

## **La escucha organizacional como estrategia de comunicación. Análisis de su gestión en España**

The organizational listening as a communication strategy.  
Analysis of its management in Spain

Ángeles Moreno<sup>1</sup>

[mariaangeles.moreno@urjc.es](mailto:mariaangeles.moreno@urjc.es)

Nadia Khalil<sup>2</sup>

[nadia.khalil@urjc.es](mailto:nadia.khalil@urjc.es)

María del Pilar Gómez<sup>3</sup>

[mp.gomezf@alumnos.urjc.es](mailto:mp.gomezf@alumnos.urjc.es)

Universidad Rey Juan Carlos, España

Recepción: 03/04/2018 Revisión: 11/06/2018 Aceptación: 29/06/2018 Publicación: 30/06/2018

<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-15-2018-11-197-214>

### **Resumen**

Este artículo analiza el uso de la escucha organizacional como estrategia de comunicación por parte de las organizaciones en España. Pese a su relevancia, la escucha organizacional no es una estrategia muy estudiada. Queremos saber si las organizaciones españolas priorizan e incorporan técnicas y estrategias de relaciones públicas en función de la escucha, así como conocer la implementación de las mismas. Para ello, se sigue una metodología cuantitativa con el uso de encuestas a comunicadores y stakeholders de organizaciones españolas. Los resultados indican, por una parte, que las empresas en España aplican esta estrategia en menor medida que otro tipo de estrategias de comunicación y, por otra, que los públicos perciben que las organizaciones hacen un uso utilitarista de la escucha en su propio beneficio.

**Palabras clave:** escucha organizacional, estrategias de comunicación, relaciones públicas, gestión de la comunicación.

---

<sup>1</sup> Ángeles Moreno es Profesora Titular del Departamento de Comunicación, de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, España.

<sup>2</sup> Nadia Khalil es investigadora y colaboradora honorífica en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, España.

<sup>3</sup> María del Pilar Gómez es estudiante en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, España.

**Abstract**

This paper analyses the use of organizational listening as a communication strategy for organizations in Spain. Despite its relevance, organizational listening is not much studied. We want to know if Spanish organizations give priority and incorporate techniques and strategies of public relations according to the listening, and also about their implementation. For that purpose, a quantitative methodology is applied using surveys to communication practitioners and stakeholders of Spanish organizations. Results show that, on the one hand, organizations in Spain apply this strategy to a lesser extent than other types of communication strategies, and, on the other hand, stakeholders perceive that organizations make a utilitarian use of the organizational listening techniques for their own benefit.

**Keywords:** organizational listening, communication strategies, public relations, communication management.

**Sumario**

1. Introducción
2. Marco teórico
3. Metodología
4. Resultados
5. Discusión y conclusiones
6. Referencias

**Summary**

1. Introduction
2. Theoretical framework
3. Methodology
4. Results
5. Discussion and conclusions
6. References

**1. INTRODUCCIÓN**

Hoy en día todos los tipos de organizaciones incorporan la comunicación como eje principal para alcanzar sus propósitos y así lograr diferenciarse tanto en el competitivo mercado en el que se encuentran, como en una sociedad tan sobrecargada de información.

Con el objetivo de optimizar la comunicación y la interrelación humana, “las Relaciones Públicas constituyen una función organizacional de asesoría que respalda las funciones y el desempeño de toda organización [...] para desarrollar y mantener el clima organizacional” (Quintero, 2014, p. 51). De acuerdo con Castillo (2010, p. 11), las relaciones públicas son una

disciplina con un papel muy importante que cumplir, así como esencial en las organizaciones, porque ayudan a la gestión estratégica de las empresas.

Cada día el vínculo existente entre empresas y stakeholders se vuelve más significativo para conseguir alcanzar el éxito que las dos partes esperan. La comunicación está ganando fuerza y tornándose imprescindible para el beneficio de ambos. Basándonos en la definición de stakeholders dada por Freeman (1984, p. 25), que establece que son cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación, entendemos que todas las decisiones que las organizaciones toman tendrán eco en los públicos y viceversa. Ambas partes necesitan que exista esa conexión para poder fortalecerse y alcanzar tanto el consenso como la fidelidad de las acciones presentes y futuras.

