

INMEDIACIONES DE LA COMUNICACIÓN

PUBLICACIÓN SEMESTRAL - VOLUMEN 15/Nº1 - ENERO - JUNIO 2020

TENDENCIA Y DESAFÍOS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: CRISIS, REPUTACIÓN Y GESTIÓN DE VÍNCULOS

PRESENTACIÓN

PAUL CAPRIOTTI, Editor invitado / Universitat Rovira i Virgili, España. DOS CARAS DE LA MISMA MONEDA. LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

ARTÍCULOS

ANDREA SILVEIRA ATHAYDES, ALEJANDRO ÁLVAREZ-NOBELL & GABRIEL SADI, Universidade Luterana, Brasil / Universidad Nacional de Córdoba, Argentina / University of Huddersfield, Reino Unido. *FAKE NEWS* Y RELACIONES PÚBLICAS EN AMÉRICA LATINA

VIENA MEDINA GONZÁLEZ, ANA ALMANSA MARTÍNEZ & ANTONIO CASTILLO ESPARCIA, Universidad de Málaga, España. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS UNIVERSIDADES. COMUNICAR EN ENTORNOS DIGITALES

ILEANA ZELER, Universitat de Girona y Universitat Rovira i Virgili, España. EVALUACIÓN DE LA ACTITUD INTERACTIVA Y EL NIVEL DE DIÁLOGO DE LAS EMPRESAS DE COLOMBIA EN FACEBOOK

CRISTINA ACED-TOLEDANO & SUSANA MIQUEL-SEGARRA, Universitat Oberta de Catalunya, España / Universitat Jaume I, España. DEL SECTOR SECUNDARIO AL QUINARIO. COMUNICACIÓN INTERNA SEGÚN LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: OBJETIVOS, MEDICIÓN Y PRIORIDADES

HERLINDA ORTIZ RODRÍGUEZ, Universidad Anáhuac México, Campus Norte, México. COMUNICACIÓN PUBLICITARIA EN MEDIOS DIGITALES. LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

FRANCISCO L. LÓPEZ DEL CASTILLO WILDERBEEK, Universitat Pompeu Fabra, España. *STAKEHOLDERS* Y *OUTCOMES* NO INTENCIONADOS EN LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

ZAHAIRA GONZÁLEZ ROMO & JUAN MIGUEL FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, Universitat Internacional de Catalunya, España / Universitat Oberta de Catalunya, España. GOBIERNO ABIERTO EN LA GESTIÓN DE LOS AYUNTAMIENTOS. POLÍTICA INFORMACIONAL E INTERMEDIACIÓN A TRAVÉS DE LAS REDES SOCIALES DEL AYUNTAMIENTO DE SANT CUGAT DEL VALLÈS

PATRICIA DURÁN BRAVO, NANCY CISNEROS MARTÍNEZ & RAÚL PANCARDO PERALTA, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. COMUNICACIÓN CORPORATIVA PARA LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

ENTREVISTAS

“DESDE HACE UN SIGLO LA COMUNICACIÓN TRATA INFRUCTUOSAMENTE DE CONSTRUIR ALGO COHERENTE”. ENTREVISTA A CARLOS A. SCOLARI

INMEDIACIONES DE LA COMUNICACIÓN

PUBLICACIÓN SEMESTRAL - VOLUMEN 15/Nº1 -ENERO-JUNIO 2020

INMEDIACIONES DE LA COMUNICACIÓN

(Inmediac. Comun.)

Escuela de Comunicación

Facultad de Comunicación y Diseño

Universidad ORT Uruguay

Av. Uruguay 1185- 11100 - Montevideo, Uruguay

Tel. (00598) 2 902 1505

Fax. (0598) 2 908 0680

www.ort.edu.uy - <https://fcd.ort.edu.uy/>

Correo electrónico de contacto: inmediaciones@ort.edu.uy

<https://revistas.ort.edu.uy/inmediaciones-de-la-comunicacion>

Año de publicación 2020

ISSN 1510-5091 - ISSN 1688-8626 (en línea)

DOI: <https://doi.org/10.18861/ic.2019.15.1>

Publicación semestral de distribución gratuita.

Licencia Creative Commons



Las opiniones expresadas en los artículos, entrevistas y reseñas son de responsabilidad exclusiva de sus autores.

La reproducción y/o transcripción total o parcial de los artículos, entrevistas y reseñas publicadas en el volumen, sea realizada con fines académicos o informativos, deben estar siempre acompañadas de la cita de la fuente correspondiente.

AUTORIDADES ACADÉMICAS DE LA ESCUELA DE COMUNICACIÓN

**DECANO DE LA FACULTAD DE
COMUNICACIÓN Y DISEÑO**
ING. EDUARDO HIPOGROSSO

**SECRETARIO DOCENTE Y
COORDINADOR ACADÉMICO**
DR. HÉCTOR BAJAC

**COORDINADORA ACADÉMICA DE COMUNICACIÓN
Y CATEDRÁTICA DE COMUNICACIÓN
CORPORATIVA Y RELACIONES PÚBLICAS**
LIC. VIRGINIA SILVA PINTOS, MSC

**COORDINADOR ACADÉMICO
DE AUDIOVISUAL**
MAG. GERARDO CASTELLI

**COORDINADORA ACADÉMICA DE PERIODISMO
Y CONTENIDOS DIGITALES**
LIC. ANA LAURA PÉREZ, MBA

COORDINADOR ACADÉMICO DE SONIDO
TDS GUILLERMO MARCHESE

CATEDRÁTICA DE PUBLICIDAD
MONTSERRAT RAMOS

**CATEDRÁTICA ASOCIADA DE
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
Y PROYECTOS FINALES**
LIC. MARÍA FORNI

**CATEDRÁTICO DE REALIZACIÓN
CINEMATOGRAFICA**
LIC. ÁLVARO BUELA

INMEDIACIONES DE LA COMUNICACIÓN

PUBLICACIÓN SEMESTRAL - VOLUMEN 15/Nº1 -ENERO-JUNIO 2020

DIRECTOR

Lautaro Cossia
cossia@ort.edu.uy

EDITOR INVITADO

Dr. Paul Capriotti
Universitat Rovira i Virgili, España

COMITÉ EDITORIAL

Virginia Silva Pintos
Universidad ORT Uruguay, Uruguay

Gerardo Castelli
Universidad ORT Uruguay, Uruguay

Ana Laura Pérez
Universidad ORT Uruguay, Uruguay

Héctor Bajac
Universidad ORT Uruguay, Uruguay

CONSEJO ASESOR

Patricia Bernal
Pontificia Universidad Javeriana,
Colombia

José Carlos Lozano Rendón
Texas A&M International University,
Estados Unidos

Erick Rolando Torrico Villanueva
Universidad Andina Simón Bolívar, Estado
Plurinacional de Bolivia

Perla Chinchilla
Universidad Iberoamericana, México

Martín Becerra
Universidad Nacional de Quilmes,
Argentina

José Luis Fernández

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Sandra Valdetaro

Universidad Nacional de Rosario, Argentina

Guido Vespucci

Universidad Nacional de Mar del Plata,
Argentina

Antônio Fausto Neto

Universidade do Rio do Rio dos Sinos, Brasil

Ricardo Diviani

Universidad Nacional de Entre Ríos,
Argentina

María Cecilia Reviglio

Universidad Nacional de Rosario, Argentina

Natalia Raimondo Anselmino

Consejo Nacional de Investigaciones
Científicas y Técnicas, Argentina

CORRECTOR ORTOGRÁFICO Y DE ESTILO

René Fuentes

RESPONSABLE GRÁFICO

Pablo González

DISEÑO WEB

Andrea Castro y Fernando Benedicetti

COLABORACIÓN ESPECIAL

Adriana Fernández
Ana Ruiz
Rosana Izquierdo

InMediaciones de la Comunicación (In-mediatic. Comun.) es una revista académica arbitrada e indexada que pública, desde 1998, la Escuela de Comunicación, de la Facultad de Comunicación y Diseño, de la Universidad ORT Uruguay. El propósito está centrado en la publicación de artículos originales e inéditos y en la difusión de la producción teórica e investigativa en el campo de la comunicación y en disciplinas afines. El contenido está dirigido a investigadores, docentes, estudiantes de grado y posgrado, poniendo en circulación materiales escritos que son previamente seleccionados por el Comité Editorial y evaluados a través del sistema doble ciego con la intervención de árbitros externos.

InMediaciones de la Comunicación tiene una política de acceso abierto, recibe textos en español, inglés y portugués, y los autores no pagan ningún costo por el procesamiento y el envío de los artículos. La revista se presenta en formato papel y en formato digital, ajustándose de ese modo a los estándares internacionales de las publicaciones académicas y *journals* nacionales e internacionales.

InMediaciones de la Comunicación (In-mediatic. Comun.) is an indexed and arbitrated academic magazine that is published since 1998 by the School of Communications, Faculty of Communications and Design of ORT Uruguay University. Its main aim is centred in the publishing of new, unpublished, articles and in the release of the theoretic and investigative production in the field of communication and other related areas. The content is aimed at researchers, undergraduate and postgraduate students, putting written mate-

rial in circulation which is previously selected by the Editorial Council and evaluated with the double blind system with the intervention and cooperation of external arbitrators.

InMediaciones de la Comunicación has an open access policy, receiving texts in Spanish, English and Portuguese; the authors do not have to pay for the processing and delivery of the articles to the magazine. The magazine is presented in paper and in digital format thereby adjusting itself to the international standards of national and international academic magazines and journals.

InMediaciones de la Comunicación (In-mediatic. Comun.) é uma revista acadêmica arbitrada e indexada que publica desde 1998 a Escola de Comunicação da Faculdade de Comunicação e Design da Universidade ORT Uruguai. O objetivo principal é a publicação de artigos originais e a divulgação da produção teórica e investigativa no campo da comunicação e disciplinas relacionadas. O conteúdo é destinado a pesquisadores, professores, estudantes de graduação e pós-graduação. O material publicado é previamente selecionado pelo Conselho Editorial e avaliada com o protocolo de arbitragem duplo cego com a intervenção de árbitros externos.

InMediaciones de la Comunicación possui uma política de acesso aberto, recebe textos em espanhol, inglês e português e os autores não pagam nenhum custo por processar e enviar os artigos à revista. A revista tem uma periodização semestral e é apresentado em formato de papel e em formato digital, ajustando-se aos critérios internacionais de revistas e periódicos acadêmicos.

 Dialnet

 MIAR

 DORA



LatinREV
Red Latinoamericana de Revistas Académicas
en Ciencias Sociales y Humanidades

 DOAJ
DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

PKP|INDEX



ASOCIACIÓN URUGUAYA
DE REVISTAS ACADÉMICAS

 REDIB | Red Iberoamericana
de Innovación y Conocimiento Científico

ORT
UNIVERSIDAD ORT
Uruguay

SUMARIO

TENDENCIA Y DESAFÍOS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: CRISIS, REPUTACIÓN Y GESTIÓN DE VÍNCULOS

PRESENTACIÓN

PAUL CAPRIOTTI, Editor invitado / Universitat Rovira i Virgili, España. **DOS CARAS DE LA MISMA MONEDA. LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**..... **17**

ARTÍCULOS

ANDREA SILVEIRA ATHAYDES, ALEJANDRO ÁLVAREZ-NOBELL & GABRIEL SADI, Universidade Luterana, Brasil / Universidad Nacional de Córdoba, Argentina / University of Huddersfield, Reino Unido. **FAKE NEWS Y RELACIONES PÚBLICAS EN AMÉRICA LATINA**..... **25**

VIENA MEDINA GONZÁLEZ, ANA ALMANSA MARTÍNEZ & ANTONIO CASTILLO ESPARCIA, Universidad de Málaga, España. **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS UNIVERSIDADES. COMUNICAR EN ENTORNOS DIGITALES**..... **41**

ILEANA ZELER, Universitat de Girona y Universitat Rovira i Virgili, España. **EVALUACIÓN DE LA ACTITUD INTERACTIVA Y EL NIVEL DE DIÁLOGO DE LAS EMPRESAS DE COLOMBIA EN FACEBOOK** **67**

CRISTINA ACED-TOLEDANO & SUSANA MIQUEL-SEGARRA, Universitat Oberta de Catalunya, España / Universitat Jaume I, España. **DEL SECTOR SECUNDARIO AL QUINARIO.**

COMUNICACIÓN INTERNA SEGÚN LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: OBJETIVOS, MEDICIÓN Y PRIORIDADES..... **87**

HERLINDA ORTIZ RODRÍGUEZ, Universidad Anáhuac México, Campus Norte, México. **COMUNICACIÓN PUBLICITARIA EN MEDIOS DIGITALES. LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR**..... **109**

FRANCISCO L. LÓPEZ DEL CASTILLO WILDERBEEK, Universitat Pompeu Fabra, España. **STAKEHOLDERS Y OUTCOMES NO INTENCIONADOS EN LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA** **133**

ZAHAIRA GONZÁLEZ ROMO & JUAN MIGUEL FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, Universitat Internacional de Catalunya, España / Universitat Oberta de Catalunya, España. **GOBIERNO ABIERTO EN LA GESTIÓN DE LOS AYUNTAMIENTOS. POLÍTICA INFORMACIONAL E INTERMEDIACIÓN A TRAVÉS DE LAS REDES SOCIALES DEL AYUNTAMIENTO DE SANT CUGAT DEL VALLÈS**..... **155**

PATRICIA DURÁN BRAVO, NANCY CISNEROS MARTÍNEZ & RAÚL PANCARDO PERALTA, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. **COMUNICACIÓN CORPORATIVA PARA LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE**..... **183**

ENTREVISTAS

“DESDE HACE UN SIGLO LA COMUNICACIÓN TRATA INFRUCTUOSAMENTE DE CONSTRUIR ALGO COHERENTE”.
ENTREVISTA A CARLOS A. SCOLARI **203**

SUMMARY

TREND AND CHALLENGES OF COMMUNICATION IN ORGANIZATIONS: CRISIS, REPUTATION AND BOND MANAGEMENT

PRESENTATION

PAUL CAPRIOTTI, Guest Editor / Universitat Rovira i Virgili, Spain. TWO SIDES OF THE SAME COIN. THE THEORY AND THE PRACTICE OF COMMUNICATION IN ORGANIZATIONS..... **17**

ARTICLES

ANDREA SILVEIRA ATHAYDES, ALEJANDRO ÁLVAREZ-NOBELL & GABRIEL SADI, Universidade Luterana, Brazil / Universidad Nacional de Córdoba, Argentina / University of Huddersfield, United Kingdom. FAKE NEWS AND PUBLIC RELATIONS IN LATIN AMERICA..... **25**

VIENA MEDINA GONZÁLEZ, ANA ALMANSA MARTÍNEZ & ANTONIO CASTILLO ESPARCIA, Universidad de Málaga, Spain. KNOWLEDGE MANAGEMENT IN UNIVERSITIES. COMMUNICATION IN DIGITAL ENVIRONMENTS..... **41**

ILEANA ZELER, Universitat de Girona y Universitat Rovira i Virgili, Spain. ASSESSMENT OF THE INTERACTIVE ATTITUDE AND LEVEL OF DIALOGUE BY COLOMBIAN COMPANIES ON FACEBOOK..... **67**

CRISTINA ACED-TOLEDANO & SUSANA MIQUEL-SEGARRA, Universitat Oberta de Catalunya, Spain / Universitat Jaume I, Spain. FROM

THE SECONDARY TO THE QUINARY SECTOR. INTERNAL COMMUNICATION ACCORDING TO THE ACTIVITY OF THE COMPANY: OBJECTIVES, MEASUREMENT AND PRIORITIES..... **87**

HERLINDA ORTIZ RODRÍGUEZ, Universidad Anáhuac México, Campus Norte, Mexico. ADVERTISING COMMUNICATION IN DIGITAL MEDIA. THE MANAGEMENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN THIRD SECTOR ORGANIZATIONS..... **109**

FRANCISCO L. LÓPEZ DEL CASTILLO WILDERBEEK, Universitat Pompeu Fabra, Spain. STAKEHOLDERS AND UNINTENDED OUTCOMES IN STRATEGIC COMMUNICATION..... **133**

ZAHAIRA GONZÁLEZ ROMO & JUAN MIGUEL FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, Universitat Internacional de Catalunya, Spain / Universitat Oberta de Catalunya, Spain. OPEN GOVERNMENT IN THE MANAGEMENT OF CITY HALLS. INFORMATIONAL POLICY AND INTERMEDIATION THROUGH THE SOCIAL NETWORKS OF THE SANT CUGAT DEL VALLÈS TOWN HALL..... **155**

PATRICIA DURÁN BRAVO, NANCY CISNEROS MARTÍNEZ & RAÚL PANCARDO PERALTA, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Mexico. CORPORATE COMMUNICATION FOR CUSTOMER LOYALTY..... **183**

INTERVIEWS

“FOR A CENTURY, COMMUNICATION HAS BEEN TRYING UNSUCCESSFULLY TO BUILD SOMETHING COHERENT”. INTERVIEW WITH **CARLOS A. SCOLARI**..... **203**

SUMMARY

TENDÊNCIA E DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: CRISE, REPUTAÇÃO E GERENCIAMENTO DE VÍNCULOS

APRESENTAÇÃO

PAUL CAPRIOTTI, Editor Convidado / Universitat Rovira i Virgili, Espanha. **DOIS LADOS DA MESMA MOEDA. A TEORIA E A PRÁTICA DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES** **17**

ARTIGOS

ANDREA SILVEIRA ATHAYDES, ALEJANDRO ÁLVAREZ-NOBELL & GABRIEL SADI, Universidade Luterana, Brasil / Universidad Nacional de Córdoba, Argentina / University of Huddersfield, Reino Unido. **FAKE NEWS E RELAÇÕES PÚBLICAS NA AMÉRICA LATINA** **25**

VIENA MEDINA GONZÁLEZ, ANA ALMANSA MARTÍNEZ & ANTONIO CASTILLO ESPARCIA, Universidad de Málaga, Espanha. **GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS UNIVERSIDADES. COMUNICAÇÃO EM AMBIENTES DIGITAIS** **41**

