Universidad de Navarra

Estrategias (MCPC)

Guía docente 2026-27

PRESENTACIÓN

Breve descripción:

esta materia brinda a las aportaciones de las diversas escuelas y autores a la visión del concepto de estrategia. Para ello se explicarán los principales elementos que intervienen en la dirección de las organizaciones, especialmente la figura del director de comunicación en la estructura directiva general y sus tareas de gestión. En la práctica, se mostrará cómo elaborar una estrategia de comunicación, tanto interna como externa: definición de fines y objetivos, de públicos y mensajes, la gestión de los tiempos y del presupuesto... Por último, se ahondará en la prevención y gestión comunicativa de crisis y riesgos; instrumentos para gestionar las crisis de confianza o percepciones públicas negativas

- **Titulación**: Máster en comunicación política y corporativa
- **Módulo/Materia**: Dirección y planificación/ Estrategias
- **ECTS**: 5
- **Curso, semestre**: 1º, anual
- **Carácter**: Obligatorio
- **Profesorado**: Anne Gregory, Ricardo Hernández, Antoni Gutiérrez-Rubí, Miguel López-Quesada, Diana Azuero, Fco. Javier Pérez Latre
- **Idioma**: Español
- **Aula, Horario**: Edificio Alumni, aula 4 en horario de tarde de 15:00h-20:45h

RESULTADOS DE APRENDIZAJE (Competencias)

BÁSICAS Y GENERALES

CG2 - Poseer habilidades directivas y de planificación.

CG6 - Conocer el sentido de las estructuras organizativas de empresas e instituciones y su relación con la comunicación pública.

CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación

CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio

CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

ESPECÍFICAS

CE2 - Interpretar y conocer en profundidad las tendencias actuales de la opinión pública, mediante la aplicación de técnicas, herramientas de investigación y analítica especializadas propias de la comunicación política, corporativa y asuntos públicos.

CE5 - Diseñar y gestionar planes y proyectos de comunicación integrales, con especial foco en la planificación estratégica, aplicando los procedimientos desarrollados en el ámbito de la comunicación política, corporativa y asuntos públicos.

CE7 - Aplicar los métodos de pensamiento creativo integrando las tendencias del marketing, las estrategias de comunicación

institucional y el comportamiento del consumidor para dirigirse a entornos multi-stakeholder, con públicos heterogéneos y multiculturales en entornos dinámicos.

CE9 - Implementar de forma innovadora los avances de la tecnología y nuevos medios para la planificación y ejecución de campañas comunicativas integrales, considerando los diferentes públicos, soportes y contextos.

CE12 - Prevenir y gestionar situaciones de riesgos y crisis, atendiendo a la dimensión comunicativa, según los diferentes públicos implicados para anticiparse y evitar futuras repercusiones negativas en la institución

PROGRAMA (La asignatura Estrategias se divide en 6 partes diferenciadas)

Programa parte 1: Dirección estratégica de la comunicación. Profesora parte 1: Dra. Dña. Anne Gregory

Session 1 (14 October: 15.00 - 16.15)

Introduction. Different theoretical perspectives of organisations. The concept and context of strategic communication management: environmental complexity. Contextual intelligence and communicative intelligence.

Session 2 (14 October: 16.30 – 17.45)

The stakeholder environment and its implications for Strategic Communication Management. The practical implications of a multi-stakeholder environment.

Session 3 (14 October : 18.00 – 19.15)

Strategic Communication Management: an academic theory. Four by four model and how it links to other theories including reputation management.

Session 4 (15 October: 15.00 - 16.15)

Strategic communication management: Practitioner perspectives on contribution and roles. How Artificial Intelligence helps, and the dangers.

Session 5 (15 October: 16.30 – 17.45)

The internal consultant role. Lessons from the consultancy literature. Scoping the role through capabilities and the skills, knowledge and competencies of strategic communication professionals. Theoretical and practical perspectives.

Session 6 (15 October : 18.00 – 19.15)

Organisational structures for communication departments. The impact of technological developments and recent advancements on roles and tasks of the future. Ethical implications.

Session 7 (16 October: 15.00 - 16.15)

Practical Challenge: organising for impact and action

Session 8 (16 October: 16.30 – 17.45)

Assessed presentations by groups.

Programa parte 2: Planificación de la comunicación. Profesor parte 2: D. Ricardo Hernández

Universidad de Navarra

TEMA 1: La planificación de la comunicación: necesidad, alcance y limitaciones (1 sesión, fecha, horario)

- Introducción
- Planificación y hechos planificables
- El estado de la planificación estratégica en España
- El proceso de planificación

Materiales de lectura previa para el tema:

- Crisis Communication (P. Argenti)
- Circuit City
- Memorando H.R. Haldeman

Disponibles en Adi o serán facilitados por la secretaría del programa.

