



Revista de Comunicación

ISSN: 1684-0933

ISSN: 2227-1465

Universidad de Piura. Facultad de Comunicación

Cuenca-Fontbona, Joan; Compte-Pujol, Marc; Martín-Guart, Ramón; Matilla, Kathy
Desarrollo de un nuevo modelo de evaluación competencial para
la selección de una agencia de relaciones públicas y comunicación
Revista de Comunicación, vol. 21, núm. 1, 2022, Marzo-Agosto, pp. 137-157
Universidad de Piura. Facultad de Comunicación

DOI: <https://doi.org/10.26441/RC21.1-2022-A7>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=589470678008>

- [Cómo citar el artículo](#)
- [Número completo](#)
- [Más información del artículo](#)
- [Página de la revista en redalyc.org](#)

UPEM [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto

Desarrollo de un nuevo modelo de evaluación competencial para la selección de una agencia de relaciones públicas y comunicación

Developing a new competency assessment model for selecting a public relations and communication agency

Cuenca-Fontbona, J., Compte-Pujol, M., Martín-Guart, R. y Matilla, K.¹

Recibido: 1-09-2021 – Aceptado: 25-01-2022

<https://doi.org/10.26441/RC21.1-2022-A7>

RESUMEN: El propósito de este artículo es el desarrollo de un modelo ex novo para seleccionar a una agencia de relaciones públicas y comunicación, o que preste servicios de relaciones públicas, basado en las percepciones de los responsables de comunicación de las organizaciones de mayor facturación españolas asociadas a la Asociación de Directivos de Comunicación-Dircom, e inspirado en el modelo matricial de una rúbrica de valoración por competencias de Goodrich (2005).

Para este cometido se cursó un cuestionario y se hizo un análisis factorial y un análisis de contenido a la información obtenida para conocer, validar y clasificar los atributos que se utilizan cuando se selecciona una agencia de relaciones públicas y comunicación. Los resultados indican que los departamentos de comunicación consideran como atributos principales: la experiencia, la especialización en el sector y cartera de clientes; la profesionalidad, fiabilidad y calidad del servicio que se presenta; y la propuesta económica.

Con este modelo lo que se persigue es enriquecer los capítulos que ofrece la literatura acerca de los departamentos y agencias de relaciones públicas y comunicación y, profesionalmente, ayudar a estos departamentos de comunicación a seleccionar objetivamente a una agencia de relaciones públicas y comunicación, en el marco de los modelos de decisión final.

Palabras clave: agencias de relaciones públicas y comunicación; comunicación corporativa; competencias; Dircom; empresa; management; modelo; relaciones públicas, rúbrica, selección de proveedores.

¹ **Joan Cuenca-Fontbona** Doctor acreditado en Comunicación y Humanidades por la Universidad Ramon Llull (URL) de Barcelona, profesor investigador y miembro del Grupo de Investigación en "Estrategia y Creatividad en Publicidad y Relaciones Públicas" de la Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna-URL. Es director del Máster en Estrategia y Dirección de Relaciones Públicas y Comunicación e imparte asignaturas de teoría, técnicas y planificación estratégica de las relaciones públicas y comunicación corporativa. Profesor visitante del Department of Advertising, Public Relations and Media Design in the College of Media, Communication, and Information at the University of Colorado in Boulder (CU-Boulder), USA. [joanfc@Blanquerna.url.edu](mailto:joanfc@ Blanquerna.url.edu), <http://orcid.org/0000-0001-5807-9442>

Marc Compte-Pujol Doctor acreditado en Estudios Avanzados en Comunicación por la Universidad Ramón Llull (URL) de Barcelona, profesor responsable de asignaturas de creatividad en los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación en la Universidad Oberta de Catalunya (UOC) y profesor asociado de la Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna-URL.

mcomptepuj@uoc.edu; marccp5@Blanquerna.url.edu, <https://orcid.org/0000-0002-6694-2485>

Ramón Martín-Guart Doctor acreditado en Comunicación por la Universidad Pompeu Fabra (UPF) de Barcelona, profesor investigador y miembro del Grupo de Investigación "Comunicación, Publicidad y Sociedad" de la UPF. Imparte asignaturas de marketing, marketing digital y de planificación de medios off y online en diferentes universidades y escuelas de negocio. ramon.martin@upf.edu, <https://orcid.org/0000-0003-2357-8844>

Kathy Matilla Doctora acreditada especializada en relaciones públicas, profesora investigadora de planificación estratégica de las relaciones públicas y comunicación corporativa, y miembro del Grupo de Investigación en "Estrategia y Creatividad en Publicidad y Relaciones Públicas" de la Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna, de la Universidad Ramon Llull (URL) de Barcelona. kathym@Blanquerna.url.edu, <http://orcid.org/0000-0001-5247-3289>

ABSTRACT: The objective of this article is to develop an ex novo model for selecting public relations and communication agencies, or agencies that provide public relations services, based on perceptions from communication managers who work for companies with the highest turnover in Spain and who belong to the Association of Directors of Communication-Dircom. We were inspired by the matrix model of rubrics for competency assessment (Goodrich, 2005).

For this purpose, we sent a questionnaire and carried out a factorial analysis and a content analysis to know and classify the attributes that communication managers used when selecting a public relations and communication agency. Results indicate that communication departments consider criteria in the following order of priority: experience, specialization of the sector and client portfolio, professionalism, reliability, quality of the service and the economic proposal.

With this model, we seek to enrich chapters offered by the literature on public relations and communication departments and agencies and, professionally, help these communication departments to objectively select a public relations and communication agency, within the framework of final decision models.

Keywords: public relations and communication agencies; corporate communication; competencies; Dircom; company; management; model; public relations; rubric; supplier selection.

1. Introducción

Una de las actividades importantes del management y clave para la competitividad de las organizaciones es la selección de los proveedores. A finales de la década de los años ochenta del siglo XX, las empresas se percataron que el volumen de su abastecimiento suponía un promedio del 70% del coste final del producto o servicio que ofrecían a sus clientes. Por esta razón, se empezó a dar importancia a la implementación de métodos fiables de selección de proveedores para que infiriera en un atributo competitivo clave: el precio (Hyder, Paulk, Heston y Hefley, 2010).

Actualmente, los continuos cambios que se suceden en el mercado de trabajo, la competitividad a la que las organizaciones están sometidas, las exigencias de calidad, la convergencia de diferentes tecnologías o los procesos de inspección, etc., son los factores prevalentes que están incidiendo en la manera de obtener y gestionar los recursos y los proveedores a partir de los que se desarrollan los procesos de transformación empresarial (Sarache, Gómez y Ortiz, 2009).

Uno de los servicios que han de contratar las compañías en alguna ocasión es el de una agencia de relaciones públicas y comunicación, para complementar la plantilla, ayudar en un proyecto concreto, proporcionar experiencia especializada, o bien aportar una perspectiva externa y recursos adicionales (Wilcox, Cameron y Reber, 2015; Verčič, Tench y Tkalac, 2017). Así pues, la identificación de los atributos y de los criterios de selección, y la aplicación de modelos de aproximación y de optimización para evaluar a las agencias², no es ajena a esta industria. Por un lado, los estudios transnacionales European Communication Monitor (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno y Tench, 2015) y Latin American Communication Monitor (Moreno, Molleda, Athaydes, Suárez, Herrera y Álvarez, 2017) muestran que la contratación de agencias, consultoras y profesionales *freelance* es una práctica común en la gestión de la comunicación de cualquier tipo de organización.

Estos mismos estudios y la literatura académica especializada en relaciones públicas hacen alguna referencia acerca de cómo debe contratarse a una agencia de relaciones públicas y comunicación, y

² Los modelos de selección se dividen en dos grupos: los modelos de aproximación o precalificación, y los modelos de optimización o decisión final (Sarache, Gómez y Ortiz, 2009). La precalificación es el proceso de reducir las múltiples opciones de proveedores en un conjunto pequeño de proveedores posibles (De Boer, Labro y Morlacchi, 2001). Y, una vez obtenida esta primera aproximación, se desarrolla un nuevo proceso que permite llegar a la decisión final mediante la aplicación de modelos que se alejen de juicios y resultados subjetivos (Narasimhan, Talluri y Méndez, 2006).

cuáles son los atributos que más se valoran. Entre estos atributos destacan la creatividad e innovación, el asesoramiento objetivo, la experiencia en mercados específicos, el pensamiento estratégico, y el conocimiento de tendencias (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno y Tench, 2015; Moreno, Mollada, Athaydes, Suárez, Herrera y Álvarez, 2017), y también la habilidad digital (Cuenca-Fontbona, Matilla, Compte-Pujol, 2020a, 2020b). Por otro lado, en el ámbito profesional, las organizaciones Communications Match, Researchscape International y RFP Associates de la mano de The Institute for Public Relations (IPR), y también la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación-Adecec y la Asociación de Directivos de Comunicación-Dircom, en esta misma línea, han publicado unos manuales de buenas prácticas para el proceso de selección de una consultora de comunicación en el que se dan detalles sobre la búsqueda del socio idóneo, y en donde se ponen de relieve atributos como el grado de conocimiento y experiencia con empresas del mismo sector en proyectos similares, la atención al cliente, y la calidad del servicio (Adecec y Dircom, 2012; Communications Match, Researchscape International y RFP Associates, 2019; Dircom, Adecec y AERCE, 2021).