ILEANA ZELER, Universitat de Girona y Universitat Rovira i Virgili, Espanha. **AValiação DA ATITUDE INTERATIVA E NÍVEL DE DIÁLOGO DAS EMPRESAS DE COLÔMBIA NO FACEBOOK** **67**

CRISTINA ACED-TOLEDANO & SUSANA MIQUEL-SEGARRA, Universitat Oberta de Catalunya, Espanha / Universitat Jaume I, Espanha. **DO SETOR SECUNDÁRIO AO QUINÁRIO.**

COMUNICAÇÃO INTERNA DE ACORDO COM A ATIVIDADE DA EMPRESA: OBJETIVOS, MEDIÇÃO E PRIORIDADES **87**

HERLINDA ORTIZ RODRÍGUEZ, Universidad Anáhuac México, Campus Norte, México. **COMUNICAÇÃO PUBLICITÁRIA EM MÍDIA DIGITAL. A GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR** **109**

FRANCISCO L. LÓPEZ DEL CASTILLO WILDERBEEK, Universitat Pompeu Fabra, Espanha. **STAKEHOLDERS E OUTCOMES NÃO INTENCIONADOS NA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA** **133**

ZAHAIIRA GONZÁLEZ ROMO & JUAN MIGUEL FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, Universitat Internacional de Catalunya, Espanha / Universitat Oberta de Catalunya, Espanha. **GOVERNO ABERTO NA GESTÃO DAS PREFEITURAS. POLÍTICA INFORMATIVA E INTERMEDIÇÃO ATRAVÉS DAS REDES SOCIAIS DA PREFEITURA DE SANT CUGAT DEL VALLÈS** **155**

PATRICIA DURÁN BRAVO, NANCY CISNEROS MARTÍNEZ & RAÚL PANCARDO PERALTA, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. **COMUNICAÇÃO CORPORATIVA PARA A FIDELIDADE DO CLIENTE** **183**

ENTREVISTAS

“HÁ UM SÉCULO A COMUNICAÇÃO TENTA SEM SUCESSO CONSTRUIR ALGO COERENTE”.
ENTREVISTA A CARLOS A. SCOLARI **203**

TENDENCIA Y DESAFÍOS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: CRISIS, REPUTACIÓN Y GESTIÓN DE VÍNCULOS

PRESENTACIÓN

Dos caras de la misma moneda

La teoría y la práctica de la comunicación en las organizaciones

Two sides of the same coin

The theory and the practice of communication in organizations

Dois lados da mesma moeda

A teoria e a prática da comunicação nas organizações

DOI: <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.1.2951>

► PAUL CAPRIOTTI

paul.capriotti@urv.cat - Editor invitado / Universitat Rovira i Virgili, España.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9398-5886>

En los últimos 50 años, la comunicación en las organizaciones (en sus diversas expresiones: comunicación corporativa, relaciones públicas, comunicación institucional, etc.) ha estado atravesada, como espacio académico, por la tensión entre el enfoque práctico (*profesionalista*) y la perspectiva teórica (*academicista*).

Este debate –en ocasiones, agrio– ha enfrentado muchas veces las posiciones de los profesionales de la comunicación (los prácticos) con los puntos de vista de los investigadores de las universidades (los teóricos). Por un lado, están los profesores e investigadores profesionalistas (los prácticos), quienes buscan desarrollar una actividad investigadora muy vinculada con la labor profesional en las organizaciones. Y, por otro lado, se encuentran los profesores y los investigadores comunicólogos (los teóricos), que pretenden orientar la investigación hacia cuestiones principalmente conceptuales de los diferentes aspectos de la comunicación organizacional.

El dilema planteado ha suscitado una destacada polémica dentro del propio seno de las universidades. El sector profesional ha catalogado a la investigación en comunicación en las organizaciones como excesivamente conceptual y alejada de la práctica cotidiana, mientras que muchos investigadores del mundo académico han visto en los profesionales una pretensión puramente instrumentalista y poco reflexiva de la investigación.

Esta es una falsa oposición. Una teorización excesiva sin una búsqueda de vinculación con la actividad organizacional (o la práctica profesional) hace que la reflexión se vuelva una actividad puramente contemplativa y desligada de la vida cotidiana, como la prédica de un monje ermitaño en medio de la selva o en la punta de una montaña. Y un excesivo practicismo sin análisis y reflexión conceptual no es más que una mera acumulación de experiencias personales y casos concretos sin posibilidad de interpretación o aprovechamiento para otras situaciones, como las batallitas y anécdotas que un abuelo cuenta a sus nietos.

Falsa oposición, insisto, porque la investigación de la comunicación en las organizaciones en el seno de las universidades se puede construir mediante la combinación del análisis de los saberes profesionales, en particular, y de la comunicación pública, en general. Pero, en cualquier caso, esta investigación adquiere, por definición, un carácter reflexivo, cualificado y científico. Otra cosa es que, a partir de estas premisas esenciales, la investigación pueda tener una orientación más “conceptual” (incidiendo en la reflexión sobre los aspectos teóricos) o más “práctica” (incidiendo en el análisis de los saberes profesionales).

Así, esta doble perspectiva, esta dualidad, que en muchas ocasiones ha sido considerada como un “problema”, también puede ser observada como una gran oportunidad. Una posibilidad de establecer un sincretismo investigador y combinar *lo mejor de ambos mundos*, buscando su mutua interdependencia y complementación.

Este volumen de *InMediaciones de la Comunicación* busca ser un reflejo de ello. Los ocho artículos y la entrevista publicados combinan, cada uno de ellos con sus propios matices, las reflexiones conceptuales con la práctica profesional o la actividad comunicativa en las organizaciones.

El artículo “Fake news y relaciones públicas en América Latina”, de Andrea Silveira Athaydes, Alejandro Álvarez-Nobell y Gabriel Sadi, se focaliza en un tema de máxima actualidad: las noticias falsas. Los autores reflexionan sobre la preocupación que esto ha generado en los profesionales de la comunicación en las organizaciones latinoamericanas. Es un trabajo que combina el rigor académico con el manejo y el tratamiento de un gran volumen de datos generados por el *Latin American Communication Monitor*, lo que permite analizar los principales aspectos vinculados al fenómeno de las *fake news* y la consolidación de las redes sociales.

Por su parte, Viena Medina González, Ana Almansa Martínez y Antonio Castillo Esparcia presentan el artículo titulado: “Gestión del conocimiento en las universidades. Comunicar en entornos digitales”. Allí buscan establecer puentes entre la comunicación, la importancia de las tecnologías y la gestión del conocimiento en las universidades. En este artículo hay una revisión de los conceptos clave sobre la comunicación del conocimiento, para llegar a plantear los ejes fundamentales de la relación que se establece entre ellos y aplicarlos a la gestión del conocimiento científico en las instituciones universitarias. Es un aporte interesante que se vale de la revisión y la articulación de los aspectos conceptuales, su aplicación a el ámbito universitario específico y el papel de la gestión de las tecnologías como herramientas para lograr un efectivo flujo de información del conocimiento científico.

En el artículo “Evaluación de la actitud interactiva y el nivel de diálogo de las empresas de Colombia en Facebook”, Ileana Zeler profundiza en algunos aspectos centrales de la comunicación en las redes sociales de las organizaciones y, principalmente, en el uso de Facebook como un instrumento para fomentar e impulsar la interacción y el diálogo con los públicos. Zeler aplica y traslada los conceptos al estudio específico de las empresas con mejor reputación en Colombia, con el propósito de analizar su actividad en Facebook y reflexionar sobre su predisposición y su capacidad de diálogo con los públicos. La autora concluye que si bien las empresas tienen una actividad destacada en esta red social, su orientación al diálogo aún es limitada. Es un artículo que contribuye a reflexionar sobre la puesta en práctica del diálogo en las organizaciones, más allá de su incuestionable importancia teórica.

En el siguiente artículo, titulado “Del sector secundario al quinario. Comunicación interna según la actividad de la empresa: objetivos, medición y prioridades”, Cristina Aced-Toledano y Susana Miquel-Segarra repasan la relevancia estratégica que tanto los académicos como los profesionales le otorgan a la interacción con los empleados y realizan un estudio cuantitativo que pone de relieve –de un modo transversal– el lugar de la comunicación interna en empresas españolas de diferentes sectores de la actividad económica. El artículo profundiza en los objetivos, las características y las estrategias de las áreas de comunicación interna de las empresas, y destaca el análisis de las herramientas que son utilizadas para evaluar su gestión, así como la reflexión prospectiva sobre la evolución de la comunicación interna en los próximos años. Es un artículo que otorga una visión panorámica de la importancia y la situación actual de la comunicación interna, tanto desde una perspectiva teórica como profesional.

Luego, en el artículo “Comunicación publicitaria en medios digitales. La gestión de la responsabilidad social en las Organizaciones del Tercer Sector”, Herlinda Ortiz Rodríguez compara la difusión publicitaria de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO) realizada por diversas organizaciones del Tercer Sector en México, Chile, España e Inglaterra. La autora lleva adelante

un análisis de contenido en el que busca determinar la importancia que las propias organizaciones le dan a la comunicación publicitaria como difusora de acciones de RSO, y plantea que la comunicación publicitaria aún no es una actividad destacada de difusión y que las organizaciones deberán profundizar en su correcto uso y aplicación. Este artículo permite reflexionar sobre la aportación de la comunicación publicitaria como un instrumento de difusión de las actividades de estas organizaciones, y también como una herramienta que contribuye a construir y fortalecer su reputación como organizaciones éticas y comprometidas con su entorno y su comunidad.

El artículo de Francisco Leslie López del Castillo, “*Stakeholders y outcomes* no intencionados en la comunicación estratégica”, permite reflexionar a partir del análisis de un caso concreto (la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático celebrada en Madrid en 2019) sobre la evaluación de las acciones no intencionales en la gestión de comunicación estratégica. López del Castillo analiza la importancia otorgada a la definición y concreción de los objetivos en los diferentes sistemas y modelos de evaluación de la comunicación en las organizaciones. A partir de eso, plantea la medición de los objetivos no definidos previamente, sino que surgen espontáneamente a partir de la evolución de una situación comunicativa concreta. Es un artículo que se detiene e incide en el análisis específico del discurso mediático, para concluir que los medios de comunicación han presentado una perspectiva discordante (el *greewashing*) con los objetivos principales (preocupación medioambiental) de los patrocinadores del evento.

En el artículo “Gobierno abierto en la gestión de los ayuntamientos. Política informacional e intermediación a través de las redes sociales del ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès”, Zahaira González Romo y Juan Miguel Fernández Álvarez reflexionan sobre la comunicación gubernamental 2.0 a escala local, a la vez que desarrollan un estudio de la estrategia comunicativa de un ayuntamiento español que les permite reafirmar la importancia que ha adquirido la comunicación digital en las pequeñas instituciones para lograr una adecuada difusión de sus actividades. Este artículo aporta reflexión sobre algunos aspectos claves de la comunicación de las instituciones públicas locales, y hace un estudio de caso sobre el uso de la comunicación digital y las nuevas formas de interacción social que permiten observar en qué medida los aspectos conceptuales pueden vincularse con fenómenos del día a día.

En el último artículo, titulado “Comunicación corporativa para la fidelización del cliente”, Patricia Durán Bravo, Nancy Cisneros Martínez y Raúl Pancardo Peralta proponen una visión novedosa y un modelo estratégico para diagnosticar los alcances de la comunicación corporativa y fortalecer la lealtad de los clientes. Los autores retoman diversas teorizaciones y hacen del diagnóstico y la comunicación un eje vertebrador de todo el proceso de fidelización y convierten a la gestión comunicativa en el centro del sistema integrador. Así,

el artículo plantea un interesante modelo donde se combinan las perspectivas de la comunicación organizacional, el *branding* y el *marketing*, y pone el foco de atención en el análisis y en la gestión de las relaciones entre la organización y sus clientes.

Finalmente, la entrevista a Carlos A. Scolari es el máximo exponente de dicho sincretismo teórico-práctico. Bajo el título “Desde hace un siglo la comunicación trata infructuosamente de construir algo coherente”, Scolari repasa los aspectos más destacados de las últimas tendencias en el ámbito de la comunicación y los vincula con las teorías clásicas para actualizar y repensar algunos de sus conceptos fundamentales. Reflexiona sobre el comunicador como *marca*, las *narrativas transmedia*, la *ecología de los medios*, el *storytelling*, la *alfabetización transmedia* y los *influencers*, integrando conceptos profundos y ejemplos cotidianos desde múltiples perspectivas, pero dando a la vez una visión en la que todo se relaciona con todo. En tal sentido, Scolari plantea que quizás ya hemos superado la etapa de la *sociedad líquida* para pasar a un nuevo estado: la *sociedad gaseosa*.

Como quedó mencionado, este volumen de *InMediaciones de la Comunicación*, centrado en el tema *Tendencias y desafíos de la comunicación en las organizaciones: crisis, reputación y gestión de vínculos*, busca contribuir a la reflexión conceptual sobre algunos de los aspectos relevantes de la comunicación en las organizaciones. Además, pretende vincular dichas reflexiones con el análisis de situaciones concretas de la gestión comunicativa. Un balance entre las dos caras de la misma moneda: la teoría y la práctica de la comunicación en las organizaciones.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons - Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

IDENTIFICACIÓN DEL EDITOR INVITADO

Paul Capriotti. Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona, España, y Licenciado en Comunicación Social (orientación en Relaciones Públicas) por la Universidad Nacional de Rosario, Argentina. Profesor de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa de la Universitat Rovira i Virgili (URV) en Tarragona, España. Ha publicado diversos capítulos de libros y 3 libros: *Imagen de Empresa* (1992, El Ateneo), *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa* (1999, IIRP-Instituto de Investigación en Relaciones Públicas) y *Branding Corporativo* (2009, Libros de la Empresa); todos están disponibles en: www.bidireccional.net. Es autor de diversos artículos en revistas de reconocido prestigio a nivel nacional e internacional: *Public Relations Review*, *Journal of Communication Management*, *Business and Society*, *Corporate Communications*, *Museum Management and Curatorship*, *Communication and Society*, *International Journal of Communication Management*. Es Profesor Invitado en diferentes universidades españolas y latinoamericanas.

ARTÍCULOS

Fake news y relaciones públicas en América Latina¹

Fake news and public relations in Latin America

Fake news e relações públicas na América Latina

DOI: <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.1.2952>

► ANDREA SILVEIRA ATHAYDES

andrea.athaydes@ulbra.br - Universidade Luterana, Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9911-0442>

► ALEJANDRO ÁLVAREZ-NOBELL

aalvareznobell@unc.edu.ar - Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1384-3544>

► GABRIEL SADI

G.Sadi@hud.ac.uk - University of Huddersfield, Reino Unido.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8675-5735>

Fecha de recepción: 1 de febrero de 2020

Fecha de aceptación: 28 de abril de 2020

RESUMEN

El fenómeno de las *fake news* ha sido uno de los temas principales en la edición 2018-2019 del *Latin American Communication Monitor*, el mayor estudio sobre la profesión de relaciones públicas y comunicación estratégica que lleva adelante la European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA). A través de un estudio comparativo realizado en los distintos países de la región, se exponen los resultados que caracterizan el desarrollo de la actividad, las estructuras y las principales tendencias desde la visión de los profesionales. Aquí presentamos, con 1.165 respuestas consideradas válidas y dentro de un perfil de público-objetivo, los principales resultados vinculados a las *fake news* en la actividad de relaciones públicas en América Latina. Aunque los profesionales están acompañando las discusiones sobre este fenómeno (más del 60%), apenas el 26% de las organizaciones ha implementado pautas y rutinas formales para enfrentarse con noticias falsas y solamente el 7,2% ha instalado tecnologías y sistemas específicos para identificarlas. Las organizaciones gubernamentales (que dicen ser las más afectadas: 37,2%) y aquellas que ya fueron afectadas por

¹ Los resultados forman parte de la edición 2018-2019 del estudio *Latin American Communication Monitor* que promueve la European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) con el apoyo de la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) y la plataforma FUNDACOM y el patrocinio de la Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), Brasil, y la University of Oregon - School of Journalism and Communication, Estados Unidos. El estudio fue presentado en diversos foros académicos y profesionales. Véase: <http://latincommunicationmonitor.com/>.

este tipo de prácticas (49,7%) son las que más confían en las competencias individuales de su estructura de comunicación para resolver el problema.

PALABRAS CLAVES: *América Latina, comunicación estratégica, fake news, Latin American Communication Monitor, relaciones públicas.*

ABSTRACT

The phenomenon of fake news has been one of the main themes in the 2018-2019 edition of the *Latin American Communication Monitor*, the largest study on the profession of public relations and strategic communication carried out by the European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA). Through a comparative study in the different countries of the region, the results characterize the development of the activity, the structures and the main trends from the professionals' perspective. On this occasion we present, with 1,165 responses considered valid, and within a target audience profile, the main results linked to fake news in the public relations activity in Latin America. Although professionals are accompanying discussions about this phenomenon (more than 60%), only 26% of organizations have already implemented formal guidelines and routines to deal with fake news and only 7.2% have specific technologies and systems installed to identify them. Government organizations (which claim to be the most affected: 37.2%) and those that have already been affected by this type of practices (49.7%) are those that rely on the individual competencies of their communication structure to solve the problem.

KEYWORDS: *Latin America, strategic communication, fake news, Latin American Communication Monitor, public relations.*

RESUMO

O fenômeno das *fake news* tem sido um dos principais tópicos da edição 2018-2019 do *Latin American Communication Monitor*, o maior estudo sobre a profissão de relações públicas e comunicação estratégica realizado pela European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA). Através de um estudo comparativo nos diferentes países da região, os resultados caracterizam o desenvolvimento da atividade, as estruturas e as principais tendências na perspectiva dos profissionais. Nesta ocasião, apresentamos, com 1.165 respostas consideradas válidas e dentro do perfil de público-alvo, os principais resultados relacionados a *fake news* na atividade de relações públicas na América Latina. Embora os profissionais acompanhem as discussões sobre esse fenômeno (mais de 60%), apenas 26% das organizações já implementaram diretrizes e rotinas formais para lidar com notícias falsas e apenas 7,2% possuem tecnologias e sistemas específicos instalados para identificá-las. As organizações governamentais (que falam ser as mais afetadas: 37,2%) e aquelas que já foram afetadas por estas práticas (49,7%) são as que confiam nas capacidades individuais de sua estrutura de comunicação para resolver o problema.

