

ISSN electrónico: 2172-9077  
DOI: <https://doi.org/10.14201/fjc.28291>

## COMUNICACIÓN CORPORATIVA: LA GESTIÓN DEL DIÁLOGO PARA RECUPERAR LA CONFIANZA Y DERRIBAR BARRERAS CULTURALES EN LOS MUSEOS

### *Corporate Communications: Communications Management to Rebuild Trust and Tear Down Cultural Barriers in Museums*

Dr. David. CORDÓN-BENITO

Universidad Complutense de Madrid (UCM), Profesor Ayudante Doctor (PAD), España  
E-mail: [dcordon@ucm.es](mailto:dcordon@ucm.es)

 <https://orcid.org/0000-0001-5603-0792>

Dra. Lidia MAESTRO-ESPÍNOLA

Universidad Complutense de Madrid (UCM), Profesor Ayudante Doctor (PAD), España  
E-mail: [lidiamae@ucm.es](mailto:lidiamae@ucm.es)

 <https://orcid.org/0000-0003-4866-3412>

Dra. Natalia ABUÍN-VENCES

Universidad Complutense de Madrid (UCM), Profesora Titular, España  
E-mail: [nabuinke@ucm.es](mailto:nabuinke@ucm.es)

 <https://orcid.org/0000-0002-4153-9390>

Fecha de recepción del artículo: 26/01/2022

Fecha de aceptación definitiva: 22/03/2022

#### RESUMEN

Tras años convulsos en los que las instituciones han debido hacer frente a la pérdida de confianza, la comunicación se presenta como una herramienta dialógica fundamental para su recuperación. La presente investigación se centra en el uso de la comunicación por el museo como institución cultural y de encuentro de comunidades. El objetivo de este trabajo es el de ahondar en la perspectiva relacional de la comunicación corporativa y, de manera específica, en su poder regenerador de confianza y creador de comunidad. La hipótesis establece que, debido al descrédito en las instituciones, los museos han decidido convertir la comunicación corporativa y, en concreto, las relaciones públicas, en una herramienta estratégica para relacionarse con sus *stakeholders* y mostrarse como lugares de encuentro de diferentes grupos sociales. La investigación se sustenta desde la revisión bibliográfica y una metodología cualitativa empleando entrevistas en profundidad a responsables de comunicación de los principales museos españoles de arte madrileños, catalanes y vascos con un mayor número de visitantes en los últimos cinco años. Los resultados muestran que la comunicación se convierte en un elemento estratégico

fundamental para que los museos refuercen lazos con sus grupos de interés y generen espacios de diálogo e inclusión entre comunidades multiculturales.

**Palabras clave:** comunicación corporativa; relaciones públicas; diálogo; museos; stakeholders; social media.

#### ABSTRACT

After years of upheaval in which institutions have had to face the lack of trust, communication is presented as a fundamental dialogical tool for their recovery. This research focuses on the use of communication by the museum as a cultural institution and a meeting place for communities. The main aim of this work is to delve into the relational perspective of corporate communication and, specifically, into its power to regenerate trust and create community. The hypothesis establishes that, due to the discrediting of institutions, museums have decided to turn corporate communication and, specifically, public relations, into a strategic tool to engage their stakeholders. The research is based on a qualitative methodology using in-depth interviews with the heads of communication of the main Spanish art museums in Madrid, Catalonia, and the Basque Country with the highest number of visitors in the last five years. The results show that communication becomes a fundamental strategic element for museums to strengthen ties with their stakeholders and generate spaces for dialogue and inclusion among multicultural communities.

**Keywords:** corporate communications; public relations; dialogue; museums; stakeholders; social media.

## 1. Introducción

Como afirman Hunt y Grunig (1994), al igual que las personas, las instituciones necesitan establecer relaciones de comunicación con el entorno en el que operan además de con sus *stakeholders*, bien sean visitantes, donantes, personal, las administraciones públicas que rigen las políticas a las que deben ceñirse para desempeñar su actividad, o cualquier otro tipo de grupo que se ve afectado por o puede afectar a una institución.

De acuerdo con lo que comentan Apolo et al. (2017), las instituciones son entidades que forman parte de diversos sistemas interconectados por intereses, contextos o relaciones compartidas con sus grupos de interés para conseguir una serie de objetivos. La comunicación corporativa destaca como la herramienta estratégica necesaria para una buena gestión de esas relaciones que, además, ofrece buenas pautas a los directivos para conducir sus organizaciones (Recalde y Gutiérrez, 2015).

Los diferentes acontecimientos que han generado cambios en los ámbitos políticos, económicos, sociales y culturales en los últimos diez años han mermado la reputación de las instituciones y la confianza de la población hacia estas (Gutiérrez y Laporte, 2013; Rojas y Albuquerque, 2015; Maestro *et al.*, 2018). Las organizaciones han centrado su atención en la recuperación de la credibilidad perdida a través del restablecimiento de relaciones con sus grupos de interés.

Precisamente a comienzos del siglo XX surge el germen de la comunicación corporativa con el nacimiento de las relaciones públicas. Nacen movidas por el interés de gestionar la relación comunicativa que se establece entre institución y públicos. La labor con la que aparecen es la de iniciar o mantener relaciones mutuas entre institución y consumidor de las que ambas partes se benefician (Grunig y Hunt, 1984). De acuerdo con Sam Black (1993) una organización siempre encontrará más fácil alcanzar los objetivos y las metas prefijadas si cuenta con el apoyo del público y su beneplácito

a las actividades que desarrolla. Por su parte, Heath y Coombs (2006) afirman que las relaciones públicas responden a una necesidad por parte de la sociedad y de las instituciones de interactuar para conocerse.

La comunicación corporativa gestiona toda la política comunicativa de una institución y, a través de esas relaciones con diferentes grupos de interés, escucha a la sociedad, toma decisiones teniendo en cuenta esa información y hace oír sus mensajes (Argenti, 2014). De esta forma, se facilita la oportunidad de establecer un diálogo entre sociedad e instituciones quienes, como agentes que forman parte de la comunidad en la que se circunscriben, ponen de manifiesto el carácter democrático de la disciplina (Sotelo, 2001; Xifra, 2003). De esta manera, los miembros que participan en y de la comunidad buscan la mejora de esta a través de la actividad diaria que desarrollan. Las instituciones que gestionan su comunicación y se convierten en organismos vivos que se relacionan con sus públicos, toman el pulso de la realidad y deciden en consecuencia.

Desde finales de la década de los 80, algunos académicos de las relaciones públicas (Kruckeberg y Starck, 1988; Elwood, 1995; Hutton, 1999, Baker, 2002) manifestaron su disconformidad con las definiciones que, hasta el momento, se habían ofrecido sobre esta disciplina. Para los profesores Dean Kruckeberg y Kenneth Starck (1988), las interpretaciones, que hasta el momento se hacían, se centraban en el uso de la comunicación persuasiva para obtener algún tipo de beneficio por parte de las instituciones. Para estos académicos, sin embargo, el entorno cada vez más globalizado y multicultural de la sociedad contemporánea había terminado con un sentido de comunidad primigenio, mantenido en los pequeños municipios rurales. Por ello, ofrecieron una definición de las relaciones públicas que puso de manifiesto su concepción como reconfiguradoras del sentido de comunidad (Kruckeberg y Starck 1988, p. 21): «the active attempt to restore and maintain a sense of community».

Esta recuperación del sentido de comunidad es lo que intentan hacer los museos empleando la comunicación corporativa y a través de las relaciones públicas estableciendo lazos comunicativos con el entorno. De esta forma, desarrollan su rol social identitario y pueden ofrecer un beneficio a todos aquellos públicos con quienes mantienen una relación de influencia mutua (Cordón, 2018). La comunicación corporativa y las relaciones públicas se convierten, por tanto, en herramientas fundamentales para que las instituciones puedan desarrollar un papel de rectoras de sociedades.

