

## FUNDAMENTOS PARA LA INCLUSIÓN DESDE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Miller, Shannah D.

Universidad de Belgrano

[shannah.miller@comunidad.ub.edu.ar](mailto:shannah.miller@comunidad.ub.edu.ar)

Material inédito y original para su primera publicación en la Revista Académica

Hologramática

Fecha de recepción: 13-11-2023

Fecha de aceptación: 28-11-2023

### RESUMEN

El presente artículo ahonda en los fundamentos teóricos que, desde las distintas escuelas o corrientes de las Relaciones Públicas, pueden y deben servir para avalar la inclusión como un elemento inherente a su naturaleza. El recorrido parte de la definición de inclusión provista por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de Naciones Unidas (UNDESA, en inglés) y puntualiza en algunos de los aportes más importantes de la disciplina: la simetría bidireccional, el mutuo entendimiento y adaptación; el compromiso ético y el cambio social fundado en el apoyo a los derechos humanos; el rol activista y el acceso al diálogo; el sesgo igualitario que abraza la diversidad y parece haber cobrado fuerza en la práctica de las Relaciones Públicas durante los últimos años. Así, se revela que existen suficientes elementos para afirmar que la naturaleza de la inclusión parece estar de tal manera ligada a la naturaleza de las Relaciones Públicas que las problemáticas relacionadas no pueden dejar de ser tratadas por la profesión. El artículo retoma los puntos elementales del primer capítulo de un extenso trabajo

Miller, Shannah

exploratorio sobre la inclusión de la comunidad sorda e hipoacúsica en las comunicaciones externas del sector privado en Argentina, desarrollado como trabajo final de carrera de la autora <sup>(1)</sup>.

**PALABRAS CLAVE:** Relaciones Públicas - Inclusión - Fundamentos teóricos

### **ABSTRACT**

This article delves into the fundamentals of Public Relations theory in search of elements from its different schools that can and should be used to support inclusion as one of the discipline's main pillars. Taking the working definition of inclusion provided by the United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA) as a starting point, the author focuses on relating the concept to some of the most important Public Relations scholarly contributions: the two-way symmetrical model, mutual understanding and adjustment; ethic responsibility and human-rights-based social change; the activist role and the creation of spaces for dialogue; and the egalitarian voice or bias that embraces diversity and has enacted it as a concern relevant to the field's practice in recent years. All the elements referred to show that inclusion and Public Relations seem to be so connected at their core that all related matters should not be ignored by the discipline. The paper is based on the first chapter of an extensive exploratory work on the inclusion of the Deaf and Hard-of-Hearing community in the external communications of the private sector in Argentina, which served as the author's graduate project <sup>(1)</sup>.

**KEY WORDS:** • Public Relations • Inclusion • Theoretical foundations

---

<sup>(1)</sup> Miller, S. (2022, mayo). “Empezar a escuchar a los que no pueden oír”. *Relaciones Públicas y minorías: Trabajo exploratorio sobre la inclusión de la comunidad sorda e hipoacúsica en las comunicaciones externas del sector privado en Argentina* [trabajo final de carrera]. Buenos Aires: Universidad de Belgrano. Recuperado de <http://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/10011>

## INTRODUCCIÓN

*No one becomes included by being treated by a program in which he or she is no more than a number or a statistic. Inclusion is connection to the network of community development, it is to become a link, to have a forename and surname, with one's own distinctive features, skills and abilities, able to receive and give stimulus, to imitate and be imitated, to participate in a process of changing one's own life and collective life.*

César Busatto (2007), representante brasileño para el Expert Group Meeting on Creating an Inclusive Society, Naciones Unidas, París, septiembre 2007

En un mundo cada vez más cambiante, complejo y heterogéneo, la creciente importancia que revisten los temas de integración e inclusión se ve reflejada en la vehemencia con la que los mismos suelen ser defendidos y replicados en medios de comunicación y redes sociales. Las organizaciones de la sociedad civil muchas veces enarbolan la bandera y se convierten en catalizadores, consiguiendo que algunas de las discusiones y reclamos lleguen a institucionalizarse en leyes o políticas gubernamentales. El mundo empresarial, a su vez, se hace eco de estos tópicos a través del cumplimiento de dichas leyes, como así también a través de la implementación de políticas empresariales propias e iniciativas de responsabilidad social empresarial.