TEMA 2: Formulación de objetivos e identificación de audiencias relevantes (3 sesiones, fecha, horario)

- Formulación de objetivos
- Identificación y priorización de audiencias relevantes

Materiales de lectura previa para el tema:

- "Grupo Aramón. Turismo de nieve y montaña. Cómo gestionar las relaciones con los medios de comunicación" (Y. Román)

Disponible en ADI.

TEMA 3: De la estrategia al plan de acción (4 sesiones, fecha, horario).

- Estrategia y narrativa
- Drivers
- Elaboración del plan de acción
- Recursos y presupuesto
- Ajustes finales del plan de comunicación
- Instrucciones sobre el trabajo individual de evaluación

Materiales de lectura previa para el tema:

- Head, heart and hand (T. Pekar)
- "Grupo Aramón. Turismo de nieve y montaña. Cómo gestionar las relaciones con los medios de comunicación" (Y. Román)

Disponible en ADI.

Programa parte 3: Fundamentos de estrategias políticas. Profesor parte 3: D. Antoni Gutiérrez-Rubí

Programa parte 4: Comunicación de crisis y riesgos. Profesor parte 4: D. Miguel López-Quesada

Programa parte 5: Comunicación interna. Profesora parte 5: Dra. Dña. Diana Azuero

Sesión 1: ¿De qué hablamos cuando hablamos de comunicación interna?

Sesión 2: Los virus como estrategas en comunicación interna: (Modelo *Viral Change)*

Lecturas y actividades previas a la segunda sesión:

Lectura: "*Spreading change. The power of networking"*. (Páginas: 9. Idioma: inglés. Tiempo estimado de lectura: 30 minutos.

Lectura: "*Relatos que contagian: Storytelling o el arte de contar historias"*. (Páginas: 4. Idioma: castellano. Tiempo estimado de lectura: 10 minutos.

Actividad: Visionado de la entrevista sobre el proyecto "*Play to move*". El proyecto será analizado en clase. (https://vimeopro.com/corporateexcellence/play-to-move/video/279261047)

(Duración: 31 minutos)

Sesión 3: Vivir la cultura corporativa: Caso *Play to Move* de Telefónica

Lecturas y actividades previas a la tercera sesión:

Lectura: "GAS NATURAL FENOSA". El caso será analizado en clase. (Tiempo estimado de lectura: 90 minutos. Idioma: español

(A): la misión del Dircom en una fusión.

(B): una petición inusual.

(C): la decisión del CEO.

(D): lo importante es escuchar.

Actividad: *Delivering Happiness Index:* (https://deliveringhappiness.the-happiness-index.com/surveys/vote/0661ed08-cac0-11e8-b0ed-9cd249f4ebbd#i)

Rellenar el cuestionario propuesto por Delivering Happiness Index, que evalúa el nivel de satisfacción en el trabajo actual (último trabajo o práctica profesional). **El informe puede tomar 24 horas para ser recibido vía correo electrónico.** Traer el informe a clase para puesta en común**.** (Tiempo estimado cumplimentación cuestionario: 15 minutos)

Sesión 4: Empleados felices en tiempos de crisis (Gaminifación y felicidad*)*

Sesión 5: Comunicación interna en tiempos de cambio cultural (Caso Gas Natural Fenosa)

Sesión 6: El confinamiento: un antes y un después en la comunicación interna

Programa parte 6: Planificación de medios. Profesor parte 6: Dr. D. Fco. Javier Pérez-Latre

Sesión 1: (no es necesario que el alumno lea ningún material previo). Introducción a la estrategia de medios: En busca de la identidad. Presentación en clase (disponible en adi Contenido)

Sesión 2: (no es necesario que el alumno lea ningún material previo). En busca de la identidad (II). Presentación en clase (disponible en adi Contenido)

Sesión 3: (no es necesario que el alumno lea ningún material previo). Audiencia: comprender a los públicos. Presentación en clase (disponible en adi Contenido)

Sesión 4: Comunicación política y medios. Lectura previa del caso de HBR Barack Obama.

Sesión 5. (no es necesario que el alumno lea ningún material previo). Relevancia: creatividad, diferenciación, mensajes y medios. Presentación en clase (disponible en adi Contenido)

Sesión 6. Planificación y controversia. Lectura previa del caso de HBR The Passion of the Christ.