La hipótesis de la investigación parte de que los museos emplean la comunicación corporativa y, en concreto, las relaciones públicas, en una herramienta estratégica fundamental para incrementar el contacto con sus *stakeholders* y afianzar la relación con ellos. El objetivo principal es el de comprender el funcionamiento de las áreas de comunicación y su rol en la gestión de relaciones de confianza con los públicos del museo. Como objetivos secundarios la investigación se plantea descubrir el papel del museo como lugar de diálogo y encuentro entre diferentes grupos sociales y culturas.

## 2. Marco teórico

La academia acepta hoy que las relaciones públicas acentúan el carácter social e integrador de las instituciones al ponerlas en contacto con sus públicos. Esa relación de intercambio beneficiosa afecta a los públicos que, a su vez, forman parte de una comunidad de personas agrupadas por diversas características demográficas, socioeconómicas y geográficas.

Kruckeberg y Starck plantearon en su obra 'Public Relations and Community' (1988) la necesidad de que las relaciones públicas no se ocuparan únicamente de establecer relaciones duraderas y beneficiosas entre organización y públicos. Siguiendo el concepto de 'ecología' e insistiendo en la idea de la interdependencia entre institución y entorno, apostaron porque la disciplina buscara, a través de su actividad, la mejora de las comunidades en las que las instituciones operaban y, por consiguiente, un beneficio para la sociedad. Es lo que varios autores han denominado 'teoría orgánica' de relaciones públicas (Kruckeberg, 2007; Vujnovic y Kruckeberg, 2010, 2011; Valentini, Kruckeberg y Starck, 2012). A su entender, las relaciones públicas amplifican su función a un intento activo por restaurar y mantener el concepto de comunidad que, debido a la globalización experimentada en las últimas décadas, se había perdido.

Este interés por las comunidades no nació con Kruckeberg y Starck en 1988. Ambos autores basaron el análisis en su 'community-building theory', derivada de las conclusiones obtenidas de las investigaciones de la Escuela de Chicago (1892-1939). Este grupo de académicos de sociología, que se instalaron -en su mayoría- en la ciudad americana homónima que les dio nombre, estudió la pérdida y la recuperación del término comunidad. Para la Escuela de Chicago, esta pérdida la habían provocado tres factores: la evolución de los medios de comunicación y transporte, la industrialización y la emigración de los núcleos rurales a las grandes urbes (Kruckeberg y Starck, 1988).

Kruckeberg y Starck (1988), movidos por el interés que en ellos despertaba la investigación sobre las comunidades de la escuela de Chicago y la evolución social que acontecía, partieron de los estudios desarrollados por los miembros de esta escuela para explicar el concepto. La explicación de Kruckeberg y Starck de comunidad hacía referencia a las pequeñas poblaciones que en 1800 existían en Estados Unidos, a las que los autores llamaron (Kruckeberg y Starck, 1988: p. 44) «island communities» o comunidades isla. Ambos justificaban la importancia de estos grupos sociales asegurando que eran innatos a la formación de los países.

Años más tarde, y en una de las primeras revisiones de su teoría, Kruckeberg (1995) propuso una redefinición de los conceptos que llevaron a la pérdida del sentido de comunidad y que, en gran medida, actualizaba la propuesta primitiva de su obra de 1988. Para el autor, los avances tecnológicos y la evolución de los medios de transporte y comunicación habían hecho posible una sociedad más heterogénea. El nacimiento de internet supuso para el autor un avance no sólo en la velocidad en la comunicación, sino también en el alcance y la posibilidad de *feedback* que este medio ofrecía. Estas nuevas posibilidades fueron haciendo de la sociedad una amalgama de culturas cada vez más próximas tanto en lo geográfico como en lo relacional. Como indicaban Kruckeberg y Starck (1988) y Kruckeberg (1995), la evolución produjo una homogeneización de una 'sociedad global' que hacía cada vez más necesaria una aproximación hacia una comunicación intercultural.

Putnam (2000) señala que el principal responsable de la pérdida del sentimiento de comunidad ha sido el cambio generacional, con jóvenes cada vez menos involucrados. En los últimos 30 años se ha producido una falta de compromiso por parte de las nuevas generaciones ocasionada por una nueva realidad económica, la expansión de las ciudades y la evolución de los medios electrónicos y de entretenimiento (Putnam, 2000). Estas causas que coinciden, en parte, con lo propugnado por Kruckeberg *et al.*, (1988, 1998, 2008), son las que el autor señala como las verdaderas responsables de la pérdida del sentido comunitario en un entorno cada vez más global.

Sin embargo, Starck y Kruckeberg (2001) ponen de manifiesto que, a pesar de que apunten a la globalización como una de las causas de la pérdida del concepto de comunidad, no critican esta realidad hacia la que la sociedad tiende. Al contrario, comprenden que las operaciones económicas entre países diferentes son inevitables, siempre y cuando se respeten las particularidades autóctonas. Proponen que, antes de que las empresas económicas extranjeras se instalen en países con comunidades que comparten una identidad propia, se produzca una adaptación a esos cambios, aunque sin perder parte de su identidad. Para conseguir esta adaptación de las grandes organizaciones a los nuevos entornos, los autores apuntan de nuevo hacia la comunicación como la base de esas relaciones interculturales orientadas, bien a los negocios, bien al entendimiento entre culturas diferentes:

We return to our original thesis, what and how we perceive communication emerges as paramount in our view of public relations in an increasingly globalized, diversified, multicultural world. Communication builds relationships. If relationships are to be built and maintained, then communication becomes an indispensable component (Starck y Kruckeberg, 2001, p. 57).

Para los autores, las relaciones públicas son la herramienta fundamental de la comunicación corporativa para construir puentes entre instituciones y públicos, lo que facilita la comprensión y el diálogo multicultural. Se establece una relación comunicativa entre ambas partes que busca, además de un beneficio empresarial por parte de la institución, una mejora del entorno en el que opera.

De esta manera, y como defienden Kruckeberg y Starck desde 1988, la comunicación y, en especial, las relaciones públicas, se convierten así en el eje central de la *community building theory*, que aboga por el entendimiento cultural para la creación y mantenimiento de las comunidades (Kruckeberg y Starck, 1988, 2004; Kruckeberg 1995, 1998; Kruckeberg y Tsetsura, 2008; Valentini, Kruckeberg y Stark, 2012; Vujnovic *et al.*, 2021).

### ***2.1. Reestablecer el sentimiento de comunidad en el S. XXI a través de las Relaciones Públicas***

En un entorno cada vez más globalizado y multicultural, el sentido de comunidad se diluye en detrimento de una sociedad cada vez más homogeneizada y estandarizada. Los profesionales de la comunicación corporativa, a través del uso de las relaciones públicas, se presentan como los encargados de conseguir un entendimiento entre culturas sin pérdida de identidad. El *communitarianism* surge a finales de los años 90 como un movimiento que aboga por la recuperación y mantenimiento del sentido de comunidad. Sus defensores, los *communitarians*, ven en la comunicación y, especialmente, en las relaciones públicas, la manera de conseguir este restablecimiento de la comunidad.

La insistencia de este grupo en que las organizaciones se preocupen por el entorno en el que operan ha sido contemplada por algunos directivos de las instituciones. Estos han mostrado su interés en atender las demandas de sus *stakeholders* para, de esta manera, dirigir mejor sus estrategias (Freeman *et al.*, 2010; Jensen, 2002). La comunicación cobra importancia en las instituciones para establecer vínculos comunicativos con el entorno y tomar decisiones que vayan más allá de un simple beneficio

económico y que repercutan de manera positiva en la comunidad (Freeman *et al.*, 2010). Por lo tanto, la toma de decisiones que realizan las organizaciones se ve afectada por un comportamiento responsable por parte de esta en su área de influencia. Las relaciones públicas, de este modo, refuerzan su enfoque relacional, a través del cual se establecen y mantienen vínculos comunicativos entre institución y entorno para fomentar el diálogo entre las partes (Cutlip, Center y Broom, 1985).