Harris (1992) definió los atributos utilizados para seleccionar a una agencia de relaciones públicas y comunicación en Estados Unidos, y Hsu (2006) utilizó dos técnicas, el *analytic hierarchy process* (AHP)³, y el *grey relational analysis* (GRA)⁴, para proponer un modelo combinado de selección, de precalificación y de decisión final, de una agencia de relaciones públicas y comunicación para la industria de las tecnologías de la información. Aún y esta aportación, Hsu (2006) aclara que no hay, ni una lista consensuada de atributos de selección, ni modelos específicos de ningún tipo para seleccionar a una agencia de relaciones públicas y comunicación. El manual de Dircom, Adecec y AERCE, (2021) expone que, el procedimiento habitual para seleccionar una agencia de relaciones públicas y comunicación, en el marco de un concurso, es el de convocar a diversas agencias de las que antes recaba información, RFI (*Request For Information*), y posteriormente invitarlas a participar en el concurso, RFP (*Request For Proposal*). Otra práctica extendida que se expone son las presentaciones personalizadas o *Chemistry Meetings*. Este proceder es, de hecho, una adaptación del proceso de selección de una agencia de publicidad (Harvey y Rupert, 1988; Marshall y Woon, 1994). Según este procedimiento, lo más frecuente es, en consonancia con los modelos de precalificación, decidir cuáles serán los atributos de evaluación y, acto seguido, elaborar una *shortlist* de agencias de relaciones públicas y comunicación. Finalmente, para tomar una decisión final, se organiza un equipo de selección, y se agendan una serie de encuentros para que las agencias se presenten y se puedan valorar.

El objetivo de este trabajo es proponer un modelo de selección *ex novo*, en el marco de los modelos de decisión final, inspirado en el modelo matricial de una rúbrica de valoración por competencias que se usa en el ámbito de la educación (Goodrich, 2005; Reddy y Andrade, 2010; Andrade, Du y Mycek, 2010). Un modelo, que persigue actualizar la literatura existente acerca de las relaciones entre agencias y clientes, y que aporte un consenso en los atributos de selección de una agencia de relaciones públicas y comunicación con la que no haya habido una relación preexistente.

Así pues, puesto que una de las cuestiones importantes del proceso de selección de proveedores es la identificación de los atributos a evaluar (García, Alvarado y Maldonado, 2013), lo primero que se ha procurado ha sido (a) conocer los atributos de selección de una agencia de relaciones públicas y comunicación, (b) determinar los atributos de selección más representativos que configuraran, finalmente, el nuevo modelo y, (c) definir los niveles de calidad para cada uno de estos atributos.

³ Analytic hierarchy process (AHP) es un método que selecciona alternativas en función de una serie de criterios o variables, normalmente jerarquizados, los cuales suelen entrar en conflicto (Saaty, 1980).

⁴ Grey relational analysis (GRA) es un método que deriva de la Teoría de los Sistemas Grises de Julong (1989) la cual busca resolver problemas y situaciones donde la información es incompleta, y que Chin-Tsai y Hsu (2001) utilizaron para determinar una lista restringida de agencias de publicidad.

2. Marco referencial

2.1. El proceso de selección de proveedores

La contratación de terceros no siempre se realiza mediante un proceso de selección. Sin embargo, cada vez más, y para establecer relaciones de colaboración a largo plazo que generen un valor añadido superior, las organizaciones, tanto públicas como privadas, incorporan este proceso como uno de los instrumentos imprescindibles para evaluar a los proveedores mejor capacitados para asumir eficazmente los objetivos y las tareas que les serán encomendadas (De Boer, Labro y Morlacchi, 2001).

Una selección es un proceso psicosocial de análisis y de toma de decisiones, altamente complejo, que tiene como objetivo la elección de las personas que se ajusten mejor al perfil de un puesto de trabajo (Lofquist y Dawis, 1969; Herriot, 1989). Este proceso puede ser de dos tipos: (a) de selección interna o promoción, es decir, el mismo personal de la organización será quien ocupará la posición; o bien (b) de selección externa, cuando se incorporan nuevos miembros a la organización. Esta segunda tipología incluye la gestión empresarial de la selección de los proveedores o *outsourcing*, como parte de la función integral de aprovisionamiento o *procurement*⁵ (Millington, Eberhardt y Wikinson, 2006).

Para este último desempeño, aunque no existe un modelo totalmente aceptado, diversos académicos e investigadores han desarrollado diferentes metodologías, técnicas aplicadas de evaluación y procedimientos de selección de proveedores (Weber, Current y Benton, 1991; De Boer, Labro y Morlacchi, 2001), y para diferentes sectores empresariales como, por ejemplo, la industria textil (Chen, 2011), la industria manufacturera (Vinodh, Anesh y Gautham, 2011), o la industria automovilística (Zeydan, Çolpan y Çobanoğlu, 2011), entre otros.

El proceso tradicional más aceptado de selección de proveedores, que se adapta a cualquier industria productora o de servicios, es el que proponen De Boer, Labro y Morlacchi (2001). Este modelo gravita en cuatro etapas: (1) definición del problema, (2) determinación de los atributos a evaluar, (3) evaluación de los proveedores mediante una técnica y (4) selección final de un proveedor.

2.2. Los atributos y los criterios de selección de los proveedores

Una de las cuestiones ampliamente estudiada desde diferentes enfoques del proceso de selección de proveedores es la identificación de los atributos a evaluar (García, Alvarado y Maldonado, 2013). Un atributo es una característica, rasgo o cualidad que permite ser competente en situaciones diversas, complejas e imprevisibles. Los primeros atributos en plantearse fueron la calidad (Dickson, 1966; Ho, Xu y Dey, 2010), la puntualidad en la entrega, y la reputación del proveedor (Dickson, 1966). En la década de los años 80 del siglo XX se incorporaron el coste y la flexibilidad (Schroeder, Anderson y Cleveland, 1986). Y, en los años 90, se ampliaron con el atributo de la fiabilidad (Weber, Current y Benton, 1991), y se empezaron a considerar los factores relacionados con el servicio y la innovación (Leong, Snyder y Ward, 1990; Miltenburg, 1995). A finales de los años 90, y principios de este siglo XXI, se incluyó la responsabilidad social y ambiental, o competencia sostenible, como uno de los nuevos atributos de selección (Azzone y Noci, 1998; Sarkis, 2001).

Para De Boer, Labro y Morlacchi (2001), los atributos se clasifican operativamente en dos grandes grupos: (a) cuantitativos o objetivos, como el coste o el tiempo de entrega, y (b) cualitativos o subjetivos, como el prestigio, la adaptabilidad, la calidad del servicio o la capacidad de gestión o

⁵ El *procurement* es el conjunto de actividades necesarias relacionadas con la obtención de artículos, servicios y cualquier material, es decir, su gestión, transporte, recepción y almacenamiento. También incluye la selección, negociación, expedición y el control de los proveedores.

tecnológica. Los primeros se pueden medir en unidades concretas, en cambio para los segundos, se requerirá de la experiencia y consejo de personas que tengan algún conocimiento específico (García, Alvarado y Maldonado, 2013).

En el momento en que se asocian a escalas de medición, estos atributos se convierten en criterios de selección o evaluación, es decir, en normas a las cuales se hace referencia para interpretar la información recogida en una actividad de selección. Los criterios de selección son los que ayudarán definitivamente a conocer qué proveedores serán más versátiles y afines a las necesidades de una organización, y determinarán las diferencias de transferencia, funcionalidad y rendimiento futuro en relación con otros posibles colaboradores, es decir, determinarán quién es más competente.

El directorio de atributos puede elaborarse mediante un sondeo a expertos, identificando los atributos utilizados en selecciones anteriores parecidas, o bien mediante información de empresas de consultoría. Una vez elaborado el directorio de atributos, éstos deberán elevarse a criterios de selección mediante la definición cualitativa de cada nivel competencial, y su correspondiente puntuación cuantitativa. Cada nivel deberá describir adecuadamente qué tiene que acreditar la agencia de relaciones públicas y comunicación para alcanzar un determinado grado de perfección respecto a un atributo de evaluación (Fraile, Pardo y Panadero, 2017).

2.3. La rúbrica como modelo de evaluación competencial

Actualmente hay diferentes enfoques, técnicas y modelos para resolver una selección de un proveedor (García, Alvarado y Maldonado, 2013). El modelo psicométrico basado en el conductismo, el modelo sistémico constructivista o neoconductista, el modelo comunicativo o psicosocial y, finalmente, el modelo competencial, han supuesto diferentes perspectivas de la evaluación del aprendizaje propuestas desde el ámbito académico (Quinquer, 2000). Evaluar a partir de una perspectiva competencial implica valorar si un individuo es capaz de aplicar lo que ha aprendido anteriormente para afrontar nuevas tareas.

Hay diversos estudios sobre de las competencias y las capacidades que deben reunir los profesionales de relaciones públicas y la comunicación a título individual (Macnamara, Zerbass, Adi y Lwin, 2018; Global Alliance for Public Relations and Communication Management, 2018; Gregory y Fowkes, 2019), sin embargo, ninguno se ha comprometido con la literatura de los recursos humanos. Así pues, la novedad de este modelo de rúbrica que se propone, específico para el sector de las relaciones públicas y la comunicación, radicaría en el beneficio que ofrece de evaluar a un colectivo, a una agencia, desde la misma perspectiva, es decir, en valorar si está capacitada, gracias a su aprendizaje acumulado, para responder a un encargo profesional.