ACTIVIDADES FORMATIVAS

ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD

Clases presenciales teóricas	50	100
Clases presenciales prácticas	20	100
Estudio personal	49	0
Evaluación	6	100

ACTIVIDADES FORMATIVAS DE CADA PARTE

Programa parte 1: Dirección estratégica de la comunicación. Profesora parte 1: Dra. Dña. Anne Gregory

Before session 1, students **must** identify and read **two** readings: one describing current business trends and one examining trends in technology and Artificial intelligence. These do not need to be academic articles, but they can be if they are contemporary. Sources that are useful are Forbes, McKinsey, Accenture, Deloitte, Gartner, Telefonica, Future Today Institute and Forrester.

Consider the implications of your readings for the communication role.

These readings will be used in class so they should be available for reference.

Essential readings to support Session 1.

You do not have to read these chapters before the class, but you should read them afterwards.

Gregory, A. & Willis, P. (2019). *Liderazgo estratégico y gestión de la comunicación*. Barañáin: Eunsa y Biblioteca Corporate Excellence.

Chapters 2 and 6.

Before session 2, students **must** look at the video at https://www.stakeholdermap.com /stakeholder-theory-freeman.html

Robert Edward Freeman is the academic who first proposed stakeholder theory and here he talks about some of its principles and implications.

Essential Readings to support Session 2.

You do not have to read these chapters before the class, but you should read them afterwards.

AW Page Society (2022). *Stakeholder capitalism and ESG*. Available from https://about.page.org /en-us/page-cco-guide-stakeholder-capitalism-2022

Cornelissen, J. (2020). *Corporate Communication: a guide to theory and practice*. London: Sage. Chapter 4.

Gregory, A. (2020). *Planning and managing public relations campaigns*. London: Kogan Page. Chapter 7.

Before session 3, students **must** look at the video at

https://www.youtube.com/watch?v=Q2devDk-GdI

Essential reading to support Session 3

Universidad de Navarra

You do not have to read this chapter before the class, but you should read it afterwards to consolidate your learning:

Gregory, A. & Willis, P. (2019). *Liderazgo estratégico y gestión de la comunicación*. Barañáin: Eunsa y Biblioteca Corporate Excellence.

Chapter 5.

Day two classes

Beore session 4, students **must** read the short Daniel Tisch paper and pages 17 – 20 of the Waddington Linked In report.

Tisch, D. (2017). *The elevation of public relations. Canadian Public Relations Society*. Available from https://www.cprs.ca/Learn/Articles-White-Papers-Other-Documents/The-Elevation-of-Public-Relations

Stephen Waddington Linked in post at https://www.cprs.ca/Learn/Articles-White-Papers-Other-Documents/The-Elevation-of-Public-Relations

Essential reading to support Session 4

You do not have to read or listen to all these materials before the class, but you should do so afterwards.

Page Society (2024). *Beyond Communication: CCO Leadership in Navigating New Complexity.* Available from https://page.org/knowledge-base/beyond-communication-cco-leadership-in-navigating-new-complexity/

Stories and Strategies podcast series. *The ethics of AI in PR.* Available from https://podcasts.apple.com/us/podcast/throwback-thursday-the-ethics-of-ai-in-pr/id1512806323?i=1000658019221

Before session 5, students **must** read A *Global Capability Framework*. Available as a handout in the course resource area (GlobalCapabilityFrameworkSummary). When reading it, two questions should be considered:

- The wide range of communication work
- Whether anything is missing from the framework

Students should bring the handout to the class be ready to contribute their conclusions.

Students should also **bring to the class the document entitled UABAPR-KSAs-Tested** which is in the course resource area.

Essential reading to support Session 5

Students should read the recommended chapters after class to consolidate learning.

Gregory, A. & Willis, P. (2019). *Liderazgo estratégico y gestión de la comunicación*. Barañáin: Eunsa y Biblioteca Corporate Excellence. Chapters 4, 9, 11 and 13.

Gregory, A., Valin, J. & Virmani, S. (2023) *Humans needed more than ever.* Available from https://www.cipr.co.uk/CIPR/Our_work/Policy/AI_in_PR_/AI_in_PR_guides.aspx

Before session 6, students should read the following two short articles:

Findlayson, B. & Brunato, P. (2020). *The strategically structured communication department*. Available at https://www.linkedin.com/pulse/strategically-structured-communications-department-bob-finlayson/

Gibbons, M (2024). *Communications operating model: how to structure your communication team* . Available at https://elmcommunications.com.au/2021/03/22/operating-model/

Universidad de Navarra

Essential reading to support session 6

Refer to these resources after class to consolidate your learning.

