y seguido de un mapeo de co-palabras y co-clasificación Ad-hoc que permita alcanzar el objetivo de conocer la convergencias conceptuales entre el ámbito de las RRPP y el ámbito de la inteligencia estratégica en el marco de la especificación técnica objeto de estudio. Los mapas de co-palabras “se basan en la identificación de pares de palabras claves que concurren juntas en un gran número de documentos” (...) “Los mapas de co-clasificación se basan en el análisis de las concurrencias de términos de cla-

---

<sup>6</sup> Lo que nos resulta de gran interés a la hora de explorar las convergencias conceptuales en este trabajo.



**Figura 3.** Fuente: Roberto Porto Simoes (2001:31).



**Figura 4.** Fuente: Gold paper, no. 10 IPRA, Quality Satisfaction Public Relations. 1994. pag. 50. Traducido por Antonio Noguero.

sificación que en su mayoría representan elementos cognitivos referidos a temas científicos, especialidades o campos”. (Montoya y otros, 2016). La adaptación de esta metodología ha consistido en contrastar las palabras clave en textos seleccionados de RRPP y de inteligencia estratégica, para proceder a analizar concurrencias en las dos especialidades.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 CONVERGENCIA MODELO DE PROCESOS DE RELACIONES PÚBLICAS Y MODELO TS1655-2

Reunidos todos los modelos se podrían establecer los procesos de RRPP involucrados en el sistema de gestión de inteligencia estratégica, tales como<sup>7</sup>:

<sup>7</sup> Destacaremos en negrita y minúscula aquellos procesos extraídos de la revisión documental de RRPP. Mantendremos en tipo normal de letra aquellos procesos extraídos de la revisión documental sobre inteligencia estratégica y el modelo propuesto en la TS16555-2.

INVESTIGACIÓN **de comunicación y estado relacional** (FUENTES INTERNAS Y EXTERNAS) - ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DE DIAGNÓSTICO- **elaboración de pronóstico a efectos preventivos de lo que puede ocurrir que afecte a la reputación y por tanto a la confianza de los públicos de la organización- PARA ELABORAR RECOMENDACIONES (asesoramiento sobre la gestión informativo-comunicativa) QUE AYUDEN A LA TOMA DE DECISIONES PARA implementación de**

**acciones y discurso con los públicos** EN EL MARCO DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL-COMUNICACIÓN/DIFUSIÓN - CONTROL Y SEGUIMIENTO DE FACTORES HUMANOS, TÉCNICOS/TECNOLÓGICOS, MATERIALES **y éticos de comunicación y RRPP que pueden afectar al resto de procesos.**

**Tabla 1.** Mapeo de co-palabras: Palabras clave del campo de RRPP que aparecen en el campo de IE.

| PALABRAS CLAVE CAMPO RRPP                             | PRESENTE EN EL CAMPO IE |    |   | CONVERGENCIA PALABRAS EN CAMPO IE |    | FUENTE                                       |
|---|-------------------------|----|---|-----------------------------------|----|--|
|   | SI                      | NO | Indirectamente  | SI                                | NO |  |
| Planificación estratégica                             | X                       |    |   | X                                 |    | Matilla Serrano (2007).<br>Xifra, J. (2014). |
| Issues Management (gestión de conflictos potenciales) |                         |    | Prevención-vigilancia<br>Inteligencia competitiva o económica | X                                 |    |  |
| Públicos/Stakeholders                                 | X                       |    |   | X                                 |    |  |
| Asuntos públicos                                      |                         |    | Vigilancia y anticipación                                     | X                                 |    |  |
| Innovación relacional                                 |                         |    | Vigilancia tecnológica  | X                                 |    | Torres, R.M. & Santa, A. (2013)              |
| Cooperación   | X                       |    |   | X                                 |    |  |
| Acción comunicativa                                   | X                       |    |   | X                                 |    |  |
| Observación-análisis-toma de decisiones               | X                       |    |   | X                                 |    |  |
| Inteligencia estratégica                              | X                       |    |   | X                                 |    | Mckie y Heath (2016)                         |
| Reputación  |                         | X  |   |                                   | X  |  |
| Clúster de inteligencias                              |                         | X  | Gestión de información  |                                   | X  |  |