Para cualquier organización –sea del sector público, privado o de la sociedad civil– demostrar capacidad de escucha activa para con toda la diversidad es una oportunidad de mejorar sus comunicaciones y relacionamiento con los públicos, de potencialmente mejorar su imagen y reputación y, fundamentalmente, de realizar acciones que tengan un impacto social positivo, promoviendo la inclusión, no solo como declaración de un valor de la identidad organizacional, sino como una práctica cotidiana y factible. Los profesionales de las Relaciones Públicas son los indicados para trazar el camino que pueda convertir estas mencionadas oportunidades en una realidad. Ellos, desde su rol fronterizo, deben servir “de enlace entre la organización y los grupos e individuos externos” (Grunig y Hunt, 2003, p. 57), usando sus habilidades y conocimientos para

crear “un espacio común de entendimiento” (Otero Alvarado, 2002, p. 103).

Las problemáticas de inclusión, por ende, pueden y deben ser tratadas dentro de la órbita de la disciplina, máxime cuando hoy su relevancia social es creciente a nivel mundial. ¿Pero cuáles son los fundamentos que desde la teoría de las Relaciones Públicas se pueden esgrimir para avalar la inclusión?

## **LA NOCIÓN DE INCLUSIÓN COMO ADAPTACIÓN DEL SISTEMA A LAS PERSONAS**

Para hablar de inclusión, y más aún poder llevarla a la práctica, hace falta en primera instancia entender realmente de qué se trata. Si bien suele ser común en muchos ámbitos usar el término inclusión como sinónimo de integración, existe una diferencia fundamental entre los dos conceptos cuando se aplican a lo social u organizacional. El uso intercambiable quizás surja de la consulta a los principales diccionarios lexicográficos como, por ejemplo, el de la Real Academia Española (RAE, 2020) o el Merriam-Webster (s.f.), para las lenguas española e inglesa respectivamente, que no proveen definiciones particularmente diferenciadas para ambos vocablos. Para la RAE, la inclusión, como acción y efecto de incluir, significa “poner algo o a alguien dentro de una cosa o de un conjunto, o dentro de sus límites”; mientras que la integración, como acción y efecto de integrar o integrarse, significa “hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo”. Para Merriam-Webster, *inclusion*, como acción y efecto de *include*, significa tomar o comprender a algo o alguien como parte de un todo o grupo; mientras que *integration*, como acción, proceso o instancia de *integrate*, significa formar, coordinar o mezclar en un todo funcional o unificado. Así definidos, ambos términos resultan difíciles de distinguir o aplicar diferenciadamente.

En el año 2007, la División de Política Social y Desarrollo Social dependiente del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de Naciones Unidas (UNDESA, en inglés) reunió un grupo de expertos con el fin de explorar los elementos esenciales que permitan la creación de una sociedad inclusiva. En esa oportunidad, se establecieron definiciones operativas que diferencian inclusión de integración. Partiendo de la idea de

integración entendida como un proceso que permite incorporar a todas las personas en la sociedad, respetando sus diferencias y explícitamente dándole gran valor a mantener la diversidad (UNDESA, 2007, p. 19), se acordó la definición de *inclusión* como el proceso por el cual se realizan esfuerzos para asegurar igualdad de oportunidades a todas las personas, sin importar sus diferencias y para que puedan alcanzar su máximo potencial en la vida (UNDESA, 2007, p. 20). Es decir, la integración refiere a la aceptación de la diversidad, para que todos se sumen a la sociedad tal y como esta ya ha sido concebida por la mayoría. Pero la inclusión va más allá y promueve políticas y acciones que permitan la participación plena y equitativa de cada individuo en su diversidad, para entre mayoría y minorías crear juntos una sociedad para todos.

La inclusión supone un vínculo profundo, supone la adaptación del sistema a las personas y no de las personas al sistema, enriqueciendo al sistema mismo con ello y produciendo, por ende, beneficios mutuos.

Extrapolado de lo social a lo organizacional, esta noción de inclusión concuerda con el ideal que deberían alcanzar las Relaciones Públicas según el paradigma vigente de la disciplina.