Sin embargo, estudios recientes muestran que la escucha organizacional continúa siendo una asignatura pendiente (Moreno, 2015). Este artículo analiza la práctica de la escucha organizacional como estrategia de comunicación en las organizaciones españolas. Se pretende conocer si las organizaciones españolas priorizan e incorporan técnicas y estrategias de relaciones públicas en función de la escucha, así como la implementación de las mismas. Queremos responder a las siguientes preguntas investigación: ¿Cuánto, cómo y para qué se utiliza la escucha organizacional en las organizaciones españolas?

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. La conceptualización del diálogo en relaciones públicas.**

Como destaca García (2011), las empresas han tenido que adaptarse para incluir el entorno en sus decisiones, ya que una organización sólo puede alcanzar el éxito duradero si crea riqueza social, y “asumir una relación abierta, transparente y dialogante es vital hoy día para la supervivencia de la empresa” (García, 2011, p. 31).

El concepto de diálogo a menudo ha sido minusvalorado y malinterpretado en el campo de la comunicación estratégica. Con la incorporación de los medios online a la gestión de comunicación, el concepto de diálogo, que estaba ya implícito en el modelo simétrico bidireccional de relaciones públicas (Grunig & Hunt, 1984), volvió a cobrar protagonismo. Sin

embargo, también ha supuesto una cierta restricción de su comprensión en torno a la interactividad online. Es por ello que Pieczka (2011, p. 109) señala que “el campo [de las relaciones públicas] tiene una comprensión muy pobre del concepto”. Por su parte, Botan (1997) subraya a su vez que el diálogo se manifiesta más como una postura, una orientación o un porte en la comunicación que como un método, una técnica o un formato específico.

Autores como Kent y Taylor (1998) sugirieron, con la incorporación de los medios online a las relaciones públicas, que el diálogo no debe ser visto como un medio para obtener un fin, sino como un estado final en sí mismo. Más tarde, estos mismos autores (Kent & Taylor, 2002) subrayaban que en el diálogo se tiene que reconocer el valor del ‘otro’ y ver a los interlocutores como iguales más que como simples receptores de mensajes. Profundizando en esta idea, identificaron el diálogo con cinco principios interrelacionados: mutualidad, proximidad, empatía, riesgo y compromiso (Kent & Taylor, 2002, pp. 25-30).

El cambio que han ocasionado los medios sociales ha puesto de manifiesto más que nunca que la comunicación organizacional ya no sucede de forma unilateral. Se ha pasado de un paradigma de difusión y modernización basado en la comunicación en un solo sentido al paradigma de una comunicación co-creacional en la que se hace hincapié en la importancia de la participación en la práctica (Paquette, Sommerfeld & Kent, 2015, p. 32).

Autores como Mersham, Theunissen y Peart (2009. Citado por Theunissen & Noordin, 2012, p. 5) auguraron que “las relaciones públicas se centrarían cada vez más en diálogos y conversaciones en lugar de monólogos unidireccionales tradicionales del pasado, adaptándose al libre intercambio de opiniones entre grupos y colectivos que antes eran meramente receptores de mensajes de comunicación”.

No obstante, Paquette et al. (2015) sostienen que se debe diferenciar adecuadamente el diálogo con otras formas de comunicación e integrarlo para que se incremente su uso en las relaciones públicas. Lo ideal es que si las empresas incorporan el modelo simétrico en sus acciones utilicen el diálogo. En cambio, hay organizaciones que afirman que incorporan el diálogo en sus acciones de relaciones públicas, pero, en realidad, están aplicando el modelo asimétrico bidireccional donde a pesar de la retroalimentación no existe un verdadero diálogo.

Por otra parte, Theunissen y Noordin (2012) consideran que los participantes del diálogo se tienen que sentir seguros y valorados con las opiniones que aporten. Basándose en esta consideración, identifican los siguientes riesgos a la hora de mantener conversaciones entre las partes interesadas (Theunissen & Noordin, 2012, p. 11): incertidumbre por lo que pueda pasar; obligación de compartir sus más profundas esperanzas, intereses y temores, revelando su verdadera identidad (que en algunos casos podría acarrear problemas); ambientes inciertos; desequilibrio en el sistema, ya sea por la distinción de opiniones entre los participantes o por la incorporación de nuevos participantes; inexistencia de acuerdos; y resultados no controlables e impredecibles.