PALAVRAS-CHAVE: *América Latina, comunicação estratégica, fake news, Latin American Communication Monitor, relações públicas.*

1. INTRODUCCIÓN

La investigación internacional *Latin American Communication Monitor* 2018-2019 (en adelante LCM) explora las prácticas actuales y el desenvolvimiento futuro de la comunicación estratégica y de las relaciones públicas en empresas, organizaciones públicas y políticas, organizaciones no gubernamentales y agencias de comunicación en los países de América Latina. Esta es la tercera edición bienal de un estudio realizado desde 2014. Se trata de un proyecto de diseño académico y práctico organizado por la European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) con el apoyo de la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) en el ámbito de la FUNDACOM² y el patrocinio académico de la University of Oregon, Estados Unidos, y de la Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), Brasil.

El estudio forma parte del *Global Communication Monitor*, un proyecto liderado y dirigido por el profesor Ansgar Zerfass, de la Universität Leipzig, Alemania, que incluye investigaciones en los cinco continentes y más de 80 países. En dicho marco se realizan: el European Communication Monitor (ECM) (Zerfass et al., 2018) y los bienales de América del Norte (Meng et al., 2018), de América Latina (Moreno et al., 2015, 2017, 2019) y de Asia y el Pacífico (Macnamara et al., 2015, 2017). Específicamente, el LCM fue realizado por un grupo de investigadores de quince universidades latinoamericanas y un equipo de profesores y colaboradores que contó, además, con el apoyo de las principales asociaciones profesionales de cada país involucrado.

El LCM está basado en las respuestas de 1.165 profesionales de la comunicación de 19 países latinoamericanos. Se trata de un cuestionario exhaustivo que recoge un gran número de variables dependientes e independientes, tales como: características personales de los profesionales de comunicación (demografía, escolaridad, posición, experiencia); características de la organización (estructura, cultura, país); atributos del departamento de comunicación; y percepciones sobre la situación actual relacionada con el profesional y su organización. La temática principal del LCM han sido las *fake news* y tuvo el propósito de verificar de qué manera las estructuras de comunicación y sus respectivos equipos están lidiando con ese fenómeno, cada vez más presente en el ámbito de las organizaciones.

Este artículo expone los principales resultados del LCM. La construcción del problema de investigación, sus objetivos, instrumento de colección de datos y el análisis se basó en aportes fundamentales en el campo de la comunicación estratégica (Falkheimer & Heide, 2018; Holtzhansen & Zerfass, 2015; Nothhaft et al. 2018) y de las *fake news* (How, 2017; Tandoc et al., 2018), entre otras referencias.

2 FUNDACOM es una plataforma creada para el refuerzo del papel de la comunicación organizacional en español y en portugués a nivel internacional, con el apoyo de asociaciones profesionales de diferentes países de América Latina y la península Ibérica. Véase: <https://fundacom.lat>

2. METODOLOGÍA

Para el trabajo de campo se empleó un cuestionario online similar al empleado en el resto de los Monitors. Con 39 preguntas agrupadas en 5 secciones, los instrumentos utilizados en las respuestas fueron escalas dicotómicas, nominales y ordinarias basadas en problemas de investigación e hipótesis derivadas de estudios anteriores y la bibliografía internacional validada para el proyecto *Global Communication Monitor*.

El cuestionario en portugués y en español fue probado por 37 profesionales de 11 países de América Latina. Después de los ajustes indicados en el *pre-test*, el instrumento de recolección de datos online fue activado entre los meses de abril y agosto de 2018 en el portal del LCM. Esto permitió que los participantes accedieran a otros datos relacionados con la investigación y a informes anteriores.

Más de 20.000 profesionales fueron invitados a compartir sus experiencias a partir del *mailing-list* de las asociaciones profesionales latinoamericanas y de los propios equipos nacionales de investigación. El cuestionario fue iniciado por 2.575 personas y completado por 1.229. Las respuestas de los participantes que no se encuadraban en el perfil requerido en la investigación fueron excluidas del banco de datos. Esa selección rigurosa de encuestados es una característica de la búsqueda del *Global Communication Monitor*. Finalmente, el análisis se basó en 1.165 respuestas válidas de profesionales de comunicación actualmente en actividad en América Latina.

Las respuestas se corresponden con la percepción y la valoración que los profesionales tienen sobre la temática en cuestión a partir de sus saberes o aproximaciones teóricas y empíricas. En el presente artículo se analizan los resultados obtenidos sobre las variables de estudio consideradas en el LCM.

El análisis estadístico de los datos fue hecho con SPSS, software reconocido por la precisión de sus cálculos y su versatilidad para visualizar los resultados. Además, se han realizado análisis de *cluster* para clasificar y correlacionar variables, y se han empleado coeficientes aceptados universalmente: prueba de independencia Chi cuadrado, distribución de Pearson, ANOVA/*PosthocScheffe*, de Kendall y el test de distribución de Kendall.

3. RESULTADOS

3.1. Perfil de los profesionales de relaciones públicas en América Latina

En relación a las características de los profesionales que participaron en el LCM 2018-2019, hay un gran predominio del sexo femenino (60,1% son mujeres) y la edad promedio es 41 años. En relación al nivel de educación, el 98,1% posee diploma universitario, de los cuales cinco de cada diez cuentan con un master o un doctorado. También es interesante observar que la mayoría de los participantes tiene filiación en alguna asociación profesional de su país o

de nivel internacional (93%). Dato que refuerza el papel de las entidades en la representación y la actualización profesional de sus miembros.

Figura 1. Perfil demográfico de los entrevistados (LCM 2018-2019)

Género / Edad				
	Total	Director de comunicación, CEO de agencia	Jefe de equipo/Jefe de unidad	Miembro de equipo, consultor
Mujer	60,1%	58,8%	52,8%	69,7%
Hombre	39,9%	41,3%	47,2%	30,3%
Edad (media)	41,3 años	42,1 años	41,5 años	36,6 años

Miembros de Asociación profesional		Mayor nivel de formación	
Asociación internacional	20,1%	Doctorado (Ph.D., Dr.)	6,7%
Asociación nacional	72,9%	Máster (M.A., M.Sc., Mag., M.B.A.), Diploma	48,8%
Otra asociación	7,0%	Graduado (Licenciado, Técnico Universitario, etc.)	42,6%
		Sin titulación académica	1,9%

Fuente: Moreno et al., 2019.

El análisis también indica que 6 de cada 10 entrevistados ocupan posiciones de liderazgo en sus empresas: 36,5% son directores del departamento de comunicación, es decir, un *Chief Executive Officer* (CEO) de la agencia; en tanto el 28,2% son jefes de equipo o de unidad. Además, 4 de cada 10 profesionales entrevistados (44,1%) tienen más de diez años de experiencia en el sector.

Dos tercios de los profesionales entrevistados trabajan en departamentos de comunicación en organizaciones (7% en empresas con acciones en la bolsa de valores, 20,1% en empresas privadas, 24,2% en la administración pública u organizaciones políticas y 15,9% en el tercer sector). Mientras que el 32,8% trabaja en agencias o como *freelancers*.

Figura 2. Perfil profesional de los entrevistados (LCM 2018-2019)

Cargo	Organización
Director del departamento de comunicación corporativa u organizacional / CEO de agencia	36,5%
Jefe de equipo / Jefe de unidad	28,2%
Miembro de equipo / Consultor	35,3%
Departamento de comunicación en: ■ Empresa que cotiza en bolsa 7% ■ Empresa privada 20,1% ■ Organizaciones estatales, sector público u organización política 24,2% ■ Organización sin ánimo de lucro o asociación 15,9% ■ Agencia, consultoría de relaciones públicas 25,3% ■ Consultor <i>freelance</i> 7,5%	
Experiencia laboral	Alineamiento del departamento de comunicación
Más de 10 años	22%
De 6 a 10 años	22,1%
Hasta 5 años	55,9%
	Departamento de comunicación fuertemente alineado 30,3%
	Departamento de comunicación alineado 58,9%
	Departamento de comunicación débilmente alineado 10,8%

Fuente: Moreno et al., 2019.

Como se ha mencionado, en esta investigación han colaborado profesionales de 19 países. El mayor número de participantes (79,1%) corresponde a colaboradores de América del Sur (Brasil, Argentina, Chile, Venezuela, Colombia, Ecuador, Uruguay, Perú, Bolivia y Paraguay), seguido de profesionales de América Central (Costa Rica, República Dominicana, Panamá, Cuba, El Salvador, Guatemala, y Nicaragua), quienes representan el 11,2% de la muestra, y por América del Norte, representada por profesionales de México con un 9,3% de la muestra total. Pero a la hora de establecer la comparación hemos tomado 11 países cuyo número de respuestas válidas atiende al padrón para estudios comparativos transnacionales. Entre esos países están los principales mercados de América Latina: por orden alfabético, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú, República Dominicana, Uruguay, Venezuela.

3.2. *Fake News*: cómo los profesionales latinoamericanos trabajan esa realidad

Sin duda, *fake news* ha sido un término de moda durante los últimos años, especialmente en los países latinoamericanos en los que se realizaron elecciones presidenciales. La importancia que adquirió es tal que en 2017 la Organización de los Estados Americanos (OEA), aliada a otros organismos internacionales, lanzó la Declaración Conjunta sobre Libertad de Expresión y “Noticias Falsas” (*fake news*), Desinformación y Propaganda, considerándolas una amenaza a la libertad de expresión:

- Conscientes de la creciente propagación de la desinformación (a veces referida como noticias falsas o *fake news*) y la propaganda en los medios tradicionales y sociales, impulsada tanto por Estados como por actores no estatales, y los diversos perjuicios a los cuales contribuyen en parte o de manera directa.
- Manifestando preocupación por el hecho de que la desinformación y la propaganda a menudo se diseñan e implementan con el propósito de confundir a la población y para injerir en el derecho del público a saber y en el derecho de las personas a buscar y recibir, y también transmitir, información e ideas de toda índole, sin consideración de fronteras, que son derechos alcanzados por las garantías legales internacionales de los derechos a la libertad de expresión y opinión (OEA, 2017, p. 1).

Tal vez sea pertinente preguntarse hasta qué punto las noticias falsas surgieron en la *actualidad* o si ellas siempre existieron. De hecho, el fenómeno de las falsas noticias tiene una larga tradición, pero el término ganó popularidad recientemente y sus significados se multiplicaron (Guo & Vargo, 2018). El anglicismo *fakenews* es frecuentemente usado para referirse a publicaciones

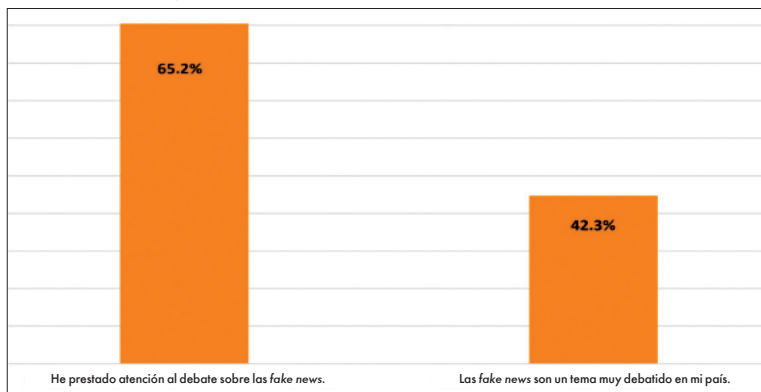
virales diseminadas por medio de relatos ficticios creados para presentarse como *noticias reales*; o sea, son historias falsas que son distribuidas a través de redes sociales (u otros medios) y que pueden ser usadas para desacreditar la cobertura crítica de algunas organizaciones (Tandoc et al., 2018). El fenómeno fue exacerbado por el hecho de que los sitios de *social media* –conjuntamente con otras plataformas online– son usados para distribuir y generar noticias políticas y de información para un público ideológicamente segregado a través del uso sofisticado de *geotagging* y de estrategias de micro segmentación (Brummette et al., 2017).

Por detrás de la producción de *fake news* existen dos tipos de motivaciones: por un lado, la financiera, porque las historias falsas y escandalosas que se vuelven virales proporcionan clics para los creadores de contenido que ganan ingresos a través de la publicidad, y, por otro lado, la ideológica, que esconde el objetivo de promover ideas concretas o información sobre ciertas personas (Tandoc et al., 2018). También se debe notar que el engaño se extiende de modo online y bajo efecto de otro fenómeno actual: la *economía de la emoción*, pautada en la capacidad de generar empatía profunda, de aplicar el conocimiento emocional y de afectar a las personas. Por otra parte, se habla de: *economía de la emoción artificial*, ya que las tecnologías, cada vez más, están adquiriendo habilidad para leer, interpretar, prever y hasta influenciar las emociones (Yonck, 2017). En el caso de las *fake news*, son historias engañosas creadas para conquistar la atención del usuario, que se mueve por ellas y puede reproducirlas o comunicarlas a los grupos de interacción sin cuestionamiento o sin confirmar su veracidad. Ese paso automático es condicionado por la estrategia de *clickbait*, creación de titulares exagerados que apelan a lo emocional del lector (Baki & Mcstay, 2018).

Esas prácticas nos confrontan con riesgos profesionales para la gestión de la comunicación. Principalmente, si consideramos que hoy existe una paradoja que envuelve la práctica profesional: las organizaciones nunca antes invirtieron tanto en comunicación, pero, sin embargo, hay una disminución drástica en la confianza que inspiran los gobiernos, las empresas y otras instituciones (Mcnamara, 2018). De ese modo, los datos recogidos en el LCM permiten que conozcamos cómo los profesionales y sus respectivas organizaciones están tratando el fenómeno de las *fake news* y reflexionar sobre la capacitación necesaria para mejorar el mercado de la comunicación estratégica y las relaciones públicas.

Los datos iniciales de la investigación demuestran que las *fake news* es un tema ampliamente debatido en América Latina: la mayoría de los entrevistados (65,2%) presta atención a esta problemática.

Figura 3. Debate sobre *fake news* (LCM 2018-2019)

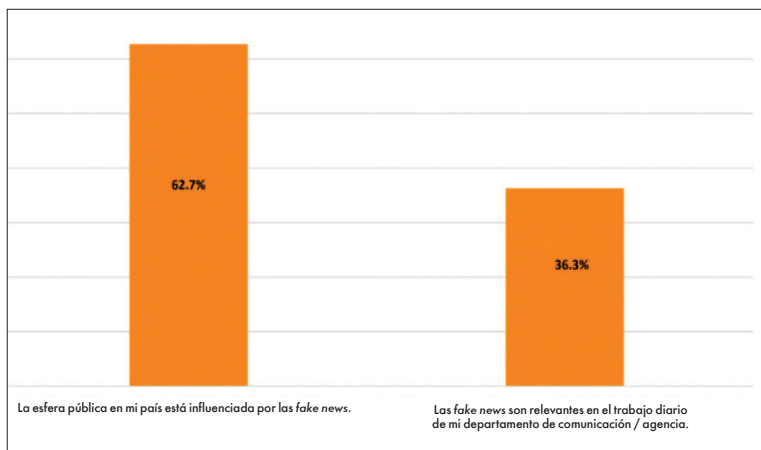


Fuente: Moreno et al., 2019.

Sin embargo, a pesar del conocimiento y del debate existente, las *fake news* parecen no estar tan presentes en la rutina de los profesionales de la comunicación: apenas el 36,4% considera que son relevantes en su trabajo cotidiano y solamente el 23,3% identifica este problema como una de las principales cuestiones estratégicas de la profesión.

Los profesionales indican que son las organizaciones públicas las que más sufren el fenómeno de las *fake news* (62,7%) en sus respectivos países. Hecho este también es percibido por otros monitoreos sobre comunicación, como el dedicado al caso europeo (Zerfass et al., 2018).

Figura 4. Organizaciones afectadas por las *fake news* y su relevancia (LCM 2018-2019)



Fuente: Moreno et al., 2019.

Entre los 11 países de América Latina seleccionados por contar con el mayor número de encuestados en la edición 2018-2019, los brasileños (48,6%), los dominicanos (44%) y los mexicanos (41,7%) son quienes consideran más relevante el tema de las *fake news* en la rutina de sus estructuras de comunicación. Dichos países, en el momento de la colección de la información, estaban atravesando o preparándose para el desarrollo de procesos electorales³.

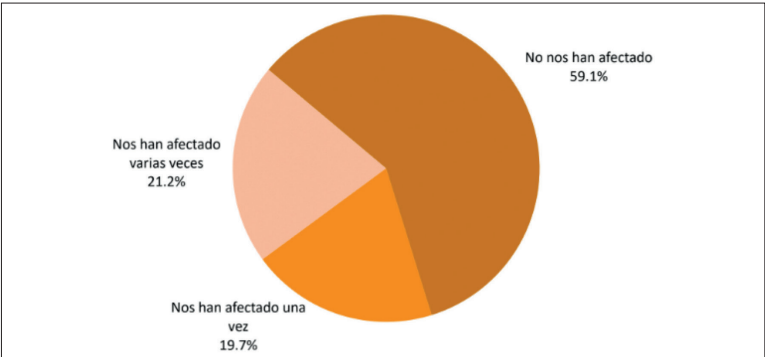
Figura 5. Relevancia de las *fake news* por país latinoamericano (LCM 2018-2019)

	He prestado atención al debate sobre las fake news	Las fake news son un tema muy debatido en mi país	La esfera pública en mi país está influenciada por las fake news	Las fake news son relevantes en el trabajo diario de mi departamento de comunicación / agencia
Argentina	51,0%	24,8%	53,1%	26,9%
Brasil	81,8%	67,9%	76,7%	48,6%
Chile	66,4%	25,7%	40,0%	29,3%
Colombia	58,2%	48,1%	79,7%	27,8%
Costa Rica	74,5%	43,1%	58,8%	37,3%
Ecuador	49,2%	13,6%	52,5%	32,2%
México	69,4%	61,1%	82,4%	41,7%
Perú	60,0%	18,0%	52,0%	28,0%
República Dominicana	68,0%	48,0%	60,0%	44,0%
Uruguay	46,4%	8,9%	28,6%	14,3%
Venezuela	57,0%	26,6%	74,7%	36,7%

Fuente: Moreno et al., 2019.

