

El *mentoring*, práctica necesaria en las consultoras de comunicación y relaciones públicas

Juan Pedro Molina Cañabate

Facultad de Humanidades, Comunicación y Documentación
Departamento de Periodismo y Comunicación Audiovisual
Universidad Carlos III. Madrid
juanpedro.molina@uc3m.es

Resumen

Una crítica recurrente que los periodistas hacen de los consultores de comunicación que actúan como relaciones públicas es que éstos no saben los códigos de la profesión y que, a través de la emisión de infinidad de notas y organización de entrevistas y ruedas de prensa, intentan transmitir y conseguir la publicación de informaciones más cercanas a la publicidad que a la noticia periodística. El problema —que es complejo y cuyas raíces deben buscarse, en parte, en la relación entre el consultor y su cliente— puede solucionarse en gran medida si se corrige el perfil que actualmente tienen los consultores de comunicación *júnior*: menores de treinta años que (al no haber tenido la posibilidad de trabajar en medios) no saben qué necesitan los periodistas ni cómo satisfacer sus demandas. El *mentoring* (es decir, la tutela que ejerce un profesional *sénior* sobre uno o más empleados *júnior* para transmitirles sus conocimientos) se presenta como una buena solución a este problema. Este artículo explicará cuáles son las mejores formas de *mentoring* para las agencias de comunicación y relaciones públicas.

Palabras clave: mentoring, comunicación, consultoras.

Abstract. *Mentoring in PR and Communication Firms*

A recurrent critic that journalists do about public relations consultants is that they don't know Journalism codes. PR Consultants send a great number of press releases, organize press conferences and interviews, but trying to publicize informations closer to Advertising than Journalism. The heart of the matter of this complex problem is in the relation between consultant and client, but It's possible to find out a solution if we make a change in actual consultants profile: younger than thirty, without experience in media, don't knowing that journalist needs. Mentoring (the relation between an expert or senior and a beginner worker to transmit him knowledge) is the solution to this problem. This article will explain which are the best forms of mentoring for PR and Communication agencies.

Keywords: mentoring, communication, public relations agencies.

Sumario

- | | |
|--|-----------------|
| 1. Introducción | 3. Conclusiones |
| 2. Sí al <i>mentoring</i> , pero con matices | 4. Bibliografía |

1. Introducción

La comunidad docente y profesional ha escrito mucho sobre el *mentoring* y sobre los beneficios que, en la gestión de Recursos Humanos, genera a las empresas que lo ponen en práctica. Sin embargo, se ha ahondado poco en las características especiales del *mentoring* según el sector profesional en donde quiera tratarse. El subsector que nos ocupa (el formado por las agencias o consultoras de comunicación y relaciones públicas) es paradigmático por diferentes motivos.

En primer lugar, porque —aunque ha experimentado en España un gran crecimiento en las últimas décadas— la visión de la Comunicación Corporativa tiene un importante desfase respecto a la cultura anglosajona. Como veremos más adelante, mientras las primeras agencias de relaciones públicas nacían en Estados Unidos a principio del siglo XX, la primera de estas empresas nació en nuestro país en 1960.

En segundo lugar, éste es un subsector paradigmático porque, en la mayoría de los casos, los jóvenes recién licenciados que llegan a las consultoras de comunicación carecen de experiencia previa en el ámbito de la comunicación corporativa. Si tenemos en cuenta que estas agencias realizan cometidos de suma importancia (como, por ejemplo, auditorías de comunicación o comunicación de salidas a Bolsa) la falta de desenvolvimiento o de capacitación de los nuevos consultores puede acarrear problemas no sólo profesionales, sino también éticos y legales.

Y, por último, este subsector ofrece un dato que puede ser síntoma de insatisfacción laboral: la estancia media de los trabajadores en este tipo de agencias, sin ser corta, tampoco es extensa: según datos de la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (Adecec) cada cuatro años, aproximadamente, los consultores buscan un nuevo empleo.