Por tanto, idealmente, en la escucha debería existir siempre un enfoque dialógico, ya que el diálogo se produce cuando la escucha y el entendimiento se dan a la vez. Pero no se puede interpretar el enfoque dialógico meramente como la práctica de turnos al hablar sin la consideración de escuchar entendiendo (Macnamara, 2015, p. 30). Además, el diálogo implica una escucha meditada. La escucha se encuentra dentro del diálogo y este tiene que ser visto como un medio para crear y entender conocimiento, como parte integral de las relaciones (Theunissen & Noordin, 2012, p. 9). Estos dos conceptos, diálogo y escucha, son piezas clave para la práctica responsable y eficaz de las relaciones públicas.

## **2.2. Escucha organizacional**

Macnamara (2015) ha puesto de manifiesto la falta de atención a la escucha organizacional dentro de la práctica de relaciones públicas. Este autor nos ofrece una posible solución a través de la 'arquitectura de la escucha', que daría cabida a las distintas formas en las que se puede producir la escucha.

La 'arquitectura de la escucha' adecuada alcanza la perfección si atiende a los siguientes puntos: tener una cultura abierta que preste atención a los públicos, políticas que aborden recursos de escucha, sistemas abiertos e interactivos, existencia de herramientas tecnológicas para ayudar a escuchar, recursos humanos asignados a la operación de escucha, y que la organización tenga articulada cada una de sus fórmulas de escucha (Macnamara, 2015, pp. 32-34).

La relación entre el diálogo o la conversación y la escucha es imprescindible. Las relaciones públicas tienen que abordar a todo el público en general para tener constancia de todo lo que ocurre, así como también de aquello que todos los públicos piensan y conocen. El contacto con los públicos es la primera premisa para que haya una comunicación dialógica (Magallón, 2006, p. 293). Mantener una conversación continua entre las organizaciones y todos sus públicos es esencial para conseguir una escucha adecuada (Macnamara, 2015, p. 31).

Llevar el diálogo a la práctica es fundamental para crear una comunicación útil y equilibrada con todos los públicos, tanto internos como externos. El diálogo no garantiza resultados, pero sí aumenta la probabilidad de que los públicos y las organizaciones se entiendan y tengan reglas básicas para la comunicación (Kent & Taylor, 2002, p. 33). En la relación con los públicos internos, la cultura interna determina la posibilidad de diálogo (Huang & Yang, 2015, p. 377). Esta cultura debe implicar una cierta tolerancia al riesgo, porque la empresa tiene que aceptar ciertos niveles de riesgo para que el diálogo sea consistente (Huang & Yang, 2015, p. 377). En las relaciones con los públicos externos, las empresas afrontan también sus responsabilidades sociales (Huang & Yang, 2015, p. 376).

El diálogo no siempre llega a un acuerdo exitoso y tampoco es la solución a todos los problemas, ya que el fin participativo no hace que todos tengan las mismas opiniones (Theunissen & Noordin, 2012, pp. 7-8). Algunas organizaciones necesitan construir relaciones para mantener y valorar a las partes interesadas. El diálogo pretende lograr la reciprocidad con la realización de distintas actitudes y acciones, si bien las desigualdades también pueden estar presentes en el propio diálogo (Theunissen & Noordin, 2012, p. 9).

Existen diferentes mecanismos con los que la organización y los públicos pueden alcanzar el fin de la comunicación, el diálogo y la mutua comprensión. En los últimos años las nuevas herramientas digitales han enriquecido las oportunidades de interacción con los ciudadanos. Por ejemplo, Huang y Yang (2015, pp. 376-377) descubrieron que los departamentos que utilizan medios digitales se relacionan positivamente con la participación del público (Huang & Yang, 2015, pp. 376-377). Sin embargo, otros estudios, como el de Capriotti, Carretón y Castillo (2016), han venido denunciando la falta de interactividad y diálogo real en los medios digitales.

Por otra parte, Oliveira y Capriotti (2014, p. 147) muestran que el uso de los medios digitales por parte de los públicos supera en algunos casos el uso de los medios convencionales a la hora de relacionarse con las organizaciones. Es interesante destacar que los profesionales de la comunicación tienen la percepción de que las herramientas de los social media y los stakeholders son muy importantes para la función de la comunicación y sus organizaciones, al tiempo que consideran que no se utilizan las estrategias ni los instrumentos adecuados. En esta misma línea, Oliveira y Capriotti (2014, p. 149) concluyen que no se puede hablar de un uso consolidado de los medios digitales, sino más bien de una tendencia en esa dirección, ya que los medios digitales complementan los instrumentos tradicionales para dialogar con las empresas. La tecnología podría ser un factor influyente en la forma de relacionarse con los públicos, pero no es la tecnología utilizada sino cómo se utilice lo que hace que la escucha y el diálogo sean correctos (Huang & Yang, 2015, p. 377).