## **ELEMENTOS INHERENTES A LA INCLUSIÓN EN LA ESCUELA DE MARYLAND**

Para el paradigma actual de las Relaciones Públicas, la disciplina puede ser definida en términos descriptivos como “la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos”; esa es la definición adoptada por James Grunig, fundador de la corriente teórica conocida como escuela de Maryland, en su obra *Dirección de Relaciones Públicas* (Grunig y Hunt, 2003, p. 52), publicada originalmente en el año 1984. Si bien Grunig sostiene la utilidad de la definición descriptiva para con ello abarcar a los cuatro modelos en los que él engloba a toda la práctica, en términos prescriptivos o normativos se inclina por la superioridad del *modelo simétrico bidireccional*, que se basa “en la negociación, el compromiso y la comprensión” (p. 41) y

en donde el entendimiento mutuo abre la puerta a la posibilidad de cambio en las acciones y políticas de la organización para una mejor adaptación a las necesidades de sus públicos, con la consecuente obtención de beneficios para ambas partes.

El concepto de la simetría bidireccional, como elemento central tanto de la teoría como de la práctica de las Relaciones Públicas, es compartido por una gran cantidad de académicos y profesionales de la disciplina y su uso es aún anterior a la formulación académica de la escuela de Maryland. Así, Edward Bernays, a pesar de practicar mayormente la comunicación bidireccional asimétrica o persuasiva, hacia 1960 terminó defendiendo el “camino bidireccional para la comprensión mutua y la relación con el público, más que meramente para una persuasión” (Wilcox *et al.*, 2008, p. 68)<sup>1</sup>. Para esa misma época y apoyados en la Teoría de los Sistemas, Cutlip y Center sostuvieron que el objetivo de las Relaciones Públicas es el establecimiento y mantenimiento de relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y sus públicos, de quienes depende su éxito o fracaso (Broom y Sha, 2013, p. 39); para estos autores, el *mutuo entendimiento per se* ya no satisfacía las demandas provenientes de un entorno cambiante, habiéndose iniciado una nueva era donde la *mutua adaptación se convierte en un requisito indispensable* para la supervivencia de las organizaciones (p. 210). De hecho, entre los años 1960 y 1980, fueron muchos los prominentes relacionistas públicos y educadores que aplicaron el –aún no conceptualizado y sistematizado como tal– modelo bidireccional simétrico (OER, 2021, 3.1.2)

A partir de la difusión de los estudios de Grunig y la escuela de Maryland, la centralidad de la simetría bidireccional, del mutuo entendimiento y de la mutua adaptación adquirieron más fuerza, aun con matices y variantes propias de la elaboración teórica de cada autor. A modo de ejemplo, Long y Hazelton (1987, p. 6) aluden a la bidireccionalidad simétrica sin nombrarla. Para Xifra Triadú (s.f., p. 11), el desarrollo y mantenimiento de relaciones mutuamente beneficiosas implica un proceso de influencia en dos sentidos, donde la organización debe permitir ser retroactivamente influenciada antes de influenciar a sus públicos y donde la excelencia se alcanza cuando la práctica

---

<sup>1</sup> Véase también Broom y Sha, 2013, p. 210, 399; Grunig y Hunt, 2003, p. 102; OER, 2021, 3.1.2

se lleva a cabo bajo altos estándares éticos, aunque reconoce, no obstante, que la simetría bidireccional debería ir un paso más allá y prestar mayor atención al elemento relacional para así poder entender mejor al amplio entorno social (Xifra Triadú *et al.*, 2017, pp. 137-138). Por su parte, Wilcox coincide en prescribir el modelo simétrico, pero admite que en la práctica la mayoría de las organizaciones son alentadas por una motivación asimétrica, es decir, buscan persuadir más que comprender (Wilcox *et al.*, 2008, p. 9-222). Otero Alvarado también aboga por la creación de un espacio común de entendimiento, pero no encuentra esos principios representados bajo el modelo simétrico bidireccional original, sino bajo el modelo simétrico “de motivación mixta”, que alterna el uso de prácticas asimétricas en un contexto amplio de filosofía simétrica (Dozier *et al.*, 1995, pp. 14-51). Asimismo, desde el ámbito de la práctica formal de la profesión, la Public Relations Society of America (PRSA, s.f.) refleja la centralidad de la simetría bidireccional al incluir las relaciones mutuamente beneficiosas en su definición de Relaciones Públicas; más aún, en una versión anterior de su página institucional, se detallaba que, al contribuir al entendimiento mutuo entre distintos grupos e instituciones, las Relaciones Públicas ayudan a las sociedades complejas y pluralistas a funcionar de manera más efectiva (Broom y Sha, 2013, p. 43)