De los entrevistados, el 40,9% afirma que sus organizaciones ya fueron afectadas por noticias falsas (por lo menos una vez). Y si se observa por país, los que tienen mayor impacto de *fake news* son: República Dominicana (47,7%), Colombia (32,9%) y Costa Rica (32,6%).

Figura 6. Impacto de las *fake news* (LCM 2018-2019)

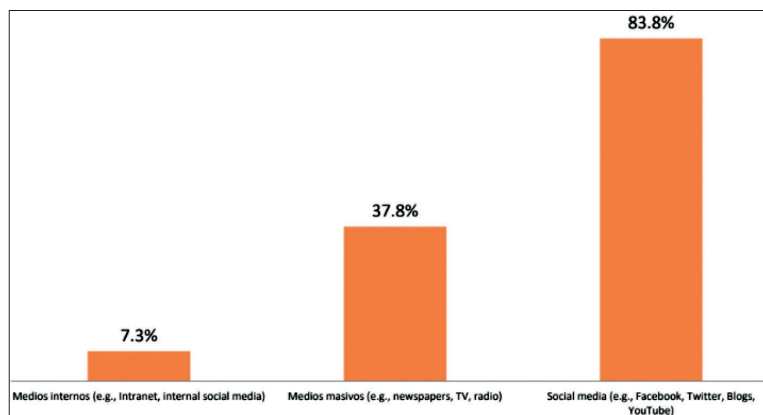


Fuente: Moreno et al., 2019.

3 México eligió su presidente en julio de 2018. Brasil, en octubre de 2018, llevó adelante las elecciones para presidente, gobernador, diputados federales y senadores y diputados estatales. La República Dominicana tuvo elecciones presidenciales en 2019.

En relación a las fuentes de noticias falsas, se observa que las redes sociales son consideradas las principales impulsoras de ese tipo de información errónea (83,8%), aunque los canales tradicionales también pueden generarlas en un porcentaje importante (37,8%). Esos números sobre la prensa contrastan con los relatos que afirman que la confianza en los medios tradicionales puede ser reforzada en oposición a las redes sociales (por ejemplo, Edelman, 2018).

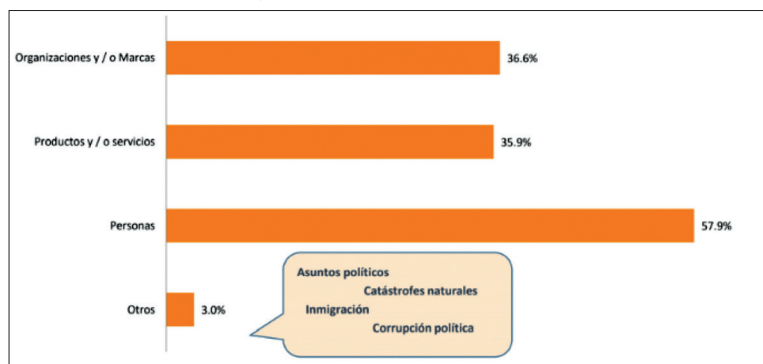
Figura 7. Canales de diseminación de las *fake news* (LCM 2018-2019)



Fuente: Moreno et al., 2019.

Los temas y los sujetos de estas noticias deliberadamente erróneas son consideradas generalmente personas específicas (57,9%), pero también las propias organizaciones y sus marcas asociadas (36,6%), así como sus productos y servicios (35,9%) aparecen indicadas por los profesionales que participaron en el LCM 2018-2019.

Figura 8. Sujetos afectados por las *fake news* (LCM 2018-2019)

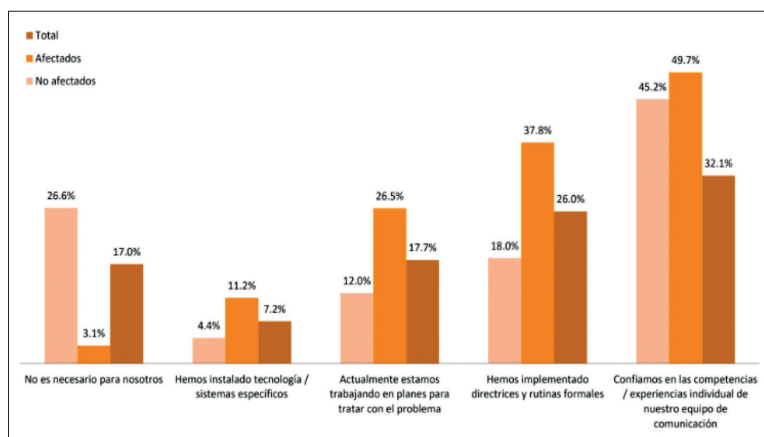


Fuente: Moreno et al., 2019.

Para identificar a las *fake news*, el 26,0% de las organizaciones implementa directivas y rutinas formales, y tienen un porcentaje mayor de implementación de acciones en este sentido (37,8%). Sin embargo, apenas el 7,2% de las organizaciones afirma haber instalado tecnologías y sistemas específicos. Esto suscita dudas sobre los métodos y los procesos utilizados por los profesionales de comunicación para realizar la identificación de falsedades. También sorprende que a pesar de la preocupación general, el 17% de las organizaciones todavía cree que no es necesario estar preparadas para identificar potenciales noticias falsas. Es claro que ese porcentaje de irrelevancia mostrado ante la problemática es bajo (26%), sobre todo para empresas que no sufrieron ningún tipo de interferencia generado por las *fake news*.

Otro aspecto importante se refiere a la confianza de las organizaciones en sus estructuras de comunicación: el 32,1% de ellas afirma confiar en las competencias y la experiencia individual de los integrantes de sus equipos para enfrentarse con las *fake news*. Como es de esperar, son las organizaciones que ya pasaron por algún tipo de interferencia o se vieron afectadas por la circulación de noticias falsas y presentan un índice mayor de confianza en el equipo (49,7%). Sin embargo, si se pretende que el área de la comunicación sea considerada estratégica, ese porcentaje de un tercio de confianza debería ser ampliado.

Figura 9. Identificación de las *fake news* y confianza en el equipo de comunicación (LCM 2018-2019)

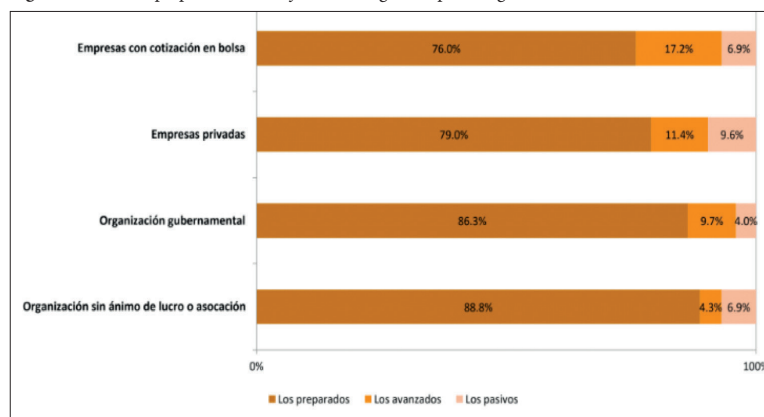


Fuente: Moreno et al., 2019.

También fue realizado un análisis *clúster* para identificar el nivel de preparación de cada una de las organizaciones representadas. Así, después las correlaciones necesarias, fueron identificados tres niveles de preparación acerca de las *fake news*: las organizaciones pasivas, que no presentan ninguna preparación ni disponen de información sobre el tema; las organizaciones

preparadas, que están buscando información y se muestran preocupados por la expansión de la problemática; y las organizaciones avanzadas, que después de obtener información sobre el tema, ya establecieron rutinas, procesos de trabajo e incluso disponen de tecnologías para enfrentarse a la circulación de *fake news*.

Figura 10. Nivel de preparación sobre *fake news* según el tipo de organizaciones



Fuente: Moreno et al., 2019.

Son las empresas privadas, especialmente con acciones en la bolsa de valores, las que demuestran estar más avanzadas en esta temática (17,2%), en tanto que las organizaciones del Tercer Sector son las que demuestran tener más información, aunque no implementan una aplicación de la misma en sus rutinas de comunicación (88,8%). Esa realidad es comprensible si nos atenemos a que ese tipo de organizaciones, en la mayoría de los casos, no posee una estructura consolidada de comunicación ni recursos para equiparla de manera adecuada.

4. CONSIDERACIONES FINALES

La discusión sobre *fake news* o noticias falsas, aunque sea un fenómeno registrado con anterioridad, amplía su impacto e influencia en la actualidad como resultado del avance tecnológico que, bajo la perspectiva de la economía de la emoción artificial, revela un amplio horizonte para el relacionamiento de las organizaciones y sus públicos. En ese marco, las estructuras de comunicación estratégica y de relaciones públicas deben estar preparadas para valerse de los beneficios de las innumerables herramientas y plataformas de comunicación existentes y estar alertas y capacitadas para absorber los impactos negativos que ellas pueden atraer, como la generación de *fake news*.

El ILCM 2018-2019 demuestra que el área de gestión de la comunicación en América Latina aún carece de sólidos conocimientos y prácticas sobre la prevención y el tratamiento de las *fake news*. Y mientras las empresas privadas y con cotización en la bolsa de valores son las que demuestran estar mejor preparadas para actuar sobre ese fenómeno, se observa que las organizaciones públicas son las que más sufren el impacto de la problemática y que urge establecer un intercambio de experiencias y promover prácticas que beneficien a todos los actores del mercado de la comunicación estratégica.

Si las plataformas online son los principales canales de disseminación de las *fake news*, la apropiación de tecnologías adecuadas al mundo digital es condición *sine qua non* para la buena solución del problema. También es pertinente integrar a profesionales que trabajen en áreas como la Tecnología de la Información o la Inteligencia Artificial en las estructuras de comunicación. Esto facilitaría que las estructuras sean más ágiles y tengan el debido basamento teórico y técnico para enfrentar el tema. En tal sentido, el alto nivel de formación y perfeccionamiento que presentan los profesionales de la comunicación puede acrecentar el éxito en la tarea y promover la confianza en los equipos con los que cuentan las organizaciones para abordar el fenómeno de las *fake news*, además de la necesaria percepción estratégica de las estructuras de comunicación por parte de sus miembros ejecutivos.

Asimismo, la posible asociación entre profesionales de la comunicación y las tecnologías de la información en las estructuras comunicacionales de las organizaciones podría permitir el desarrollo de softwares que atiendan las necesidades actuales, algo que hoy registra un escaso avance. Esta y las demás cuestiones planteadas aquí, teniendo en cuenta además el alto porcentaje de profesionales que dicen estar vinculados a entidades profesionales y a diferentes universidades e instituciones de enseñanza superior en América Latina, renueva los retos y las responsabilidades de las propias asociaciones y espacios de formación para la promoción y la conducción de estructuras de comunicación atravesadas por el fenómeno de las *fake news*.

REFERENCIAS

- Bakir, V. & Mcstay, A. (2017). Fake News and The Economy of Emotions. *Digital Journalism*. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/21670811.2017.1345645>
- Brummette, J., Distaso, M., Vafeiadis, M. & Messner, M. (2018). Read All About It: The Politicization of "Fake News" on Twitter. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 95(2), 497-517.
- Edelman (2018). *Edelman trust barometer. Global report*. New York: Edelman.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2018). *Strategic communication*. London: Routledge.

- Guo, L. & Vargo, C. (2018). Fake News and Emerging Online Media Ecosystem: An Integrated Intermedia Agenda-Setting Analysis of the 2016 U.S. Presidential Election. *Communication Research*. DOI: 10.1177/0093650218777177
- Holtzhausen, D. & Zerfass, A. (Eds.) (2015). *The Routledge handbook of strategic communication*. New York: Routledge.
- Hou, J. (2017). It's your business to combat fake news: A manager's guide to protecting your business. Auckland: Massey University. Available on: [http:// bit.ly/ecm2018ref7](http://bit.ly/ecm2018ref7)
- Macnamara, J. (2018). A review of new evaluation models for strategic communication: Progress and gaps. *International Journal of Strategic Communication*, 12(2), 180-195.
- Macnamara, J., Lwin, M. O., Adi, A. & Zerfass, A. (2017). *Asia-Pacific Communication Monitor 2017/18. Strategic challenges, social media and professional capabilities – Results of a survey in 22 countries*. Hong Kong: APACD.
- Macnamara, J., Lwin, M. O., Adi, A. & Zerfass. (2015). *Asia-Pacific Communication Monitor 2015/16. The state of strategic communication and public relations in a region of rapid growth. Survey results from 23 countries*. Hong Kong: APACD.
- Meng, J., Reber, B. H., Berger, B. K. & Gower, K. (2019). *North American Communication Monitor 2018: Tracking trends in fake news, issues management, leadership performance, workstress, social media skills, job satisfaction and work environment. Results of a survey of 1,020 communication professionals in the U.S.A and Canada*. Tuscaloosa: The Plank Center for Leadership in Public Relations.
- Moreno, A., Molleda, J. C., Álvarez Nobell, A., Herrera, M., Athaydes, A. & Suárez, A. M. (2019). *Comunicación estratégica y sus retos: fake news, confianza, información para la toma de decisiones, liderazgo y compromiso laboral. Resultados de una encuesta en 19 países*. Bruselas-Madrid: EUPRERA/DIRCOM.
- Moreno, A., Molleda, J. C., Athaydes, A. & Suárez, A. M. (2015). *Latin American Communication Monitor 2015. Excelencia en comunicación estratégica, trabajo en la era digital, social media y profesionalización. Resultados de una encuesta en 18 países*. Bruselas: EUPRERA.
- Moreno, A., Molleda, J. C., Athaydes, A., Suárez, A. M. & Álvarez Nobell, 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*. Madrid: EUPRERA/DIRCOM.
- Nothhaft, H., Verčič, D., Werder, K. P. & Zerfass, A. (Eds.) (2018). Future directions of strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 329-332.
- Organización de Estados Americanos (2017). *Declaración Conjunta sobre Libertad de Expresión y "Noticias Falsas", Desinformación y Propaganda, 2017*. Recuperado de: <http://www.oas.org/es/cidh/expresion/showarticle.asp?artID=1056&IID=2>

Tandoc, E. C. Jr., Lim, Z. W. & Ling, R. (2018). Defining "Fake News". *Digital Journalism*, 6(2), 137-133.

Yonck, R. (2017). *Heart of the Machine: Our Future in a World of Emotional Artificial Intelligence*. New York/NY: Arcade Publishing.

Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Vercic, D. & Moreno, Á. (2018). *European Communication Monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work stress and job satisfaction. Results of a survey in 48 countries*. Brussels: EACD/EUPRERA - Quadriga Media Berlin.

* Contribución: El trabajo fue organizado de manera conjunta y corresponden porcentajes iguales.

* Nota: El editor Paul Capriotti y el Comité Editorial de la revista aprobaron la publicación del artículo.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons - Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

IDENTIFICACIÓN DE LOS AUTORES

Andrea Silveira Athaydes. Doctora en Comunicación Organizacional por la Universidad de Málaga, España, en cotutela con la Universidad de São Paulo, Brasil. Master en Gestión y Marketing Estratégico, por la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, Argentina. Licenciada en Comunicación Social-Relaciones Públicas por la Universidad Federal de Rio Grande do Sul, Brasil. Profesora adjunta de la Universidad Luterana de Brasil (ULBRA) para los cursos de grado en Comunicación Social y los grados tecnológicos en Fotografía, Gestión de marketing y Gestión comercial. Profesora de grado en Comunicación Social en las Facultades de Taquara, Brasil. Fue miembro de la junta ejecutiva de la Asociación de Prensa Riograndense y fue consejera efectiva del Consejo Federal de Profesionales de Relaciones Públicas, como Coordinadora de Integración con América Latina (2001 a 2006) y como su presidenta (2013-2016). Fue presidenta (1995 a 2000) del Consejo Regional de Profesionales de Relaciones Públicas-Rio Grande do Sul, Brasil. Actualmente, es la Asesora de Relaciones Internacionales de la ULBRA. Coordina, en Brasil, la investigación intercultural *Latin American Communication Monitor* (LCM) promovido por European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA). Es líder del Grupo de Investigación sobre Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas.

Alejandro Álvarez-Nobell. Doctor en Dirección Estratégica de la Comunicación y Máster en Gestión Estratégica e Innovación en Comunicación por la Universidad de Málaga (UM), España. Licenciado en Comunicación Social y Posdoctorado en Comunicación por la Universidad Nacional de Córdoba (UNC), Argentina. Profesor Investigador en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la UM y director del *Latin American Communication Monitor* promovido por European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA). Vice Presidente del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la Argentina. Vocal en la Asociación Latinoamericana de Investigación en Campañas Electorales y Comunicación Política (ALICE). Entre otros libros, es autor de: *Comunicación Estratégica y sus retos: Fake News, Confianza, Información para la toma de Decisiones, Liderazgo, Satisfacción, Estrés y Compromiso Laboral* (EUPRERA-DIRCOM, 2019); *Tendencias en Comunicación estratégicas: Big Data, automatizaciones, engagement, influencers, coaching y competencias* (EUPRERA, 2017); *Evaluación estratégica en Comunicación* (McGrawHill, 2014). Ha publicado cerca de 80 trabajos, entre capítulos de libro, artículos científicos, ponencias y artículos de divulgación.