Se ha puesto de manifiesto que las estrategias de escucha son aún una asignatura pendiente en la práctica de las relaciones públicas en Europa (Moreno, 2015). El estudio diferencia tres tipos de estrategias de comunicación dadas en las distintas organizaciones de Europa: estrategias generales, de mensaje y de escucha (Moreno, 2015, p. 54).

Las estrategias generales de comunicación tienen como principal cometido definir los objetivos comunicativos, los stakeholders y los instrumentos clave para la organización o para las personas, productos/servicios específicos, etc. Por su parte, las estrategias de mensaje están enfocadas a la definición de temas, redacción, historias y públicos objetivos y tienen el propósito de diferenciar distintos instrumentos para llegar a las partes interesadas e integrar procesos de contenido y diseño. Finalmente, las estrategias de escucha pretenden definir puntos de contacto para la retroalimentación colectiva, así como también escuchar a los stakeholders, monitorear las discusiones, dialogar e integrar los conocimientos.

De acuerdo con los resultados de ese estudio (Moreno, 2015), en cuanto a las estrategias de comunicación empleadas por los departamentos en Europa, la estrategia de escucha en las organizaciones en Europa (55,7%) se sitúa por detrás de la estrategia de comunicación general (84,7%) y la de mensaje (78,3%). Además, dentro del ejercicio de la escucha, las técnicas más habituales en Europa son el monitoreo de medios (84,1%) y el de social media (68,3%), mientras que el diálogo con los stakeholders (53,3%) y la búsqueda de estos (39,5%)

ocupan posiciones más bajas. Asimismo, la escucha organizacional suele llevarse a cabo desde los departamentos de relaciones públicas y comunicación corporativa en Europa, con una media de 76,4%.

Este artículo se basa en esta distinción de tres tipos de estrategias de comunicación para analizar el uso de la escucha organizacional en España. Para responder a este objetivo general se han establecido las siguientes hipótesis:

1. Las organizaciones españolas usan en menor medida las estrategias de escucha que las estrategias generales y de mensaje.
2. Los departamentos de relaciones públicas son los principales “oídos” de las organizaciones españolas.
3. El monitoreo de medios y social media es la técnica de escucha más implantada en todos los tipos de organizaciones españolas.
4. Los públicos perciben motivos utilitaristas en la escucha organizacional.

### 3. METODOLOGÍA

Para responder a las preguntas de investigación, se ha seleccionado una metodología cuantitativa y la técnica de producción de datos desarrollada ha sido una encuesta online que se distribuyó entre dos poblaciones diversas: profesionales de la comunicación en activo y población general en el territorio español. La encuesta es uno de los principales métodos de investigación descriptiva y, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2007), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2007, p. 123).

Concretamente, como parte del estudio, se realizó una encuesta a los profesionales de relaciones públicas y gestión de la comunicación a los profesionales de las relaciones públicas y la gestión de comunicación en España.

No existe actualmente en España un censo que permita delimitar el universo con fiabilidad, por lo que se invitó a profesionales en activo a través de las bases de datos de la Asociación de Directivos de Comunicación, que alcanzan un total de unos 1000 profesionales, contactos



propios del equipo de investigación y mediante anuncios públicos para realizar la encuesta en los medios de la Asociación de Directivos de Comunicación, la European Communication Directors Association (EACD) y la European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA).

La muestra final, una vez desechados los cuestionarios incompletos y los individuos no pertenecientes estrictamente a la población de estudio en activo, está compuesta por 100 profesionales de la comunicación en empresas privadas con cotización en bolsa, otras empresas privadas, organizaciones gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro.