Esta definición muestra la capacidad de la disciplina de tender lazos comunicativos entre institución y públicos que facilitan el intercambio de ideas y opiniones. Este enfoque viene avalado por varios autores (Grunig y Hunt, 1984; Ledingham y Bruning, 2001; Pieczka y L'Etang, 2001; Ledingham, 2003; Lamb y McKee, 2005; Ferguson, 2018). Todos estos académicos han subrayado la importancia de establecer nexos comunicativos entre las instituciones y los públicos.

Kruckeberg y Starck (1988: 23; 2004: 135), Kruckeberg (1995:38; 1998: 4), Kruckeberg y Tsetsura (2008: 11) y Valentini, Kruckeberg y Stark (2012: 873) entienden la labor de los profesionales de comunicación corporativa como orientadores o guardianes de esas relaciones entre los componentes de la comunidad. Se pone así de manifiesto la relevancia de su carácter relacional. Esta concepción se ha centrado siempre en una perspectiva menos estratégica de la disciplina, aunque más sociológica y antropológica. Para Kruckeberg y Starck:

[PR] Practitioners can help individuals accommodate themselves to the larger group in the community. They can help members of the community to know one another. They can help develop person-to-person relationships. They can help bring about a sharing of personal experiences among members of the community (Kruckeberg y Starck, 1988, p. 66).

A pesar de que la propuesta de Kruckeberg y Starck de las relaciones públicas como reconstructoras ha recibido críticas por parte de algunos autores (Cheney y Christensen, 2001), lo cierto es que su planteamiento se ha mantenido a lo largo de los años. Esta vertiente más social de la disciplina en la que el profesional de relaciones públicas trabaja como un sanador de comunidades, ayudando al mantenimiento de las particularidades de cada una, incluso ha cobrado fuerza en los últimos años (Vujnovic y Kruckeberg, 2012).

Para Kruckeberg y Starck, los profesionales de esta disciplina, gracias a su conocimiento de la construcción de comunidades, pueden utilizar los medios de comunicación actuales para construir, mantener y mejorar el sentido de comunidad (Kruckeberg y Starck, 1988; Kruckeberg y Starck, 2004; Starck y Kruckeberg, 2001; Kruckeberg y Tsetsura, 2008; Vujnovic y Kruckeberg, 2012). Según estos teóricos, las relaciones públicas son la herramienta específica para recuperar las comunidades y paliar la sensación del ser humano de anonimato o falta de identidad en la sociedad.

El desarrollo de formas de comunicación inexistentes hace 30 años, como internet y todas las posibilidades que brinda a las sociedades para relacionarse entre sí, ha supuesto una redefinición de los conceptos en los que se basaba la Escuela de Chicago. Concretamente, Kruckeberg y Tsetsura (2008) hacen referencia a la importancia de internet como medio donde encontrar espacios de encuentro y relación virtual.

La aparición de internet, por tanto, hace posible la creación de nuevas comunidades, o medios sociales, que cuestionan la concepción de área geográfica que definió previamente la comunidad (Hallahan, 2005; Valentini, 2015). Sin embargo, tal y como Porter explica (2004), en este tipo de comunidades virtuales la geografía también existe

y posee unos límites que, a pesar de no existir físicamente, sí están bien definidos y marcan las fronteras entre diversas comunidades existentes en el entorno on-line. Mitra y Schwartz (2001) refuerzan esta teoría defendiendo la idea de que una dirección web aporta a los usuarios una sensación de entorno delimitado, una localización en el entorno digital. Pero esta no es sólo una de las especificaciones que deben realizarse a la lista de características que cumplen las comunidades, sino que, además, internet hace posible que una persona pueda formar parte de varias de manera simultánea:

The growth of virtual communities in a 'global village' creates a situation in which one individual can easily belong to multiple communities, i.e., both physical and virtual. Belonging to multiple communities has now become the norm, i.e., today, we commonly belong to more than one community. An individual can be a member of such virtual communities as Facebook, MySpace, or YouTube, in addition to be a member of her or his geographic community (Kruckeberg y Tsetsura, 2008, p. 15).

Kruckeberg y Starck (2008) defienden que el principal *stakeholder* de cualquier institución es la sociedad en sí misma y, por eso, la labor de los responsables de comunicación y el empleo de las relaciones públicas es tan significativa para conseguir esa relación de beneficio para las comunidades en las que operan. A través el empleo de las relaciones públicas, una determinada institución tiene la posibilidad de hacer que su organización colabore en la construcción de la comunidad de tres formas (Hallahan, 2005): implicándose con la comunidad, bien a través de muestras de responsabilidad social, fomentando el diálogo con los miembros o mostrando a la institución como una ciudadana responsable; promoviendo la comunidad: fomentando la vitalidad económica, política, social y cultural esponsorizando actividades, impulsando el voluntariado o desarrollando la filantropía, todo ello sin esperar nada a cambio; y, por último, coordinando la comunidad: creando clubs, asociaciones y sociedades donde individuos de características diversas que son miembros de la comunidad puedan reunirse y agruparse.

De esta manera, las relaciones públicas se presentan como un puente relacional entre institución y comunidad. Su función, por tanto, es la de tomar el pulso al entorno y tener en cuenta las necesidades de la comunidad de la que la organización forma parte para, de esta forma, adaptar su actividad a la búsqueda del beneficio comunitario y, por ende, de la propia institución. Eso es lo que se espera de los museos ya que, como instituciones que forman parte de esas comunidades y que, por definición, poseen un cometido claro para la mejora de la sociedad, deben gestionar de manera eficaz y eficiente su política comunicativa para conocer su entorno y ofrecerle lo que necesita. Sin embargo, será clave en esta función la identificación y jerarquización de públicos que en los museos está concentrada y relacionada parcialmente con la implementación de acciones de comunicación (Capriotti y Pardo, 2012; Oliveira y Capriotti, 2013) y adaptarlas a entornos presenciales o virtuales (Cordón y González, 2016).

### 3. Metodología

Este estudio pretende analizar el uso que los departamentos de comunicación de museos significativos en España realizan de las relaciones públicas como herramienta para la construcción de puentes comunicativos entre la institución y sus diferentes *stakeholders*. De esta forma, se analiza si los museos emplean las relaciones públicas

para estrechar lazos de colaboración, representación y dotar de visibilidad a aquellas comunidades en las que se instalan. Una tarea con un marcado carácter social que, por definición, posee el museo (Cordón, 2018).

El trabajo se ha realizado a partir de una aproximación cualitativa al objeto de estudio. Según Patton (1987) el método cualitativo es útil para lograr describir e interpretar todos aquellos aspectos que no resultan fácilmente observables. Como instrumento de investigación se ha seleccionado la entrevista en profundidad. Dado el objetivo de esta investigación, se ha optado por un cuestionario estructurado, siguiendo un esquema de preguntas diseñado para obtener el máximo de información y trabajar los resultados de manera sistemática.

La recolección de datos se ha llevado a cabo mediante dos tipos distintos de fuentes: en primer lugar, estudios de organismos oficiales, informes, memorias y páginas webs facilitados por los responsables de comunicación de los museos seleccionados como muestra y, en segundo lugar, las entrevistas en profundidad mantenidas con los mismos.