Tampoco existe una definición ampliamente aceptada acerca de lo que significa el concepto “competencia”, porque, según De Haro y Agut, (2004), diferentes autores lo conciben de manera diferente en función de su naturaleza. Si se consulta la literatura especializada en psicología, educación y también en recursos humanos, se pueden descubrir abundantes tipologías de competencias según sea su aplicación práctica: claves, nucleares, técnicas, financieras, organizativas, operativas, generales, específicas, transversales, relacionales, cognitivas, actitudinales, etc. (McClelland, 1973; Herranz y De la Vega, 1999; Quinquer, 2000; Hay Group, 2006). Pese a ello, en general, se concibe a la competencia como (a) un conjunto de atributos que tienen un reflejo en el comportamiento y que, por lo tanto, (b) se pueden observar y evaluar, (c) que es susceptible de ser desarrollada y por tanto aprendida, y (d) que está formada por una serie de conocimientos, habilidades, actitudes, motivaciones y rasgos de personalidad (McClelland, 1973).

Para un proceso de selección de una agencia, que una organización pueda disponer de un listado de atributos clasificados por orden de priorización, y definidos mediante una escala de valoración,

resultaría de utilidad porque permitiría obtener el mapa de un determinado conjunto de competencias (Hsu, 2006). Un modelo que facilita la organización de los atributos competenciales es la rúbrica de evaluación. Un patrón, relacionado con la valoración de objetivos de aprendizaje utilizados en la academia, que ayuda a articular las expectativas sobre una o varias tareas mediante un listado de atributos de evaluación y el grado de consecución que se espera para tener éxito de cada uno, es decir, los criterios competenciales, y una descripción de los correspondientes niveles de calidad (Goodrich, 2005; Reddy y Andrade, 2010). Este listado de atributos, trasladados a una matriz, constituye una guía objetiva de calificación, por su transparencia de criterios (Quinquer, 2000).

Las rúbricas que realizan una valoración general de una propuesta son las que se denominan globales, comprensivas u holísticas (Mertler, 2001), y las rúbricas mediante las cuales se obtiene una calificación total, derivada de la evaluación de las partes de una propuesta, son las rúbricas analíticas (Reddy, 2007). Cuando se pretenden identificar fortalezas y debilidades, tener información detallada o valorar habilidades complejas, los autores recomiendan esta segunda tipología de rúbrica analítica (Gatica-Lara y del Niño Jesús, 2013).

Además, con una descripción cualitativa de diferentes niveles de calidad (Popham, 1997), la rúbrica analítica complementa los modelos de decisión final de proveedores (Sarache, Gómez y Ortiz, 2009) que, únicamente, incluyen los atributos de evaluación y una estrategia de calificación matemática. La rúbrica analítica define el grado de desarrollo esperado para obtener diferentes niveles de calidad de los atributos competenciales (Andrade, 2000). Así, las descripciones cualitativas proporcionan una explicación detallada sobre qué nivel de perfección se debe alcanzar o qué habilidad se ha de demostrar para alcanzar un determinado nivel de logro (Reddy y Andrade, 2010).

Los criterios de evaluación son los parámetros o indicadores que los directivos de una organización tendrán en cuenta para determinar el nivel de calidad del servicio necesario y que el proveedor puede cumplir (Parke, 2001). Estos criterios están expresados en términos de una escala cualitativa para cada atributo (excelente, buena, deficiente; o bien experta, avanzada o inicial; o también ejemplar, competente o insatisfactoria, etc.) o numérica (3, 2, 1) que, al final, se suman para determinar un resultado (Goodrich, 1997; Popham, 1997; RubiStar, 2020). La estructura en niveles de calidad es comúnmente denominada estrategia de calificación, por la puntuación asociada a cada nivel. Esta operación sumatoria además puede ser ponderada, puesto que la organización puede haber resuelto conceder diferentes pesos al directorio de atributos, en función del significado que le otorga a un atributo como la calidad, la transparencia, la solvencia financiera, la proximidad, etc., y, asimismo, en función de los factores ambientales, organizativos, interpersonales, individuales o de situación, que interactúan en el proceso de decisión de la contratación (Esteban, García-de Madariaga, Narros, Olarte, Reinares y Saco, 2008).

Las rúbricas no sólo conducen a un mejor equilibrio en la valoración, sino que brindan estándares que ayudan a comprender exactamente lo que se está buscando en la calidad de un servicio. No es únicamente un modelo para asignar una calificación final, es un instrumento de evaluación que hace que la calificación sea más rápida, clara y objetiva (TeAch-nology, 2020).

Las propiedades de validez, fiabilidad y equidad también se aplican a las rúbricas (Goodrich, 2005). La fiabilidad y la validez tienen que ver con la consistencia y precisión de los juicios que se podrían hacer sobre las agencias de relaciones públicas y comunicación como se hacen, originalmente, sobre los estudiantes en los modelos académicos (Payne, 2003). Estos parámetros no requieren de un análisis estadístico complejo, únicamente se precisa someter a una crítica externa la propuesta de rúbrica, que responde a unas necesidades concretas, en el seno de la organización, o bien mediante el consejo de algún colaborador también externo (Goodrich, 2005).

La creación de una rúbrica debe empezar por la definición del encargo. El siguiente paso es definir los atributos de evaluación. La complejidad del proceso de una selección reside en la elaboración del directorio de atributos, un instrumento básico en el que se visibiliza el conjunto de las competencias significativas que la organización identifica como imprescindibles para el desempeño de un servicio específico, y la consecución de sus objetivos (McClelland, 1973).

Con el listado de atributos, su conversión a criterios mediante la definición cualitativa y cuantitativa de cada nivel competencial se podrá elaborar un borrador de la matriz para su revisión y posterior validación entre los responsables decisores de la organización. Después de esta revisión, la rúbrica estará lista para su uso (Andrade, 2000).

A partir de este punto, la rúbrica se podría compartir entre las agencias seleccionadas, en una primera etapa de aproximación, para que éstas conozcan de antemano los criterios específicos por los que serán evaluados. De esta manera, los responsables de las agencias pueden tomar decisiones sobre la presentación de su candidatura. El proceso finaliza con la evaluación, calificación y difusión del resultado y, por último, con la posterior contratación de una de las agencias consideradas.

3. Preguntas e hipótesis de investigación

El objetivo de este trabajo es proponer un modelo de selección *ex novo*, inspirado en el modelo matricial de una rúbrica de evaluación del aprendizaje, que liste una serie de atributos, definidos mediante una escala de valoración, que sean específicos para la selección de una agencia de relaciones públicas y comunicación. Con este propósito, el trabajo se basa en tres preguntas de investigación y sus correspondientes hipótesis:

PI1. ¿Los atributos principales que se plantean en una selección de una agencia de relaciones públicas y comunicación difieren de la selección de cualquier otro tipo de proveedor?

H1: Los atributos principales que se plantean son los mismos que se tienen en cuenta en una selección de cualquier tipo de proveedor.

PI2. ¿Cuáles son los tres atributos principales que se plantean en una selección de una agencia de relaciones públicas y comunicación?

H2: Los atributos principales que se plantean son el conocimiento (de tendencias), la experiencia en mercados específicos y la calidad del servicio.

PI3. ¿Qué tipología de atributos prevalecen en una selección de una agencia de relaciones públicas y comunicación?

H3: Los atributos cuantitativos predominan por encima de los cualitativos.

4. Metodología

En primer lugar, se revisó la literatura especializada del *management* acerca de la selección de proveedores. Se consultó, además, sobre el modelo matricial de la rúbrica de evaluación en el campo de la educación, puesto que, el diseño de selección que se propone al final del texto se inspira en este patrón de referencia en el ámbito del aprendizaje por competencias. Se eligió el modelo matricial de una rúbrica por ser un modelo que disminuye la subjetividad de la evaluación, y garantiza la homogeneidad de los criterios que se emplean (Valle y Manso, 2013; Panadero y Jönsson, 2013), que exige un modelo de selección de optimización o decisión final (Sarache, Gómez y Ortiz, 2009). Acto seguido, se diseñó, testeó y se envió un cuestionario autoadministrado a una muestra de expertos atendiendo a un perfil eminentemente profesional, puesto que son personas que dirigen y/o

ejecutan tareas directamente relacionadas con el objeto modelo de la investigación, es decir, tienen potestad para seleccionar a las agencias de relaciones públicas y comunicación y, por ende, pueden aportar su experiencia y capacidad reflexiva sobre la profesión. Al final, con los resultados obtenidos, se diseñó un modelo *ex novo* de rúbrica de evaluación.

4.1. Muestra

Para la elaboración del cuestionario, la categorización de los atributos resultantes, y el pre-test, se hizo una revisión de la literatura científica y, acto seguido, se diseñó y se ejecutó un Mini-Delphi (Landeta, 1999) donde participaron 18 expertos entre profesionales de diferentes sectores profesionales y académicos. El perfil se determinó siguiendo tres criterios: a) que acumularan más de 5 años de experiencia; b) que fueran expertos reputados en el sector (máximos responsables de agencias, asociaciones y/o colegios profesionales del ámbito de las relaciones públicas y la comunicación, dircoms de empresas, miembros de instituciones académicas que están en equipos de investigación nacionales e internacionales, y c) con un amplio conocimiento sobre la disciplina y la realidad profesional.