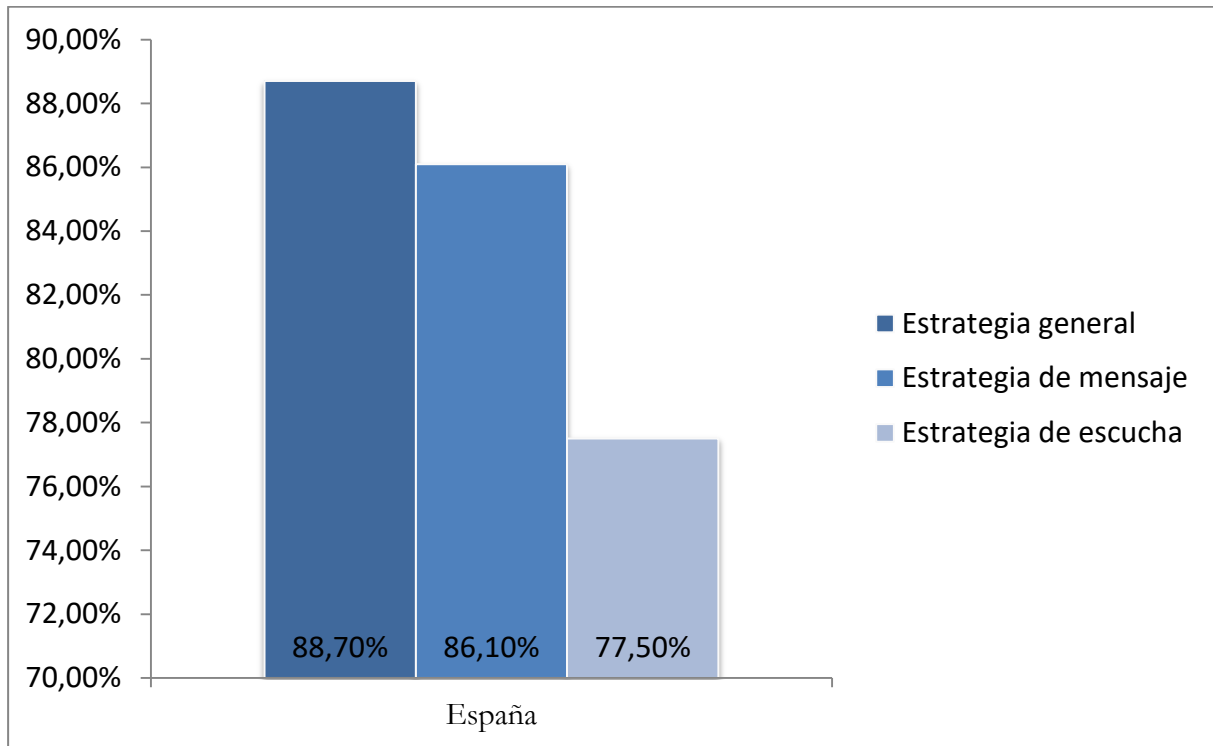
Para la recolección de datos desde el punto de vista de los públicos de las organizaciones, se sigue también la metodología cuantitativa con la aplicación de otra encuesta online. Se distribuyó un cuestionario con 13 preguntas abiertas y cerradas y se distribuyó en redes sociales. El universo de estudio son todas las personas que, en general, podrían tener contacto con las diferentes organizaciones de España. En concreto, consideramos la población empadronada en España mayor de 16 años. El universo correspondiente a estos filtros sería de un total de 39.011.789 personas según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2015). Determinamos una muestra de 384 personas con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Las organizaciones españolas usan en menor medida las estrategias de escucha que las estrategias generales y de mensaje**

Al analizar cuáles son las estrategias que implementan los departamentos de comunicación de las organizaciones en España, observamos que las más utilizadas son, en primer lugar, la estrategia de comunicación general (88,70%), seguida de la estrategia de mensaje (86,10%) en segundo lugar. En menor medida, se reporta la implementación de la estrategia de escucha (77,50%), tal y como se aprecia en el Figura 1. De manera que las organizaciones españolas tienden a usar más habitualmente las estrategias de comunicación generales y de mensaje, mientras que las estrategias de escucha no son tan comunes en los departamentos de comunicación en España. Por tanto, se cumple la hipótesis planteada.