Para redactar el presente artículo he manejado la opinión de teóricos y he consultado y analizado los datos que ofrecen distintos estudios y radiografías que existen del sector. Asimismo, he realizado una encuesta entre más de cien agencias de comunicación y relaciones públicas de España para saber qué piensan sobre el *mentoring* y si lo ponen en práctica y cómo. Al mismo tiempo, he aplicado los conocimientos adquiridos en mi práctica profesional, primero como periodista, más tarde como consultor de comunicación y, en la actualidad, como docente.

El objetivo final del presente texto es compartir experiencia, algo de conocimiento y ofrecer soluciones a problemas específicos de un sector tan (irónicamente) didáctico como desconocido: la Comunicación Corporativa y, en concreto, las agencias de comunicación y relaciones públicas.

1.1. El sector de la comunicación corporativa en España. Datos orientativos

Las primeras agencias de comunicación y relaciones públicas del mundo nacieron en Estados Unidos en el primer cuarto del siglo XX (*The Publicity Bureau*, en 1900, o, por ejemplo, *Hill & Kowlton* en 1928), y seguían la estela de pioneros que, como Ivy Lee o Edward Bernays, eran contratados por grandes empresarios, como Rockefeller, para crear un clima de opinión favorable a sus intereses financieros en los medios de comunicación. Este tipo de agencias experimentaron importantes periodos de crecimiento, sobre todo, tras las dos grandes guerras mundiales: una vez licenciados, los soldados que antes habían sido destinados a servicios de propaganda debían reintegrarse en su vida civil y, en muchos casos, elegían dedicarse al nuevo oficio que habían aprendido en tiempos bélicos: intentar influir en la opinión pública (Sotelo Enríquez, 2004).

En España, la primera agencia de comunicación y relaciones públicas nació mucho tiempo después, en 1960. Evidentemente, este retraso histórico se debe al control que la dictadura franquista ejerció sobre toda forma de comunicación de masas. No es extraño, entonces, que, en nuestro país, la comunicación institucional esté rezagada —o lo parece— respecto a la del mundo anglosajón.

En la actualidad, es muy difícil establecer un mapa exacto de las consultoras de comunicación en España. El sector es muy heterogéneo; las empresas que lo forman son muy dispares tanto en filosofía y tamaño (desde un consultor independiente hasta filiales de firmas norteamericanas que cuentan con más de cincuenta empleados) e, incluso, personalidad jurídica (desde un trabajador dado de alta en régimen de autónomos hasta franquicias o sociedades anónimas). Lo que está claro es que, a partir de 1976, el crecimiento de este sector en España ha ido parejo, por un lado, a la obtención de libertades; y, por otro, al desarrollo de los medios de comunicación, que son la *otra parte* —a veces aliada, a veces ajena— fundamental para ejercer el oficio de relaciones públicas, agente de prensa y/o consultor de comunicación. Pero, sobre todo, el desarrollo de las consultoras se debe al cambio de cultura empresarial de las últimas décadas. Si bien hace pocos años que los empresarios sólo tomaban en cuenta a la Publicidad como medio para llegar a sus públicos de una manera relativamente rápida, hoy van comprendiendo que una comunicación eficaz, con mayor pregnancia, supera a la tradicional Publicidad, requiere de una estrategia en la que nada se deje al azar y que esté basada en auditorías y planes de comunicación y de crisis, formación de portavoces, etc.

La Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (Adecec) realizó una radiografía del sector que, si bien no está actualizada, es la única que existe con rango oficial y consensuado por todo el sector. Según Adecec, el promedio de trabajadores en las consultoras es de 16,4. De estos trabajadores, 12 (es decir, el 76,4%) son licenciados universitarios y sólo uno (el 5,3%) tiene estudios de postgrado. La edad media del ejecutivo *júnior* es de 27,8 años y la del *sénior*, de 32,3. La increíble juventud de las plantillas se demuestra, incluso, en la edad media de los directores de cuentas y de

oficina: 34,2 y 36 años, respectivamente. El promedio de antigüedad de un trabajador en una empresa es de 3,9 años.