Dietrich, G. (202) *A 2024 PESO Model™ primer for communicators*. Available at https://spinsucks.com/communication/pr-pros-must-embrace-the-peso-model/

https://spinsucks.com/ultimate-peso-model-guide/

GCS (2023). *Digital discipline operating model*. Available at https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/digital-communication/

GCS (2023). *Modern communications operating model 3.0*. Available at https://gcs.civilservice.gov.uk/modern-communications-operating-model-3-0/

Gregory, A. (2018). Communication management, in *The International Encyclopaedia of Strategic Communication* (eds. R. L. Heath & W. Johansen). Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.

Day three classes

In preparation for sessions 7 and 8 on the third day, students will need an open mind, to have read the scenario that they will work on and be willing to take a full and active role in the group exercise. The group will have a role in deciding if each team member has contributed equally.

The group assignment will be given out at the end of day two so students can familiarise themselves with the scenario they will need to work on during the two sessions on day three. On day three, students will be allocated to groups and will work together on the scenario. Each group is required to make an 8 minute presentation during session 8.

Programa parte 2: Planificación de la comunicación. Profesor parte 2: D. Ricardo Hernández

El alumno deberá preparar las lecturas previas indicadas y asistir a las 8 sesionespresenciales (10 horas), así como colaborar en los debates participativos, la resolución delcaso práctico y otras actividades que se desarrollarán en el aula. Al término de las sesiones,el alumno desarrollará un trabajo personal de una duración aproximada de 4 horas que sedetalla a continuación.

Programa parte 3: Fundamentos de estrategias políticas. Profesor parte 3: D. Antoni Gutiérrez-Rubí

Programa parte 4: Comunicación de crisis y riesgos. Profesor parte 4: D. Miguel López-Quesada

Programa parte 5: Comunicación interna. Profesora parte 5: Dra. Dña. Diana Azuero

Los alumnos realizarán las lecturas y actividades indicadas a continuación y asistirán a las sesiones presenciales con actitud participativa, de modo que enriquezcan las sesiones con sus aportes, experiencias y preguntas. Como actividad de cierre, realizarán por grupos de un trabajo final relacionado con la materia.

Lecturas y actividades previas a la primera sesión:

· Lectura: "*Spreading change. The power of networking"*. (Páginas: 9. Idioma: inglés. Tiempo estimado de lectura: 30 minutos. Disponible en Adi).

· Lectura: "*Relatos que contagian: Storytelling o el arte de contar historias"*. (Páginas: 4. Idioma: castellano. Tiempo estimado de lectura: 10 minutos. Disponible en Adi).

· Actividad: Visionado de la entrevista sobre el proyecto "*Play to move*". El proyecto será analizado en clase. (https://vimeopro.com/corporateexcellence/play-to-move/video/279261047)

(Duración: 31 minutos)

Lecturas y actividades previas a la segunda sesión:

· Lectura: “GAS NATURAL FENOSA”. El caso será analizado en clase. (Tiempo estimado de lectura: 90 minutos. Idioma: castellano. Disponible en Adi)

(A): la misión del Dircom en una fusión.

(B): una petición inusual.

(C): la decisión del CEO.

(D): lo importante es escuchar.

· Actividad: *Delivering Happiness Index:* (https://deliveringhappiness.the-happiness-index.com/surveys/vote/0661ed08-cac0-11e8-b0ed-9cd249f4ebbd#i)

Rellenar el cuestionario propuesto por Delivering Happiness Index, que evalúa el nievel de satisfacción en el trabajo actual (último trabajo o práctica profesional). El informe puede tomar 24 horas para ser recibido vía correo electrónico. Traer el informe a clase para puesta en común. (Tiempo estimado cumplimentación cuestionario: 15 minutos)

Programa parte : Planificación de medios. Profesora parte : Dr. Fco. Javier Pérez Latre

Los alumnos deberán preparar las lecturas previas indicadas y asistir a las 6 sesiones presenciales (7,5 horas), así como colaborar activamente en las conversaciones que se desarrollarán en el aula. Se valora de modo especial el compromiso con el aprendizaje de los estudiantes. A lo largo del módulo, los alumnos trabajarán en la elaboración de una estrategia de medios para una empresa o institución.

EVALUACIÓN

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Intervención en clases, seminarios y clases prácticas	30.0	40.0
Resolución de casos prácticos	20.0	70.0
Exámenes	10.0	70.0
Trabajos individuales y/o en equipo	20.0	70.0
Exposición oral y defensa pública	10.0	40.0

CONVOCATORIA ORDINARIA: media de las cinco partes de la materia

CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA: 100% proyecto final

Universidad de Navarra

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE CADA PARTE

Programa parte 1: Dirección estratégica de la comunicación. Profesora parte 1: Dra. Dña. Anne Gregory

Students will be assessed in two ways:

1. The quality & quantity of participation and engagement during sessions 1 to 6, particularly in discussions and in the exercises. This will count for 40% of the marks.