**Figura 1. Estrategias implementadas por los departamentos de comunicación en España.**

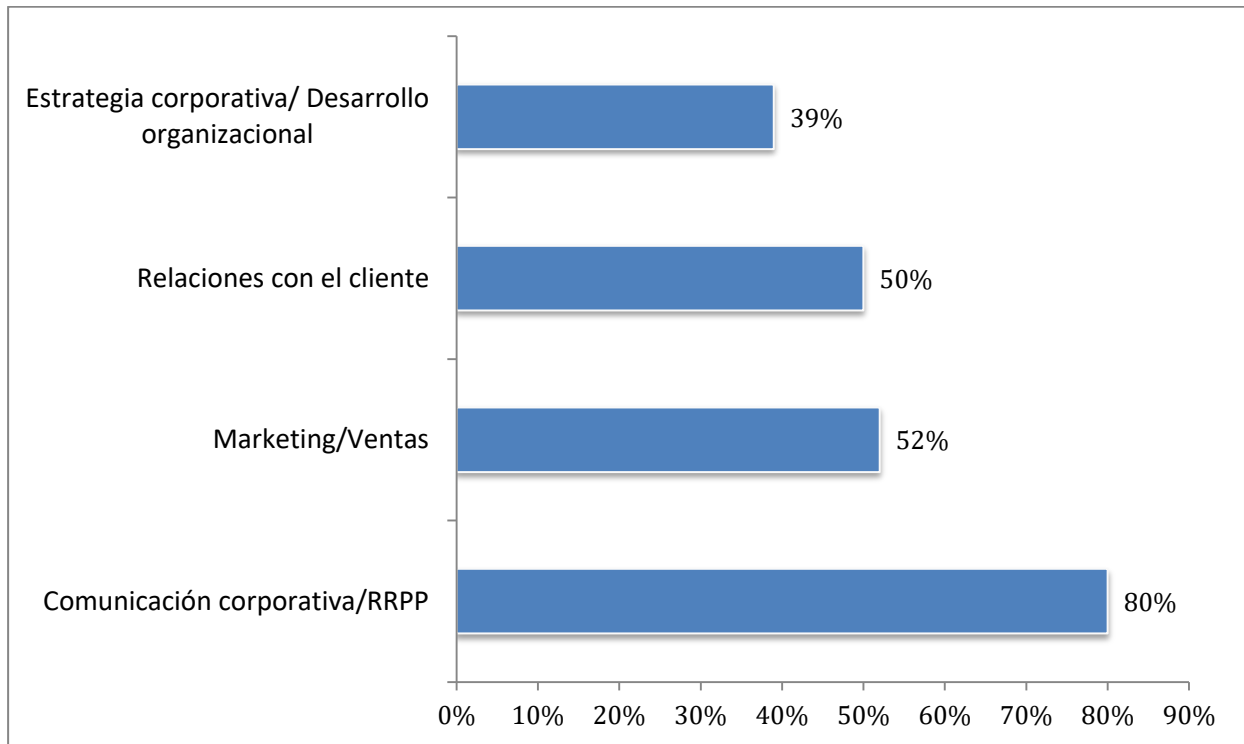


Fuente: Elaboración propia

#### **4.2. Los departamentos de relaciones públicas son los principales “oídos” de las organizaciones españolas**

En cuanto a la cuestión de cuáles son los departamentos que se encargan de escuchar a los respectivos stakeholders en las organizaciones en España, los/as profesionales encuestados/as manifiestan que la escucha organizacional se realiza fundamentalmente desde los departamentos de relaciones públicas (80,0%), seguidos a cierta distancia de los de marketing (52,0%), los de atención al cliente (50,0%) y, en último lugar, aquellos encargados de la estrategia corporativa o el desarrollo organizacional (39,0%). Podemos afirmar, por tanto, que los datos evidencian y corroboran esta segunda hipótesis. Los departamentos de relaciones públicas o de comunicación siguen siendo los principales encargados de escuchar sistemáticamente a los públicos de la organización. Se sigue de esta manera el patrón común que se observa en Europa (Autor 1, 2015) y España se sitúa por encima de la media (76,4%).

**Figura 2. Departamentos que llevan a cabo la estrategia de escucha organizacional.**



Fuente: Elaboración propia.

**4.3. El monitoreo de medios y social media es la técnica de escucha más implantada en todos los tipos de organizaciones españolas**

En la Figura 4, podemos observar las diferentes técnicas de estrategia de escucha organizacional que utilizan las organizaciones. La técnica del monitoreo de medios de comunicación de forma periódica es la técnica más practicada por las empresas españolas 76,70%, al igual que en el resto de Europa, si bien España queda por debajo de la media europea (84,1%).

De acuerdo con nuestros datos, la siguiente técnica más practicada por las organizaciones españolas, también en consonancia con sus homónimas europeas, es el monitoreo de medios sociales. Con un 63,00% de aplicación se sitúa aproximadamente en la media de las organizaciones europeas que presentan un 68,3%.