Estos datos clarifican cómo son las plantillas de las agencias de comunicación y relaciones públicas en España: muy jóvenes, con formación muy básica (la mayoría sólo licenciados en una carrera, sin apenas postgrados que den valor añadido), y cuyos integrantes (que pasan a ser considerados como *séniors* en un periodo muy corto de tiempo) deben hacer frente a tareas complejas. Según el estudio de Adecec referido con anterioridad, entre las tareas en las que las consultoras trabajan principalmente se encuentran —además de las relaciones con los medios y la comunicación corporativa— las relaciones institucionales, la responsabilidad corporativa, la comunicación de crisis, las relaciones con inversores o, incluso, con el mismo Gobierno de una nación. A estas tareas habría que añadir también la formación de portavoces, la elaboración de planes estratégicos, la comunicación de salidas a Bolsa y un largo etcétera.

1.2. Perfil y destrezas profesionales necesarias en un consultor

¿Qué es necesario para que un consultor sea capaz de realizar estos servicios? En primer lugar, no hay que desdeñar nunca una fuerte base teórica. Joan Costa (2001: 261) cree que un buen director de comunicación (que, bien es cierto, no es lo mismo que un consultor pero tiene el mismo objetivo profesional) debe estar interesado por el área psicosociológica del conocimiento. Costa ha definido al director de comunicación (y nosotros, por ende, atribuiríamos esas funciones al consultor) como un «estratega generalista polivalente» (2008). Por su parte, Alfredo Arceo (2004: 61) precisa que la práctica de la comunicación corporativa necesita «de disciplinas como la mercadotecnia, la macroeconomía, la antropología cultural, la sociología, la psicología general, diferencial, social y la del consumidor, la fisiología, etc., para alcanzar los objetivos de efectividad que se plantean».

A esta fuerte base teórica hay que añadir experiencia profesional previa. Antaño, las consultoras de comunicación y relaciones públicas eran el destino lógico de aquellos periodistas que creían que su ciclo profesional en un medio de comunicación había terminado. Estos periodistas cambiaban entonces de rol: de ser informadores en medios pasaban a ser fuentes de información; de ser testigos de los hechos, pasaban a ser parte activa de ellos. La metamorfosis les suponía un gran esfuerzo, pero a su favor tenían un amplio bagaje profesional, el conocimiento de los medios, el lenguaje, los códigos de la profesión y, sobre todo, contactos.

Actualmente, la situación ha cambiado de forma notable, pues las agencias de comunicación y relaciones públicas han dejado de ser un segundo destino en la carrera profesional para convertirse en la primera experiencia laboral de muchos recién licenciados en Periodismo, Marketing o Comunicación Audiovisual, si no contamos el número de jóvenes licenciados que provienen de otras carreras. Sólo de Periodismo, en España coexisten más de treinta facul-

tades. Cada año, el número de nuevos licenciados se incrementa exponencialmente y los medios de comunicación no son capaces de dar trabajo a todos esos jóvenes que salen de las aulas. Los recién licenciados mueven sus currículums ya no sólo en medios sino también en consultoras; inician su labor profesional en Comunicación Corporativa sin la experiencia previa necesaria para realizar bien todos los cometidos, sin dominio del lenguaje, sin contactos, sin recursos psicológicos.