|  |   |   |   |   |   |                                     |
|--|---|---|---|---|---|-------------------------------------|
| Intelligence- led PR                                   |   |   | Dinámicas de relacionamiento para innovación    | X |   | Arcos R.(2016)                      |
| PR Intelligence  |   |   | Gestión de información y Relaciones coordinadas | X |   |                                     |
| Stakeholders   | X |   |   | X |   |                                     |
| Comunicación estratégica                               | X |   |   | X |   |                                     |
| Management   | X |   |   | X |   |                                     |
| Inteligencia competitiva                               | X |   |   | X |   |                                     |
| Investigación y análisis                               | X |   |   | X |   | Wilcox, Autt, Agee y Cameron (2001) |
| Comunicación/retroalimentación                         | X |   |   |   |   |                                     |
| Issues management ((gestión de conflictos potenciales) |   |   | Prevención-vigilancia                           | X |   |                                     |
| Management   | X |   |   | X |   |                                     |
| Dirección y gestión (management)                       | X |   |   | X |   | Grunig, J. & Hunt, T. (2000)        |
| Comunicación   | X |   |   | X |   |                                     |
| Stakeholders   | X |   |   | X |   |                                     |
| Cooperación  | X |   |   | X |   |                                     |
| Interés Público  |   | X |   |   | X |                                     |
| Investigación  | X |   |   | X |   |                                     |
| Cambios del entorno                                    | X |   |   | X |   |                                     |
| Estrategia empresarial                                 | X |   |   | X |   | Steyn, B. & Niemann, L. (2004).     |
| Gobierno corporativo                                   | X |   |   | X |   |                                     |
| Sostenibilidad económica, ambiental y social           | X |   |   | X |   |                                     |
| Stakeholders   | X |   |   | X |   |                                     |
| Comunicación estratégica                               | X |   |   | X |   |                                     |
| Marco normativo  | X |   |   | X |   |                                     |

Fuente.elaboración propia.

**Tabla 2.** Mapeo de co-palabras: Palabras clave del campo de IE que aparecen en el campo de RRPP.

| PALABRAS CLAVE CAMPO IE                                   | PRESENTE EN EL CAMPO RRPP |    | CONVERGENCIA PALABRAS EN CAMPO RRPP |    | FUENTE   |
|---|---------------------------|----|-------------------------------------|----|--|
|   | SI                        | NO | SI                                  | NO |  |
| Gestión de la información                                 | X                         |    | X                                   |    | Aguirre, Cataño & Rojas (2013)   |
| Dinámicas de relacionamiento                              | X                         |    | X                                   |    |  |
| Gestión de colaboración                                   | X                         |    | X                                   |    | Gestión de la Innovación (CEN/TC 389-INNOVATION MANAGEMENT) Y ESPECIFICACIÓN TÉCNICA CEN/TS 16555.2 EX Parte 2: Gestión de la inteligencia estratégica |
| Gestión de creatividad                                    | X                         |    | X                                   |    |  |
| Pensamiento innovador                                     | X                         |    | X                                   |    |  |
| Stakeholders  | X                         |    | X                                   |    |  |
| Identificación de necesidades                             |                           |    |                                     |    |  |
| Análisis e interpretación de información                  |                           |    |                                     |    |  |
| Información Interna y externa                             |                           |    |                                     |    |  |
| difusión  |                           |    |                                     |    |  |
| Seguimiento   |                           |    |                                     |    |  |
| Análisis  |                           |    |                                     |    |  |
| Planeamiento estratégico                                  |                           |    |                                     |    |  |
| Gestión de información                                    |                           |    |                                     |    |  |
| Gestión del conocimiento                                  | X                         |    | X                                   |    | Aguirre, Cataño & Rojas (2013)<br>Oubrich (2011)   |
| Relaciones y ética  | X                         |    | X                                   |    | Prescott (2012)  |
| Cultura Organizacional                                    | x                         |    | x                                   |    | Pellissier & Nenzhelele (2013)   |
| Conciencia Organizacional                                 | x                         |    | x                                   |    |  |
| Estructura Social   | X                         |    | X                                   |    | Degerstedt (2016)  |
| Comportamiento social                                     | X                         |    | X                                   |    |  |
| Redes sociales (interacción-relación entre seres humanos) | X                         |    | X                                   |    |  |
| Factor humano   | X                         |    | X                                   |    | Martín y Fernández (2015)  |
| Sensibilidad profesional (ante factor humano)             | X                         |    | X                                   |    |  |
| Planificación estratégica, comunicación y control         | X                         |    | X                                   |    | Medina & Ortegón (2006)  |
| Gestión de la incertidumbre                               | X                         |    | X                                   |    |  |
| Potencialidad conflictiva                                 | X                         |    | X                                   |    |  |
| Cambio tecnológico y social                               | X                         |    | X                                   |    |  |

Fuente: elaboración propia.