En España, la práctica de tareas de escucha está definida como parte de la descripción del trabajo profesional que llevan a cabo los/as profesionales de las relaciones públicas y la

comunicación dentro de su organización. España es uno de los países que se sitúa a la cabeza en la implantación de esta medida, que parece estar más extendida en el sur de Europa que en el resto.

Seguidamente y con porcentajes entre el 50 y 55%, encontramos las siguientes técnicas: tareas de escucha como parte de la descripción del trabajo personal que realizan los/as profesionales de la comunicación (54,90%); supervisión y gestión de cuestiones (52,90%); tareas de escucha como objetivo explícito para el departamento de comunicación (50,70%); y actividades de escucha ad hoc como la realización de encuestas (50,00%).

Por último, cabe mencionar que las técnicas que menos se utilizan son la del establecimiento de diálogos de los stakeholders en comunicación de manera periódica (47,80%) y la de búsqueda de los stakeholders también en comunicación periódicamente (35,90%), tal y como se puede apreciar en la Figura 3. Estos datos siguen la tendencia europea, aunque están ligeramente por debajo de la media en Europa, con un 53,3% para la técnica del diálogo con los stakeholders y un 39,5% para la búsqueda de estos.

**Figura 3. Porcentaje de empresas que utilizan la estrategia de escucha organizacional en España. Clasificación por técnicas.**



Fuente: Elaboración propia.

#### 4. 4. Los públicos perciben motivos utilitaristas en la escucha organizacional

Por otra parte, en cuanto a los medios utilizados para establecer el diálogo y la escucha, la mitad de la población afirma que las redes sociales son las más utilizadas por ellos para comunicarse con las organizaciones (51,00%). Sin embargo, también creen que muchas veces las organizaciones no los escuchan cuando se ponen en contacto con ellas.

En cuanto a la percepción de los públicos acerca del ejercicio de la escucha organizacional, sólo un 26,00% de las personas encuestadas piensa que las organizaciones sí tienen una comunicación continua con sus públicos. Aunque un 57,00% de la población opina que la comunicación por parte de las organizaciones no siempre es la correcta, muchos de ellos creen que la escucha es aplicada en las organizaciones para mejorar y conseguir que el público a su vez le otorgue la buena imagen que necesita. Esto conlleva que se produzcan las mejoras en los diferentes puntos débiles en los que se pueda encontrar la compañía.

Así pues, la mayoría de la población encuestada opina que la escucha se realiza para conocer la opinión del cliente y su conformidad con las acciones producidas. La escucha organizacional es percibida por los ciudadanos españoles como una estrategia utilizada por las organizaciones para ayudar a alcanzar los objetivos de estas y legitimar su imagen. Un 88,00% de encuestados cree que las organizaciones usan la escucha para ayudarse en las metas de la organización y un 84,40% para la obtención de una imagen fiel de la empresa. Por tanto, podemos considerar que, como apuntaba la hipótesis presentada, los públicos perciben motivos utilitaristas en la escucha organizacional.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Hemos analizado el uso de la escucha organizacional como estrategia de comunicación por parte de las organizaciones en España y los resultados del análisis realizado confirman todas las hipótesis planteadas.

Es interesante para la profesión que los departamentos de relaciones públicas y comunicación corporativa sean los principales encargados de llevar a cabo esta estrategia de comunicación en las organizaciones españolas, a pesar de que, como indican algunos estudios, la escucha organizacional sea todavía una asignatura pendiente (Moreno, 2015). No obstante, ello va en consonancia con los resultados que indican un uso más habitual de las otras estrategias comunicativas, la de comunicación general y la de mensaje.

Resulta llamativo que los públicos consideren que las organizaciones buscan su opinión con fines utilitaristas para su beneficio propio. Esta percepción va en línea con las desigualdades que pueden surgir en los procesos de diálogo a los que hacían referencia Theunissen y Noordin (2012) y que perjudican los objetivos de reciprocidad y confianza mutua necesarios para su correcto funcionamiento (Macnamara, 2015). Además, denota cierta falta de conocimiento por parte de las organizaciones a la hora de establecer esta estrategia comunicativa. Asimismo, las técnicas de escucha organizacional que las empresas en España suelen emplear más comúnmente son las de monitoreo de medios y social media y no aquellas que implicarían un diálogo más directo y fructífero con sus públicos, como la búsqueda de diálogos con stakeholders y el ejercicio del diálogo con estos.