1. Preparation for and involvement in the Practical Challenge undertaken on the fourth day. This will count for 60% of the marks.

The marking criteria for the group assignment is as follows:

Content

1. Ability to identify key issues and opportunities and demonstrate that these have informed the presentation 25 marks
2. Evidence of a critical understanding of the theory and practical elements learned during the course: 25 marks
3. Construction of a logical, comprehensive and compelling presentation that will help to position the group as a strategic asset and is appropriate to the audience defined in the scenario 30 marks

Presentation

1. Presentation skills to class including visual and verbal: 20 marks

Parte 2. Planificación de la Comunicación. Profesor D. Ricardo Hernández

Participación en clase: 60 % de la nota final

Trabajo individual: 40 % de la nota final. El trabajo individual consistirá en la realización de los pasos básicos de un plan de comunicación sobre el caso ASICS, según las normas que se detallarán el último día de clase. El alumno enviará el trabajo al profesor al correo electrónicoricardohernandez@usa.net, poniendo en copia a la coordinación del programa (fecha). * (Las normas para su realización se entregarán y explicarán con detalle el último día de clase; estarán también disponibles, a partir de ese día, en el Aula Virtual ADI).

Programa parte 3: Fundamentos de estrategias políticas. Profesor parte 3: D. Antoni Gutiérrez-Rubí. Santiago Salazar.

Programa parte 4: Comunicación de crisis y riesgos. Profesor parte 4: D. Miguel López-Quesada

- Participación en clase: 20% de la nota final.

- Presentación en grupos: 80% de la nota final. ADJUNTO CASO UNIVERSAL

* Las normas para su realización y su explicación se detallarán el primer día de clase.

Programa parte 5: Comunicación interna. Profesora parte 5: Dra. Dña. Diana Azuero

Convocatoria ordinaria:

Participación en clase: 40% de la nota final.

Trabajo final en grupos: 40% de la nota final. Caso BBVA - Sabadell

Caso desarrollado en clase: 20%

Convocatoria extraordinaria:

Trabajo: 100% de la nota final. El alumno que no haya podido asistir a las sesiones con causa justificada, podrá presentar el trabajo final individualmente en la misma fecha de entrega.

Programa parte 6: Planificación de medios. Profesora parte 6: Dra. Dña. Fco. Javier Pérez Latre

60% ensayo (1000 palabras bien escritas que aplican el mapa conceptual del módulo a la estrategia de medios de la marca o institución que los alumnos elijan). Se valorará la originalidad, la reflexión personal sobre los temas tratados en el módulo, el orden, la claridad y la calidad de la expresión en el texto.

40% participación significativa en clase.

HORARIOS DE ATENCIÓN

Horario de atención Prof. Anne Gregory:

Se podrá solicitar cita para tutoría, que se celebrará en torno a los días de las clases. Vía Online o en la Salas de Reunión. Edificio Alumni. Sede de Posgrado. Universidad de Navarra. Contacto: Atención a través del correo electrónico a.gregory@hud.ac.uk

Horario de atención Prof. Ricardo Hernández:

Se podrá solicitar cita para tutoría, que se celebrará en torno a los días de las clases. Vía Online o en la Salas de Reunión. Edificio Alumni. Sede de Posgrado. Universidad de Navarra. Contacto: Atención remota vía teléfono, zoom o teams en horario de mañana o tarde. Concertar cita a través de la coordinación del programa o a través del correo electrónico ricardohernandez@usa.net

Horario de atención Prof. Antoni Gutiérrez Rubí: Atención inmediata después de las clases en la Salas de Reunión. Edificio Alumni. Sede de Posgrado. Universidad de Navarra. Contacto: antoni@gutierrez-rubi.es

Horario de atención Prof. Miguel López-Quesada: Atención inmediata después de las clases en la Salas de Reunión. Edificio Alumni. Sede de Posgrado. Universidad de Navarra. Contacto: miguel.lopezquesada@gmail.com

Horario de atención Prof. Diana Azuero: Se podrá solicitar cita para tutoría, que se celebrará en torno a los días de las clases. Vía Online o en la Salas de Reunión. Edificio Alumni. Sede de Posgrado. Universidad de Navarra. Contacto: Correo electrónico: azuero.diana@gmail.com. Whatsapp: +34 661200799

Horario de atención Prof. Fco. Javier Pérez Latre: El profesor Francisco Pérez Latre está disponible habitualmente en el campus de la Universidad. Para quedar con él basta enviarle un mensaje a perezlatre@unav.es.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía Prof. Anne Gregory:

AW Page Society (2019). *The CCO as pacesetter*. Available at https://knowledge.page.org/wp-content/uploads/2019/09/CCO_as_Pacesetter_2019_Page_Research_Report_Interactive.pdf

Page Society (2024). *Beyond Communication: CCO Leadership in Navigating New Complexity.* Available from https://page.org/knowledge-base/beyond-communication-cco-leadership-in-navigating-new-complexity/

Cornelissen, J. (2023). *Corporate Communication: a guide to theory and practice*. London: Sage. Chapter 4.