## 4.2 MAPA DE CO-PALABRAS Y CO-CLASIFICACIÓN

La tabla 1 y la tabla 2 presentan los resultados de los mapeos descritos.

## 4.3 PROPUESTA DE CONVERGENCIA PROCEDIMENTAL

Los resultados anteriores animan a elaborar una propuesta inicial que ayude a sintetizar la convergencia procedimental evidenciada entre la especificación técnica TS16555-2EX de inteligencia estratégica y los modelos de RRPP abordados: modelo o guía metodológica de Noguero y Xifra, modelo de Nolte, Modelo de los Sujetos, modelo de Porto Simoes y modelo

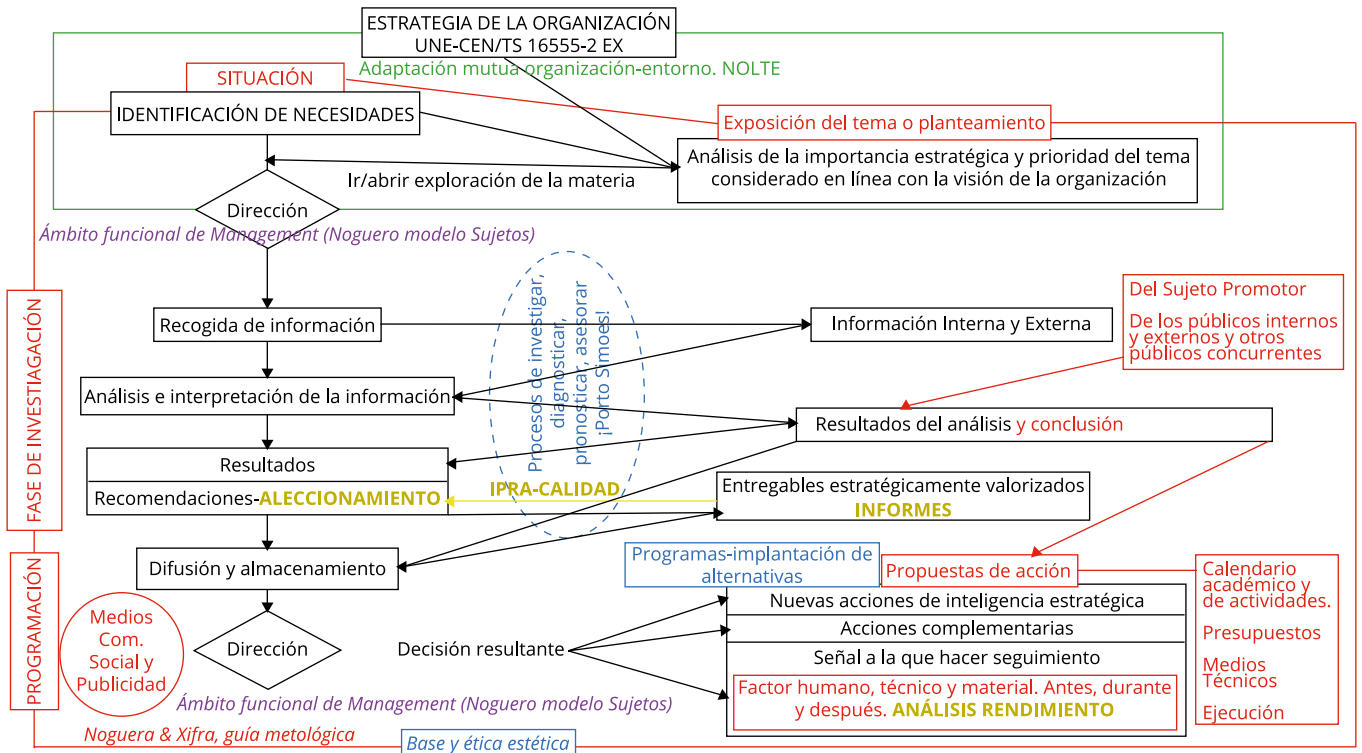
del bucle de la calidad en RRPP formulado por IPRA.