Se seleccionaron documentos de carácter público disponibles en las páginas web de los museos de la muestra o con disponibilidad bajo petición. La mayor parte consistieron en memorias anuales o planes estratégicos de los museos durante el periodo en el que se mantuvieron las entrevistas en profundidad con los responsables de comunicación. Se obtuvieron datos sobre las metas propuestas, los objetivos, los principales ejes estratégicos, o el tipo de público hacia el que se dirigían, que se emplearon para el diseño del cuestionario.

Las entrevistas se mantuvieron con los directores de comunicación de los museos españoles más visitados en los últimos cinco años ubicados en Madrid, Cataluña y País Vasco, como ilustra la Tabla 1.

Tabla 1. Museos más visitados en España que forman parte de la muestra.

Nombre del museo	Ciudad	Comunidad Autónoma	País
Museo Nacional del Prado	Madrid	Madrid	España
Museo Nacional Thyssen-Bornemisza	Madrid	Madrid	España
Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (MNCARS)	Madrid	Madrid	España
Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA)	Barcelona	Cataluña	España
Museu Nacional de Arte de Cataluña (MNAC)	Barcelona	Cataluña	España
Museo Guggenheim de Bilbao	Bilbao	País Vasco	España
Museo de Bellas Artes de Bilbao	Bilbao	País Vasco	España

Fuente: Autores del artículo.

La justificación de la muestra que se ofrece es que las instituciones museísticas escogidas forman parte de las más visitadas de España en los últimos cinco años, como muestra la Tabla 2. En todos estos museos fue posible identificar un departamento dedicado a la gestión de la política comunicativa de la institución y, por consiguiente,

la figura de un responsable de comunicación. Al descubrir que todos contaban con un profesional al frente de esta área, se decidió focalizar las entrevistas en profundidad en esta figura profesional, responsable de la comunicación, anticipando que tendría un conocimiento mucho más exacto de la institución en la que trabaja.

Tabla 2. Visitantes de los museos madrileños, catalanes y vascos participantes en la investigación.

	2016	2017	2018	2019	2020
Museo Nacional del Prado	3.033.754	2.824.404	2.892.937	3.203.417	852.161
Museo Nacional Thyssen-Bornemisza	1.065.000	850.496	927.907	1.034.941	341.008
Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía	3.646.598	3.880.812	3.898.309	4.425.699	1.248.486
Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA)	324.584	331.694	331.694	357.029	86.000
Museu Nacional de Arte de Cataluña (MNAC)	557.278	820.516	891.346	837.694	210.465
Museo Guggenheim Bilbao	1.169.404	1.322.611	1.265.756	1.170.669	315.908
Museo de Bellas Artes de Bilbao	269.977	314.987	252.000	250.742	82.222

Fuente: Departamentos de comunicación de los museos participantes.

Las entrevistas en profundidad se mantuvieron con los responsables de comunicación de los museos citados. Se empleó un cuestionario compuesto por 28 preguntas y los encuentros se organizaron en las oficinas de cada uno de los profesionales de estas instituciones que participan en la muestra, teniendo una duración media de 90 minutos.

Las 28 preguntas se agruparon en distintos bloques temáticos de manera que la transición entre estos fuera ágil y ordenada. La división se efectuó, en primer lugar, en dos grandes categorías: estructura de la institución y actividad del área de comunicación. Cada uno de estos bloques se subdividía a su vez en diez y nueve descriptores respectivamente que sirvieron para organizar y facilitar el posterior trabajo de análisis y extracción de resultados de las entrevistas como se observa en la Tabla 3:

Tabla 3. Relación de categorías y descriptores empleados en el cuestionario.

Bloques	Categorías	Descriptores
Estructura de la Institución	Identidad, misión y visión; organigrama; área de Comunicación; áreas funcionales y recursos.	Identidad, misión, visión, organigrama, responsable área, procesos, áreas funcionales, toma de decisiones, coordinación, otras áreas con actividades comunicativas, protocolos, actividad, recursos y presupuesto.
Actividad	Estrategia de comunicación; relaciones con los públicos y la comunidad; comunicación digital; papel de la corporativa y las relaciones públicas en el museo.	Estrategia, dinámicas de funcionamiento, <i>stakeholders</i> prioritarios, relación con la comunidad, dinámicas de funcionamiento, comunicación digital.

Fuente: Autores del artículo.

## 4. Resultados Y Discusión

De las entrevistas realizadas a los responsables de comunicación de los museos anteriormente citados se extraen una serie de resultados que se exponen a continuación. Los datos aquí arrojados se consideran representativos si se tiene en cuenta que los entrevistados son los encargados de gestionar el trabajo en equipo de ocho departamentos en los que se encuentran agrupados más de una docena de técnicos profesionales en comunicación. Todos ellos se guían por las pautas comunicativas que marcan estos responsables, encargados de gestionar la política comunicativa de las instituciones que han participado en la muestra.

### 4.1. *Existencia de un área o departamento de Comunicación, estructura y principales labores que desempeña en el museo*

En las siete instituciones entrevistadas existe un departamento o área de comunicación que se encarga de la gestión de la política comunicativa de la organización.

Todas las labores de estas áreas vienen predefinidas por la identidad corporativa de cada una de las organizaciones, que se revisa de manera anual o trianual en cada una de ellas y guía toda la actuación de cada una de las instituciones. Además, desde un punto de vista orgánico, todas las áreas de comunicación entrevistadas están situadas en el organigrama bajo la dirección de manera directa, por lo que dependen de ella y tienen una relación constante, directa, bidireccional, fluida y enriquecedora con la misma. Los responsables de los departamentos participantes en la muestra consideran muy beneficioso que por parte de sus organizaciones comunicación sea un departamento que se tiene en consideración para la toma de decisiones estratégicas. En algunos casos, como en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (MNCARS), la comunicación es tremendamente estrecha y cada decisión se consensua con el director que tiene un respeto absoluto por el trabajo del área. Esta relación cercana se observa también en que, además de las reuniones ya establecidas, hay otras que surgen por necesidad y que tienen un carácter muy ejecutivo, como confiesa la responsable de comunicación del Museo Bellas Artes de Bilbao. Las labores de estas áreas no sólo radican en la parte más técnica de la disciplina: relaciones con los medios, *press clipping*, convocatorias de medios, ruedas de prensa, gestión de redes sociales, creación de contenido y plataformas 2.0, etc. También desarrollan tareas mucho más estratégicas que ponen de relevancia el carácter relacional de la comunicación con los grupos de interés.

Estas relaciones con grupos de interés redundan de manera directa en la gestión de la institución. Algunas de ellas implican el diseño, implementación y evaluación de planes de comunicación estratégicos, el *issues management*, los *public affairs*, el descenso de los planes de dirección a todas las áreas en la organización, la creación de sentimiento de pertenencia, la cultura corporativa o la gestión del diálogo con los diferentes grupos de interés de la organización, entre otros.

### 4.2. *Relación con otros departamentos de la institución*

Los responsables de comunicación consultados explican que, dado que sus departamentos desarrollan labores de relaciones públicas, su funcionamiento dentro de las organizaciones resulta transversal.

Para poder desarrollar su labor de la mejor manera posible, existe desde los departamentos de comunicación de las instituciones seleccionadas un firme compromiso por establecer y mantener buenas relaciones entre estas áreas y otros departamentos dentro de la organización. Se busca la facilidad de acceso entre responsables, la fluidez y un constante intercambio informativo que promueva un flujo constante del diálogo interdepartamental. De ahí que la comunicación interna resulte vital para que el trabajo del día a día fluya, los procesos sean eficaces y el intercambio de información resulte eficiente.