Dietrich, G. (2023). *A 2023 PESO Model™ primer for communicators*. Available at https://spinsucks.com/communication/pr-pros-must-embrace-the-peso-model/

Findlayson, B. & Brunato, P. (2020). *The strategically structure communication department*. Available at https://www.linkedin.com/pulse/strategically-structured-communications-department-bob-finlayson/

Gapminder test. Available at https://upgrader.gapminder.org/

GCS (2023). *Digital discipline operating model.* Available at https://gcs.civilservice.gov.uk /guidance/digital-communication/

GCS (2023). *Modern communications operating model 3.0.* Available at https://gcs.civilservice.gov.uk/modern-communications-operating-model-3-0/

Gibbons, M (2024). *Communications operating model: how to structure your communication team* . Available at https://elmcommunications.com.au/2021/03/22/operating-model/

Gregory, A. (2020). *Planning and managing public relations campaigns*. London: Kogan Page. Chapter 7

Gregory, A. (2018). Communication management, in *The International Encyclopaedia of Strategic Communication* (eds. R. L. Heath & W. Johansen). Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.

Gregory, A., Valin, J. & Virmani, S. (2023). *Humans needed more than ever*. Available from https://www.cipr.co.uk/CIPR/Our_work/Policy/AI_in_PR_/AI_in_PR_guides.aspx

Gregory, A. & Willis, P. (2019). *Liderazgo estratégico y gestión de la comunicación.* Barañáin: Eunsa y Biblioteca Corporate Excellence.

Chapters 2, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 13, 14.

McKinsey (2020). *Re-imagining the post-pandemic organization*. Available at https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-post-pandemic-organization

Smith, A.B. & Waddington, S. (2023) *Artificial Intelligence (AI) tools and the impact on public relations (PR) practice*. Available from https://www.cipr.co.uk/CIPR/Our_work/Policy/AI_in_PR_/AI_in_PR_guides.aspx

Stories and Strategies podcast series. . *The ethics of AI in PR.* Available from https://podcasts.apple.com/us/podcast/throwback-thursday-the-ethics-of-ai-in-pr/id1512806323?i=1000658019221

The Trusted Advisor (2021). *Understanding the Trust Equation*. Available at https://trustedadvisor.com/why-trust-matters/understanding-trust/understanding-the-trust-equation

Tisch, D. (2017). *The elevation of public relations*. Canadian Public Relations Society. Available from https://www.cprs.ca/Learn/Articles-White-Papers-Other-Documents/The-Elevation-of-Public-Relations

Valin, J. & Gregory, A. (2020). *Ethics Guide to Artificial Intelligence in PR.* https://www.cipr.co.uk/CIPR/Our_work/Policy/AI_in_PR.aspx

Virmani, S. & Gregory, A. (2021). *The AI and Big Data readiness report.* London: Chartered Institute of Public Relations. Available from https://cipr.co.uk/CIPR/Our_work/Policy/AI_in_PR.aspx

Other useful resources

Answer the Public. Available at www.answerthepublic.com

#FuturePRoof. *A guide to disinformation and misinformation.* Available at https://www.futureproofingcomms.co.uk/disinformation-and-fake-news. This website also hosts a number of publications, guides and resources that are useful in strategic communication management.

Gregory, A. (2021). Strategic Public Relations Planning and management, in *Exploring Public Relations*, Fifth Edition (eds. R. Tench, and S. Waddington), London, Pearson.

Gregory, A. & Macnamara, J. (2019). An evaluation u-turn: From narrow organisational objectives to broad accountability. *Public Relations Review*. 45(5). Article 101838. https//doi.org/j.pubrev.2019.101838

Macnamara, J. (2016). *Organizational listening: the missing essential in public communication*. New York: Peter Lang

Maister, D., Green, C.H. & Galford, R. (2002). *The Trusted Advisor*. New York: Free Press

Murtarelli, G., Gregory, A. & Romenti, S. (2021). A Conversation-based Perspective for Shaping Ethical Human-Machine Interactions: The Particular Challenge of Chatbots. *Journal of Business Research,* 129(7), 927-935. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.018

Nadler, D.A. (2005). Confessions of a trusted advisor. *Harvard Business Review*. September, 2005

Neuroscience News.com. Interesting article on *AI and empathy: Available athttps://neurosciencenews.com/ai-empathy-25911/*

Stakeholdermap.com. Interesting website containing several stakeholder identification, mapping and engagement tools.