La Figura 5 ilustra esta propuesta de convergencia procedimental entre modelos.

## 5. CONCLUSIONES

En relación con la convergencia procedimental que se da entre los modelos teóricos de RRPP y el modelo de la TS 16555-2 se evidencia que los procesos de RRPP pueden incluirse de modo natural en la especificación técnica del sistema de gestión de inteligencia estratégica, confirmando el papel de las RRPP y la necesidad de incorporar a investigadores y profesionales titulados y especializados en RRPP.

Convergencia procedimental entre TS16555-2EX y modelo o guía metodológica de Noguero y Xifra, modelo de Nolte, Modelo de los Sujetos, modelo de Porto Simoes y modelo del bucle de la calidad en RRPP formulado por IPRA



**Figura 5.** Autores.  
Fuente:elaboración propia.

En relación con la terminología de RRPP utilizada en el campo de la inteligencia estratégica y la especificación técnica-normativa, la convergencia de significados es total. Ahora bien, es importante señalar en el caso de los términos reputación, interés público y clúster de inteligencias, que éstos no se contemplan directamente en el campo de inteligencia estratégica. Precisamente desde las relaciones públicas de la inteligencia y la inteligencia de relaciones públicas, como desde la inteligencia competitiva, se reclama ese espacio para la gestión profesional de RRPP (prevención de riesgos reputacionales a través de investigación y gestión de la información y comunicación con los públicos), como factor de éxito en la inteligencia social, competitiva y, por consiguiente, estratégica de las organizaciones.

Es deseable que en la formación de equipos auditores de sistemas de calidad y, específicamente, de sistemas de gestión de inteligencia estratégica se cuente con Investigadores y profesionales del ámbito de conocimiento de las RRPP. Para ello, se sugiere la pertinencia de promover una aproximación de investigadores-docentes y profesionales titulados en publicidad y relaciones públicas con las agencias normalizadoras y certificadoras para dar facilitar el conocimiento de los procesos de RRPP en las organizaciones. Hecho que permitiría que las recomendaciones de las normativas, más allá de mencionar la importancia de la comunicación interna o con los stakeholders, pudieran incluir procesos y procedimientos específicos de RRPP y fuesen supervisados por los perfiles especializados.

En conclusión, reconocer el papel de las RRPP en los procesos de inteligencia estratégica a través de especificaciones técnicas, ofrece una oportunidad para la investigación aplicada de RRPP en sectores específicos. Los modelos teóricos abordados, explican y convergen con

la especificación técnica objeto de estudio; y ofrecen referentes para la formalización de su complementariedad. Ya en 1994, IPRA presentó el modelo de bucle de la calidad desde la perspectiva de las normas ISO. Un precedente que anima a converger con los procesos de gestión de la innovación y de la inteligencia estratégica de las organizaciones a fin de reforzar el papel que las relaciones públicas desempeñan en el marco de retos y oportunidades actuales para la estrategia empresarial.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 100-110.
- Aguirre, J., Cataño, G. & Rojas, M. (12 de Febrero de 2013). Análisis prospectivo de oportunidades de negocio basados en vigilancia tecnológica. (U. P. Bolivariana, Ed.) *Puente Revista Científica*, 7(1), 29-38.
- Arcos, R. (June de 2016). Public relations strategic intelligence: Intelligence analysis, communication and influence. *Public Relations Review*, 42(2), 264-270.
- Arcos, R. & Pherson, R. (2015). *Intelligence communication in the digital era: transforming security, defence and business*. London: Palgrave Macmillan.
- Castillo Esparcia, A. (2009). *Relaciones Públicas. Teoría e historia*. Barcelona: UOC.
- Castillo Esparcia, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas
- Coates, J.F., Jarratt, L. & Heinz, L. (1986). *Issues management: How You Can Plan, Organize and Manage for the Future*, Mounty Airy (MD.): Lomond.
- Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. (2001). *Relaciones Públicas Eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- Degerstedt, L. (2016). Social competitive intelligence - socio-technical themes and values for the networking organization. *Journal of intelligence studies in business*, 5(3).
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGraw Hill Educación.
- International Public Relations Association. IPRA. (1994). *Quality Customer satisfaction public relations. Gold Paper number 10*. Londres: IPRA.
- Lauzen, M. M. (1997). Understanding the Relation Between Public Relations and Issues Management. *Journal of Public Relations Research*, 9(1), 65-82.