La experiencia y el día a día de la profesión indican que, cuando un nuevo consultor *júnior* empieza a trabajar en una agencia, los primeros trabajos que se le encomiendan son la elaboración y la actualización de listados, el seguimiento de prensa, la compilación de noticias para dossiers, etc. Es decir, labores casi administrativas que no requieren un gran esfuerzo intelectual y que sirven al neófito para ir adoptando la cultura corporativa de la nueva empresa en la que trabaja. Este tránsito durará poco tiempo. En pocas semanas (si no, días) adoptará la función de agente de prensa de algún cliente. Redactará y enviará notas informativas a los distintos medios de comunicación (generalmente, y cometiendo un craso error, sobre productos); luego, hará un seguimiento telefónico de las mismas para comprobar si los periodistas las han recibido y qué posibilidades reales hay de publicación. Concertará entrevistas entre los medios y su cliente; cuando algún periodista quiera entrevistar a su cliente, a veces actuará como filtro y a veces pondrá todo de su parte para que la entrevista tenga lugar. Dará consejos a su representado para que sus mensajes sean transmitidos de una forma clara y contundente. En su currículum todavía quedan lejos las auditorías y los planes de comunicación, los planes estratégicos, la comunicación de las salidas a Bolsa, incluso las relaciones con el Gobierno de turno. Pero, si leemos cuáles son sus primeros pasos en una agencia, comprendemos que el trabajo, por muy fácil que pueda parecer, requiere experiencia previa. ¿Cómo puede redactar una nota de prensa con estilo periodístico si no ha ejercido como periodista? ¿Cómo va a pretender que los redactores acepten esa nota si él no sabe exactamente qué es lo que quieren? (algunos consultores empiezan a trabajar sin saber siquiera el peculiar horario de los medios de comunicación). Y, por último, cabe preguntarse cómo va a dar consejos a su cliente sobre la forma de comportarse ante un periodista si, muy posiblemente, él no ha hecho ninguna entrevista periodística.

1.3. *El mentoring, parcela de la comunicación interna de una empresa*

Es entonces cuando se hace necesaria la ayuda de un consultor *sénior* que actúe como mentor. Éste guiará al neófito, compartirá con él su conocimiento y le formará de acuerdo a la cultura corporativa de la empresa. Precisamente, orientar, informar, animar y formar son algunas de las funciones de la comunicación interna señaladas por la *Association Française de Communication Interne*, tal como apunta Del Pozo Lite (1997).

El estudio de la relación entre trabajadores (sea de mentor-pupilo o no) es nuevo. Del Pozo Lite (1997: 115) recuerda que, en 1927, Elton Mayo repa-

ró en que la productividad de los obreros de la General Electric Company estaba íntimamente ligada a las relaciones interpersonales que tenían lugar en su seno. A partir de entonces, según explica la autora, la teoría clásica de Taylor (que defendía una gestión empresarial basada en una rígida estructura piramidal con la mínima comunicación entre sus miembros y poder muy localizado) dejó paso a la teoría de las relaciones humanas, en donde tiene más importancia la relación y la empatía entre las personas que componen una empresa.

Conforme avanzó el siglo XX, la comunicación interna adquirió protagonismo en la gestión empresarial. Como recuerda Álvarez (2007), «creer en la comunicación es sentir su necesidad, asumir su bidireccionalidad e incorporarla como vector fundamental de gestión. Comunicar, más que una técnica, es una actitud, una parte esencial y primaria de la cultura corporativa».

Como parte de la comunicación interna, el *mentoring* es una buena tarjeta de presentación de las empresas y una prueba de su buen hacer o, al menos, una actitud que es propensa a ello.

Tras sopesar las palabras de algunos autores (como Koontz, Weihreich, Andrade y Villafañe, entre otros), Álvarez cree que «la comunicación interna es la circulación de información ascendente, descendente y lateral, mediante reuniones presenciales o el uso de soportes analógicos y digitales, dirigida a los componentes de una organización. Su objetivo último es integrar, comprometer y movilizar a las personas con los objetivos de una empresa o institución». Cuando un consultor *sénior* ejerce de mentor con otro *júnior* está poniendo en práctica todos los postulados de la comunicación interna de una empresa.