Strategies and Stories podcast series. Al kinds of podcasts about communication. Available at https://podcasts.apple.com/ca/podcast/stories-and-strategies

Bibliografía Prof. Ricardo Hernández:

BIBLIOGRAFÍA OBLIGATORIA:

ARGENTI, P. Comunicación estratégica y su contribución a la reputación. LID Editorial. Madrid, 2014 Localízalo en la biblioteca

ARGENTI, P. Corporate Communication.Irwin/McGraw-Hill. Boston, 1998. Localízalo en la biblioteca

COLLINS, J. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. HarperCollins Publishers, 2001. Localízalo en la biblioteca

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA:

DIRCOM. Anuario de la Comunicación. Madrid, 2019.

GRANT, R.M. Contemporary Strategy Analysis. Blackwell Publishers. New Jersey, 1999.

ZERFASS, A., MORENO, A., TENCH, R., VER#I#, D., BUHMANN, A. (2022). European Communication Monitor 2022. Exploring diversity and empathic leadership, CommTech and consulting in communications. Results of a survey in 43 countries. EUPRERA/EACD. Bruselas, 2022. https://www.communicationmonitor.eu/2022/07/07/ecm-european-communication-monitor-2022/

Universidad de Navarra

Bibliografía Prof. Antoni Gutiérrez Rubí:

Bibliografía Prof. Miguel López-Quesada

El príncipe. La estratégia del líder. Maquiavelo. Ed. Temas de hoy

Estamos en Crisis, Miguel López-Quesada Gil. Ed. CIE Dosat

40 Éxitos en Comunicación. ADECEC. Ed. Pearson Comunicación. Madrid (2003/2005)

Xestión Informativa de Crise en Catástrofes Marítimas. Varios Autores .

Ed.Fundación Santiago Rey Fernández-Latorre (relevante por la crisis de los pellets)

La Sociedad de la información en el siglo XXI. Nuevas Estrategias y técnicas de comunicación. Varios Autores. Ed. ADC Dircom (2001)

The war of Ideas. Walid Phares. Ed Palgrave MacMillan

La mentira en la propaganda política y en la publicidad. Guy Durandin. Ed Paidós Comunicación

Homo videns. La sociedad teledirigida. Giovanni Sartori. Ed Taurus

La desinformación, una manipulación del poder. Roland Jacquard. Espasa Calpe

Negar la evidencia. Bob Woodward. Ed. Belacqua

First, break all the rules. What the world greatest managers do differently. Marcus

Buckingham & Curt Coffman. Ed Simon & Schuster

Cracking the code. How to win hearts, change minds, and restore America´s original vision. Thom Hartman. Ed. Berrett Koehler

Confessions of a political hitman. Stephen Marks. Ed. Sourcebooks Inc.

Storytelling. Christian Salmon. Ed Península

“Comunicación de Crisis, del 11 al 14 M”, EUNSA

El consumidor nómada, Mónica Deza

Liderazgo, Rudolf Giuliani

La caída de la publicidad y el auge de las RRPP. Al/Jullia Ries

Alinear para ganar. Cees B.M. van Riel

The new rules of marketing and PR. Scott

Corporate Reputation. L. Gaines Ross. WILEY

La comunicación y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Justo Villafañe: Pearson.

Bibliografía Prof. Diana Azuero:

BIBLIOGRAFÍA OBLIGATORIA (Disponibles en Adi):

Caso Gas Natural Fenosa A, B, C y D.

Spreading change. The power of networking. Leandro Herreros.

Caso Telefónica Play to Move. Corporate Excellence.

Felicidad. Método Delivering Happiness Science Report Work.

Relatos que contagian: Storytelling o el arte d

OBSERVATORIOS Y CENTROS DE ESTUDIO ESPECIALIZADOS:

OBSERVATORIO DE COMUNICACIÓN INTERNA E IDENTIDAD CORPORATIVA: www.observatoriodecomunicacioninterna.es

FORO DE COMUNICACIÓN INTERNA: www.foroci.com

CORPORATE EXCELLENCE: www.corporateexcellence.com

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

COVID-19 COMMUNICATIONS: WHAT´S NEXT. Finsbury. 2020.

8 QUESTIONS EMPL0YERS SHOULD ASK ABOUT CORONAVIRUS. Jeff Levin-Scherz, Deana Allen. 2020.

RESEARCH FINDINGS & RECOMMENDATIONS. GSG Group. 2020.