Desde el punto de vista interno, y tal y como explica el responsable de comunicación del Museo Nacional del Prado, el contacto con atención al visitante es fundamental para poder extraer mucha información valiosa a la que por falta de medios no tienen acceso en su departamento. Desde MACBA el contacto con otras áreas es muy cercano, ya que cada proyecto expositivo se concibe como un trabajo en equipo que debe salir y para el que la transparencia, coherencia, consistencia y certeza de la información compartida es fundamental. Desde el MNAC, la responsable de comunicación verbaliza que en los últimos años se ha producido un cambio en la organización. Como cualquier institución de gran tamaño la jerarquía existe y, en ocasiones, dificulta la gestión del día a día. Sin embargo, poco a poco, el papel que juega el área de comunicación se ha ido comprendiendo mejor y se le ha empezado a dar cabida en reuniones a las que, anteriormente, sólo acudían los jefes de equipos más técnicos y relacionados con la actividad expositiva. En palabras de la responsable de comunicación del Museo Bellas Artes de Bilbao, la relación con el resto de los departamentos es muy abierta, se trabaja de forma muy conectada, compartiendo mucha información ya que, de lo contrario, el trabajo diario no podría salir adelante. En el caso del MNCARS la relación es tremendamente fluida porque el área de comunicación necesita acceso a cualquier tipo de información de la naturaleza que sea. Como confiesa su responsable, el día a día con las áreas de catálogos, exposiciones, publicaciones es muy habitual y puede resultar coherente dentro de una institución museística, pero también con personal o contabilidad.

Desde el Museo Guggenheim de Bilbao explican que, un trabajo habitual del área suele ser el de reunirse con el comisario encargado de la exposición y solicitarle elaborar una descripción más concienzuda de la intencionalidad, bases teóricas y artistas que forman parte de una muestra. Posteriormente, esa información se traslada al área de comunicación para que puedan trabajar con esa información y crear todo el eje estratégico de la campaña específica creada para su difusión.

Queda de nuevo patente la concepción de la comunicación corporativa desde su ámbito más relacional que permite un diálogo constante no sólo con el público externo a la organización sino, además, con otras áreas de la propia institución.

Por otro lado, los miembros entrevistados explican que la comunicación interna y, por tanto, las relaciones con los trabajadores que desempeñan su labor diaria, bien dentro de sus departamentos, bien en otras áreas de la institución, se cuidan y supervisan convenientemente. La escucha activa y la correcta dirección del capital intelectual, relacional y humano que forman sus organizaciones son una preocupación real a la que se le presta especial atención.

#### *4.3. Gestión de las relaciones con los stakeholders de la organización*

En los siete casos analizados, los responsables de comunicación del Museo Nacional del Prado, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (MNCARS), el Museo

Thyssen-Bornemisza, el Museo Nacional de Arte de Cataluña (MNAC), el *Museu d'Art Contemporani* de Barcelona (MACBA), el Guggenheim de Bilbao y el Bellas Artes de Bilbao confirman que, además de las labores ya descritas y relacionadas con la comunicación institucional, en los últimos sus áreas han decidido centrarse de manera mucho más directa en la creación y mantenimiento de relaciones mutuamente beneficiosas con los diferentes grupos de interés, como las entienden Cutlip, Center y Broom (1984).

Afirman que, desde sus instituciones, existe un creciente interés por conocer mejor a sus *stakeholders*. La mayor parte de la investigación realizada hasta ahora se centra en un único público, los visitantes (Kotler *et al.*, 2008) y desde una perspectiva de marketing. Dependiendo lo prioritario que sea cada uno de esos grupos y de las necesidades que surjan por parte de estos, se establecen diferentes estrategias comunicativas con ellos para conocer sus intereses, preocupaciones, expectativas sobre la propia organización o los programas que ofrecen más allá de las exposiciones, e intentar ofrecerles respuestas a través de esta cuidada relación.

«Los diferentes grupos con quienes la organización mantiene una relación estable y beneficiosa se han situado en el centro de la organización», afirman desde el museo de Bellas Artes de Bilbao. «El discurso museológico los sitúa en el centro del relato, y lo mismo ocurre con las estrategias comunicativas de los diferentes departamentos». La gestión de las relaciones con los grupos de interés de estas organizaciones, además de fundamentales, se tornan estratégicas para la gestión de la institución. Por ese motivo, todos los museos participantes en la muestra disponen de planes específicos diseñados para sus *stakeholders*. Disponen de información tremendamente valiosa sobre ellos desde el punto de vista de la comunicación para adaptar sus mensajes, los canales, el tono o el estilo comunicativo, pero también archivan datos muy valiosos para la propia dirección del centro. La toma de decisiones sobre algunos temas que afectan a la institución en su conjunto emplea estos datos y desde la dirección de los centros se reconoce como información muy relevante y fundamental para el buen entendimiento y la buena gestión de expectativas de la organización y de sus diversos públicos.

En algunos casos, existen departamentos específicos que se encargan de gestionar algunas de estas relaciones con públicos determinados y atesorar esta información. Es el caso de las áreas de Difusión, Marketing, Publicaciones o Biblioteca. A pesar de ello, estos departamentos siguen unas líneas maestras marcadas por las áreas de Comunicación para que exista unidad de criterio y estilo en los mensajes enviados. En el caso del museo Guggenheim de Bilbao, sí que existe una mayor flexibilidad ya que algunas áreas como Amigos o Miembros Corporativos realizan su propia comunicación. Según explica su responsable, esto se debe a que su área se creó con posterioridad a la existencia de estos otros departamentos, por lo que la dinámica ya estaba implantada y, hasta la fecha, el área de comunicación no supervisa las estrategias o tácticas desarrolladas, aunque sí que se aseguran de que cumplen con aspectos formales de coherencia, tono y estilo necesarios para marcar la unicidad de la voz que surge desde el museo.

A través de la existencia de estas otras áreas que gestionan las relaciones con algunos de los grupos de interés prioritarios de los museos, los departamentos de comunicación reciben datos estadísticos relevantes para conocer la satisfacción de sus públicos y planificar de manera estratégica ejes de actuación que les permitan mejorar las expectativas de los grupos de interés.

#### 4.4. *Gestión de las relaciones con la comunidad en la que se circunscribe el museo*

Los siete museos que forman parte de la muestra recogida para este trabajo desarrollan desde sus áreas de comunicación diferentes estrategias de relaciones públicas para fomentar el *engagement* con las comunidades en las que se asientan. Llama la atención que, de las organizaciones entrevistadas, el museo del Prado es el que menos acciones específicas para gestionar la relación con la comunidad realiza. Esto se debe a que, tal y como explica su responsable, el público del museo es tan variopinto y presenta una cantidad de variables tan diferentes entre sí, que se hace muy complicado diseñar y planificar estrategias muy específicas para la alta cantidad de públicos diferentes que visitan la institución.

Desde el Prado se destaca que, a pesar de que se destinan grandes presupuestos a campañas de publicidad, cartelería, promoción y difusión de las actividades que realizan, no se diseñan estrategias más locales para fomentar el diálogo y la participación de la comunidad local con el museo. Se desprende, por tanto, que el público de la ciudad de Madrid no resulta prioritario para esta institución, que sitúa su foco en un ámbito más internacional y, por tanto, en el público extranjero o de otros lugares geográficos nacionales. Sin embargo, el museo sí que ha desarrollado iniciativas para sus grupos de interés de una forma más general, por ejemplo, su exposición Reencuentro, ofreciendo una reorganización de sus obras para adecuarse a las restricciones impuestas por las autoridades en la lucha contra la COVID19. Además, los museos incidieron en su comunicación a través de redes sociales para continuar el diálogo con sus públicos durante la pandemia (Fernández-Fernández *et al.*, 2021).