1.3.1. Mentores ocasionales

Por regla general, uno o varios compañeros con experiencia ejercen la función de mentores de un nuevo consultor cuando llega a una agencia y necesita ayuda. Es una buena solución al principio, pero no lo es ni a medio ni a largo plazo. En primer lugar, porque esta labor de tutela no está normalizada; es una reacción espontánea que se basa más en la sintonía y en la química entre dos personas que en la planificación profesional de los recursos humanos. Esta química, que conlleva también buenas dosis de improvisación, puede nacer y desaparecer de la misma forma: de un día para otro.

En segundo lugar, los «mentores ocasionales» no son buena solución porque los compañeros con experiencia ayudan al nuevo consultor con la mejor de sus intenciones pero, a menudo, le trasladan una visión muy personal y parcelada de lo que realmente es la empresa en la que trabajan. Están tan implicados que a veces pueden perder la objetividad; como reza el adagio, *los árboles les impiden ver el bosque*. Esta ayuda es perfecta para todo el equipo si se traslada al neófito una visión optimista de la empresa, pero también puede ocurrir el caso contrario.

En tercer lugar, la figura del mentor ocasional deja de ser la idónea cuando él está sujeto a otros deberes laborales que, inexcusables, le acarrearán tensión y le restan tiempo a su labor de consejero. Si la tutela (el estímulo) deja de ser constante, se corre el riesgo de que se pierda parte de su eficacia.

Es posible que los responsables de las consultoras de comunicación (negocios tan expuestos al ir y venir de carteras de clientes, con grandes fluctuaciones en sus cuentas de resultados) no vean rentable el *mentoring* como solución a corto plazo. Pero el desembolso económico en la contratación de este tipo de profesionales se minimiza, precisamente, cuando el mentor es un colaborador externo al cual sólo se le llama cuando, realmente, hay un trabajo que hacer y una misión clara que cumplir.

2. Sí al *mentoring*, pero con matices. Datos de la encuesta a consultoras de comunicación y relaciones públicas

En el pasado mes de febrero realicé una encuesta entre 124 consultoras de comunicación y relaciones públicas de España, que fueron seleccionadas por criterios de prestigio y tamaño y ubicadas en distintas comunidades autónomas. Se les preguntó su opinión acerca de la formación de los nuevos consultores, qué les parecía el *mentoring* y si lo ponían en práctica y cómo.

Tan sólo 16 consultoras respondieron al cuestionario. Los resultados, exiguos, no pueden ser considerados científicos; pero sí que tienen bastante valor ilustrativo y son sintomáticos de en qué medida se da valor al *mentoring* en el sector de la comunicación corporativa. En la mayoría de sus respuestas, las consultoras que participaron en la encuesta se mostraron receptivas, preocupadas e implicadas en la formación de sus nuevos consultores. Las agencias son: Atrium Media, Armengol y Asociados, Barlovento Comunicación, Bassat Ogilvy Group, Best Relations, Comunicación y Salud, Consuelo Torres Comunicación, Edelman, Gabinete Uribe, Goodwill, Hill & Knowlton, Lewis PR, MBN Comunicación, Power Axle, Text 100, Torres y Carrera.

Las respuestas obtenidas difieren en la preparación de los consultores novatos. Mientras que unos creen que cada día llegan mejor preparados (sobre todo en el dominio de idiomas y nuevas tecnologías) otros encuestados creen que los nuevos consultores inician su camino en comunicación corporativa con lagunas que la universidad no ha sabido cubrir. Por este último motivo, algunas de las consultoras encuestadas buscan consultores con experiencia previa aunque sea mínima.

El conjunto de las agencias que contestaron al cuestionario reconoce la importancia del *mentoring* y de la transmisión de conocimiento de un profesional *sénior* a uno *júnior*. Es más, puede decirse que, en alguna de las empresas encuestadas, esta práctica está considerada como una seña más de identidad corporativa, un procedimiento necesario que lleva a gala desde hace años.