El cuestionario, escrito en castellano, se envió por correo electrónico, en el marco de los métodos de administración a distancia, en dos oleadas semanales consecutivas desarrolladas entre el 9 y el 22 de noviembre de 2020, a las direcciones electrónicas de los N=1.067 directivos funcionales de comunicación, con más de 5 años de experiencia, de las empresas españolas de mayor facturación y que son socios de la Asociación de Directores de Comunicación-Dircom⁶ y que, por su alto nivel de representatividad, constituyen una muestra de calidad. La información de contacto de esta muestra se obtuvo del último directorio público Dircom 2017⁷, y las direcciones electrónicas se consiguieron, una a una, de diversas fuentes y artesanalmente.

Un total de 213 encuestados iniciaron el cuestionario y 187 lo completaron. Tras eliminar las respuestas de los participantes que no pudieron ser claramente identificados como parte de la población objetivo, se realizó el análisis tomando como base las respuestas de n=169 profesionales que contestaron a todas y cada una de las cuestiones planteadas, representando el 15,83% del tamaño de la población (error+/-7 y nivel de confianza 0,95).

El directorio Dircom clasifica a las empresas en 10 categorías sectoriales, lo que facilitó que la muestra de responsables de comunicación fuera heterogénea. Las respuestas que se recibieron pertenecían a organizaciones de la categoría de Servicios y Ocio (31,3%), Alimentación, Bebidas y Tabaco (18,8%), Comercio y Distribución (15,1%), Auditorías, Consultoras y Bufetes de Abogados (8,6%), Telecomunicaciones, Informática e Internet (7,6%), Sector Químico y Farmacéutico (6,1%), Construcción, Siderometalúrgica, Energía y Electricidad (4,4%), Automoción, Transporte, Autopistas y Aparcamientos (3,9%), Entidades Financieras, Bancos, Cajas y Gestoras (3,6%), y Seguros (0,4%). El ámbito de actuación comercial de las organizaciones participantes es, según se autodefinieron ellas mismas, internacional (46,8%), nacional (22,8%), y local (30,4%).

En este punto cabe aclarar que, aunque en nuestra investigación denominamos al área funcional

⁶ La asociación Dircom es una asociación profesional que agrupa a los directivos y a los profesionales de la comunicación de las empresas, instituciones y consultoras españolas. Nace en 1992 de la iniciativa de un grupo de destacados profesionales de la comunicación motivados por la creciente importancia y alcance de sus responsabilidades en la empresa y la sociedad. Dircom tiene como visión poner en valor la función de la comunicación y del director de comunicación en las organizaciones, de tal forma que dicha competencia y sus responsables sean considerados como un área y un directivo estratégicos. Su misión la lleva a cabo a través de cuatro ejes estratégicos: reconocimiento, desarrollo profesional, networking y gestión responsable/RSC. <http://www.dircom.org/sobre-dircom/que-es-dircom>

⁷ Directorio Dircom 2017. Anuario de la Comunicación 2017. Almería: Asociación de la Prensa de Almería – FAPE. http://almeria.fape.es/wp-content/uploads/2017/07/DIRCOM_Directorio_2017.pdf

capacitada para la elección de una agencia de servicios como Dirección de Relaciones Públicas y Comunicación, se constata que existe una absoluta carencia de homogeneización en el nombre del departamento, tal y como confirma el estudio de Matilla, Miranda, Compte-Pujol y Oliveira (2018), acerca de la gran divergencia en la denominación de los departamentos de comunicación en España. Así pues, los participantes, en realidad, se autodenominan genérica y prevalentemente como directores de comunicación (dircoms) y, consecuentemente, son los máximos responsables de los departamentos de comunicación (Cabrera-Cabrera y Almansa-Martínez, 2016).

Además, esta investigación nombra a las agencias de relaciones públicas y comunicación, y también se comprueba que tampoco hay una uniformidad en la denominación de este tipo de empresa de servicios de comunicación, tal y como ratifica el estudio de Miquel, López y Gil (2018), sobre la gran diversidad también en la denominación de las agencias de relaciones públicas y comunicación en España. Como ya avanzaban Armendáriz (2015) y Estanyol-Casals y Lalueza-Bosch (2014), el término “comunicación” para nombrar el tipo de servicios que ofrecen las agencias españolas ha ido tomando fuerza en detrimento del de “relaciones públicas”.

Se es consciente, además, que considerar a las agencias de relaciones públicas y comunicación como proveedores, más que como socios que participan en las decisiones estratégicas de gestión, no está ausente de la controversia a nivel teórico. Sin embargo, muchas organizaciones consideran como parte de sus proveedores a las agencias de relaciones públicas y comunicación con las que colaboran (Doan y Bilowol, 2014; Mortimer y Laurie, 2017).

4.2. Cuestionario y análisis cualitativo

El cuestionario incluyó 12 preguntas de respuesta abierta que solicitaba, en primera instancia, tres (3) atributos de selección de una agencia de relaciones públicas y comunicación y, acto seguido, instaba a definir cada uno de los tres (3) atributos conforme los tres (3) niveles de calidad de Parke (2001): ejemplar, competente o deficiente.

Una vez compilados los datos se aplicó un análisis factorial (Barbero, Vila y Holgado, 2011) con el propósito de reducir los datos y sistematizar la información que correspondía a los tres (3) atributos que se pedían en las tres (3) primeras preguntas a cada uno de los $n=169$ participantes. Se identificaron treinta y un (31) atributos de selección, que se etiquetaron y se agruparon en las tres (3) categorías identificadas por los expertos con una fiabilidad del análisis (acuerdo sobre la totalidad del sistema de categorías) de $kappa\ de\ Cohen=0,75$: (a) diez (10) atributos relacionados con la estructura y los procesos de trabajo; (b) doce (12) atributos relacionados con el servicio; y (c) nueve (9) atributos relacionados con el perfil del capital humano de la agencia.

Los atributos también se clasificaron según la codificación, cuantitativa (c) y cualitativa (k), de De Boer, Labro y Morlacchi (2001) y, acto seguido, se calcularon sus frecuencias absolutas, y sus frecuencias relativas con el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS).

A continuación, mediante el análisis de contenido (Berelson, 1952; Shaw, 2003; Silverman, 2006; Gibbs, 2007), se fueron depurando las definiciones que se daban de los tres niveles de calidad de cada uno de los treinta y un (31) atributos. Este análisis lo realizaron dos (2) investigadores en colaboración, para asegurar la estabilidad y la fiabilidad interobservadores (Krippendorff, 1990; López-Aranguren, 1989). Posteriormente, se elaboró un directorio con los atributos más representativos que se definieron, como indica Popham, 1997, según los tres niveles de calidad: ejemplar, competente o deficiente de Parke, 2001. Finalmente, con este directorio se diseñó la rúbrica (Goodrich, 2005) para facilitar la selección de una agencia de relaciones públicas y comunicación en una hoja *Excel*.

5. Presentación de los resultados

5.1. Atributos de selección de una agencia de relaciones públicas y comunicación

Los principales resultados se detallan a continuación en la tabla 1. En la 1ª columna se han numerado cada uno de los atributos resultantes de la investigación, y se han ordenado, de manera descendente, según su repetición en cada una de las tres (3) categorías. En la 2ª columna responde a las tres primeras preguntas del cuestionario sobre cuáles eran los tres atributos principales de selección de una agencia de relaciones públicas y comunicación, así pues, se detallan las etiquetas de estos atributos, con un breve significado de cada uno, y se han agrupado por categorías. En la 3ª se muestran las frecuencias absolutas u observadas de cada uno de los atributos y, en la 4ª, las frecuencias relativas, o porcentaje que representa cada atributo sobre el total de las 507 respuestas dadas a estas tres primeras preguntas. En la 5ª y última columna, se expone la tipología del atributo, cuantitativo (c) o cualitativo (k), según De Boer, Labro y Morlacchi (2001).

Tabla 1. Categorización de los atributos de selección de una agencia Relaciones Públicas y Comunicación

507 (respuestas) de n=169 organizaciones, IC 95%

Categoría 1 (agencia): Atributos relacionados con la estructura de la agencia y los procesos de trabajo				
Núm.	Etiqueta del atributo y significado	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Tipo de atributo
1	REPUTACIÓN (Prestigio, imagen, consideración)	34	6,7%	k
2	INFLUENCIA (Capacidad de influencia: red de contactos, relación con los medios e <i>influencers</i>)	15	3,0%	c
3	COBERTURA (Alcance y cobertura comercial)	11	2,2%	c
4	VALORES (Valores y estilo de la agencia alineados con la organización)	7	1,4%	k
5	RECURSOS (Instalaciones, recursos y dimensión adecuada)	6	1,2%	c
6	LOCALIZACIÓN (Ubicación geográfica)	6	1,2%	c
7	TRANSPARENCIA (Calidad de ser claro y evidente)	4	0,8%	k
8	METODOLOGÍA (Estructura organizativa, procesos y rigor metodológico)	3	0,6%	c
9	GARANTÍA (Cumplimiento de plazos)	3	0,6%	c
10	FINANZAS (Solvencia financiera)	2	0,4%	c
Subtotal: frecuencia observada y frecuencia relativa de los atributos de la categoría 1		91	17,9%	