## **ELEMENTOS INHERENTES A LA INCLUSIÓN EN LAS CRÍTICAS A LA SIMETRÍA BIDIRECCIONAL**

La adaptación de la organización a sus públicos es un elemento considerado incluso por quienes critican más fuertemente o quieren distanciarse del paradigma dominante de las Relaciones Públicas. Así sucede con Murphy, considerada como “una de las críticas más feroces” del modelo simétrico bidireccional (Sadi y Méndez, 2015, p. 55), quien rechaza el enfoque hacia el balance y la estabilidad que entiende se desprende de dicho modelo y sostiene, posicionada desde la Teoría de la Complejidad, que la adaptación de la organización a sus públicos se da solo en el marco de la situación inmediata, responde al conflicto y al cambio constantes y no resulta en un vínculo estable de larga duración, aunque *la acumulación de estas adaptaciones en el largo plazo forma patrones que*

*impactan en el sistema general o entorno social* en su conjunto (Murphy, 2000; 1991).

Otra de las reacciones negativas, quizás la más extrema, hacia el paradigma dominante es la de Pieczka y L'Etang, quienes encabezan el llamado enfoque, corriente o escuela de pensamiento crítico de las Relaciones Públicas y “para quienes el modelo simétrico es una mera utopía” (Xifra Triadú *et al.*, 2017, p. 131) y un “préstamo cultural” estadounidense (L'Etang, 2009, p. 353). Pero más allá de cuestionar el carácter funcional o instrumental del paradigma dominante para con el statu quo de la profesión en Occidente, las críticas elaboradas no analizan los resultados de las investigaciones en las que dicho paradigma se basa y no construyen ninguna alternativa intelectual al mismo, como así tampoco niegan que el *dialogar, comprender, adaptarse y relacionarse* sea la forma de mayor efectividad que pueden aplicar las organizaciones para salvaguardar y fortalecer sus intereses (Xifra Triadú *et al.*, 2017, pp. 132-133). De hecho, L'Etang (2009) aclara que “en términos funcionales descriptivos básicos, las relaciones públicas implican la comunicación y el intercambio de ideas *en respuesta a o para facilitar un cambio*” (p. 46)

## **ELEMENTOS INHERENTES A LA INCLUSIÓN EN LA DOCTRINA EUROPEA**

Así como la escuela de Maryland -y sus críticos- refieren repetidamente a la necesaria o debida adaptación de la organización a sus públicos, sus pares académicos de la doctrina europea de Relaciones Públicas hacen hincapié en un segundo aspecto que también resulta fundamental para abordar la conceptualización que hace la UNDESA de la inclusión: el reconocimiento y respeto de los derechos iguales e inalienables de todos los seres humanos.

Para la doctrina europea, las Relaciones Públicas bien ejercidas han de contribuir ampliamente a satisfacer las necesidades intelectuales, morales y sociales que son reconocidas por la Declaración Universal de Derechos Humanos de Naciones Unidas y que permiten a todos los hombres alcanzar su máximo potencial, contribuyendo con ello al bien común y *constituyendo un vector del cambio social*. Así consta en el Código de

Ética Internacional de Relaciones Públicas (texto completo en Lougovoy y Huisman, 1981, pp. 22-23), firmado en Atenas en 1965, y en los principios establecidos y manifestados por Lucien Matrat, autor del código, pionero de la profesión en Francia, miembro de la International Public Relations Association (IPRA) y fundador del entonces Centre Européen des Relations Publiques (CERP) luego conocido como Confédération Européenne des Relations Publiques (Castillo, 2010, p. 37-40; IPRA, s.f.; Lougovoy y Huisman, 1981, caps. 2-3; Xifra, 2006; Xifra Triadú, 2006) y subsumido como ala europea de la Global Alliance desde 2011 (GA, 2010; UIA, 2021). El cuerpo teórico normativo desarrollado a partir de los principios de Matrat se nutre de los mismos antecedentes que la escuela de Maryland, pero, a diferencia de esta última, no basa su sustento en investigaciones empíricas, sino en una dimensión ética (Castillo, 2010, p. 37; Xifra, 2006, p. 451)