Sin embargo, las empresas consultadas no realizan esta práctica de la misma manera, en muchos casos por el escaso número de trabajadores *sénior* y la poca disponibilidad de tiempo. Quizá por este motivo, algunas agencias pequeñas confían más en el valor del trabajo del día a día. Un encuestado señaló, además, que se corre el riesgo de invertir mucho tiempo en *mentoring* y que luego el consultor tutelado no sea fiel y, ya formado, se marche a otra agencia.

Las respuestas que reflejan reservas hacia el *mentoring* son importantes cualitativamente, expresan dudas y recelos para los que hay soluciones. Si los profesionales creen en el *mentoring*, pero éste no puede realizarse en la práctica por cuestiones de tiempo y disponibilidad de la plantilla *sénior* (que cumple el rol de mentor) la solución está en buscar a ese mentor fuera de la empresa.

3. Conclusiones. Servicios que el mentor externo puede ofrecer en las consultoras de comunicación

Los directores de las agencias deben potenciar la participación de los mentores, quizá porque cuanto más juego den a otros profesionales y a nuevas formas de gestión se asegurarán una posición predominante en la propia empresa. «El antiguo modelo de líder como progenitor corporativo y autoridad ha sido y está siendo cambiado por el de líder como defensor, facilitador, formador e incluso socio [...] Los líderes que no son capaces de soltar las riendas del poder están siendo rápidamente reemplazados por líderes que contemplan su relación con sus asociados como la de libertadores, eliminadores de barreras, facilitadores y mentores». (Bell, 1996: 12). Por todo lo dicho anteriormente, se comprende que el mentor debe ser alguien lo suficientemente maduro como para contar con mucha experiencia previa, didáctico, liberado de estrés diario (debe tomarse su tiempo para enseñar a los consultores neófitos) e independiente (no vinculado demasiado a la empresa, aunque sea contratado por ésta) para dar una visión objetiva de la profesión y no mediatizada. Además, su labor no debe suponer una carga económicamente gravosa para los gestores de la empresa. Así se vislumbra que el modelo de mentor para este tipo de agencias es un consultor *sénior* externo. Afinando más el perfil, podríamos decir que un buen mentor externo para las consultoras de comunicación debería, primero, tener un bagaje profesional en comunicación de más de quince años (tiempo suficiente para haber vivido diversos ciclos sociales y económicos); segundo, que su currículum abarque experiencia tanto de medios como de consultoras (y, a ser posible, también del ámbito docente); tercero, que sea un profesional en activo o, en su defecto, asiduo a cursos de reciclaje. Sus cualidades personales: empatía con la entidad que le contrata pero también con los consultores a quienes tutelaré, humilde, que haga gala de una escucha activa.

El objetivo final del mentor externo es trabajar para una entidad con el fin de facilitar la adaptación de sus empleados jóvenes o recién llegados. Esa adaptación puede ser a la propia empresa y también a la misma profesión. El mentor externo, aunque independiente y objetivo, se debe a una institución por quien es contratado y, al mismo tiempo, a las personas a quienes tutela y para quien es ejemplo a seguir.

Deberá calibrar junto a la empresa cuáles son los objetivos marcados y quiénes los consultores neófitos para tutelar. Una vez concluido este paso inicial, podrá tener dos o tres charlas en las que explicará:

— Historia y señas de identidad de la consultoría de comunicación. Qué esperan los clientes y qué esperan los periodistas de ellos. Este módulo intentará

solventar las dudas que tengan los nuevos consultores, bien porque no conocen la materia, bien porque, conociéndola, no han trabajado en ningún medio.

- Radiografía de los grupos de comunicación españoles. Cifras del mercado.
- Periódicos y periodistas. Este módulo aclarará el mapa empresarial de los medios de comunicación españoles, para que el consultor que actúe como agente de prensa sepa cómo se actúa «en el otro lado».
- Análisis de casos prácticos.