Categoría 2 (servicio): Atributos relacionados con el servicio				
Núm.	Etiqueta del atributo y significado	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Tipo de atributo
11	EXPERIENCIA (Casos de éxito, especialización en el sector y cartera de clientes)	103	20,3%	c
12	CALIDAD (Profesionalidad, fiabilidad y calidad de la presentación del servicio)	92	18,1%	k
13	PRECIO (Propuesta económica)	68	13,4%	c
14	CREATIVIDAD (Propuesta creativa, original, nuevas ideas, visión transgresora)	23	4,5%	k
15	PERSONALIZACIÓN (Propuesta a medida)	15	3,0%	k
16	PORTAFOLIO (Catálogo de servicios)	8	1,6%	c
17	ROI (Orientación a resultados y al retorno de la inversión)	6	1,2%	c
18	PÚBLICOS (Conocimiento de los públicos)	4	0,8%	k
19	GESTIÓN DE CRISIS (Capacidad de resolución de problemas y gestión de crisis)	3	0,6%	k
20	AGILIDAD (Rápida respuesta)	3	0,6%	k
21	SERVICIO (Oferta integral)	3	0,6%	c
22	NEGOCIACIÓN (Capacidad de negociación)	2	0,4%	c
Subtotal: frecuencia observada y frecuencia relativa de los atributos de la categoría 2		330	65,1%	
Categoría 3 (personas): Atributos relacionados con las personas				
Núm.	Etiqueta del atributo y significado	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Tipo de atributo
23	RESILIENCIA (Capacidad de adaptación y flexibilidad)	24	4,7%	k
24	EMPATÍA (Interlocución, relación cercana, disponibilidad y calidad humana del equipo)	19	3,7%	k
25	DIGITAL (Competencia tecnológica y digital)	10	2,0%	k
26	CONFIANZA (Esperanza firme que se tiene en toda propuesta de actuación)	9	1,8%	k
27	PROACTIVIDAD (Iniciativa)	8	1,6%	k
28	COMPROMISO (Implicación)	7	1,4%	k
29	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO (Capacidad de optimización de recursos)	7	1,4%	k
30	EXCLUSIVIDAD (Dedicación exclusiva)	1	0,2%	c
31	ÉTICA PROFESIONAL (Valores morales)	1	0,2%	k
Subtotal: frecuencia observada y frecuencia relativa de los atributos de la categoría 3		86	17,0%	
Totales		507 respuestas	100%	

Fuente: Elaboración propia.

El 65,1% de las respuestas de los altos ejecutivos de comunicación de las compañías participantes, subtotal de la frecuencia relativa de la categoría 2, se refieren a los 12 atributos relacionados con el servicio que ofrece una agencia de relaciones públicas y comunicación. En cambio, los subtotales de las frecuencias relativas de la categoría 1 acerca de la estructura empresarial y los procesos de trabajo (17,9%), con 10 atributos, y de la categoría 3 sobre las personas (17,0%), con 9 atributos, aparecen ambas como categorías menores, puesto que distan mucho de la categoría 2.

El atributo que destaca de las respuestas obtenidas de la categoría 1, acerca de la estructura de la empresa y de los procesos de trabajo, es la reputación (6,7%). Otros atributos que considerar de esta categoría son la influencia (3,0%) y su cobertura comercial (2,2%).

La categoría 2 relacionada con el servicio contiene los tres atributos más repetidos. La experiencia (20,3%), la calidad del servicio que se presta (18,1%), y el precio final (13,4%). A mucha distancia se pueden considerar la creatividad (4,5%), o la personalización del servicio (3,0%).

En la última categoría 3, que identifica a los atributos que definen a las personas de la agencia, se valora que éstas sean flexibles y resilientes (4,7%). Otros atributos que se podrían considerar son la empatía, es decir, se valoraría la calidad humana del equipo (3,7%), y también que se requiera que el personal de la agencia tenga competencia tecnológica y digital (2,0%).

El resto de los atributos aparecen muy polarizados con proporciones muy discretas en las tres categorías. Incluso puede observarse que existen dos atributos que han sido citados una sola vez. En total se han contabilizado 17 atributos cualitativos y 14 atributos de carácter cuantitativo.

Cabe subrayar que los tres atributos de la categoría 2 más repetidos: experiencia; calidad del servicio; y el precio, forman un primer bloque de atributos que, sumando sus frecuencias relativas, representan, proporcionalmente, más de la mitad de la decisión final en una selección (51,8%). Dos de estos atributos son cuantitativos y uno cualitativo.

Un segundo bloque que se podría considerar contiene una mezcla de atributos de las tres categorías: la reputación; la resiliencia o flexibilidad; y que la propuesta sea creativa. Pero este conjunto queda muy lejos del primer bloque puesto que, el sumatorio de sus frecuencias relativas, únicamente asciende a un 15,9%. Los tres atributos de este segundo bloque son cualitativos.

5.2. Atributos de selección más representativos de una agencia de relaciones públicas y comunicación

La tabla 2 lista los seis (6) atributos que forman los dos bloques que contienen los atributos más reiterados por la muestra $n=169$. En la 1ª columna se han vuelto a numerar cada uno de los atributos. En la 2ª columna aparecen los atributos ordenados de manera descendente según su repetición. En la 3ª se muestran las frecuencias absolutas de cada uno de los atributos y, en la 4ª, las frecuencias relativas. En la 5ª se expone la tipología del atributo, cuantitativo (c) o cualitativo (k). Y, en la 6ª, y última columna, se puede leer la categoría a la que pertenece cada uno de los atributos más relevantes.

Tabla 2. Atributos de selección más representativos de una agencia de relaciones públicas y comunicación.

	Atributos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Tipología	Categoría
1	EXPERIENCIA (Casos de éxito, especialización en el sector y cartera de clientes)	103	20,3%	c	Categoría 2 (servicio)
2	CALIDAD (Profesionalidad, fiabilidad y calidad de la presentación del servicio)	92	18,1%	k	Categoría 2 (servicio)
3	PRECIO (Propuesta económica)	68	13,4%	c	Categoría 2 (servicio)
4	REPUTACIÓN (Prestigio, imagen y consideración)	34	6,7%	k	Categoría 1 (agencia)
5	RESILIENCIA (Capacidad de adaptación y flexibilidad)	24	4,7%	k	Categoría 3 (personas)
6	CREATIVIDAD (Propuesta creativa, original, nuevas ideas, visión transgresora)	23	4,5%	k	Categoría 2 (servicio)
	Total	344	67,7%		

Fuente: Elaboración propia.

Esta lista de seis (6) atributos representa, en más de dos tercios (67,7%), la decisión final en una selección de una agencia de relaciones públicas y comunicación. Se observa que un único atributo de esta lista pertenece a la categoría 1 relacionada con la estructura y los procesos de trabajo de la agencia, constituyendo el 6,7% del peso del proceso de selección: la reputación. En este mismo inventario aparecen cuatro atributos de la categoría 2 relacionados con el servicio que presta la agencia que, sumadas sus frecuencias relativas, representan el 56,3% de la decisión final: la experiencia; la calidad del servicio; el precio final; y que la propuesta sea creativa. Finalmente, también se identifica un solo atributo de la categoría 3, que define a las personas de la agencia, siendo el 4,7% del peso de la selección: la flexibilidad y resiliencia.

En esta lista de atributos más representativos, además, se contabilizan cuatro (4) atributos de carácter cualitativo, representando la dimensión de decisión simbólica o intangible, con un sumatorio de sus frecuencias relativas de $k=34\%$, y dos (2) de cuantitativos, representando la dimensión de decisión fáctica o tangible con un sumatorio de $c=33,7\%$.

5.3. Rúbrica de selección de una agencia de relaciones públicas y comunicación

La tabla 3 responde a las preguntas sobre las propiedades que definen a los atributos. Se recogen las definiciones de los seis (6) atributos más representativos de selección de una agencia, obedeciendo a la escala competencial de Parke (2001): ejemplar, competente y deficiente, que permite convertir los atributos en criterios de evaluación. Cada nivel de la escala tiene asignado un valor numérico (Goodrich, 1997; Popham, 1997; RubiStar, 2020): 3, 2, 1, que facilita el cómputo final (Σ) de una selección ofreciendo un intervalo de puntuación entre 18 y 6, donde 18 sería la nota máxima que se podría obtener y 6 la más baja. Cada nivel describe qué tiene que acreditar la agencia de relaciones públicas y comunicación para alcanzar un determinado grado de perfección respecto a un atributo de evaluación (Fraile, Pardo y Panadero, 2017).

En la 1ª columna, se han registrado los atributos que, con la rúbrica, pasan a ser criterios de evaluación, ordenados según sus frecuencias absolutas y relativas (ver tabla 2). Las siguientes columnas, 2ª, 3ª y 4ª, detallan la definición de cada atributo en relación con un nivel de calidad.

Tabla 3. Rúbrica de selección de una agencia de relaciones públicas y comunicación.