Por último, hacemos mención a las limitaciones que encuentra este análisis. Debido a que no existe un censo de profesionales de relaciones públicas en España, no se puede determinar con precisión el universo de estudio. Esta inconveniencia ha tratado de suplirse recurriendo a las bases de datos de la principal asociación profesional nacional y el uso de otros modos de divulgación de la encuesta para evitar limitarse a los miembros activos de la asociación. No obstante, la muestra no deja de ser indicativa de la realidad profesional española, ya que no puede considerarse una muestra estadística representativa.

Asimismo, la muestra del cuestionario a la población general también presenta algunas limitaciones. Aunque la población de estudio delimitada por el censo del INE y la fórmula para el cálculo de la muestra nos llevarían a una selección de la muestra probabilística aleatoria simple, en realidad, por la distribución del cuestionario en redes sociales, no todos los sujetos tienen la misma probabilidad de ser elegidos, sino sólo los usuarios de estas redes. La encuesta fue respondida solamente por las personas que voluntariamente decidieron rellenarla en orden de llegada hasta cumplimentar el número estipulado.

A pesar de dichas limitaciones, este análisis nos permite obtener una aproximación a las estrategias de escucha que llevan a cabo las organizaciones a través de sus departamentos de comunicación. Identificados los departamentos de relaciones públicas como los principales “oídos” de las organizaciones españolas, este estudio pionero abre camino a nuevas líneas de investigación que puedan reivindicar el rol de las relaciones públicas en el complejo entorno actual de convergencias y desfiguración de los límites entre los diversos sistemas de comunicación de las organizaciones.

## 6. REFERENCIAS

BOTAN, C. (1997). Ethics in strategic communication campaigns: The case for a new approach to public relations. *The Journal of Business Communication* (1973), 34(2), 188-202.

CAPRIOTTI, P., CARRETÓN, C. & CASTILLO, A. (2016). Testing the level of interactivity of institutional websites: From museums 1.0 to museums 2.0. *International Journal of Information Management* 36(1), 97–104

CASTILLO, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.

GARCÍA, M. (2011). El diálogo multistakeholder y la creación de valor. *Revista Uno* (5), 31-32.

GRUNIG, J. E., & HUNT, T. (2001). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

HERNÁNDEZ R., FERNÁNDEZ, F. & BAPTISTA, P. (2007). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

HUANG, J., & YANG, A. (2015). Implementing dialogic communication: A survey of IPR, PRSA, and IABC members. *Public Relations Review*.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Población de 16 y más años por relación de parentesco con la persona de referencia, sexo y estado civil. Recuperado de: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=966>. Consultado el 1 de marzo de 2017.

KENT, M. L., & TAYLOR, M. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public relations review*, 24(3), 321-334.

KENT, M. L., & TAYLOR, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public relations review*, 28(1), 21-37.

MACNAMARA, J. (2015). The work and 'architecture of listening': Requisites for ethical organisation-public communication. *Ethical Space*, 12(2), 29-37.



MAGALLÓN, S. (2006). Concepto y elementos de las relaciones públicas. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, (34), 103-109.

MORENO, M.A., NAVARRO, C., TENCH, R. y ZERFASS, A. (2015). Does social media usage matter? An analysis of online practices and digital media perceptions of communication practitioners in Europe. *Public Relations Review*, Vol. 41, nº 2.

OLIVEIRA, A. & CAPRIOTTI, P. (2014). Internet as a key tool for publics to communicate with organizations. the case of the Spanish energy sector. *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies* 6(1), 143-151.

PAQUETTE, M., SOMMERFELD, E. J., & KENT, M. L. (2015). Do the ends justify the means? Dialogue, development communication, and deontological ethics. *Public Relations Review*, 41(1), 30-39.

PIECZKA, M. (2011). Public relations as dialogic expertise? *Journal of communication management*, 15(2), 108-124.

QUINTERO, Y. R. (2014). Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional/Corporate Communication, Publics Relations and Logistics in Dynamics Organizational. *Encuentros*, 12(1), 47-58.

THEUNISSEN, P., & NOORDIN, W. N. W. (2012). Revisiting the concept “dialogue” in public relations. *Public Relations Review*, 38(1), 5-13.

**Forma de citar este artículo:**

MORENO, A., KHALIL, N. y GÓMEZ, M.P. (2018). La escucha organizacional como estrategia de comunicación. Análisis de su gestión en España. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. VIII, Nº 15, 197-214. Recuperado el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_, de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-15-2018-11-197-214>.