Gabriel Sadi. Doctor en Comunicación por la Universidad Austral y Magíster en Comunicación e Imagen Institucional por la Universidad CAECE, Argentina. Licenciado en Periodismo por la Universidad de El Salvador, Argentina. Profesor en el Departamento de Gestión de la Huddersfield Business School, University of Huddersfield, Reino Unido. Desde 2018 es Representante Nacional para Argentina y Uruguay en el *Latin American Communication Monitor* promovido por European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA). En mayo de 2020 inició su mandato por dos años como Representante de Enlace Internacional de la División de Relaciones Públicas de la Asociación Internacional de Comunicación (ACI). Fue director del curso de pregrado en relaciones públicas en la Universidad del Salvador (2005/2010) y en la Universidad Abierta Interamericana (2010 / 2019), Argentina. Fue profesor en la Universidad de Belgrano, la Universidad Austral, la Universidad Católica Argentina y la Universidad Nacional de La Matanza, Argentina. Formó parte de la Junta Ejecutiva del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina (CPRPRA). Sus intereses de investigación están relacionados con la situación paradigmática del dominio intelectual global de las relaciones públicas y la comunicación estratégica, el uso de teorías específicas en el entorno académico y la práctica profesional, y la necesidad de construir puentes entre la academia y la industria.

REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

Silveira Athaydes, A., Álvarez-Nobell, A. & Sadi, G. (enero-junio, 2020). *Fake news y relaciones públicas en América Latina*. In *Mediaciones de la Comunicación*, 15(1), 25-40.

Gestión del conocimiento en las universidades

Comunicar en entornos digitales

Knowledge management in universities

Communication in digital environments

Gestão do conhecimento nas universidades

Comunicação em ambientes digitais

DOI: <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.1.2953>

► VIENA MEDINA GONZÁLEZ

medina.viena@gmail.com - Universidad de Málaga, España.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3568-7490>

► ANA ALMANSA MARTÍNEZ

anaalmanse@uma.es - Universidad de Málaga, España.

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0256-6369>

► ANTONIO CASTILLO ESPARCIA

acastilloe@uma.es - Universidad de Málaga, España.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9751-8628>

Fecha de recepción: 1 de febrero de 2020

Fecha de aceptación: 28 de abril de 2020

RESUMEN

El objetivo del trabajo es constatar la relación entre la comunicación y la gestión del conocimiento en el ámbito universitario, así como la comunicación del conocimiento a través del uso de plataformas digitales. La metodología empleada se encaminó a la descripción del objeto de estudio mediante la revisión teórica y documental, lo que permitió identificar a los principales conceptos, perspectivas de análisis y modelos asociados. Los resultados obtenidos pusieron foco en los elementos convergentes entre las variables de la investigación, lo que permitió resaltar la relevancia de difundir el conocimiento generado en la institución Universidad para apoyar el desarrollo tanto organizacional como social. Como parte de las conclusiones, se destaca la conexión intrínseca de los procesos comunicativos con los elementos de la

gestión del conocimiento. En tal sentido, las tecnologías juegan un papel esencial como herramientas para lograr un efectivo flujo de información en una universidad y obliga, en el contexto actual, a gestionar sus procesos en espacios digitales.

PALABRAS CLAVE: *gestión del conocimiento, comunicación del conocimiento, Universidad, plataformas digitales.*

ABSTRACT

The objective of the work is to verify the relationship between communication and knowledge management in the university environment, as well as the communication of knowledge through the use of digital platforms. The methodology used was aimed at describing the object of study through a theoretical and documentary review, which allowed identifying the main concepts, analysis perspectives and associated models. The results obtained focused on the converging elements between the variables of research, which allowed us to highlight the relevance of spreading the knowledge generated in the University institution to support both organizational and social development. As part of the conclusions, the intrinsic connection of communication processes with the elements of knowledge management is highlighted. In this sense, technologies play an essential role as tools to achieve an effective flow of information in a university

and forces, in the current context, to manage its processes in digital spaces.

KEYWORDS: *knowledge management, knowledge communication, University, digital platforms.*

RESUMO

O objetivo do trabalho é verificar a relação entre comunicação e gestão do conhecimento no ambiente universitário, bem como a comunicação do conhecimento através do uso de plataformas digitais. A metodologia utilizada focou na descrição do objeto de estudo por meio da revisão teórica e documental, que permitiu identificar os principais conceitos, perspectivas de análise e modelos associados. Os resultados obtidos focalizaram os elementos convergentes entre as variáveis da pesquisa, o que permitiu destacar a relevância da difusão do conhecimento gerado na instituição Universidade para apoiar o desenvolvimento organizacional e social. Como parte das conclusões, destaca-se a conexão intrínseca dos processos de comunicação aos elementos da gestão do conhecimento. Nesse sentido, as tecnologias desempenham um papel essencial como ferramenta para alcançar um fluxo efetivo de informações em uma universidade e obriga, no contexto atual, a gerenciar seus processos em espaços digitais.

PALAVRAS-CHAVE: *gestão do conhecimento, comunicação do conhecimento, Universidade, plataformas digitais.*

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación, como proceso en el que se comparten y transmiten experiencias, valores, ideas, opiniones, además de favorecer el intercambio entre individuos y entidades, es un pilar fundamental de la organización de la sociedad de la información y del conocimiento, al ser esta quien establece la utilidad verdadera de los activos mencionados (López, 2006). La comunicación propicia la creación y compartición del conocimiento, considerado hoy día un activo intangible imprescindible para el progreso de cualquier organización; de ahí que su identificación, adquisición, desarrollo, retención, difusión y utilización se consideren procesos estratégicos (León, 2008).

La *Universidad*, como espacio esencial de producción de conocimiento, se caracteriza por ser una institución orientada al cumplimiento de una responsabilidad social específica, principalmente, por la necesidad de que los planes y las modalidades de estudio sean coherentes con lo que necesita y exige la sociedad para la cual se preparan los futuros profesionales. De ahí que lo señalado por Martín (2009) sobre que el primer desafío de la comunicación en la *sociedad del conocimiento* es poner a dialogar a la Universidad con su sociedad, deba ser una premisa fundamental en las políticas de comunicación de dicha institución.

La necesidad no solo de crear sino de compartir el conocimiento generado en las universidades, como entidades fundamentales en este accionar y transformadoras de procesos sociales, económicos, políticos y culturales, se ha convertido actualmente en una realidad imperiosa. Al respecto, es esencial fomentar ambientes de aprendizaje donde profesores, investigadores y estudiantes se encuentren en constante intercambio de conocimientos y que estos tributen al desarrollo investigativo, la calidad de la docencia, la sostenibilidad de proyectos institucionales, además de la creación de alianzas nacionales e internacionales.

Al respecto, este artículo se orienta a reflexionar sobre la relación entre la *gestión del conocimiento* (GC) y la comunicación en la Universidad a partir de la relevancia de la difusión del contenido de las tareas por dicha institución a través de sus *plataformas digitales* (sitios web, redes sociales, portal de comunicación científica, revistas digitales, Intranet, sitios de campañas promocionales o recaudación de fondos, repositorios). Este abordaje implica establecer como objetivo esencial la descripción de aspectos teóricos sobre comunicación, comunicación del conocimiento, GC y plataformas digitales en las universidades, así como la relación entre esos conceptos.

2. COMUNICACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS UNIVERSIDADES POR MEDIO DE PLATAFORMAS DIGITALES

En la actual sociedad de la información y del conocimiento se ha vuelto esencial el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para una rápida y eficiente gestión de estos recursos. Todo ello acompañado de un proceso comunicativo orientado a facilitar el intercambio y la colaboración entre diversos actores sociales. En esa línea, la comunicación es una dimensión importante en el proceso de difusión y GC, y lo que refiere a las tecnologías, el liderazgo y la cultura (Özhan & Özlem, 2009).

Para lograr que la GC se desarrolle de manera eficiente en los diversos espacios y, específicamente, en el contexto universitario, la comunicación se convierte en un eslabón esencial para facilitar el desarrollo del conocimiento en el ambiente interno y externo mediante su intercambio entre los diversos actores, lo cual permite, a su vez, la proyección de la institución y la puesta en práctica de mecanismos de aprendizaje y colaboración.

En el accionar de las instituciones universitarias se constata el fuerte vínculo entre la gestión de su conocimiento y la necesidad de mecanismos y estrategias que posibiliten la comunicación del conocimiento generado en la Universidad, lo cual abarca diferentes propósitos, aunque su finalidad tiene un interés social que está dado por la responsabilidad de esta institución.

2.1. Comunicación organizacional y Comunicación del conocimiento

Actualmente, es inevitable separar los conceptos de información, comunicación y conocimiento si se toma en cuenta el auge del desarrollo de las TIC, en cuyo marco surgen cada día nuevos espacios y dispositivos, y los usuarios se convierten en actores relevantes de la de la generación e intercambio de información, principalmente en los contextos digitales. Esta situación ha promovido cambios en los modelos de desarrollo de los países, afianzados en la necesidad de la informatización de la sociedad. En tal sentido, el modelo de sociedad de la información, donde la GC y la comunicación se vuelven esenciales, toma relevancia como proceso de carácter social que influye en los cambios de los individuos, las organizaciones y las sociedades. En este sentido, Castillo-Esparcia y Smolak-Lozano (2013) señalan:

La plasmación de las redes sociales en la planificación estratégica de la comunicación en las organizaciones ha obligado a una profunda transformación de los procesos de gestión de la comunicación, de los mecanismos de actuación y de la evaluación de las campañas (p. 473).

Rizo García (2014) aborda la comunicación como un fenómeno sociocultural que va desde la comunicación interpersonal a la comunicación colectiva,

pasando por sus múltiples modalidades (comunicación directa, comunicación mediada, comunicación digital) y por sus diversas áreas de aplicación (organizacional, política, educativa, para el desarrollo), además de tener en cuenta los nuevos fenómenos comunicativos: redes sociales, comunicación digital, hipermediaciones. De manera general, se define como un proceso en el que las personas manifiestan su capacidad de comunicar y que ha sido conceptualizado históricamente a partir de perspectivas diversas (Alonso & Saladrigas, 2006): transmisión de información (paradigma informacional), intercambio de información y hacer común, compartir experiencias.

Siguiendo el criterio de Alonso y Saladrigas, la conceptualización del término puede verse desde dos enfoques privilegiados: *transmisión* (difusivo), en el que se define la comunicación por términos como emitir, difundir o dar información a otros; y el enfoque ritual (expresivo), donde es asociada a términos como participación, asociación y posesión de creencias y valores compartidos.

2.1.1. Comunicación en las organizaciones

Actualmente, la comunicación en las organizaciones se ha convertido en un proceso estratégico que influye en el logro de los objetivos y metas institucionales a partir de la eficiencia con que se utilizan los flujos y canales de información. A través de ellos los distintos niveles de la organización compartirán el conocimiento de las actividades y acciones que se realizan, además de optimizar los procesos y fomentar las relaciones inter y extraorganizacionales.

En las perspectivas presentadas se destacan elementos que identifican este proceso de manera general, como es el caso de la relevancia de las relaciones entre los individuos de la organización por medio de los flujos comunicacionales. Igualmente se destaca la comunicación como proceso esencial para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, en tanto habilita el intercambio de información, conocimiento, experiencias, convirtiéndose en un eslabón clave para lograr la compartición del conocimiento y, de esa manera, el desarrollo del capital intelectual. De esta manera se logra una identidad cultural y colectiva que caracteriza el clima organizacional y propicia la imagen de la organización más allá de sus límites internos.

Tabla 1. Definiciones de comunicación organizacional

Autor / Referencia	Definiciones
Goldhaber (1984)	Es el flujo de comunicaciones internas (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización.
Timm (1986)	La comunicación es esencial para la organización, en el sentido de obtener cooperación y consenso entre todos los integrantes de la empresa.
Scheinsohn (1993)	Hecho fundante de las relaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella. Este autor considera que el acto comunicativo, cuando se desarrolla entre sujetos sociales más complejos (públicos, instituciones, gobiernos, reparticiones), agudiza sus complicaciones.
Rojas y Arape (1999)	El intercambio progresivo de informaciones, sentimientos o saberes destinados al conocimiento y las transformaciones que logran el crecimiento común de todas las partes involucradas; es decir, la comunicación es una fuerza determinante en los procesos empresariales de transformación y no un instrumento auxiliar para el desarrollo de estrategias.
Vargas (2003)	La condición de anunciar y conseguir técnicas de comunicación que permitan incrementar verdaderamente el concepto de público o de audiencia que no sólo reciba información, sino que además genere visiones y conductas que favorezcan a la organización en el cumplimiento de sus objetivos.
Lehtonen (2009)	Interacción social a través de la cual se produce el intercambio y la creación de conocimiento.
Fernández y Vásquez (2011)	La principal herramienta integradora a través de la cual se gestiona y garantiza el éxito y la diferenciación de una organización frente a otras.
Saladrigas (2018)	Proceso sociocultural complejo de producción, transmisión, intercambio e interpretación de formas simbólicas por los integrantes de una organización con identidad colectiva, a partir de los recursos materiales y culturales con los que cuentan y las posiciones que ocupan en sus contextos históricamente específicos e institucionalmente estructurados.

Fuente: Elaboración propia.

La comunicación y la cultura organizacional, al estar fuertemente relacionadas en la compartición de significados y patrones de comportamiento que caracterizan a la entidad, dan lugar a que la comunicación se convierta en una responsabilidad compartida ligada a la información que se maneja y a los puestos de trabajo (Guzmán, 2012). De ahí que el desarrollo de las habilidades comunicativas se convierta en una prioridad organizacional.

Fontalvo, Quejada y Puello (2011) puntualizan que una comunicación organizacional efectiva establece medios para informar a las partes interesadas sobre los objetivos y los procesos requeridos para satisfacer las necesidades del cliente, así como de su seguimiento, evaluación y mejora en función de las labores que realiza y su posición en la organización. Siguiendo el criterio de los autores, esto igualmente se relaciona con el desarrollo de las competencias de las personas, la estructura y el funcionamiento de los procesos y el conocimiento generado a partir de la relación entre las partes de la organización con su ambiente externo.

2.1.2. Comunicación del conocimiento

Con respecto a las diversas perspectivas de análisis, se considera pertinente destacar la de Castells (1997), quien, a partir de su concepción de la información como proceso, permite comprender la dinámica comunicativa como un todo y entender la comunicación del conocimiento. De esta manera se explicita la triada información-comunicación-conocimiento como activos intangibles dependientes y pueden definir a una sociedad a partir de los modelos de cambio en los que juegan un rol esencial, principalmente en un contexto de digitalización.

Meza (2013; 2015) entiende a la comunicación del conocimiento como el diálogo que se produce en la práctica discursiva científica para hacer circular el conocimiento. Eppler (2004) acota que comunicar conocimiento es más que comunicar información, ya que depende de los espacios de intercambio, las experiencias, las percepciones y los valores de las personas, además de tener en cuenta la cultura de la organización y el desarrollo de ambientes de confianza y normas de colaboración para garantizar una efectiva transferencia de conocimiento en todos los niveles.

En lo que respecta a la comunicación del conocimiento profesional en el plano gerencial, Straub y Karahanna (1998) la consideran una actividad clave pensar la especialización laboral actual. Según los autores, la transferencia eficiente y efectiva de experiencias y conocimientos entre diferentes expertos y los responsables de la toma de decisiones es un requisito previo para la coordinación de procesos de calidad y las acciones organizacionales. En tal sentido, Liyanage, Ballal, Elhag & Li (2009) se basan en la teoría de la comunicación para crear su modelo de transferencia de conocimiento y poder explicar el acto de colaboración entre la fuente y el receptor, además de tener en cuenta el modelo de conversión de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995).

La comunicación del conocimiento, como concepto, se incluye en la explicación del subproceso de compartición/distribución del conocimiento (Probst, Raub & Romhardt, 2001) como parte del proceso estratégico de GC en el que, indiscutiblemente, la comunicación es un eslabón esencial para poder llevar a cabo este tipo de gestión en las organizaciones. Algo que León (2008) afirma cuando expone su propuesta de acciones dentro de cada subproceso de GC y, el caso de la compartición, señala lo imprescindible de:

- Perfeccionar el proceso de comunicación.
- Determinar el conocimiento que puede ser difundido.
- Analizar la potencialidad del conocimiento.
- Determinar emisor- receptor.
- Determinar canales de difusión.
- Entregar conocimiento.

2.2. Gestión del conocimiento

En la década de los 90 del pasado siglo, el conocimiento comenzó a adquirir un gran valor para aquellas entidades que necesitaban cambios en su quehacer diario y establecer ventajas competitivas ante las nuevas realidades tecnológicas, políticas y económicas. Entornos cambiantes que demandaban el desarrollo de nuevas competencias profesionales y donde las necesidades del mercado exigían una mayor competitividad. De ahí el surgimiento y el desarrollo de prácticas orientadas a la obtención de la calidad de los procesos, productos y servicios, basadas en el aprendizaje organizacional.

Según León (2008), la interrelación del conocimiento, su gestión y el aprendizaje llevan a las organizaciones hacia nuevos enfoques y procesos, así como a la innovación y al cambio. La autora señala que la capacidad de generar procesos dinámicos de aprendizaje constituye el elemento más crítico en todos los niveles y conduce a un dominio formado por las relaciones entre el conocimiento, el sujeto que conoce y el entorno sobre el cual ese sujeto actúa con base en ese conocimiento. En el caso de las entidades, la necesidad de crear y transmitir conocimiento se concreta en el proceso de GC, el cual se orienta a la identificación, adquisición, uso, desarrollo y difusión de este activo intangible. A continuación, se presentan consideraciones de diversos autores sobre el tema.