La doctrina europea de Relaciones Públicas forma un cuerpo intelectual uniforme y homogéneo, que ha sido seguido sin mayores cuestionamientos por los académicos e incorporado en los códigos deontológicos de las asociaciones profesionales nacionales del viejo continente. Para esta doctrina, las Relaciones Públicas pueden definirse, de modo breve, como *una política de comunicación* entre una organización y el entorno humano que engloba a sus diversos públicos (Lougovoy y Huisman, 1981, pp. 43-45 y 49), es decir, como una filosofía de la comunicación (teoría) plasmada en acción social (práctica) y pensada para un contexto amplio que sobrepasa el interés inmediato de los actores involucrados (el bien común). Para algunos académicos, son tres los ejes o pilares sobre los que se funda este pensamiento (Castillo, 2010, p. 39; Xifra Triadú, 2006, pp. 232-237): un eje antropológico, o el foco en las *personas*, su valor, su dignidad, sus derechos y *la igualdad*; un eje empresarial, o el afianzamiento de la disciplina como función directiva y las estrategias, *políticas* y *acciones que conllevan su responsabilidad*; y un eje relacional, o el establecimiento de vínculos de confianza y solidaridad que desemboquen en el apoyo y *la participación plena del conjunto de los públicos*. Como aquí se evidencia en la breve síntesis de los ejes y en lo destacado de cada uno en cursiva, es especialmente en el desarrollo de lo antropológico y lo relacional que la doctrina europea de Relaciones Públicas abunda en los términos e ideas

que, cuatro décadas más tarde, se replican casi con exactitud en la definición y conceptualización de lo que es e implica la inclusión según la UNDESA.

En la actualidad, los principios de la doctrina europea de Relaciones Públicas “están plenamente vigentes y conforman las actuales problemáticas de investigación de la disciplina” (Xifra, 2006, p. 449) y son muchos los académicos que, desde esta perspectiva, buscan darle a las Relaciones Públicas un sentido ético y social (Ihlen y Verhoeven, 2009, p. 20). A modo de ejemplo, puede mencionarse a Botan y Taylor, a Munk Nielsen (Ihlen y van Ruler, 2007, p. 244, 245) y a Johansson, quien destaca la centralidad del individuo como elemento constituyente de los públicos (Ihlen y Verhoeven, 2009, p. 16). Según Heath (2006, pp. 94-96, 106), es esperable que, con esta variedad de investigaciones, las Relaciones Públicas contribuyan cada vez más a crear una sociedad plenamente funcional e inclusiva, donde los individuos y las organizaciones se identifiquen y co-colaboren como integrantes de una verdadera comunidad.

### **ELEMENTOS INHERENTES A LA INCLUSIÓN EN EL ABORDAJE ACTIVISTA**

Ahora bien, una condición indispensable para dar inicio a los procesos de inclusión social –tal y como propuestos por la UNDESA, para entre mayoría y minorías crear una sociedad para todos– es *la igualdad en el acceso a los mecanismos que permitan el diálogo*.

En lo organizacional, la desigual distribución de poder entre las organizaciones y algunos de sus públicos dificulta o imposibilita la comunicación simétrica y apela, según Holtzhausen (2000, p. 105), a la ética del profesional de Relaciones Públicas para que este actúe ante las injusticias como agente de cambio, en un rol activista y crítico hacia la propia organización. Esta postura había sido insinuada por Grunig en el prólogo de su obra de 1984, en donde comparte que considera a “los profesionales de las Relaciones Públicas como activistas dentro de la empresa” (Grunig y Hunt, 2003, p. 43), pero es Holtzhausen quien retoma esa idea y la desarrolla en profundidad. Acorde al mundo diverso y cambiante de hoy, este abordaje activista propone aplicar la simetría