En cuanto al Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (MNCARS) sí que desarrolla acciones específicas para una gestión beneficiosa del diálogo con las comunidades en las que se asientan. En este caso, se implementan programas de los que pueda beneficiarse la población local residente en Madrid, poniendo gran interés en investigadores o universitarios. De hecho, la biblioteca de este museo se ha convertido en los últimos años en uno de los principales referentes para los investigadores en temas artísticos, museográficos o museológicos. En lo referente a los visitantes, desde hace ya algunos años, decidieron incluir la figura del mediador, es decir, personas que atienden a todos los que acceden al centro y responden dudas referentes a las visitas, explicaciones de la colección, de la disposición de las obras en salas, etc. Esta atención a los diversos grupos de interés del museo supone un eje fundamental dentro de sus planes estratégicos.

En el caso del Museo Thyssen-Bornemisza, se explotan diferentes acciones comunicativas destinadas a convertir al museo en un espacio para la reconstrucción de la comunidad y de encuentro entre culturas. En este caso, cabe destacar su iniciativa #VersionaThyssen, que promueven en redes sociales para que jóvenes creadores de entre 16 y 35 años versionen alguna de las obras del museo y la compartan a través de Instagram con sus seguidores. Partiendo de la globalización y de las oportunidades que suponía y que enunciaron Kruckeberg y Starck en 1988, en entornos cada vez más globalizados se hace uso de las redes sociales para fomentar el contacto con comunidades virtuales. Éstas interactúan con el contenido generado desde el museo, promueven el surgimiento de diferentes relaciones, dan a conocer la obra que encierra la institución, viralizan contenidos y convierten el museo en un espacio de encuentro de diferentes culturas atraídas por las obras, la atmósfera creada en la institución, o

un interés específico por exposiciones de temáticas diversas como moda o joyería. Algunos ejemplos de muestras con gran poder de atracción desarrolladas por el museo son: Bulgari y Roma (del 30 de noviembre de 2016 al 26 de febrero de 2017), o Balenciaga y la Pintura Española (del 18 de junio al 22 de septiembre de 2019).

El *Museu d'Art Contemporani de Barcelona* (MACBA) dispone de una segmentación realizada de sus públicos. Desde hace un tiempo entendieron la necesidad de posicionar a los *stakeholders* como grupos prioritarios con los que entablar una relación duradera y lo consiguen a través de la comunicación constante. Como explica su responsable de comunicación, han pasado de una comunicación unilateral a una conversación. El proceso no ha sido sencillo por el tamaño de la organización y la multitud de departamentos que intervienen, pero entienden el museo como un lugar de encuentro donde se reciben estímulos a favor del conocimiento. Para recibir estos estímulos aceptan que no todos los impactos van a ser del museo para los grupos de interés, sino que, especialmente para llegar a gente joven, tienen que permitir su interacción y participación en la conversación. El museo, además, está centrado en reforzar los lazos de pertenencia al vecindario en el que se asienta. Se sitúa en El Raval, dentro de la ciudad de Barcelona. Supone un ejemplo de comunidad internacional con una gran amalgama de culturas filipinas, hindúes, musulmanas, españolas... conviviendo en un espacio pequeño. El reto del museo, como explica su responsable de comunicación, es mezclarse no sólo con el público de Barcelona, o con el público de Cataluña, sino con los vecinos del Raval, ya que han detectado que, incluso ofreciendo la entrada gratuita al museo, no lo visitan. Por ello, han decidido crear sinergias con asociaciones culturales dentro del barrio como la *Fundació Tot Raval*, donde encuentran representación todas las comunidades que habitan en el barrio.

Desde el Museo Nacional de Arte de Cataluña (MNAC), optaron por comenzar en 2016 a realizar *focus groups* a diferentes segmentos de visitantes, tanto habituales como no habituales. De esta manera, descubrieron la importancia de charlar con ellos y recibir información sobre cómo mejorar la experiencia en el museo. Además, cuentan con la ayuda del área de público dentro de la institución, que reporta una gran información sobre los públicos de la organización a comunicación y a otros departamentos de gestión. Con esos datos, la institución puede establecer sus planes estratégicos en los que la comunicación con los diferentes grupos de interés se torna prioritaria.

En lo que respecta al Museo Guggenheim y al Museo de Bellas Artes de Bilbao, ambas organizaciones cuentan con planes específicos para cada uno de sus grupos de interés. Sin embargo, y a pesar de que ambos gestionen de manera efectiva su comunicación con ellos, lo cierto es que el museo de Bellas Artes de Bilbao realiza acciones más locales y centradas en generar un *engagement* cercano con la comunidad local residente en la ciudad y en la Comunidad Autónoma de País Vasco. Desde las exposiciones que organizan hasta las diferentes actividades que ofrecen a los diferentes públicos, sus acciones denotan una prioridad y un cuidado extremo por generar una relación cercana y beneficiosa con aquellos grupos próximos a su entorno geográfico.

#### 4.5. Empleo del diálogo para la gestión de las comunidades virtuales

En lo que respecta a las relaciones digitales y a la participación de los museos en la multiplicidad de canales y redes sociales que internet brinda, lo cierto es que todos los centros que participan en la muestra son conscientes del potencial de las redes

sociales. Los equipos cuentan con diferentes miembros encargados de su gestión, actualización constante y creación de contenido. En muchas ocasiones el contenido no parte del área de comunicación, sino que lo hace desde otros departamentos, pero cuenta con un gran potencial para generar seguimiento y aceptación en canales digitales y generar ruido y presencia online.

Las instituciones museísticas que participan en esta investigación han hecho una apuesta firme por contar con diferentes perfiles en redes donde han constituido comunidades virtuales con las que interactúan, debaten, generan contenido compartido o invitan a sus miembros a crearlo. Así consiguen que estos acudan al museo, se interesen por las obras, entiendan diferentes conceptos que forman parte del discurso museológico y de la propia historia del arte y se esfuercen en generar creaciones donde vuelquen su experiencia e inviten a la participación de otros miembros.

Quizá el ejemplo más destacado sea el llevado a cabo por el Museo Thyssen-Bornemisza que, en los últimos años, ha entendido que los canales digitales y las comunidades virtuales son parte imprescindible dentro de la estrategia del museo. Por ese motivo, y a través de diversos departamentos, ha generado no solo comunidades virtuales, sino que ha incentivado la participación de estas. Algunos ejemplos podrían ser, en primer lugar, EducaThyssen, canal creado por el propio museo en la plataforma YouTube, donde miembros de la comunidad virtual del museo pueden encontrarse y consumir contenido referente a periodos artísticos, artistas, exposiciones, o el propio museo, entre otros. Otros ejemplos podrían ser la iniciativa #Thyssen140, que mostraba una pequeña guía de la organización a través de algunos cuadros de la colección y una pequeña explicación en el perfil de Twitter del museo.

Resultan, además, destacables las últimas herramientas empleadas por esta institución teniendo en cuenta la apuesta por la gamificación que la organización decidió hace algunos años realizar. Iniciativas como 'Nubla', un videojuego repleto de puzles que resolver e ir descubriendo piezas de la colección. Otra apuesta por la participación del museo en videojuegos sería 'Animal Crossing: New Horizons' donde el jugador puede visitar la isla del museo y descubrir cuadros de la colección que, posteriormente, observar de cerca en una visita desvirtualizada a la organización.

Sin embargo, instituciones museísticas como el Museo Nacional del Prado, el Bellas Artes de Bilbao, o el Guggenheim de Bilbao, también han comenzado a realizar sus primeras incursiones en el mundo digital desarrollando visitas online a diferentes salas de sus organizaciones o, en algunos casos, a la mayor parte del edificio.

#### ***4.6. La disciplina dialógica de la comunicación corporativa como herramienta estratégica fundamental en los museos***

En todas las entrevistas mantenidas con los responsables de comunicación de los museos que forman parte de la investigación la respuesta ha sido unánime: consideran la comunicación corporativa y, concretamente, el poder dialógico de las relaciones públicas como una herramienta fundamental para el establecimiento y gestión de la relación con los diversos *stakeholders* de la organización.