Tabla 2. Definiciones de gestión del conocimiento

Autor / Referencia	Definiciones
Van Buren (2000)	Consiste en adquirir, utilizar y mejorar los conocimientos necesarios para la organización, creando un ambiente que permita compartirlos y transferirlos entre los trabajadores para que los utilicen en vez de volver a descubrirlos.
Wiig (2002)	La GC se relaciona con el comportamiento humano, competencias, habilidades, actitudes, filosofías empresariales, modelos, operaciones, prácticas y tecnologías. A su vez puede considerarse como una filosofía, estrategia, proceso, objetivo, sistema o práctica organizacional.
Davenport y Prusak (2001)	Consiste en usar el conocimiento en la práctica. También consiste en lograr objetivos institucionales mediante la capacitación de personas, estructuración de tecnologías y contenidos; la creación de depósitos de conocimiento, la mejora del acceso al conocimiento y el perfeccionamiento de las culturas y los ámbitos de conocimiento.
Gupta, Lakshmi y Aronson (2000)	Proceso que ayuda a la organización a encontrar, disseminar y transferir importante conocimiento tácito y explícito, y la experticia necesaria para actividades como: resolver problemas, tomar decisiones, desarrollar planificación estratégica o aprendizaje dinámico.
Järvenpää y Mäki (2001)	Incluye creación de nuevo conocimiento, conocimiento compartido y difusión, y métodos para promover estas acciones.
Molina y Marsal (2002)	La GC implica formular, formalizar, rehusar y contribuir al incremento del conocimiento de la estructura social.
Passoni y Zanfrillo (2003)	La GC está esencialmente basada en una buena gestión de la información. Proceso sistemático basado en la capacidad de seleccionar, organizar, presentar y usar la información por parte de los miembros de la organización, con el objetivo de utilizar en forma cooperativa los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio, y con la finalidad de desarrollar las aptitudes organizacionales y la generación de valor.

Ponjuán (2006)	Proceso sistemático e integrador de coordinación de las actividades de adquisición, creación, almacenaje y comunicación del conocimiento tácito y explícito por individuos y grupos con objeto de ser más efectivos y productivos en su trabajo, y así cumplir los objetivos y metas de la organización.
Pérez-Montoro (2008)	Disciplina que se encarga del estudio del diseño y de la implementación de sistemas cuyo principal objetivo es que todo el conocimiento tácito, explícito, individual, interno y externo involucrado en la organización pueda transformarse y convertirse, sistemáticamente, en conocimiento organizacional o corporativo.
Hoffmann (2009)	La GC comprende un conjunto de procedimientos establecidos para desenvolver y controlar todo tipo de conocimiento tácito y explícito para que la organización atienda sus objetivos.
García y Valentim (2014)	La GC consiste en una teoría y práctica que busca promover una cultura positiva en relación a la generación, socialización, apropiación y comunicación del conocimiento en un determinado ambiente, a partir de la aplicación de métodos y técnicas específicas que habiliten generar un conjunto de acciones que a su vez permitan valorizar el conocimiento de la organización en beneficio de sí misma o del ambiente que le rodea.

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los estudios abordados se basan en las personas como capital esencial en las organizaciones, teniendo en cuenta sus conocimientos y competencias. Y establecen cómo la GC potencia este capital para lograr transformaciones organizacionales orientadas al acceso, la comunicación, la cultura organizacional, el uso de la información, además de la creación y compartición del conocimiento en pos de la toma de decisiones, la solución de problemas y la obtención de beneficios.

La GC como proceso encargado de desarrollar el conocimiento dentro de la organización y hacia el exterior, posibilita la creación de nuevo capital intelectual, y con ello habilita el progreso basado en el uso de este activo. De manera general, favorece el funcionamiento de las entidades, permitiendo un mejor uso y aprovechamiento del conocimiento existente en favor del cumplimiento de las estrategias y objetivos organizacionales, la obtención de productos y servicios eficientes, además de la creación de espacios donde el conocimiento individual y estructural se considera el activo primordial.

2.3. Comunicación y la gestión del conocimiento en las organizaciones

Cuando se hace referencia a los procesos de comunicación y GC es imposible separar las acciones a las que están asociadas, ya que durante la conversión del conocimiento una depende de la otras (Nonaka & Takeuchi, 1995), a lo cual se suma la necesidad de los mecanismos de comunicación de lograr un adecuado intercambio y compartición del conocimiento generado en la organización que es necesario transmitir a todos los niveles y a su ambiente externo.

Treem (2012) acota que para crear conocimiento es extremadamente importante la actitud con la que se comunica la experiencia y la forma en que

se comparte. En la investigación realizada por Grigorescu, Lupu y Al Zink (2014) sobre la comunicación como vector central en la GC (Huete, 2018), se presentan aspectos dentro de la comunicación y la GC que pueden considerarse esenciales para las actividades organizacionales, entre los que se mencionan: cultura organizacional abierta al intercambio de ideas, interacción con asociaciones, preservación de la memoria organizacional, compartición de conocimiento, estrategias de comunicación, dinámicas de socialización, prestación de servicios de información, existencia de bases de datos, comunicación con otras organizaciones (redes de cooperación), comunicación mediante las tecnologías y los recursos humanos.

De igual forma, estos autores señalan como clave las redes de cooperación para el uso colectivo del conocimiento generado; de esta manera se procesa información y se desarrollan instrumentos de comunicación que pueden apoyar al aprendizaje, la investigación y la innovación. Al respecto se acota que la proyección, inserción y gestión de programas de asociación con otras organizaciones son acciones necesarias para estimular la cooperación científica y valorar el potencial de las TIC en las estrategias y actividades utilizadas en la cooperación. De esta forma se ayuda también a incrementar la calidad de los productos y los servicios que se ofrecen.

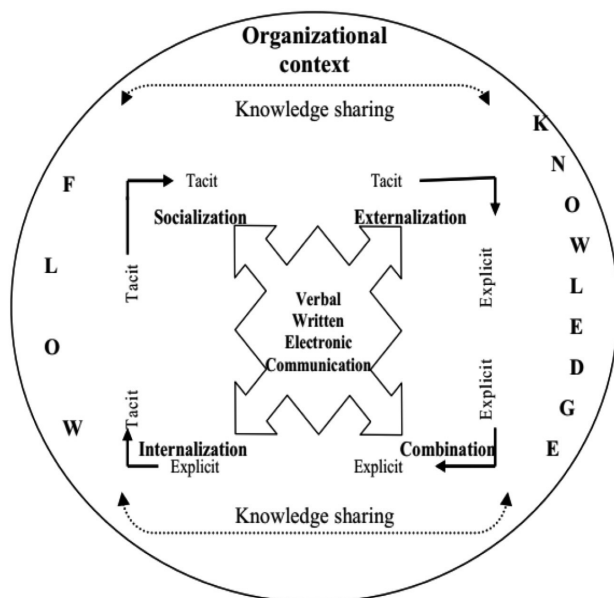
Sobre los procesos comunicativos y los flujos de información y su importancia para la distribución del conocimiento en las organizaciones (Alavi & Leidner, 1999), algunos autores (Gupta & Govindarajan, 1996; Szulanski, 1996) establecen que la relación entre los elementos del proceso comunicativo y los que forman parte de la distribución del conocimiento es fundamental. Y destacan algunos de los siguientes elementos: el valor del conocimiento de la fuente; la disposición motivacional de la fuente; la existencia y efectividad de los canales de transmisión; la disposición motivacional del receptor para adquirir conocimiento de la fuente; la capacidad de adquirir, asimilar y usar el conocimiento por parte del receptor; las características del mensaje (tipo de conocimiento); y el contexto en el que se maneja la comunicación y la relación entre la fuente y el receptor.

De manera general, para lograr el desarrollo de redes de colaboración y conformación de grupos de trabajo con el objetivo de potenciar el conocimiento organizacional, se hacen necesarios los mecanismos de comunicación, tanto formales como informales, unidos a las normas de colaboración y coordinación entre los miembros del equipo y a nivel organizacional.

Özhan y Özlem (2009) afirman que la comunicación, al igual que las tecnologías, el liderazgo y la cultura, es una importante dimensión de la GC, utilizada principalmente para compartir el conocimiento explícito. Al respecto, se destacan las relaciones que se establecen entre los individuos que permiten comunicar dicho conocimiento, principalmente en la etapa de creación y compartición, y las TIC, que desempeñan un papel importante (Mohr, 2007).

Con el objetivo de representar el rol de la comunicación en las prácticas de la GC, Özhan y Özlem (2009) presentan un modelo basado, a su vez, en el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995), en el que se explicitan las maneras de comunicar –verbal, escrita o digital– según las fases de conversión del conocimiento durante su flujo en el contexto organizacional.

Diagrama 1. El modelo de importancia de la comunicación en la creación y el intercambio de conocimiento



Fuente: Özhan y Özlem (2009).

El modelo confirma que la organización necesita desarrollar constantemente herramientas comunicativas para lograr el efectivo flujo de conocimiento. Un estudio realizado (Crawford & Strohkirch, 2006) demuestra que a medida que las personas tienen más competencias comunicativas favorecen la GC y son más capaces de realizar las acciones asociadas al proceso; principalmente adquirir, crear y compartir.

Con respecto al tema, Fontalvo, Quejada y Puello (2011) consideran esencial señalar que la comunicación al interior de las empresas puede acelerar, detener o anular los procesos de innovación y de generación de conocimiento, ya que, según los autores, de la eficacia de los mecanismos de comunicación dependen el entendimiento de las políticas y objetivos de la organización, el establecimiento de rutinas eficientes de trabajos, el sistema de documentación, el flujo dinámico de información entre los niveles y el mejoramiento del aprendizaje.

En este marco, la GC y los procesos comunicacionales son la base de las actividades innovadoras, al permitir a la entidad generar nuevos conocimientos, difundirlos entre sus empleados y materializarlos en productos o en mejoras organizacionales (Fontalvo, Quejada & Puello, 2011).

3. METODOLOGÍA

Se realizó una investigación de tipo descriptiva y se empleó la técnica de revisión teórica y documental. Las principales fuentes de información revisadas fueron artículos de revistas, capítulos de libros, tesis doctorales, ponencias en eventos y páginas web.

La revisión permitió el estudio de los aspectos teóricos relacionados con la comunicación del conocimiento, el proceso de comunicación, la GC, el uso de plataformas digitales y, por último, su relación en el contexto universitario. En esta línea, se consiguió la identificación de perspectivas de análisis, los principales autores y los modelos asociados.

A partir de los resultados obtenidos se abrió una discusión crítica de los modelos teóricos y metodológicos.

4. RESULTADOS

4.1 Comunicación y gestión del conocimiento en las universidades

Los contextos universitarios son considerados verdaderos espacios de creación y transmisión de conocimiento como parte del cumplimiento de su responsabilidad social: formar futuros profesionales capaces, a partir del conocimiento y las competencias adquiridas, de transformar y desarrollar las diversas esferas de la sociedad en las que son insertados una vez que culminan sus estudios. Por lo tanto, su modelo comunicativo debe adecuarse a las exigencias comunicativas de las sociedades, pasando de un enfoque unidireccional a uno circular y dialógico, en cuyo marco las acciones comunicativas que desplieguen constituyan vías de interconexión entre los colectivos internos y externos (Almansa-Martínez & Alonso García, 2012).

Leite (2007) considera a las actividades de generación de conocimiento como propias de espacios universitarios, y cada organización será capaz, según sus características, de aplicar la GC. Este proceso es visto en universidades como forma de incentivar la socialización y la comunicación de conocimiento (García & Valentim, 2014).

Por otra parte, Galbreath (2000) puntualiza que, desde la perspectiva del conocimiento académico, la comunidad de aprendizaje debe comenzar desde el nivel individual, crear conocimiento a nivel de departamentos y crear dominios de conocimiento alrededor de los departamentos que permitan compartir los intereses académicos o disciplinares, además de crear redes de conocimiento institucional y con otras entidades.

De manera general, se considera que para la creación de estrategias de GC que impliquen la comunicación como una de sus dimensiones principales, se puede tener cuenta el criterio de Estrada y Benítez (2006), quienes destacan la creación de comunidades de conocimiento por ramas afines del saber e interdisciplinarias que garanticen la relación humana necesaria para – a su vez – garantizar un flujo eficaz de conocimientos. También se necesita disponer de herramientas que permitan el intercambio de información, conocimientos y experiencias; mecanismos de actualización sistemática de la información; disponer de bases de datos que beneficien a estudiantes, profesores, investigadores y expertos; gestionar el conocimiento tácito y convertirlo en conocimiento explícito; y disponer de un repositorio de información de conocimiento al que tengan acceso los diferentes públicos.

El contexto universitario exige una gestión comunicacional que incluya a la GC y el apoyo a la investigación, la innovación y el desarrollo del capital intelectual de la institución. La misma permite tomar decisiones acordes a lo que exige la sociedad y garantizar la transparencia de la información y el conocimiento que se genera, desarrolla y difunde. De ahí la necesidad de contar con una política de comunicación institucional y su conexión transversal con las estrategias de GC.

4.1.1. Modelos de GC relacionados con la comunicación en el contexto universitario

Los modelos que se abordan a continuación confirman que la puesta en práctica de la GC en las universidades facilita la transferencia del conocimiento allí generado en favor del desarrollo organizacional y en favor de sociedad en sentido amplio. Todo esto está unido a las facilidades que ofrecen las tecnologías para transferir el conocimiento como parte del proceso comunicativo.

A continuación, se describen de manera sucinta aquellos modelos cuyos elementos son de interés para la presente investigación.

Tabla 3. Modelos de gestión del conocimiento

Modelo	Enfoques
<i>Modelo de gestión del conocimiento</i> (Passoni & Zanfrillo, 2003).	Orientado a departamentos académicos, tiene por objetivo insertar el modelo en la gestión de unidades académicas en instituciones de educación superior. Se basa en etapas para su creación, que a su vez se relacionan con los procesos de la GC: 1. identificación, recolección y selección; 2. descubrimiento del conocimiento; 3. compartir 4. aplicar. Las autoras concluyen su estudio enfatizando la relevancia de los modelos de GC en estos contextos, esencialmente para actividades de Evaluación Institucional y Acreditación de Carreras, ya que permiten tomar decisiones y elaborar estrategias a partir del conocimiento oportuno. Se puntualiza que las personas representan un factor clave para el éxito de dicha gestión.
<i>Modelo de gestión de conocimiento científico</i> (Leite, 2006).	Considera que las actividades de GC en ambientes académicos se presentan a partir de procesos de comunicación, y en este marco no debe solamente considerarse las tecnologías, sino principalmente la influencia y la responsabilidad de la comunicación en la compartición de conocimiento, el aprendizaje y la cultura organizacional. Este autor propone un modelo denominado Gestión de Conocimiento Científico orientado al contexto académico, donde considera los siguientes factores: ambiente académico, comunidades académicas, comunicación científica, cultura y procesos de mapeo, adquisición, organización y almacenamiento, compartición y creación de conocimiento.
<i>Modelo de gestión del conocimiento</i> (Correa, Rosero & Segura, 2008).	Está dirigido a la Escuela Interamericana de Bibliotecología (EIB) en Colombia. Dicho modelo se basa en el modelo Intellect (Euroforum, 1998) y se orienta hacia una concepción estratégica que, según los autores, representa la globalidad de la GC y expresa lo que se debe hacer para contribuir a la innovación como base para lograr la competitividad en la EIB: memoria organizacional, red de canales de conocimiento, generación de conocimiento e innovación. También se tienen en cuenta las áreas estratégicas de la universidad para la creación del modelo: Desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación; Formación humanística y científica de excelencia; Interacción Universidad-sociedad; Bienestar universitario y Gestión universitaria. Según los autores, el modelo permitirá identificar y estructurar en forma relacionada: Los conocimientos de las personas, sus capacidades, destrezas y talento / El reconocimiento de la Universidad / La comunidad académica / La sociedad / La calidad e intensidad de las relaciones que se mantienen con personas e instituciones del ambiente educativo / Los conocimientos propios de la EIB para realizar sus procesos administrativos frente a la docencia, la investigación y la extensión.
<i>Modelo de gestión del conocimiento</i> (Pérez, Ramírez & Gallego, 2011).	Creado para el Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín (Colombia), sus autores lo definen como una propuesta para gestionar la creación de conocimiento, estableciendo una interacción dinámica entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. Para ello, las personas que forman parte de la organización deben trabajar en función de generar, conservar y transmitir el conocimiento, y crear una nueva cultura y una dinámica organizacional que provea su mejora continua. El modelo establece un conjunto de elementos básicos a tener en cuenta: Alineación con la misión, visión estratégica y filosofía institucional / Las personas como el ente esencial en la GC / El capital intelectual como valor primordial de la institución / El valor de uso del conocimiento / Tecnología / Liderazgo. Resulta interesante el carácter sistémico que se le atribuye a esta propuesta por tener en cuenta todas las partes del sistema y sus procesos. Se puntualizan aspectos como: el acceso al conocimiento desde todos los niveles, la transmisión y adquisición del conocimiento por medio de redes y el intercambio de información interna y externa, dando lugar a un aprendizaje continuo. Como elementos constitutivos del modelo se proponen: Necesidades del entorno en relación a la institución / Conocimiento organizacional: Relacionado con los procesos de la organización y aspectos referentes a la cultura y clima organizacional, la capacidad organizacional y tecnológica, las políticas y estrategias / Red de GC: Las personas y organizaciones establecen vínculos para generar, transmitir y compartir conocimiento. Se destacan las comunidades de práctica.
<i>Modelo Hexagonal de gestión del conocimiento</i> (Lopera & Quiroz, 2013).	Modelo aplicable a las funciones universitarias de investigación y extensión, en cuyo marco se consideran dos niveles para la propuesta de componentes, un nivel estratégico orientado a la definición de la estrategia, los procesos, la estructura y la medición; y un nivel operativo que contempla las acciones de las personas, la información y la tecnología. Dicho modelo tiene por objetivo articular los procesos de investigación y extensión, proponer una estrategia organizacional orientada a la GC, propiciar la mejora continua de los procesos basados en el conocimiento, evaluar las acciones de GC y sus resultados, identificar y transmitir las fuentes de conocimiento eficazmente, fomentar la innovación, favorecer el acceso a la información y apoyar la toma de decisiones.