no meramente a nivel macro o generalizado, sino a situaciones particulares y basándose en una filosofía de lo inmediato y lo localizado (Holtzhausen, 2000, p. 97), en donde los profesionales deberían actuar *motu proprio* como *conciencia de la organización* (p. 105; véase también OER, 2021, 11.1.3) y dar voz a quienes comúnmente no son escuchados. En la práctica, aunque la mayoría de quienes se desempeñan en la disciplina aceptan con agrado ser reconocidos con ese rótulo, no son muchos los que se animan a institucionalizar el ejercicio de la ética tal como propuesto por la corriente que encabeza Holtzhausen (2000, p. 105) ni a teorizar sobre ello (Benedict, 2017, p. 2; Karlberg, 1996, pp. 271-273; Toledano, 2016, p. 279). Aun así, el potencial del rol activista para promover el diálogo y la inclusión es innegable.

## UNA VISIÓN IGUALITARIA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Como analizado en las secciones precedentes, sin importar desde qué escuela, corriente de pensamiento o enfoque se aborden las Relaciones Públicas, los elementos fundamentales de la inclusión son inherentes a la definición misma de la disciplina. Pero para poder avanzar en desarrollos teóricos más profundos que aborden la problemática y que puedan trasladarse a la práctica profesional, las Relaciones Públicas deben abrazar un sesgo igualitario en su visión del mundo. De hecho, en los últimos años, es este el sesgo que parece haber cobrado fuerza, articulando una visión optimista e insistiendo en que la disciplina debe abrazar la diversidad, tanto por razones éticas como por razones prácticas (Banks, 2000 y Hon y Brunner, 2000, ambos citados en Leichty, 2003, p. 288). En 2005, en su segunda edición del World Public Relations Festival, la Global Alliance –que reúne a las principales asociaciones e instituciones de comunicación y Relaciones Públicas del mundo– planteó a la diversidad como un desafío a considerar en el proceso de diálogo con los públicos (Ravazzani, 2006). Tan solo quince años más tarde y tras la pandemia del COVID-19, la Global Alliance (2021) considera que el movimiento por la diversidad y la inclusión se ha intensificado, ocupando los problemas de justicia social ahora el primer plano y cobrando renovada importancia el principio de escucha activa, que ya había sido establecido como un nuevo mandato para los profesionales de la comunicación una década antes (GA, 2012)

## CONCLUSIÓN

Los desarrollos de las Relaciones Públicas contemporáneas analizados en el presente artículo –la comunicación simétrica y el mutuo entendimiento y adaptación; el compromiso ético y el cambio social fundado en el apoyo a los derechos humanos; el rol activista y el acceso al diálogo de los distintos grupos– son todos elementos inherentes tanto a la definición de inclusión como a la definición misma de la disciplina.

La naturaleza de la inclusión parece estar de tal manera ligada a la naturaleza de las Relaciones Públicas, que resulta evidente que las problemáticas relacionadas no pueden dejar de ser tratadas dentro de la órbita de la profesión.

En una sociedad compleja y cambiante en donde las expectativas hacia el sector privado van en aumento y en donde las empresas reconocen su efecto y responsabilidad más allá de lo económico, las Relaciones Públicas son, en última instancia, juzgadas por su impacto en la sociedad (Broom y Sha, 2013, p. 298). Así, las Relaciones Públicas deben proponerse que las organizaciones vayan más allá de la integración o aceptación de la diversidad y se encaminen hacia la una participación plena y equitativa, a través de iniciativas para construir juntos nuevos espacios y dinámicas.

Un mundo verdaderamente inclusivo, que beneficie a todas las personas, solo se puede construir entre todos. Y los comunicadores tenemos mucho que aportar para que así sea.

## BIBLIOGRAFÍA

Benedict, B. (2017, septiembre). *Activism and Public Relations: Then and Now* [tesis de posgrado]. Halifax, Canadá: Mount Saint Vincent University. Recuperado de <http://dc.msvu.ca:8080/xmlui/handle/10587/1841>

Broom, G. y Sha, B.L. (2013). *Cutlip Center's Effective Public Relations* [versión

Miller, Shannah

digital]. New Jersey: Pearson Education.