Existe, de nuevo, unanimidad al considerar que en un momento en el que las instituciones continúan inmersas en un descrédito constante, el diálogo con los grupos de interés se torna fundamental. El responsable de comunicación del MACBA es claro a este respecto cuando reconoce que, en el caso de esta institución, el área de

comunicación se ha posicionado como un elemento fundamental para tal fin y que, además, ha conseguido el reconocimiento de la dirección y de otros departamentos con peso en los procesos de tomas de decisión. A través de una conversación regular con los públicos, se busca un intercambio de información de calidad que sirva para alcanzar acuerdos o, al menos, comprender mejores puntos de vista cercanos.

Cabe destacar, como se percibía en otros subepígrafes de este apartado, que actualmente, uno de los principales *stakeholders* que resultan prioritarios para los museos son aquellas comunidades digitales o locales, en muchos casos con un marcado carácter multicultural, y que se encuentran geográficamente cercanas. El museo, por tanto, se convierte en una organización que aboga por esa reconstrucción del sentimiento de comunidad por la que apostaban autores como Kruckeberg, Starck, Tsesura o Vujnovick.

Como explican la responsable de comunicación del Museo Bellas Artes de Bilbao, buscan convertirse en espacios de entendimiento y encuentro social escuchando los pareceres de todos sus stakeholders y organizando no solo de exposiciones, sino cursos de formación, ciclos de cine, o talleres prácticos que pueden resultar de interés para estos. Es aquí donde, de nuevo, la perspectiva dialógica de la comunicación corporativa vuelve a ponerse de relevancia debido al contacto estrecho que debe establecerse entre diferentes áreas operativas del museo (Educación, Comunicación, Atención al visitante o Miembros Corporativos, entre otros) para la correcta investigación, planificación, implementación y evaluación de estos programas.

## 5. Conclusiones

De todo el trabajo desarrollado pueden extraerse las conclusiones que se enumeran a continuación:

Los museos analizados cuentan con un área de comunicación que, en los últimos años, ha experimentado un reconocimiento por parte de las direcciones de las instituciones participantes en la investigación. La información que reporta se considera estratégica por parte de la dirección para los procesos de toma de decisiones y un ejemplo de ello es su cercanía, dentro de los organigramas, a la cúpula directiva de las organizaciones. La importancia de estos departamentos se ha visto incrementada y se encargan de gestionar toda la política comunicativa de la institución, incluyendo a áreas con actividades de difusión propias que cumplen las directrices generales marcadas por comunicación.

Las relaciones públicas se integran dentro de los departamentos de comunicación como una herramienta estratégica. Las instituciones museísticas entienden que su foco, además de en la obra, se sitúa también en gestionar las expectativas, deseos, necesidades, o anhelos de los *stakeholders*. Como en cualquier tipo de relación, los departamentos de comunicación se preocupan por conocer a sus grupos de interés para integrar esa información en los objetivos que se plantea el museo y, de esta forma, ofrecer una respuesta acorde a lo que sus diversos públicos esperan. Las relaciones públicas, por tanto, ponen de relevancia el carácter dialógico de la comunicación corporativa y dejan patente su utilidad como herramienta estratégica para establecer y mantener relaciones mutuamente beneficiosas entre institución y grupos de interés.

Los museos son un tipo de organización abierta al público con una finalidad de estudio, educación y deleite. Pero, además, cumplen una función social por definición. Esa labor se muestra a través de las relaciones de diálogo que generan con las diversas comunidades en las que se instalan. A través de las relaciones públicas, los museos se convierten en reconstructores de comunidades en entornos cada vez más globalizados y multiculturales. Si se tiene en cuenta la teoría de la reconstrucción de comunidades enunciada por Kruckeberg y Starck, queda patente el empleo de las relaciones públicas que realizan las áreas de comunicación. Las instituciones museísticas establecen relaciones cercanas con la comunidad en la que se instalan, la invitan a formar parte del museo, desarrollan actividades con ellas y se convierten en espacios de encuentro multicultural entre diferentes etnias donde alcanzar una comprensión de las diferencias.

El conocimiento de los *stakeholders* ha llevado a los museos a desarrollar exposiciones más cercanas a los intereses de estos grupos. En los últimos años, los museos participantes en la muestra han desarrollado exposiciones sobre temáticas cuyo interés fue revelado por sus públicos a través de esta conversación constante. De este modo, se ofrecieron muestras sobre temas menos habituales en este tipo de organizaciones como moda, joyería, retrospectivas sobre artistas vivos y populares, como Antonio López, o incluso una reorganización de los espacios para adecuarse a las restricciones propias de la pandemia del COVID19.

Si los museos gestionan de manera conveniente el diálogo con sus diversos *stakeholders* mediante las relaciones públicas, estos grupos se crearán una imagen favorable de la organización que, además, redundará de manera positiva en su reputación. Los museos, por tanto, conseguirán posicionarse como instituciones reconocidas y creíbles en un momento en el que algunas instituciones todavía se enfrentan al descrédito por parte de la sociedad debido a los casos constantes de corrupción, situaciones poco éticas o malas prácticas.

Los museos prestan una gran atención a las comunidades virtuales que se crean alrededor de sus canales en diversas redes sociales o que siguen los proyectos de carácter virtual en los que participan estas organizaciones. El diálogo con sus *stakeholders* trasciende la atmósfera presencial y se traslada al online. Los museos son conscientes de la importancia que el medio online tiene y gestionan estrategias de comunicación integradas con la ayuda de personal específico. A través de las redes sociales generan diálogo, crean contenidos, los comparten, invitan a sus seguidores a participar en diversas iniciativas promovidas en este entorno generando concursos o promociones para mantener una relación constante y beneficiosa.

En los últimos años, los museos han comprendido la importancia que tiene las comunidades virtuales y la accesibilidad a sus edificios incluso cuando el visitante se localiza lejos de ellos geográficamente. De manera tímida, apuestan por estrategias de gamificación para acercar sus obras a grupos digitales que no han visitado nunca el edificio o que necesitan ver en él un espacio moderno, digital y cercano a las nuevas generaciones. Así, consiguen llamar la atención de un seguidor online que, si se siente lo suficientemente atraído, decidirá acudir al edificio y disfrutar de una experiencia presencial en el mismo generando nuevas oportunidades para impactar en él por parte de estas organizaciones.