<p><i>Modelo de gestión de conocimiento científico</i> (García & Valentim, 2014).</p>	<p>Orientado a un ambiente universitario, concretamente para el área de Ciencia de la Información de la Universidad Estadual Paulista (Brasil). Según las autoras, el modelo persigue el objetivo de presentar algunas especificidades del conocimiento generado en esa área. Se ha basado en los procesos que componen la dinámica del conocimiento científico según Valentim (2005): asimilación, generación, socialización y comunicación /diseminación.</p> <p>El modelo se divide en cuatro ambientes y un núcleo. Los primeros representan los contextos que deben tenerse en cuenta para la GC y lo segundo representa la dinámica de conocimiento científico: 1. Ambiente externo: Entidades externas a la universidad; 2. Ambiente organizacional: Relaciona elementos pertinentes del contexto de la universidad y características organizacionales; 3. Ambiente departamental: Relaciona elementos estructurales del contexto interno de la universidad; 4. Ambiente de comunidad académico-científica: Directamente relacionado con la elaboración de conocimiento científico.</p>
<p><i>Factores Clave de Éxito en la Implantación de Sistemas de Gestión del Conocimiento (SGC) en Instituciones de Educación Superior</i> (De Freitas & Yaber, 2015).</p>	<p>Propuesta agrupada en tres factores (humanos, gerenciales y tecnológicos) e influenciados, según los autores, por otros elementos que forman parte de la GC, por lo que debe enfocarse de manera sistemática y considerar los aspectos internos y externos de la institución: la cultura organizacional, el enfoque de la calidad total (personas, procesos, servicios, productos), el plan estratégico de la universidad en conjunto con la estrategia de GC, de gestión de información y de comunicación, la vigilancia tecnológica y los aspectos de evaluación.</p> <p>En el caso de los aspectos externos se hace referencia a aquellos aspectos económicos, políticos, sociales, medioambientales y tecnológicos sobre los cuales la institución no toma decisiones y pueden convertirse en amenazas u oportunidades.</p>

Fuente: Elaboración propia.

El estudio de los modelos anteriores indica que existen convergencias en la fundamentación de sus elementos identificativos, lo cual facilita determinar los componentes de la GC en el espacio universitario. Al respecto se destacan las etapas de creación, desarrollo y socialización, y las personas como factor clave; además de otros elementos como la cultura organizacional, el liderazgo, las tecnologías y la comunicación entre las áreas de trabajo. Todo ello concatenado con los espacios de intercambio y la existencia de redes de información y conocimiento entre los individuos y organizaciones que tributan a las acciones de aprendizaje.

Igualmente se identifican diferencias entre las propuestas, esencialmente en sus objetivos y, según el contexto de estudio, los elementos que consideran significativos como parte de la GC: toma de decisiones (Passoni & Zanfri- llo, 2003), procesos de comunicación (Leite, 2006), planificación estratégica basada en competitividad e innovación (Correa, Rosero & Segura, 2008), la dinámica de la interacción del conocimiento (Pérez, Ramírez & Gallego, 2011; García & Valentim, 2014), articulación de procesos organizacionales (Lopera y Quiroz, 2013) y la GC desde un enfoque sistémico y articulado con otros procesos (Pérez, Ramírez & Gallego, 2011; De Freitas & Yaber, 2015).

De igual forma se aprecia que los modelos estructuran la GC por niveles (estratégicos y operativos) o ambientes (organizacional o externo), donde se destacan los espacios de creación de conocimiento, articulación entre las per- sonas y toma de decisiones; así como las relaciones que facilitan el intercambio con el entorno. Esto igualmente depende de las características de la institución,

las demandas sociales en cuanto al conocimiento científico necesario para la solución de problemas y el grado en que se considera la GC un proceso estratégico y transversal.

4.2. Las TIC y plataformas digitales como medios para comunicar el conocimiento en las universidades

Las TIC son consideradas herramientas de apoyo a la GC en tanto contribuyen a que el conocimiento de una organización, o el adquirido en fuentes externas, pueda ser compartido por diversas vías y de manera rápida favoreciendo los procesos productivos, investigativos y de desarrollo. Rodríguez y otros autores (2009) señalan que el rol o función que cumplen las TIC es facilitar la conservación y el almacenamiento del conocimiento, su organización y categorización, así como brindar las posibilidades para compartirlo, pero sobre todo acelerar la velocidad de transferencia de dicho conocimiento.

Becerra y Leidner (2014) destacan los repositorios como sistemas de la GC que ayudan a capturar y reutilizar dicho activo y en los que se demuestra el favorable rol de la tecnología en su gestión. No obstante, las TIC solamente constituyen el medio y el sistema de almacenamiento para el intercambio del conocimiento. No generan conocimiento y no pueden garantizar, ni siquiera promover, la generación del conocimiento o su intercambio en una cultura institucional que no favorezca esas actividades (Davenport & Prusak, 2001a).

Unido a este rol de las TIC en la GC se encuentra el uso extensivo de herramientas comunicativas (Martín, 2011; La Roda, 2016; Castillo-Esparcia, 2008) a partir del desarrollo de un modelo de comunicación interactiva basado en los cibermedios (Cebrián, 2009), en cuyo marco la selección adecuada de una plataforma digital permite desarrollar procesos de comunicación del conocimiento a escala global. Esto último permite además que especialistas e investigadores, con diversos niveles de experiencia, pongan al día su saber, orientados hacia la práctica y el diálogo (Pérez & Castañeda, 2009).

Referente al tema se destaca la comunicación digital como herramienta efectiva para difundir los contenidos institucionales, y su gestión se considera un elemento imprescindible para la identidad y la consolidación de las organizaciones (Puertas, Cadme & Álvarez, 2015; Álvarez, 2011).

Al respecto, las TIC y, en específico, la comunicación digital, son utilizadas en las universidades como herramientas que apoyan el aprendizaje y la creación de redes de conocimiento donde alumnos, profesores e investigadores desarrollan el autoaprendizaje mediante el dominio de los navegadores y buscadores de información: Es decir, a través de diversos mecanismos de interactividad con diversas redes sociales o de conocimiento y los enlaces e interrelaciones con las fuentes de información tanto internas como externas.

En este caso se encuentran los entornos virtuales de enseñanza-aprendizaje, donde las TIC se convierten en tecnologías para el aprendizaje y el conoci-

miento colaborativo (Dorado, 2006). “Los resultados alertan sobre la necesidad de fomentar, tanto a nivel individual como institucional, ecologías de aprendizaje más enriquecidas, para que cada docente pueda aprovechar mejor las posibilidades de aprendizaje que ofrece la sociedad en red” (González-Sanmamed, Estévez, Souto-Seijo & Muñoz-Carril, 2020, p. 9).

También se destacan los sistemas de GC que permiten organizar y almacenar el conocimiento generado en la Universidad (Munir & Rohendi, 2012). Con el objetivo de conectar a las universidades con la realidad social y así obtener resultados de impacto y colaboración, surgen en dicho contexto los *media-labs*. Romero y Robinson (2017) los consideran como un tipo de laboratorio centrado en la experimentación con tecnologías y medios de comunicación, encaminados a convertirse en laboratorios de mediación ciudadana e innovación educativa, social y digital donde ciudadanos e investigadores comparten conocimientos. Los autores señalan que estos laboratorios muestran un enfoque de: ciudadanía activa, creatividad, experimentación, flexibilidad, innovación social, transferencia de conocimiento (Universidad/sociedad y sociedad/Universidad), actitud emprendedora y activismo en favor del conocimiento abierto. Igualmente acotan como relevante la utilización de las redes sociales como herramientas de monitoreo y medición del impacto social de los resultados alcanzados.

Como parte de las herramientas de comunicación en universidades, se destacan las sedes webs (Almansa-Martínez & Alonso García, 2012). Carrillo, Castillo y Blanco (2016) la consideran “el eje central de la comunicación en la vida universitaria y de los servicios de información, abarcando la docencia, la investigación y la gestión” (s.p.). Estos autores señalan que “los principales objetivos de las sedes webs universitarias son: publicar y disseminar actividades y resultados de investigación, proporcionar información administrativa y académica de interés para los estudiantes, y facilitar la colaboración con otras instituciones nacionales e internacionales” (s.p.); convirtiéndose en un medio estratégico para la difusión de conocimiento e información, además de la transmisión de la marca institucional.

En lo que respecta a las redes sociales, estas pueden funcionar igualmente como espacios facilitadores de conocimiento en la relación estudiante-estudiante, estudiante-profesor y Universidad-sociedad. “La web 2.0 permite que la organización interactúe con sus públicos y con los usuarios” (Reina, Fernández & Nogueira, 2012, p. 123), comunicándose sin limitaciones temporales o espaciales. Da Costa (2004) señala que estas redes son un factor clave para comprender la lógica de la acción colectiva y su evolución. La utilización de la web 2.0 “permite a las universidades tener estilos de formación más activos con *feedback* en los procesos de aprendizaje, en la construcción y difusión del conocimiento, en la creación, diseño, elaboración y publicación de información en línea” (Carrillo, Castillo & Blanco, 2016, s.p.).

De manera general, las plataformas digitales han producido cambios significativos en la educación al generar nuevas formas de transferencia del conocimiento (Barrera & Guapi, 2018). Las organizaciones han podido aprovechar los beneficios de los espacios digitales para difundir el conocimiento que generan, además de transmitir y compartir la información derivada de los procesos institucionales y de sus relaciones con otras organizaciones.

Cadena y Melgarejo (2017) señalan que las plataformas digitales facilitan la comunicación, colaboración y la eficiencia, y tienen como objetivo impulsar la colaboración entre los principales usuarios (investigadores de las universidades, industria y gobierno) llevándolos a incrementar el impacto de la investigación. Estos autores hacen alusión a los tipos de plataformas digitales utilizadas en las universidades (académica, comercial, red social y fuente). Igualmente las describen como:

- Plataformas digitales para comunicación externa: usadas por los investigadores para comunicar o coordinarse con pares externos. Enfoque colaborativo.
- Plataformas digitales para productividad: usadas por los investigadores para administrar sus proyectos de investigación. Enfoque académico/comercial/redes sociales.
- Plataformas digitales para interacción: usadas por los investigadores para comunicarse con su equipo de investigación (investigadores y estudiantes). Enfoque académico/comercial/redes sociales.
- Plataformas digitales usadas para difusión de la investigación: repositorios, Open Access Repositorios Journals, blogs, bases de datos. Enfoque de publicación.

5. CONCLUSIONES

El conocimiento se ha convertido en el activo intangible más importante en el desarrollo de las organizaciones. Por esa razón el proceso de la GC se considera esencial para la toma de decisiones, ya que se encuentra estrechamente relacionado con la planificación estratégica y los procesos organizacionales. Cuestión que necesita de un proceso comunicacional que facilite la compartición /distribución del conocimiento y que permita así lograr un aprendizaje organizacional que favorezca la potenciación del capital intelectual y una cultura organizacional basada en el compromiso y la motivación. Esto igualmente propiciaría eficientes flujos de información y canales de comunicación que generen alianzas y lazos de colaboración entre los actores involucrados en los procesos organizacionales y a nivel de la sociedad.

Las universidades como actores clave de la vida social generan conocimiento relevante y deben generar condiciones que promuevan su intercambio y socialización. Por lo tanto, sus resultados de investigación e innovación necesitan de procesos comunicacionales capaces de difundir sus acciones con el objetivo de transformar y beneficiar a la sociedad, ya sea a partir de los propios procesos académicos, investigativos o los proyectos de extensión universitarios.

Actualmente, es esencial el uso y la explotación de las plataformas digitales como soporte para la divulgación y la promoción de los proyectos institucionales y de desarrollo en los que se involucra la universidad. Al respecto, las TIC son consideradas un componente de apoyo de la GC junto a la comunicación. De esta manera la institución da a conocer el conocimiento que genera, los resultados de trabajo alcanzados, las relaciones establecidas con colaboradores y rinde cuentas sobre el cumplimiento de su responsabilidad social (Durat & Mengual, 2014).

Los modelos de GC presentados, a pesar de diferenciarse en cuanto a objetivos y estructuras, mantienen un enfoque hacia los factores identificativos de la GC, los cuales son señalados de manera indistinta, pero se resumen en lo siguiente: las personas, sus conocimientos y competencias; los espacios de interacción y socialización de prácticas y experiencias; las políticas y estrategias de GC; la cultura organizacional; el liderazgo; las tecnologías; las acciones de medición; y los recursos de apoyo. De manera general, orientan sobre cómo estructurar el proceso según el tipo de contexto y alcance (nivel estratégico: planificación estratégica; y nivel operativo: creación, desarrollo y socialización del conocimiento). Además de tener en cuenta los ambientes tanto organizacionales como externos.

REFERENCIAS

- Alavi, M. & Leidner, D. E (1999). *Knowledge Management and Knowledge Management System: Conceptual Foundation and Research Issues*. Paris: INSEAD Working Paper Series.
- Almansa-Martínez, A. & Alonso García, M.M. (2012). Innovación en las salas de prensa virtuales de las universidades andaluzas. En E. Ordeix & J. A. Rom Rodríguez (coord.), *La innovació en relacions publiques* (pp. 429-440). Barcelona: AIRP.
- Alonso, M. & Saladrigas Medina, H. (2006). *Teoría de la comunicación. Una introducción a su estudio*. La Habana: Pablo de la Torriente.
- Álvarez, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

- Barrera Rea, V. F. & Guapi Mullo, A. (2018). La importancia del uso de las plataformas virtuales en la educación superior. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/07/plataformas-virtuales-educacion>.
- Becerra Fernández, I. & Leidner, D. (2014). On knowledge, knowledge management, and knowledge management system. An Introduction. En I. Becerra Fernández & D. Leidner (Eds.), *Knowledge management. An evolutionary view* (pp. 3-10). Armonk, New York: M.E. Sharpe.
- Cadena Vinuesa, P. & Melgarejo Heredia, R. (2017). Impacto del uso de plataformas digitales para la investigación en el área de administración de empresas en las universidades ecuatorianas. *Simposio Argentino sobre Tecnología y Sociedad - JAIIO 46*, 61-71.
- Carrillo Durán, M. V., Castillo Díaz, A. & Blanco Sánchez, T. (2016). *La comunicación en las sedes webs de las universidades a distancia españolas*. Málaga: Asociación Española de Investigación de la Comunicación.
- Castells, M. (1997). *La era de la información*. Madrid: Ed. Alianza.
- Castillo-Esparcia, A. (2008): Estudio sobre el uso de las tecnologías de la comunicación en la comunicación interna, *Anagramas*, 12(6), 93-106.
- Castillo-Esparcia, A. & Lozano, E (2013): Redes sociales y organizaciones. Modelos de evaluación, *Historia y Comunicación Social*, 18, 473-487. DOI: https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44343
- Cebrián Herreros, M. (2009). Nuevas formas de comunicación: cibermedios y medios móviles. *Comunicar*, XVII 33, 10-13.
- Correa Uribe, G., Rosero Jiménez, S. L. & Segura Jiménez, H. (2008). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 31(1), 85-108.
- Crawford, C. B. & Strohkirch, C. S. (2006). The Critical Role of Communication in Knowledge Organizations: Communication Apprehension as a Predictor of Knowledge Management Functions. *Journal of Knowledge Management Practice*, 7(4), (s.p.).
- Da Costa, R. (2004). Inteligencia afluente e ação coletiva. A expansão das redes sociais e problema da assimetria indivíduo/grupo. *Razón y palabra*, 41, (s.p.).
- Davenport, T. & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Davenport, T. & Prusak, L. (2001a). ¿De qué hablamos cuando hablamos del conocimiento? En T. Davenport & L. Prusak. *Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Education.

- De Freitas, V. & Yaber, G. (2015). Una Taxonomía de los Factores Clave de Éxito en la Implantación de Sistemas de Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior GECONTEC. *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 3(1), 69-86.
- Dorado Perea, C. (2006). El trabajo en red como fuente de aprendizaje: posibilidades y límites para la creación de conocimiento. Una visión crítica. *Educare*, 37, 11-24.
- Durat, J. M. & Mengual Andrés, S. (2014). Impacto de la Sociedad del Conocimiento en la Universidad y en la comunicación científica. *RELIEVE Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 20(2), 1-12.
- Eppler, M. J. (2004). Knowledge Communication Problems between Experts and Managers. An Analysis of Knowledge Transfer in Decision Processes. *Paper 1*, Institute for Corporate Communication, Faculty of Communication Sciences, University of Lugano
- Estrada, V. & Benítez, F. (2006). La Gestión de conocimiento en la nueva universidad cubana. En AA.VV. *La nueva universidad cubana y su contribución a la universalización del conocimiento*, 49-58. La Habana: Félix Varela.
- Euroforum. (1998). *Modelo de medición del Capital Intelectual*. Madrid: Euroforum Escorial.
- Fernández, A. & Vázquez, M. (2011). Creación de un Gabinete de Comunicación y establecimiento de un plan de comunicación-base para la Euroregión Galicia-Norte de Portugal. *Revista Razón y Palabra*, 74. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx>
- Fontalvo Herrera, T. J., Quejada, R. & Puella Payares, J. G. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimens. Empres.*, 9(1), 80-87.
- García, C. L. & Valentim, M. L. (2014). Gestão do Conhecimento Científico: Proposta de um modelo para a área de Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (UNESP). *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*, 7(1), (s.p.).
- Galbreath, J. (2000). Knowledge management technology in education: An overview. *Educational Technology*, 40(5), 28-33.
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Diana.
- González-Sanmamed, M., Estévez, I., Souto-Seijo, A. & Muñoz-Carril, P.C. (2020). Ecologías digitales de aprendizaje y desarrollo profesional del docente universitario. *Comunicar*, XXVIII(62), 9-18.
- Grigorescu, A., Lupu, M. M. & Al Zink, F. (2014). Communication – Central Vector in Knowledge. *Management Strategies Journal*, 26(4), 538-548.