- Loehle, C. (1996). *Thinking strategically: power tools for personal and professional advancements*. New York: Cambridge University Press.
- Long, J. C. (1924). *Public Relations. Theory of Publicity*. New York: McGraw-Hill.
- Martín, A. & Fernández, V. (2015). Inteligencia competitiva y Marketing: superioridad en la toma de decisiones. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 129, 20-27.
- Matilla Serrano, C. (19 de Septiembre de 2007). Aportaciones Para un modelo global de planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de los modelos de planificación estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones Públicas y comunicación. *Tesis Doctoral dirigida por Albert Sáez Casas. Universitat Ramón Llull. FCCB-Comunicación Social*. Barcelona.
- Matilla Serrano, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- McKie, D., & Heath, R. (2016). Public relations as a strategic intelligence for 21st century: context, controversies and challenges. *Public Relations Review*, 42(2), 298-305.
- Medina, J. & Ortegón, E. (2006). *Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, CEPAL.
- Mercado H, S. (2002). *Relaciones públicas aplicadas: Un camino hacia la productividad*. México: Thomson editores.
- Montoya Restrepo, I., Valencia Arias, A., & Montoya Restrepo, A. (abril de 2016). Mapeo del campo de conocimiento en intenciones emprendedoras mediante el análisis de redes sociales de conocimiento. *Ingeniería. Revista chilena de ingeniería.*, 24(2), 337-350.
- Noguero , A., & Xifra, J. (1990). *Premios Yunque de Plata 1987*. Barcelona: Escuela Superior de RRPP de Barcelona -Promociones y Publicaciones Universitarias, SA. ESRP-PPU.
- Noguero Grau, A. (1995). *Función social de las Relaciones Públicas: Historia, teoría y marco legal*. Barcelona: ESRP-PPU.
- Nolte, L. W. (1979). *Fundamentals of Public Relations: Professional Guidelines, concepts and integrations*. Nueva York: Pergamon.
- Oubrich, M. (2011). Competitive Intelligence and Knowledge Creation - Outward insights from an empirical survey. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 1(1), 97-106.

- Perez Senac, R., & Solórzano Hernández, E. (2000). *Relaciones Públicas Superiores. Una nueva pedagogía*. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Porto Simoes, R. (2001). *Relações públicas e micropolítica*. Sao Paulo- Brasil: Summus editorial.
- Prescott, J. (2012). The evolution of competitive intelligence. *Revista Inteligência Competitiva*, 2(2).
- Quality & Performance Management Software. (26 de julio de 2015). *ISOTools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/07/26/origen-normas-iso/>
- Sallenave, J. P. (1985). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.
- Steyn, B., & Niemann, L. (June de 2014). Strategic role of public relations in enterprise strategy, governance and sustainability—A normative framework. *Public Relations Review*, 40(2), 171-183.
- Toit, A. (2003). Competitive intelligence in the knowledge economy: what is in it for South African manufacturing enterprises?. *International Journal of Information Management*, 23(2), 111-120.
- Torres Valdés, R. M. (2008). *Aplicación de instrumentos de relaciones Públicas en el ámbito del desarrollo Local. Descripción y posibilidades*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Facultad de Ciencias de la Comunicación.
- Torres Valdés, R. M., & Santa Soriano, A. (octubre-diciembre de 2013). Estructuras, procesos e instrumentos de vigilancia tecnológica. La vigilancia tecnológica como proceso de innovación relacional. Universidad-Empresa. (U. d. UDUAL, Ed.) *Universidades* (58), 33-42.
- Ugeux, W. (1976). *Las Relaciones Públicas. Una nueva función social*. Barcelona: Biblioteca técnica Seix Barral.
- Wells, S. (1998). *Choosing the future, the power of strategic thinking*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Wilcox, D., Autt, P., Agee, W., & Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid: Pearson Education, S.A Addison Wesley.
- Xifra, J., & Ordeix, E. (2009). Managing reputational risk in an economic downturn: The case of Banco Santander. *Public Relations Review*, 35(4), 353-360.
- Xifra, J. (2014). *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales*. (2ª Edición). Madrid, Tecnos.