Atributos / Criterios de evaluación	Niveles de calidad		
	Ejemplar (3)	Competente (2)	Deficiente (1)
EXPERIENCIA (casos de éxito, especialización en el sector y cartera de clientes)	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del sector - Más de 5 años de experiencia - Gestión de marcas líderes y/o reconocidas del sector y de otros sectores - Experiencia en el sector/producto y también en similares 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento básico del sector - Entre 3 y 5 años de experiencia - Gestión de algunas marcas líderes y/o reconocidas del sector y de otros sectores - Experiencia básica en el sector/producto y también en similares 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento (o escaso conocimiento) del sector - Menos de 2 años de experiencia - Ninguna (o escasa) gestión de marcas líderes y/o reconocidas del sector y de otros sectores - Ninguna (o escasa) experiencia en el sector/producto ni tampoco en similares
CALIDAD (Profesionalidad, fiabilidad y calidad de la presentación del servicio)	<ul style="list-style-type: none"> - Entendimiento e implicación máxima de la propuesta con los valores y el negocio del cliente - Aportación de más información y propuestas de las requeridas en el <i>brief</i> - Plazos de entrega adecuados a los requerimientos de la organización - Orientación a resultados - Metodología rigurosa 	<ul style="list-style-type: none"> - Entendimiento e implicación básica de la propuesta con los valores y el negocio del cliente - Aportación básica de información y propuestas de las requeridas en el <i>brief</i> - Plazos de entrega relativamente adecuados a los requerimientos de la organización - Orientación básica a resultados - Metodología básica 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco (o escaso) entendimiento e implicación de la propuesta con los valores y el negocio del cliente - Poca (o escasa) aportación de información y propuestas de las requeridas en el <i>brief</i> - Plazos de entrega poco adecuados a los requerimientos de la organización - Ninguna (o escasa) orientación a resultados - Ninguna (o escasa) metodología
PRECIO (Propuesta económica)	<ul style="list-style-type: none"> - Coste por debajo de la partida presupuestaria asignada - Servicio de súper, alto o buen valor - Transparencia de costes asociados 	<ul style="list-style-type: none"> - Coste ajustado a la partida presupuestaria asignada - Servicio de valor de recompensa, promedio o de economía - Transparencia de algunos costes asociados 	<ul style="list-style-type: none"> - Coste por encima de la partida presupuestaria asignada - Servicio de margen excesivo, robo o de falsa economía - Ninguna (o escasa) transparencia de costes asociados
REPUTACIÓN (Prestigio, imagen y reputación)	<ul style="list-style-type: none"> - Notoriedad profesional alta - Referencias - Percepción de innovación - Premios en el sector - Presencia asociativa profesional - Colabora con causas sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Cierta notoriedad profesional - Algunas referencias - Cierta percepción de innovación - Algún premio en el sector - Alguna presencia asociativa profesional - Alguna colaboración con causas sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Ninguna (o escasa) notoriedad profesional - Ninguna (o escasas) referencias - Ninguna (o escasa) percepción de innovación - Ningún (o escasos) premios en el sector - Ninguna (o escasa) presencia asociativa profesional - Ninguna (o escasa) colaboración con causas sociales
RESILIENCIA (y flexibilidad)	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos de alerta y de respuesta inmediata a nuevas oportunidades e identificación anticipada de riesgos - Mecanismos de adaptación ágil ante imprevistos 	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos básicos de alerta y respuesta a nuevas oportunidades e identificación de riesgos - Mecanismos básicos de adaptación ante imprevistos 	<ul style="list-style-type: none"> - Ningún (o escasos) mecanismos de alerta y respuesta a nuevas oportunidades e identificación de riesgos - Ningún (o escasos) mecanismos de adaptación ante imprevistos
CREATIVIDAD (Propuesta creativa, original, nuevas ideas, visión transgresora)	<ul style="list-style-type: none"> - Ideas innovadoras y diferentes, que sorprenden, viables y personalizadas para la organización y para sus públicos objetivos - Aportaciones que van más allá del <i>brief</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Ideas algo innovadoras y diferentes, viables y algo personalizadas para la organización y para sus públicos objetivos - Aportaciones acordes con el <i>brief</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Ideas básicas y/o estandarizadas - Ninguna (o escasas) aportaciones acordes con el <i>brief</i>
Σ			

Fuente: Elaboración propia.

6. Discusión y conclusiones

Cuando una organización precisa contratar los servicios de una agencia de relaciones públicas y comunicación, lo primero que se plantea conocer es todo aquello que esté relacionado con el servicio que la agencia le pueda ofrecer. Importa, en especial, la experiencia y la especialización en el sector donde opera la organización, como ya avanzaban el European Communication Monitor (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno y Tench, 2015), el Latin American Communication Monitor (Moreno, Molleda, Athaydes, Suárez, Herrera y Álvarez, 2017), el manual de buenas prácticas de Adecec y Dircom (2012), el informe elaborado por Communications Match, Researchscape International y RFP Associates (2019), y la guía de buenas prácticas para el proceso de selección de una consultora de comunicación de Dircom, Adecec y AERCE (2021); el que se preste un buen servicio, como también explicaban Dickson (1966) y Ho, Xu y Dey (2010), y que también se expone en el documento de Adecec y Dircom (2012); y cuál será el precio a pagar, una cuestión capital de las primeras lecciones del *management*.

Estos tres atributos son los primeros que se pueden encontrar en la rúbrica que este trabajo propone. Según lo que precede, parece que las agencias con mayor trayectoria tendrían más posibilidades de ser contratadas que las de menor recorrido, o que aparecen nuevas en el mercado. De todas formas, ante la inexperiencia, la rúbrica propone evaluar también la prestación de un servicio de calidad y el precio, dos atributos competitivos que podrían amenazar a las agencias más consolidadas y que equilibran la desventaja inicial. La calidad del servicio es difícil de evidenciar, pero se podría considerar la presentación de unas credenciales impecables, que inspiren confianza mediante el contenido de lo que se promete, el consejo de terceros o, si los hubiere, algunos casos de éxito. El precio puede ajustarse, en el caso de las nuevas agencias, puesto que, en principio, este precio no incluye el activo intangible que podría computarse de la notoriedad, la reputación o la experiencia. Incluso si, casualmente, el poco recorrido de la agencia es, o ha sido, en el sector específico demandado por la organización, del que se conocen todos los recovecos, podría ser también, conjuntamente a la calidad y el precio, un factor determinante.

Cuando la cuestión del servicio ofrecido ha quedado clara, los siguientes aspectos que incumben a la organización, y que presenta la rúbrica, son los de conocer a la propia agencia, y a las personas con las que se tratará. Estas dos categorías de la rúbrica parece que se moverían en un territorio neutral, puesto que cualquier agencia se presenta en igualdad de condiciones porque no dependen de la evidencia de ningún tipo de antecedentes. Dar a conocer al equipo, además, ofrece la oportunidad de poder exhibir el carácter, el talento y las experiencias individuales de cada profesional, aspectos que podrían compensar la impericia como agencia.

De estas dos últimas categorías, por un lado, la percepción de prestigio, la imagen y la reputación que pueda tener la organización de la que ya hablaba Dickson (1966) y, por otro lado, los mecanismos de flexibilidad y la resiliencia que presenten los miembros de la agencia, atributos incorporados en los años 80 del siglo XX, son los más significativos. Ciertamente, la popularidad que profesa una agencia otorga más credibilidad, confianza y garantías a la organización que debe contratarla. Este crédito es vinculante a la decisión final, pero, en unos momentos en que el entorno es tan volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA)⁸, las direcciones de comunicación de las compañías también precisan que sus colaboradores externos sean muy flexibles y resilientes, es decir, que se puedan adaptar rápidamente a cualquier cambio y de cualquier tipo de su más amplio alcance, y que estén continuamente alerta para poder avanzarse a cualquier eventualidad.

⁸ VUCA es una sigla que significa volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, una combinación de cualidades que, en conjunto, caracterizan la naturaleza de algunas condiciones y situaciones difíciles.

Las organizaciones aprecian también que la propuesta que se les haga sea creativa, original, que la agencia les aporte nuevas ideas, y ofrezca una visión transgresora. El European Communication Monitor (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno y Tench, 2015) y el Latin American Communication Monitor (Moreno, Molleda, Athaydes, Suárez, Herrera y Álvarez, 2017) ya adelantaban que la creatividad es uno de los atributos que más se valora.

Es curioso como el pensamiento estratégico y el conocimiento de tendencias aparecen como atributos principales en el European Communication Monitor (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno y Tench, 2015) y en el Latin American Communication Monitor (Moreno, Molleda, Athaydes, Suárez, Herrera y Álvarez, 2017) y, en cambio, no han sido considerados de los más importantes en esta investigación.

Y, en un momento en que muchas organizaciones tienen muy presente la sostenibilidad en muchos de sus procesos, no aparecería como aspecto relevante considerar a la responsabilidad social y ambiental como valor distintivo. Otros atributos como la puntualidad en la entrega (Dickson, 1966), la fiabilidad (Weber, Current y Benton, 1991), el servicio y la innovación (Leong, Snyder y Ward, 1990, Miltenburg, 1995) tampoco se ven reflejados en esta rúbrica.

En especial, otra acepción acerca de la innovación es la aportación de la competencia tecnológica y digital (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno y Tench, 2015; Moreno, Molleda, Athaydes, Suárez, Herrera y Álvarez, 2017). Siendo así, sorprende que haya una conciencia y predisposición en las organizaciones a usar la tecnología e invertir recursos en ella para ser más competitivo (Cuenca-Fontbona, Matilla y Compte-Pujol, 2020a, 2020b) y, en cambio, no sea un atributo destacado.