## 6. Bibliografía

- Apolo, D.; Báez, V. Pauker, L. y Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, pp. 521-539. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1177>
- Argenti, P. (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: McGraw-Hill Education.
- Atarama Rojas, T. y Cortéz Alburquerque, C. (2015). La gestión de la reputación digital en las universidades: Twitter como herramienta de la comunicación reputacional en las universidades peruanas. *Revista de comunicación*, 14, (1), pp. 26-47.
- Baker, S. (2002). The Theoretical Ground for Public Relations Practice and Ethics: A Koehnian Analysis. *Journal of Business Ethics*, 35, pp. 191-205.
- Black, S. (1993). *The Essentials of Public Relations*. London: Kogan Page.
- Cheney, G. y Christensen, L. T. (2001). 'Public Relations as Contested Terrain: A Critical Response'. En Heath, R. L. (Ed) *Handbook of Public Relations*, pp. 167-181. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Capriotti, P.; Pardo, H. (2012). Assessing dialogic communication through the Internet in Spanish museums. *Public Relations Review*, 38(4), pp. 619-626. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.05.005>
- Cordón, D. y González, D. (2016). Museos y comunicación: los nuevos medios como herramienta de diálogo y sociabilidad de la institución. El uso de Twitter por el museo del Prado, museo Thyssen-Bornemisza y museo Reina Sofía. *Fonseca Journal of Communication*, 12 (1), pp. 149-165. <https://doi.org/10.14201/fjc201612149165>
- Cordón, D. (2018). Evolución conceptual del museo como espacio comunicativo. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 24, (1), pp. 485-500. <https://doi.org/fpdb>
- Cutlip, S.; Center, A. y Broom, G. (1984). *Effective Public Relations*. Eglewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Elwood, W. N. (1995). *Public Relations Inquiry as Rhetorical Criticism: Case Studies of Corporate Discourse and Social Influence*. Westport, Connecticut: Praeger.
- Ferguson, M. A. (2018). 'Building theory in Public Relations: Interorganizational Relationships'. *Journal of public Relations Research*, 30 (4), pp. 164-178. <https://doi.org/fpdc>
- Fernández Fernández, V.; Suárez Suárez, M. A. y Calaf Masachs, R. (2021). Comunicación en museos a través de redes sociales durante la pandemia: desvelando nuevas oportunidades de interacción. *Fonseca Journal of Communication*, 23 (2), pp. 129-149. <https://doi.org/10.14201/fjc202123>
- Freeman, E.; Harrison, J. y De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Grunig, J. E. y Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Gutiérrez, E. y Laporte, M. T. (Eds.) (2013): *Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones*. Barcelona: UOC Press.
- Hallahan, K. (2005). Community and Community Building. En R. L. Heath (Ed) *Encyclopedia of Public Relations*, (vol. 1, pp. 171-174). Thousand Oaks, California: SAGE.
- Heath, R. L. y Coombs, T. (2006). *Today's Public Relations*. London: SAGE Publications, Inc.
- Hunt, T. y Grunig, J. E. (1994). *Public Relations Techniques*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- Hutton, J. G. (1999). The Definition, Dimensions and Domain of Public Relations. *Public Relations Review*, 25 (2), pp. 199-214. <https://doi.org/fjb94q>
- Ianni, O. (2004). *La Sociedad Global*. Mexico DF: Siglo XXI Editores.
- Jensen, M. C. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Business Ethics Quarterly*, 12 (2), pp. 235-256. <https://doi.org/btkgf3>
- Kotler, N.; Kotler, P. y Kotler, W. (2008). *Museum marketing and strategy: designing mission, building audiences, generating revenue and resources*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

- Kruckeberg, D. y Starck, K. (1988). *Public Relations and Community. A Reconstructed Theory*. New York: Praeger.
- Kruckeberg, D. (1995). The Challenges for Public Relations in the Era of Globalization. *Public Relations Quarterly*, 40 (4), pp. 36-39.
- Kruckeberg, D. (1998). The Future of Public Relations Education: Some Recommendations. *Public Relations Review*, 24 (2), pp. 235-248. <https://doi.org/cn9drz>
- Kruckeberg, D. y Starck, K. (2004). The Role and Ethics of Community Building for Consumer Products and Services. *Journal of Promotion Management*, 10 (1), pp. 133-146. <https://doi.org/fm8bfbk>
- Kruckeberg, D. (2007). An Organic Model of Public Relations: The Role of Public Relations for Governments, Civil Society Organizations (CSO) and Corporation in Developing and Guiding Social and Cultural policy to Build and Maintain Community in the 21st Century Civil Society. En: The Administration of Ulan-Ude Committee of Social Politics (Ed.) *Municipal Social Politics and the Public: Realities and Perspectives. Materials of the International/Scientific Conference*, pp. 17-25. Ullan-Ude: Buryatia Scientific Center of Russian Academy of Science.
- Kruckeberg, D. y Tsetsura, K. (2008). The Chicago School in the Global Community: Concept Explication for Communication Theories and Practices. *Asian Communication Research*, 3, pp. 9-30.
- Kruckeberg, D. y Vujnovic, M. (2010). The Death of the Concept Publics (Plural) in 21st Century Public Relations. *International Journal of Strategic Communication*, 4 (2), pp. 117-125. <https://doi.org/dk57sg>
- Lamb, L. F. y Mckee, K. B. (2005). *Applied public Relations: Cases in Stakeholder Management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ledingham, J. A. y Bruning, S. D. (1998). Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization Public Relationship. *Public Relations Review*, 24 (1), pp. 55-65. <https://doi.org/cvijnm2>
- Ledingham, J. A. y Bruning, S. D. (2001). 'Community Relations'. En R. L. Heath (Ed.) *Handbook of Public Relations*, pp. 527-534. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Ledingham, J. A. (2003). Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 15 (2), pp. 181-198. <https://doi.org/c9c7pv>
- Maestro, L.; Cordon, D. y Abuin, N. (2018). La comunicación publicitaria en entornos digitales: herramientas para garantizar la reputación corporativa. *Prisma Social*, 22, (3), pp. 209-228.
- Mitra, A. y Schwartz, R. L. (2001). From cyber space to cybernetic space: Rethinking the relationship between real and virtual spaces. *Journal of Computer Mediated Communication*, 7 (1), JCMC713. <https://doi.org/fcsjvx>.
- Oliveira, A. y Capriotti, P. (2013). Gestión estratégica de los públicos en museos. De la identificación a la comunicación. *El Profesional De La Información*, 22(3), pp. 210-214. <https://doi.org/10.3145/epi.2013.may.03>
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Pieczka, M. y L'Etang, J. (2001). Public Relations and the Question of Professionalism. En R. L. Heath (Ed.) *The Handbook of Public Relations*, pp. 223-236. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Porter, C. E. (2004). A typology of virtual communities: A multidisciplinary foundation for future research. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10, (3), JCMC1011. <https://doi.org/fn5cbs>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Recalde Viana, M. y Gutiérrez-García, E. (2015). La comunicación en el tablero de decisiones en la empresa: Algunas aportaciones estratégicas. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, 52, pp. 97-112. <http://dx.doi.org/10.7238/a.v0i52.2517>

- Sotelo, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel.
- Starck, K. y Kruckeberg, D. (2001). Public Relations and Community: A Reconstructed Theory Revisited. En R. L. Heath (Ed.) *The Handbook of Public Relations*, pp. 51-60. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Valentini, C.; Kruckeberg, D. y Starck, K. (2012). Public Relations and Community: A Persistent Covenant. *Public Relations Review*, 38, (5), pp. 873-879. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.06.001>
- Valentini, C. (2015). Is using social media «good» for the public relations profession? A critical reflection. *Public Relations Review*, 41 (2), pp. 170-177. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.009>
- Vujnovic, M. y Kruckeberg, D. (2005). Imperative for an Arab Model of Public Relations as a Framework for Diplomatic, Corporate and Nongovernmental Organization Relationships. *Public Relations Review*, 31, (3), pp. 338-343. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2005.05.018>
- Vujnovic, M. y Kruckeberg, D. (2010). The Local and Global Challenges of Public Relations: A Call for an Anthropological Approach to Practicing Public Relations. En R. L. Heath (Ed.) *The SAGE Handbook of Public Relations*, pp. 671-678. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Vujnovic, M.; Kruckeberg, D. (2011). Managing Global Public Relations in the New Media Environment. En M. D. (Ed.) *Managing Media Work*, pp. 217-224. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Vujnovic, M. y Kruckeberg, D. (2012). Public Relations and Community: A Reconstructed Theory Revisited (once again). Paper presentado en la *15th Annual International Public Relations Research Conference 'Using Theory for Strategic Practice Through Global Engagement and Conflict Research'*. Miami.
- Vujnovic, M.; Kruckeberg, D. y Starck, K. (2021). 'Extending the boundaries of public relations through community-building and organic theories'. En: Valentini, C. (Ed.) *Public Relations* (1st ed.), pp. 433-450. Helsinki: De Gruyter.
- Xifra, J. (2003). *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. Madrid: Mc Graw Hill.