Busatto, C. (2007). *Solidary Governance for Creating Inclusive Societies* [documento de trabajo]. París: Division for Social Policy and Development, United Nations Department of Economic and Social Affairs [UNDESA]. Recuperado de [https://www.un.org/esa/socdev/sib/egm%2707/cv\\_bio\\_papers.html](https://www.un.org/esa/socdev/sib/egm%2707/cv_bio_papers.html)

Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas [IIRP]

Dozier, D., Grunig, L. y Grunig, J. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Global Alliance for Public Relations and Communication Management [GA] (2010, julio). *PR Country Landscape: France 2010* [edición digital]. Lugano, Suiza: Università della Svizzera Italiana. Recuperado de <https://www.globalalliancepr.org/landscapes>

Global Alliance for Public Relations and Communication Management [GA] (2012, noviembre). *The Melbourne Mandate: A call to action for new areas of value in public relations and communication management* [documento de trabajo]. Melbourne: GA. Recuperado de <https://www.globalalliancepr.org/melbourne-mandate>

Global Alliance for Public Relations and Communication Management [GA] (2021). *Diversity and Inclusion Month, June 2021: PR and Communications leading the way to a more equitable society*. Global Alliance, News & Events. Recuperado el 26 de julio de 2021. Recuperado de <https://www.globalalliancepr.org/diversity-and-inclusion-month-june>

Grunig, J. y Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Heath, R. (2006). Onward Into More Fog: Thoughts on Public Relations' Research Directions. *Journal of Public Relations Research*, vol. 18, N° 2, pp. 93-114. Recuperado

Miller, Shannah

de [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s1532754xjpr1802\\_2](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s1532754xjpr1802_2)

Holtzhausen, D. (2000). Postmodern Values in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, vol. 12, N° 1, pp. 93-114.

Recuperado de [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S1532754XJPRR1201\\_6](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S1532754XJPRR1201_6)

Ihlen, Ø. y van Ruler, B. (2007). How public relations works: Theoretical roots and public relations perspectives. *Public Relations Review*, vol. 33, N° 3, pp. 243-248.

Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811107000550>

Ihlen, Ø. y Verhoeven, P. (2009). Conclusions on the Domain, Context, Concepts, Issues, and Empirical Avenues of Public Relations [versión pre-imprensa]. En Ihlen Ø., van Ruler, B. y Fredriksson, M. (Ed.), *Public relations and social theory: Key figures and concepts*, cap. 16. Nueva York: Routledge. Recuperado de [https://www.academia.edu/1774993/Ihlen\\_Ø.\\_and\\_Verhoeven\\_P.\\_2009\\_.Conclusions\\_on\\_the\\_domain\\_context\\_concepts\\_issues\\_and\\_empirical\\_avenues\\_of\\_public\\_relations.In\\_Ø.\\_Ihlen\\_B.\\_van\\_Ruler\\_and\\_M.\\_Fredriksson\\_Eds.\\_Public\\_relations\\_and\\_social\\_theory\\_Key\\_figures\\_and\\_concepts\\_pp.\\_332-349\\_.New\\_York\\_Routledge](https://www.academia.edu/1774993/Ihlen_Ø._and_Verhoeven_P._2009_.Conclusions_on_the_domain_context_concepts_issues_and_empirical_avenues_of_public_relations.In_Ø._Ihlen_B._van_Ruler_and_M._Fredriksson_Eds._Public_relations_and_social_theory_Key_figures_and_concepts_pp._332-349_.New_York_Routledge)

International Public Relations Association [IPRA] (s.f.). *A short history of IPRA*. IPRA – IPRA's Story. Recuperado el 7 de abril de 2021. Recuperado de <https://www.ipra.org/history/ipras-story/>

Karlberg, M. (1996). Remembering the Public in Public Relations Research: From Theoretical to Operational Symmetry. *Journal of Public Relations Research*, vol. 8, N° 4, pp. 263-278. Recuperado de [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s1532754xjpr0804\\_03](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s1532754xjpr0804_03)

L'Etang, J. (2009). *Relaciones Públicas: Conceptos, Práctica y Crítica*. Barcelona: UOC.