Las agencias de relaciones públicas y comunicación brindan servicios muy diferentes y, así, la importancia de los criterios de selección varía en función de los servicios buscados, como también explica Dircom, Adecec y AERCE (2021). Sin embargo, la investigación ha permitido determinar que todos los criterios potenciales estén incluidos en la rúbrica evitando de esta manera la arbitrariedad en la selección de los atributos en un proceso de selección. De hecho, incluso si algunos de los criterios seleccionados no son necesarios, lógicamente la organización tiene la opción de no tenerlos en cuenta. Esta última información facilita la selección al evaluador (organización), y la opción de participar o no en el proceso al evaluado (agencia).

Para finalizar, se ha podido observar que los principales atributos que se plantean en una selección de una agencia de relaciones públicas y comunicación no difieren de la literatura relacionada con la selección de proveedores en general. Es decir, son los atributos habituales de cualquier tipo de selección, así pues, se verificaría la primera de las hipótesis (H1).

Los tres atributos que destacan en una selección de una agencia de relaciones públicas y comunicación son: la experiencia, la calidad, y el precio del servicio. También es relevante el conocimiento (de tendencias), pero no está presente en el trío principal, así pues, la segunda hipótesis (H2) se verificaría parcialmente.

También se advierte que el número de atributos cualitativos (4) es el doble que el de los atributos cuantitativos (2), pero, curiosamente, el sumatorio de las frecuencias observadas (171) y las frecuencias relativas ($c=33,7\%$) de los dos atributos cuantitativos mantienen una significativa correlación con el sumatorio de las frecuencias observadas (173) y las frecuencias relativas ($k=34\%$) de los cuatro atributos cualitativos. Aún y así, esta tercera hipótesis (H3) se refutaría.

7. Limitaciones y próximas investigaciones

A pesar de los resultados obtenidos, esta investigación tiene ciertas limitaciones. En primer lugar, cabe decir que la recogida de información se ha realizado en plena pandemia de la Covid-19, y ello

podría haber condicionado alguna respuesta por parte de los profesionales de la muestra. Se advierte, además, que ni el universo seleccionado ni la muestra de análisis son representativos de la totalidad de las empresas españolas ni de la de los directores de comunicación que ejercen su responsabilidad funcional en el Estado español, universo que no ha sido posible identificar documentalmente. Además, la participación según categoría económica ha sido desigual y esto limita cualquier análisis comparativo o conclusión de tipo sectorial. No obstante, el número de encuestados proporciona una base adecuada para analizar patrones en sus respuestas correspondientes a la práctica de selección de una agencia de relaciones públicas y comunicación, y permite considerar los resultados de la investigación como tendencias generales en España.

En cuanto a futuras líneas de investigación, se pretende validar esta rúbrica mediante un análisis basado en el estudio de caso, consistente en aplicar la rúbrica a la agencia que fue recientemente contratada por las organizaciones de la muestra, para poder comprobar si la agencia que fue seleccionada obtendría la puntuación más alta.

A su vez, se proyecta contrastar la rúbrica con profesionales de organizaciones de otros países para determinar su idoneidad como herramienta universal. Y, en este mismo ejercicio, también se pretende encontrar el porcentaje medio de las ponderaciones que darían los participantes de la muestra a cada uno de los seis (6) atributos de selección que aparecen en la rúbrica para, así, determinar una propuesta porcentual para aquellas empresas que requieran una sugerencia de evaluación que reduzca la tensión que algunos de los atributos puedan tener entre ellos, es decir, que el logro de uno de éstos demerite el logro de otros.

Por último, también se quiere explorar acerca de otros condicionantes que, hipotéticamente, podrían tener algún tipo de impacto en un proceso de selección, por ejemplo, en el caso de perseguir un desempate entre dos candidaturas: el papel de los demás atributos acopiados; las relaciones pre-existentes entre la organización y la agencia en un nuevo proceso de selección; el fenómeno de la concentración en el mundo de las agencias de comunicación, donde las agencias más pequeñas se asocian con otras más grandes para hacer frente a un proyecto mayor; y, la organización y el papel de las denominadas agencias internas de muchas de las grandes corporaciones en un proceso de selección.

La investigación que ha conducido a estos resultados ha sido realizada mediante fondos procedentes de la Obra Social-la Caixa.

Bibliografía

- Adecec y Dircom (2012). *Manual de buenas prácticas entre consultora y cliente*. Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación-Adecec. http://adecec.com/wp-content/uploads/2019/01/Manual_Buenas_Practicas.pdf
- Andrade, H. L., Du, Y. y Mycek, K. (2010). "Rubric-referenced self-assessment and middle school students writing". *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 17(2), 199-214. <http://dx.doi.org/10.1080/09695941003696172>
- Andrade, H. G. (2000). "Using rubrics to promote thinking and learning". *Educational Leadership* 57 (5): 13-18. <https://eric.ed.gov/?id=EJ609600>
- Armendáriz, E. (2015). "El nuevo perfil del profesional de la Comunicación y las Relaciones Públicas. Una visión desde la perspectiva del Mercado". *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(9), pp.153-178. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-9-2015-09-153-178>
- Azzone, G. y Noci, G. (1998). "Identifying effective PMSs for the deployment of "Green" manufacturing strategies". *International Journal of Operations & Production Management*, 18 (4), 308-335. <https://doi.org/10.1108/01443579810199711>

- Barbero, M^a. I., Vila, E. y Holgado, F. P. (2011). *Introducción básica al análisis factorial*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. Free Press. <https://doi.org/10.1177/000271625228300135>
- Cabrera-Cabrera, M. y Almansa-Martínez, A. (2016). *El director de relaciones públicas en las grandes empresas españolas*. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 6(11), 113-134. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-11-2016-07-113-134>
- Chen, Y.-J. (2011). "Structured methodology for supplier selection and evaluation in a supply chain". *Information Sciences*. 181, 1651-1670. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2010.07.026>
- Chin-Tsai, L. y Hsu, P.-F. (2001). "Selection of advertising agencies using grey relational analysis and analytic hierarchy process". *Journal of International Marketing and Marketing Research*, Vol. 26 No. 3, pp. 115-28.
- Cuenca-Fontbona, J., Matilla, K. y Compte-Pujol, M. (2020a). "Transformación digital de las agencias de relaciones públicas y comunicación españolas". *El profesional de la información (EPI)*, Vol. 29 No. 3. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.10>
- Cuenca-Fontbona, J., Matilla, K. y Compte-Pujol, M. (2020b). "Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas". *Revista de Comunicación*, 19(1), 75-92. <https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A5>
- Communications Match, Researchscape International y RFP Associates. (2019). *The impact of the agency selection process on public relations programs & outcomes*. Institute for Public Relations (University of Florida). <https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/RFP-Associates-Report-2019-July-24.pdf>
- De Boer, L., Labro, E. y Morlacchi, P. (2001). "Review of methods supporting supplier selection". *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 7 (2), 75-89. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(00\)00028-9](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(00)00028-9)
- Hyder, E., Paulk, M. C., Heston, K. M. y Hefley, B. (2010). *eSourcing Capability Model for Service Providers-(eSCM-SP)*. Van Haren Publishing.
- Julong, D. (1989). "Introduction to grey system theory". *The Journal of Grey System*, Vol. 1 No. 1, pp. 1-24. <http://www.researchinformation.co.uk/grey/IntroGreySysTheory.pdf>
- Dickson, G. W. (1966). "An analysis of vendor selection systems and decisions". *Journal of Purchasing* 2 (1): 5-17. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1966.tb00818.x>
- Dircom. Asociación de Directivos de la Comunicación (2015). *Anuario de la Comunicación 2015*. Dircom. <https://www.dircom.org/anuario/>
- Dircom, Adecec y AERCE (2021). Asociación de Directivos de la Comunicación (2021). *Guía de buenas prácticas para el proceso de selección de una consultora de comunicación*. Dircom. <http://adecec.com/guia-buenas-practicas/>
- Doan, M.-A. y Bilowol, J. (2014). "Vietnamese public relations practitioners: Perceptions of an emerging field", *Public Relations Review*, Vol. 40, No. 3, pp.483-491. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.02.022>
- Estanyol-Casals, E. y Lalueza-Bosch, F. (2014). "¿Tamaño o flexibilidad? Estructura organizativa de las consultoras de relaciones públicas en España". *Sphera Publica*, 6, pp. 135-162. <http://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/view/205/173>
- Esteban, A., García-de Madariaga, J., Narros, M^a J., Olarte, C., Reinares, E. M. y Saco, M. (2008). *Principios de Marketing*. (3^a edición). ESIC.
- Fraile, J., Pardo, R. y Panadero, E. (2017). "¿Cómo emplear las rúbricas para implementar una verdadera evaluación formativa?" *Revista Complutense de Educación*, 28 (4), 1321-1334. <https://doi.org/10.5209/RCED.51915>
- García, J. L., Alvarado, A. y Maldonado, A. A. (2013). "Selección de proveedores basada en análisis dimensional". *Contaduría y Administración* 58, julio-septiembre 2013, 249-278. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71229-4](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71229-4)