EMPLOYER BRANDING COMO ACTIVADOR DEL PROPÓSITO CORPORATIVO. Corporate Excellence y C4E- 2020.

ESTUDIO DE OPINIÓN: LA COMUNICACIÓN INTERNA EN TIEMPOS DEL COVID-19. Agencia 7. 2020.

LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LAS EMPRESAS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE DESPIDO COLECTIVO Y EN LAS SITUACIONES DE CRISIS LABORAL. Estudio de Comunicación y Capital Humano. 2014.

CUANDO EL CONFLICTO SINDICAL TAMBIÉN SE GLOBALIZA. Gallifa, Ángela y otros. 2002.

MIDIENDO EL ROI DE LA COMUNICACIÓN INTERNA, Michael Ritter. 2008.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA DE LAS EMPRESAS. Cuaderno de la Cátedra “La Caixa”. Curto, Marta.

El CAPITAL EMOCIONAL, Kevin Thomson, Almudena Rodríguez Tarodo

COMUNICACIÓN INTERNA EFICIENTE, Michael Bland, Eduardo Calado Noguera, Peter Jackson. Colaborador Peter Jackson. Tít. orig.: Effective employee Communications. 2011.

PROMOTING A PATH FOR ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS: THE ROLE OF INTERNAL COMMUNICATION. GOMEZ, DANIEL. LOBO, JOANA. CAMPOS, ROSA. Revista Científica. No. Extra 1, 2011.

DELIVERING HAPPINESS, Tony Hsieg. Profit. 2018.

GUÍA FUNDAMENTAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA (manuales). Joan Cuenca. Editorial UOC.

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN EN COMUNICACIÓN. Alejandro Álvarez Novell. IIRP. 2011.

BUENAS PRÁCTICAS EN COMUNICACIÓN INTERNA. 5 Tendencias que están incrementando el valor que la comunicación interna aporta al negocio. Pablo Gonzalo Molina. Alcor.2017.

LOS EMPLEADOS, UN FACTOR CLAVE PARA MEJORAR LA REPUTACIÓN. Ángel Alloza. Harvard Deusto. 2017.

Universidad de Navarra

INNOVACIÓN COLABORATIVA. Jordi Ballera. INNOVA+C. No. 4. Junio 2018.

LA INNOVACIÓN EN COMUNICACIÓN CON EMPLEADOS ESTÁ IMPULSADA POR EL NEGOCIO Y LOS CAMBIOS SOCIALES, NO POR LA TECNOLOGÍA. Pablo Gonzalo. INNOVA+C. No. 4. Abril 2018.

MEDIR Y EVALUAR LA COMUNICACIÓN. Claves de gestión en el entorno digital (Los principios de Barcelona): https://issuu.com/rjerico/docs/medir_y_evaluar_la_comunicacion/35

GUÍA PRÁCTICA DE LA MEDICIÓN. ADECEC. 2016.

BREAKING THE MEASUREMENT AND EVALUATION DEADLOCK: A NEW APPROACH AND MODEL. Macnamara Jim. 2014

Bibliografía Prof. Fco. Javier Pérez Latre:

Boorstin, D. J. (1992). The image: A guide to pseudo-events in America. Vintage. Localízalo en la biblioteca

Drucker, P. Five Most Important Questions Localízalo en la biblioteca

Frier, S. (2021). No filter: The inside story of Instagram. Simon and Schuster. Localízalo en la biblioteca

Goodwin, D. K. (2009). Team of rivals: The political genius of Abraham Lincoln. Penguin UK. Localízalo en la biblioteca

Jay, M. (2012). The defining decade: why your twenties matter--and how to make the most of them now. Twelve.

Macnamara, J. R. (2016). Organizational listening: The missing essential in public communication. Peter Lang Publishing. Localízalo en la biblioteca

McLuhan, M. (1994). Understanding media: The extensions of man. MIT press. Localízalo en la biblioteca

Moon, Y. (2010). Different: Escaping the competitive herd. Currency. Localízalo en la biblioteca

Pink, D. H. (2011). Drive: The surprising truth about what motivates us. Penguin. Localízalo en la biblioteca

Postman, N. (2005). Amusing ourselves to death: Public discourse in the age of show business. Penguin. Localízalo en la biblioteca

Universidad de Navarra

Sinek, S. (2009). Start with why: How great leaders inspire everyone to take action. Penguin.
Localízalo en la biblioteca

Wu, T. (2017). The attention merchants: The epic scramble to get inside our heads. Vintage.
Localízalo en la biblioteca