Leichty, G. (2003). The Cultural Tribes of Public Relations. *Journal of Public Relations*

Miller, Shannah

*Research*, vol. 15, N° 4, pp. 277-304. Recuperado de [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S1532754XJPRR1504\\_01](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S1532754XJPRR1504_01)

Long, L. y Hazelton, V. (1987). Public Relations: A Theoretical and Practical Response. *Public Relations Review*, vol. 13, N° 2, 3-13. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811187800346>

Lougovoy, C. y Huisman, D. (1981). *Traité de relations publiques*. París: Presses Universitaires de France.

Merriam-Webster (s.f.). *Merriam-Webster Dictionary*. Recuperado de <https://www.merriam-webster.com>

Murphy, P. (1991). The Limits of Symmetry: A Game Theory Approach to Symmetric and Asymmetric Public Relations. *Public Relations Research Annual*, vol. 3, N° 1-4, pp. 115-131. Recuperado de [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s1532754xjpr0301-4\\_5](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s1532754xjpr0301-4_5)

Murphy, P. (2000). Symmetry, Contingency, Complexity: Accommodating Uncertainty in Public Relations Theory. *Public Relations Review*, vol. 26, N° 4, pp. 447-462. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811100000588>

OER [Open Education Resource] (2021, septiembre 02). *Mastering Public Relations*. Davis, California: LibreTexts Project - University of California at Davis. Recuperado de <https://batch.libretexts.org/print/Letter/Finished/socialsci-44896/Full.pdf>

Otero Alvarado, M.T. (2002). Relaciones públicas e investigación. *Revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Estudios Culturales*, vol. 1, N° 1, pp. 99-115. Recuperado de <https://editorial.us.es/es/numero-1-ano-2002>

Public Relations Society of America [PRSA] (s.f.). *About Public Relations*. PRSA. Recuperado de <https://www.prsa.org/about/all-about-pr>

Ravazzani, S. (2006, noviembre). *2nd World Public Relations Festival “Communicating for Diversity, with Diversity, in Diversity” – Main Implications and Summary of the*

Miller, Shannah

*Contents* [informe de trabajo]. Gainesville, Florida: Institute for Public Relations [IPR].

Recuperado de <https://instituteforpr.org/2nd-world-pr-festival/>

Real Academia Española [RAE] (2020). *Diccionario de la lengua española 23ª edición*

[versión digital actualizada]. Recuperado de <https://dle.rae.es/>

Sadi, G. y Méndez, V. Una aproximación histórica al dominio intelectual de las relaciones públicas: Tensiones paradigmáticas en su construcción disciplinar. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2015, abril 12, vol. V, N° 9, pp. 47-66.

Recuperado de <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/353>

Toledano, M. (2016). Advocating for reconciliation: Public relations, activism, advocacy and dialogue. *Public Relations Inquiry*, vol. 5, N° 3, pp. 277-294. Recuperado de

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2046147X16666595>

UIA [Union of International Associations] (2021). *Confédération européenne des relations publiques (CERP)*. UIA Open Yearbook. Recuperado de <https://uia.org/s/or/en/1100029066>

United Nations Department of Economic and Social Affairs [UNDESA] (2007, septiembre). *Final Report of the Expert Group Meeting on Creating an Inclusive Society: Practical Strategies to Promote Social Integration* [version digital]. París: United Nations. Recuperado de <https://www.un.org/esa/socdev/sib/egm'07>

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2008). *Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación.

Xifra, J. (2006). Pioneros e ignorados: La escuela de París y la doctrina europea de las relaciones públicas. *Ámbitos – Revista Internacional de Comunicación*, N° 15, pp. 449-460. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16801524>

Xifra Triadú, J. (s.f.). *La dirección de proyectos de relaciones públicas* [cuaderno de cátedra, versión digital]. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado de [https://www.academia.edu/11405873/La\\_dirección\\_de\\_proyectos\\_de\\_relaciones\\_públi](https://www.academia.edu/11405873/La_dirección_de_proyectos_de_relaciones_públi)

Miller, Shannah

[as](#)

Xifra Triadú, J. (2006). Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas en Europa. *Revista Historia y Comunicación Social*, vol. 11, pp. 229-240. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/HICS0606110229A>

Xifra Triadú, J., Ramos Grijalva, D. y Enríquez Cruz, M. J. (2017). *Teoría y estructura de las Relaciones Públicas*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.