- Gatica-Lara, F. y Uribarren-Berrueta, T. del Niño Jesús (2013). “¿Cómo elaborar una rúbrica?” *Investigación en Educación Médica*, vol. 2, núm. 5, enero-marzo, pp. 61-65. Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72684-X](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72684-X)
- Gibbs, G. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. Sage.
- Global Alliance for Public Relations and Communication Management (2018). *Global Capability Framework*. Global Alliance. <https://www.globalalliancepr.org/capabilitiesframeworks>
- Goodrich, H. (2005). “Teaching with rubrics. The good, the bad and the ugly”. *College Teaching*, 53 (2005), pp. 27-30. <https://doi.org/10.3200/CTCH.53.1.27-31>
- Goodrich, H. (1997). “Understanding rubrics”. *Educational Leadership* 54 (4): 14-17. http://ftelab.ie.ulisboa.pt/tel/gbook/wp-content/uploads/2017/11/Understand_Rubrics.pdf
- Gregory, A. y Fowkes, J. (2019). “A Global Capability Framework; Reframing public relations for a changing world”. *Public Relations Review*. Volume 45 (3), 101781. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.05.002>
- Haro, J. M. de y Agut, S. (2004). *Fundamentos de psicología para profesionales de los recursos humanos*. Thomson-Cívitas.
- Harris, T. L. (1992). *Choosing and Working with your Public Relations Firm*, NTC Business Books.
- Harvey, M. G. y Rupert, J. P. (1988). “Selecting an industrial advertising agency”. *International Marketing Management*, Vol. 17, pp. 119-27. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(88\)90014-4](https://doi.org/10.1016/0019-8501(88)90014-4)
- Hay Group y SAP AG. (2006). *Factbook recursos humanos*. Thomson-Aranzadi.
- Herranz, A. y De la Vega, R. (1999). “Las competencias: pasado y presente”. *Capital Humano*, 123 (Año XII), 58-66. Capital Humano.
- Herriot, P. (1989). “Selection as a social process”. En: Smith, M. y Robertson, I. T. (eds.), *Advances in Personnel Selection and Assessment*. Wiley.
- Ho, W., Xu, X. y Dey, P. K. (2010). Multi-criteria decision-making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal of Operational Research* 202 (1): 16-24. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2009.05.009>
- Hsu, P-F. (2006). “Developing a new model for selecting public relations firms in the high-tech industry”. *Journal of Modeling in Management*, vol. 1, núm. 2, pp. 156-172. <https://doi.org/10.1108/17465660610703486>
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología del análisis de contenido*. Paidós.
- Landeta, J. (1999). *El método Delphi: Una técnica de prevención para la incertidumbre*. Ariel.
- Leong, G. K., Snyder, D. L. y Ward, P. T. (1990). “Research in the process and content of manufacturing strategy”. *Omega International Journal of Management Science*, 18 (2), 109-122. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(90\)90058-H](https://doi.org/10.1016/0305-0483(90)90058-H)
- López-Aranguren, E. (1989). El análisis de contenido. En: García Ferrando, M., Ibáñez, J. y Alvira, F. (Comp.), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (2ª ed., pp. 383-414). Alianza.
- Lofquist, Lloyd H. y Dawis, René V. (1969). *Adjustment to work*. Appleton-Century-Crofts.
- Macnamara, J., Zerfass, A., Adi, A. y Lwin, M. O. (2018). “Capabilities of PR professionals for key activities lag: Asia-Pacific study shows theory and practice gaps”. *Public Relations Review*. Volume 44 (5), pp. 704-716. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.10.010>
- Marshall, R. y Woon, B. Na. (1994). “The advertising agency selection process”. *International Journal of Advertising*, Vol. 13, pp. 217-27. <https://doi.org/10.1080/02650487.1994.11104577>
- Matilla, K., Miranda, T., Compte-Pujol, M. y Oliveira, A. (2018). “Divergencias en la denominación funcional de los departamentos de comunicación en España”. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 1(22), 129-156. <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4939>

- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”. *American Psychologist*, January 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Mertler, C. A. (2001). “Designing Scoring Rubrics for Your Classroom”. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 7(25). <https://doi.org/10.7275/gcy8-0w24>
- Miltenburg, J. (1995). *Manufacturing strategy productivity*. Press Portland.
- Millington, A., Eberhardt, M. y Wilkinson, B. (2006). “Supplier performance and selection in China”. *International Journal of Operations & Production Management*, 26 (2), 185-201. <https://doi.org/10.1108/01443570610641666>
- Miquel, S., López, L. y Gil, S. (2018). “Radiografía de las consultoras de comunicación en España: perfil profesional, estructura y actividad”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, pp. 478-503. <http://www.revistalatinacs.org/073paper/1266/25es.html>
- Moreno, Á., Molleda, J. C., Athaydes, A., Suárez, A. M., Herrera, M. y Álvarez, A. (2017). *Latin American Communication Monitor 2016-2017. Tendencias en comunicación estratégica: big data, automatización, engagement, influencers, coaching y competencias. Resultados de una encuesta en 17 países*. EUPRERA/Dircom. <http://acertacomunicaciones.com/wp-content/uploads/2017/05/LCM-2016-2017.pdf>
- Mortimer, K. y Laurie, S. (2017). “Partner or supplier: An examination of client/agency relationships in an IMC context”, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 25, No.1, pp. 28-40. <https://doi.org/10.1080/13527266.2017.1391861>
- Narasimhan, R., Talluri, S. y Méndez, D. (2006). “Supplier evaluation and rationalization via data envelopment analysis: An empirical examination”. *Journal of Supply Chain Management*, 1, 28-37. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2001.tb00103.x>
- Panadero, E. y Jönsson, A. (2013). “The Use of Scoring Rubrics for Formative Assessment Purposes Revisited: A Review”. *Educational Research Review*. 9. 129-144. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2013.01.002>
- Parke, C. S. (2001). “An Approach That Examines Sources of Misfit to Improve Performance Assessment Items and Rubrics”. *Educational Assessment*, 7(3), 201-225. <https://doi.org/10.1207/S15326977EA0703>
- Payne, D. A. (2003). *Applied educational assessment*. (2nd ed). Wadsworth/Thomson Learning.
- Popham, J. W. (1997). *What's wrong-and what's right-with rubrics*. *Educational Leadership* 55 (2): 72-75. <http://palmmm.digital.flvc.org/islandora/object/fgcu%3A27228>
- Quinquer, D. (2000). “Modelos y enfoques sobre la evaluación; el modelo comunicativo”. En: AA.VV.: *Evaluación como ayuda al aprendizaje*. Graó. <https://www.grao.com/es/producto/modelos-y-enfoques-sobre-la-evaluacion-el-modelo-comunicativo-au0806190>
- Reddy, Y. M. y Andrade, H. (2010). “A review of rubric use in higher education”. *Assessment & Evaluation in Higher Education*. 35 (4), pp. 435-448. <https://doi.org/10.1080/02602930902862859>
- Reddy, Y. M. (2007). “Effect of Rubrics on Enhancement of Student Learning”. *Educate Journal*, 7(1), 3-17. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.877.8275&rep=rep1&type=pdf>
- Rubistar (2020). *Create Rubrics for your Project-Based Learning Activities*. University of Kansas. <http://rubistar.4teachers.org/index.php>
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*, McGraw-Hill, Inc.
- Sarache, W. A., Gómez, Ó. D. y Ortiz, L. F. (2009). “Selección de proveedores: una aproximación al estado del arte”. *Cuadernos de Administración*, vol. 22, núm. 38, pp. 145-167. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20511730008>
- Sarkis, J. (2001). “Manufacturing’s role in corporate environmental sustainability: Concerns for the new millennium”. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (6), 666-686. <https://doi.org/10.1108/01443570110390390>

- Shaw, I. (2003). *La evaluación cualitativa. Introducción a los métodos cualitativos*. Paidós.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data* (3a. ed.). Sage.
- Schroeder, R. G., Anderson, J. C. y Cleveland, G. (1986). "The content of manufacturing strategy: An empirical study". *Journal of Operations Management*, 6 (4), 405-415. [https://doi.org/10.1016/0272-6963\(86\)90013-6](https://doi.org/10.1016/0272-6963(86)90013-6)
- TeAch-nology. The Online Teacher Resource (2020). *The Art and Science of Teaching with Technology*. Technology, Inc. <https://www.teach-nology.com/>
- Valle, J. y Manso, J. (2013). "Competencias clave como tendencia de la política educativa supranacional de la Unión Europea". *Revista de Educación*, núm. extraordinario 2013, pp. 12-33. <http://hdl.handle.net/10486/661677>
- Verčič, D., Tench, R. y Tkalac, A. (2017). "Collaboration and conflict between agencies and clients". *Public Relations Review*. Volume 44 (1), pp. 156-164. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.11.001>
- Vinodh, S., Ramiya, R. A. y Gautham, S. G. (2011). "Application of fuzzy analytic network process for supplier selection in a manufacturing organization". *Expert Systems with Applications* 38 (1): 272-280. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.06.057>
- Weber, C. A., Current, J. R. y Benton, W.C. (1991). "Vendor selection criteria and methods". *European Journal of Operation Research*, 50 (1), 2-18. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(91\)90033-R](https://doi.org/10.1016/0377-2217(91)90033-R)
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T. y Reber, B. H. (2015). *Public Relations. Strategies and Tactics*. (Global Edition). Pearson Education.
- Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, Á. y Tench, R. (2015). *European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging, and measurement. Results of a Survey in 41 Countries*. EACD/EUPRERA, Helios Media. <https://bit.ly/32SNdtA>
- Zeydan, M., Çolpan, C. y Çobanoğlu, C. (2011). "A combined methodology for supplier selection and performance evaluation". *Expert Systems with Applications* 38 (3): 2741-2751. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.08.064>