Una vez iniciado su periodo de tutela, el mentor se pondrá a disposición de los consultores por un tiempo determinado de semanas o meses. Éstos podrán preguntarle cualquier tipo de duda. Esta segunda fase de la tutoría puede realizarse a distancia y de forma anónima gracias al correo electrónico y a la utilización de un alias o *nick* para preservar la identidad del trabajador cuando quiera plantear alguna duda que pueda poner en peligro su estabilidad laboral.

¿Por qué la utilización de alias y las consultas anónimas? El motivo es simple: además de preservar la intimidad, los nuevos consultores pueden proponer al mentor que éste sea el mediador en algún conflicto laboral en que se vean inmersos y en el que, por su condición de neófitos, se ven incapacitados para actuar. El mentor puede, por tanto, ejercer de mediador en los conflictos que puedan surgir en la empresa, si él cumple ciertas normas: «El mediador no impone su criterio. Tampoco fuerza a las partes para llegar a un acuerdo pero sí identifica con claridad el problema, dirige y equilibra a las partes, filtra y neutraliza las subjetividades que pudieran existir, facilita el intercambio de información y, finalmente, propicia el acuerdo y su implementación» (Peralba: 2007).

El resultado final de este proceso de tutela redundará, en primer lugar, en un mejor ambiente de trabajo, con nuevos consultores más seguros, preparados e integrados. En segundo lugar, el resultado del trabajo será más positivo, pues los nuevos consultores habrán tenido la oportunidad de aprender y contrastar información con un profesional *sénior* que les enseñará los procedimientos del oficio.

4. Bibliografía

- ADECEC/SIGMA DOS (2004): *La comunicación y las Relaciones Públicas. Radiografía del sector 2004* [en línea]. Madrid. Disponible en web: <http://www.adecec.com> [Última consulta: 15 de octubre de 2007].
- ÁLVAREZ, J. (2007): «Comunicación interna. La estrategia del éxito» [en línea] *Razón y Palabra* nº 56. <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n56/jalvarez.html>. [Última consulta: 10 de marzo de 2008]
- ARCEO, A. (2004): «Ubicación científica y metodológica de las relaciones públicas». En: ARCEO VACAS, J.L. (coord.): *Las relaciones públicas en España*. Madrid: McGraw-Hill.
- BELL, C. (1996): *Mentoring. Haga crecer a sus colaboradores*. Barcelona: Gestión 2000.

- CASTILLO ESPARCIA, A. (2006): «Las relaciones públicas internas como factor de gestión empresarial». *Anàlisi* nº 34. Pág. 193-208.
- COSTA, J. (2001): *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- COSTA, J. (2008): «La especificidad del DirCom». En Red Dircom: <http://www.red-dircom.org>. Última visita: 1 de abril de 2008.
- PERALBA, J. (2007): «La mediación: cómo resolver un conflicto y cumplir con el contrato» [en línea]. En: *Ser empresario del siglo XXI*. http://www.serempresario.biz/modulos/mod_periodico/pub/mostrar_noticia.php?id=176. [Última consulta: 18 de diciembre de 2007]
- DEL POZO LITE, M. (1997): *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua.
- SOTELO ENRÍQUEZ, C. (2004): «Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones». En: LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.): *Gestión de la Comunicación en las organizaciones*. Madrid: Ariel.

Juan Pedro Molina Cañabate. Periodista en el diario *Expansión*. Más tarde, consultor en distintas agencias de comunicación y relaciones públicas. Entre los clientes para los que trabajó: la Federación de Gremios de Editores de España, la Asociación Nacional de Editores de Libros y Material de Enseñanza, L'Oréal Comunicación Corporativa. Director de Comunicación de la Feria del Libro de Madrid en tres ediciones. Actualmente, profesor de Periodismo Institucional y de Empresa en la Universidad Carlos III de Madrid.