- Gupta, A. & Govindarajan, V. (1996). Determinants of knowledge outflows from and inflows into foreign subsidiaries in multinational corporations. *Working Paper*, Robert H. Smith School of Business, University of Maryland at College Park, MD.
- Gupta, B., Lakshmi, L.S. & Aronson, J.E. (2000). Knowledge management: practices and challenges. *Industrial management and data systems*, 100(1), 17-21.
- Guzmán Paz, V. (2012). *Comunicación organizacional*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Hoffmann, W. A. M. (2009). *Gestão do conhecimento: desafios de aprender*. São Carlos: Compacta.
- Huete Flores, E. J. (2018). La comunicación como estrategia de desarrollo organizacional en la gestión del conocimiento. *Revista Economía y Administración*, 9(2), (s.p.).
- Järvenpää, E. & Mäki, E. (2001). *Knowledge sharing in networked organizations*. Boston: Butterworth Heinemann.
- La Roda Gómez, A. (2016). *La comunicación interna de la calidad en la universidad española. Propuesta de un modelo teórico trasmedia*. Tesis de Doctorado. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad, Universidad CEU Cardenal Herrera, Valencia, España.
- León Santos, M. (2008). *Propuesta de un modelo de medición de la gestión del conocimiento para organizaciones de Información*. Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana, Cuba.
- Lehtonen, M. (2009). *Nonaka's knowledge creation theory revisited: A Semiotic Analysis of Communicating Knowledge in a Geographically Dispersed Team*. Available on: https://www.academia.edu/197587/Nonaka_s_knowledge_creation_theory_revisited_a_semiotic_analysis_of_communicating_knowledge_in_a_geographically_dispersed_team
- Leite, F. C., (2006). *Gestão do Conhecimento Científico: Proposta de um modelo conceitual*. Dissertação de Mestrado Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasil.
- Leite, F. C. (2007). Comunicação científica e gestão do conhecimento: enlaces conceituais para fundamentação da gestão do conhecimento científico no contexto de universidades. *Transinformação*, 19(2), 139-151.
- Liyanage, C., Ballal, T., Elhag, T. & Li, Q. (2009). Knowledge communication and translation- A knowledge transfer model. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 118-131.
- Lopera Londoño, M. E. & Quiroz Gil, N. L. (2013). *Caracterización de un modelo de gestión del conocimiento aplicable a las funciones universitarias de investigación y extensión: caso Universidad CES - Universidad del Rosario*. Tesis de Maestría, Medellín, Colombia.

- López Jiménez, D. F. (2006). El conocimiento y la comunicación: dos pilares fundamentales de la organización de la sociedad de la información. *Palabra Clave*, 9(2), 91-109. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64900209>
- Martín Barbero, J. (2009). La Universidad vive hoy en el mundo una relación esquizofrénica con la sociedad. Conferencia magistral. *XIII Encuentro de FELAFACS*, La Habana, Cuba. Recuperado de: <http://www.cubadebate.cu/>
- Martín Martín, F. (2011). El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria. *Correspondencias & Análisis*, 1, 102-114.
- Meza, P. (2013). *La comunicación del conocimiento en las secciones de Tesis de lingüística: determinación de la variación entre grados académicos*. Tesis de Doctorado, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
- Meza, P. (2015). La comunicación del conocimiento en el género Tesis de Lingüística: Comparación entre grados académicos. En G. Parodi & G. Burdiles (eds.), *Leer y escribir en contextos académicos y profesionales* (pp. 67-112). Santiago de Chile: Planeta.
- Molina, J. L. & Marsal Serra, M. (2002). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Buenos Aires: Libros en red.
- Mohr, S.M. (2007). *The Role of Communication in Knowledge Management and Knowledge Exchange in Organizations*, Unpublished PhD dissertation, Graduate Program in Communication, Information and Library Studies, University of New Jersey United State.
- Munir & Rohendi, D. (2012). Development Model for Knowledge Management System (KMS) to Improve University's Performance. Case Studies in Indonesia University of Education. *IJCSI International Journal of Computer Science Issues*, 9(1), 1-6.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Tingoy, Ö. & Kurt, Ö. (2009). Communication in knowledge management practices: A survey from Turkey. *Problems and Perspectives in Management*, 7(2), 46-52.
- Passoni, L. I. & Zanfrillo, A. (2003). *Un Modelo de gestión del conocimiento en los Departamentos Académicos*. Centro de Investigaciones de la Gestión Universitaria. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Argentina.
- Pérez-Montoro Gutiérrez, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones. Fundamentos, metodología y praxis*. España: Trea.
- Pérez Rodríguez, Y. & Castañeda Pérez, M. (enero-abril, 2009). Redes de conocimiento. *Ciencias de la Información*, 40(1), 3-20.

- Pérez Sánchez, E. O., Ramírez Quintero, G. & Gallego Mosquera, N. I. (2011). *Modelo de gestión del conocimiento para el Instituto Tecnológico Metropolitano – ITM*. Tesis de Maestría en Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Medellín, Colombia.
- Ponjuán Dante, G. (2006). *Introducción a la gestión del conocimiento*. La Habana: Félix Varela.
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento*. México: Pearson Educación.
- Puertas Hidalgo, R., Cadme, E. & Álvarez Nobell, A. (2015). Gestión estratégica de la comunicación digital en la empresa ecuatoriana. Perspectiva comparada con la realidad europea. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 9(5), 5-26.
- Reina Estévez, J., Fernández Castillo, I. & Noguer Jiménez, A. (2012). El uso de las redes sociales en las universidades andaluzas: El Caso de Facebook y Twitter. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4(2), 123-144. Recuperado de: es/index.php/revrrpp/article/view/128
- Rizo García, M. (2014). El papel de las teorías de la comunicación en la construcción del campo académico de la comunicación. Reflexiones desde la historia, la epistemología y la pedagogía. *Correspondencias & Análisis*, 4, 239-258.
- Rodríguez Andino, M. et al. (2009). La gestión del conocimiento, factor estratégico para el desarrollo. Gestión en el Tercer Milenio, *Rev. de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 12(23), 7-14.
- Rojas Vera, L. & Arapé Copello, E. (1999). La Visión y la Comunicación en la Gerencia. *Revista Opción*, 28, 29-58.
- Romero Frías, E. & Robinson García, N. (2017). Laboratorios sociales en universidades: Innovación e impacto en Medialab UGR. *Comunicar*, XXV(51), 29-38.
- Saladrigas Medina, H. (2018). *La gestión de la Comunicación Organizacional/Institucional*. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/330158433>
- Scheinsohn, D. (1993). *Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa*. Córdoba: Ediciones Macchi.
- Straub, D. & Karahanna, E. (1998). Knowledge Worker Communications and Recipient Availability: Toward a Task Closure Explanation of Media Choice. *Organization Science*, 9(2), 160-175.
- Zsulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 29-46.
- Timm, P. (1986). *Managerial Communication: a finger on the pulse*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.

Treem, J. W. (2012). Communicating expertise: Knowledge performances in professional-service firms. *Communication Monographs* 79(1), 23-47.

Valentim, M. L. (2005). Construção de conhecimento científico. En *Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação*. (s.p.). São Paulo: Polis.

Van Buren, M. E. (2000). Midiendo la gestión del conocimiento. *Training & Development Digest*, 22, 70-77.

Vargas, L. (2003). *Gestión Comunicacional e Identidad Corporativa de la Organización Universitaria*. Tesis de Maestría, Ciencias de la Comunicación, Facultad de Humanidades y Educación, Universidad de Zulia, Venezuela.

Wiig, K. M. (2002). New Generation Knowledge Management: What May we Expect? *Knowledge Research Institute, Inc.* Available on: http://www.krii.com/downloads/new_gen_km.pdf

* Contribución: El trabajo fue organizado de manera conjunta y corresponden porcentajes iguales.

* Nota: El editor Paul Capriotti y el Comité Editorial de la revista aprobaron la publicación del artículo.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons - Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

IDENTIFICACIÓN DE LOS AUTORES

Viena Medina González. Máster (2019) en Dirección Estratégica e Innovación en Comunicación por la Universidad de Málaga, España. Máster (2018) en Bibliotecología y Ciencias de la Información de la Universidad de La Habana, Cuba. Doctoranda en el Programa de Doctorado Interuniversitario de Comunicación de las Universidades de Málaga, Cádiz, Sevilla y Huelva (España); en la línea de investigación Publicidad y Relaciones Públicas. Licenciada (2011) en Bibliotecología y Ciencias de la Información de la Universidad de La Habana, Cuba. Ha sido Jefa de Centro de Información y Biblioteca y docente en la Universidad de La Habana, en el área de la gestión de información y el conocimiento. Coordinadora y especialista en proyectos institucionales, en temas de información, comunicación, gestión del conocimiento y desarrollo de competencias. Autora de varios artículos como: "Gestión del conocimiento y capital social: su relación en contextos universitarios" (2017, *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*); "Modernizando la administración pública: la dimensión informativa del cambio de mentalidad" –Proyecto en coautoría ganador del Premio Academia de Ciencias de Cuba– (2018, *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*); "Propuesta de acciones orientada a la gestión del conocimiento y de la información en el desarrollo local" –coautoría con Yasneidy Del Río López, Gretel Lobelle Fernández, Amanda Talía Castillo Carratalá– (2019, *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*).

Ana Almansa Martínez. Doctora en Comunicación por la Universidad de Málaga, España. Profesora Titular de Universidad, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Málaga. Autora de más de cincuenta artículos en revistas científicas y algunos libros. Entre ellos: *Assessorías de Comunicação* (2010, Difusão Editora); *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación. La dirección de comunicación en la actualidad* (2011, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones); *Teoría, Estructura y Funcionamiento de los Gabinetes de Comunicación* (2004, SPUMA); *Nuevos medios en Comunicación Política* –coautoría con Antonio Castillo Esparcia– (2015, Asociación de la Prensa de Huelva). Investigadora principal en el proyecto de investigación *Lobby y Comunicación en España. Análisis de las estrategias de comunicación* (Programa Nacional de I+D, Ministerio de Ciencia e Innovación, España) y del proyecto *La Comunicación de los bienes patrimoniales para el desarrollo económico y social de Andalucía* (Centro de Estudios Andaluces, España). Editora de la *Revista Internacional de Relaciones Públicas*. Coordinadora del Máster Oficial "Dirección Estratégica e Innovación en Comunicación". Secretaria de la Comisión Académica en Málaga del "Doctorado Interuniversitario en Comunicación".

Antonio Castillo Esparcia. Doctor en Comunicación por la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), España. Catedrático de la Universidad de Málaga. Actualmente, Director del Grupo de Investigación *Las Relaciones Públicas en la pequeña y mediana empresa*. En la actualidad, Presidente de la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP). Director del Proyecto de Investigación *Lobby y Comunicación*, financiado por el Programa Estatal de I+D+i, Ministerio de Ciencia e Innovación, España (CSO2016-79357-R). Director del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad y Coordinador del Máster "Dirección Estratégica e Innovación en Comunicación", de la Universidad de Málaga. Es evaluador de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), la Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU), la Agencia de Calidad del Sistema Universitario Vasco (UNIBASQ) y la Agencia Estatal de Investigación. Autor de más de 170 publicaciones, entre artículos en revistas especializadas, libros y capítulos de libros en editoriales nacionales y extranjeras. Entre ellos pueden mencionarse: *Lobby y Comunicación* (2011, Comunicación Social); *Los Think Tanks en España* –coautoría con Sergio Guerra– (2019, Tirant lo Blanch); *Introducción a las Relaciones Públicas* (2010, Instituto de Investigación en Relaciones Públicas).

REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

Medina González, V., Almansa Martínez, A. & Castillo Esparcia, A. (enero-junio, 2020). Comunicación y gestión del conocimiento en las universidades. Divulgar en entornos digitales. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(1), 41-66.

Evaluación de la actitud interactiva y el nivel de diálogo de las empresas de Colombia en Facebook

Assessment of the interactive attitude and level of dialogue by Colombian companies on Facebook

Avaliação da atitude interativa e nível de diálogo das empresas de Colômbia no Facebook

DOI: <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.1.2954>

► ILEANA ZELER

ileana.zeler@udg.edu - Universitat de Girona y Universitat Rovira i Virgili, España.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5550-1000>

Fecha de recepción: 31 de enero de 2020

Fecha de aceptación: 25 de abril de 2020

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo determinar si las treinta empresas de mejor reputación de Colombia, de acuerdo al estudio anual de reputación corporativa *mercoEmpresas* elaborado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR), utilizan Facebook como herramienta de comunicación dialógica con sus públicos. La primera pregunta fue responder si las empresas de Colombia tienen presencia activa en Facebook, y, de ser así, analizar la actitud interactiva y el nivel de diálogo con

los públicos en la red social. Para llevar adelante la investigación se realizó un análisis de contenido –en parte cuantitativo– de las 1.629 publicaciones realizadas por las empresas seleccionadas en sus *fanpages* corporativas durante un año. Los hallazgos mostraron que las empresas tienen una presencia activa en Facebook, pero el uso que están haciendo de la red social es principalmente unidireccional y monológico. Sobre las bases de dichos resultados obtenidos, se espera realizar futuras investigaciones que aplicando la misma metodología a otras redes sociales y organizaciones permitan determinar hasta qué punto replican la tendencia actual.

PALABRAS CLAVE: *comunicación corporativa, comunicación dialógica, interacción, Facebook, empresas.*

ABSTRACT

This article aims to determine whether the thirty companies with the best reputation in Colombia, according to the annual study of corporate reputation *mercoEmpresas* prepared by MERCOR (corporate reputation business

monitor, in Spanish) use Facebook as a dialogic communication tool with their public. The first question was to answer whether Colombian companies have an active presence on Facebook, and, if so, to analyze the interactive attitude and the level of dialogue with the public on the social network. To carry out research, a content analysis –in part quantitative– was implemented of the 1.629 publications made by the selected companies on their corporate fanpages during a year. The findings showed that companies have an active presence on Facebook, but their use of the social network is mainly one-way and monological. On the basis of these oriented results, it is expected to carry out future research that, applying the same methodology to other social networks and organizations, will allow to determine up to what extent they replicate the current trend.

KEYWORDS: *corporate communication, dialogic communication, interaction, Facebook, companies.*

RESUMO

Este artigo tem como objetivo determinar se as trin-

ta empresas com melhor reputação na Colômbia, de acordo com o estudo anual de reputação corporativa da *merco* Empresas preparado pelo MERCO (monitor de negócios de reputação corporativa, em espanhol), usam o Facebook como uma ferramenta de comunicação dialógica com seus públicos. A primeira pergunta foi responder se as empresas colombianas têm presença ativa no Facebook e, nesse caso, analisar a atitude interativa e o nível de diálogo com o público na rede social. Para realizar a pesquisa foi realizada uma análise de conteúdo das 1.629 publicações feitas pelas empresas selecionadas em suas *fanpages* corporativas durante um ano. Os resultados mostraram que as empresas têm uma presença ativa no Facebook, mas o uso da rede social é principalmente unidirecional e monológico. Com base nos resultados obtidos, espera-se realizar investigações futuras que, aplicando a mesma metodologia a outras redes sociais e organizações, permitam determinar em que medida replicam a tendência atual.

PALAVRAS-CHAVE: *comunicação corporativa, comunicação dialógica, interação, Facebook, empresas.*

1. INTRODUCCIÓN

El uso de Internet como herramienta de *comunicación dialógica* se ha incrementado en los últimos tiempos, a tal punto que se ha convertido en una pieza clave de la *comunicación organizacional*. Internet, y en especial la Web 2.0, les dieron poder a las conversaciones: los usuarios encontraron allí un espacio para crear contenido, compartir experiencias y expresar opiniones sobre productos, servicios y/o marcas (García & Aguado, 2011; Levine, Locke, Weinberger & Searls, 2000), y en general sobre aquellos aspectos de interés común (Zanoni, 2008). Esto provocó que las organizaciones migren a los espacios digitales. En tal sentido, Capriotti y otros autores (2016) afirman que la consolidación de la Web 2.0 ha implicado cambios significativos en el vínculo entre las organizaciones y los públicos. Esto facilita mucho más la *interacción* y la negociación para lograr el mutuo entendimiento a través de la comunicación simétrica.

Las bases de la teoría dialógica (entendida como la forma de comunicación mediada por la tecnología de Internet) sostienen que para garantizar relaciones efectivas las organizaciones no sólo deben difundir información, sino que también deben estar dispuestas a interactuar con sus públicos, escucharlos, conocer cuáles son sus necesidades y requerimientos (Kent, Taylor & White, 2003; Taylor & Kent, 2014) however, about the extent to which new technologies help organizations build relationships with publics. This article examines the relationship between Web site design and organizational responsiveness to stakeholder information needs. Two organizational types with differing levels of resource dependency (general environmental activist and watchdog groups. Teniendo en cuenta que los usuarios son quienes le están dando forma a Internet (Fawkes & Gregory, 2000) but the communication dynamic itself has changed because of the Internet's unique combination of characteristics. Much public relations practice is still posited on dated theories of the system of communication along the linear lines of sender, channel, receiver (with feedback, es necesario trabajar para comprender, anticipar y satisfacer sus necesidades, manteniendo un diálogo fluido y sostenido en el tiempo.

Las redes sociales son un canal propicio para la comunicación basada en la interacción y el diálogo (Claes & Deltell, 2013). Las plataformas sociales están incrementando su presencia y poder entre los usuarios. Como consecuencia, se están integrando cada vez más a los programas de comunicación de las empresas (Carim & Warwick, 2013; DiStaso & McCorkindale, 2013). Entre las redes sociales disponibles, Facebook es la más popular: desde hace años está consolidada como la red social con mayor penetración en el mundo (Kemp, 2019). Facebook ofrece a las organizaciones crear *fanpages*, a través de las cuales se pueden generar contenidos, compartir historias y conversar (Chu, 2011). Sin embargo, como afirman Waters, Burnett, Lamm y Lucas, (2009), el hecho de que las organizaciones creen páginas en Facebook no significa tener mayor

participación o visibilidad al instante. Para que ello suceda, es necesario entender a las redes sociales como un instrumento para el diálogo con los públicos.

En dicho marco, este artículo tiene como objetivo analizar si las empresas de Colombia utilizan Facebook como herramienta de comunicación dialógica con sus públicos. Para ello, la primera cuestión fue determinar si las empresas de Colombia tienen presencia activa en esa red social. Si fuese así, la siguiente cuestión estuvo centrada en evaluar la actitud interactiva y el nivel de interacción de las empresas a través de Facebook.

2. ANTECEDENTES TEÓRICOS

2.1. Comunicación de las organizaciones en Facebook

La llegada Web 2.0 (O'Reilly, 2005) produjo un cambio significativo en la comunicación. Las nuevas características del medio permitieron el intercambio de información en los dos sentidos: two-way (Capriotti & Pardo Kuklinski, 2012; Oliveira & Capriotti, 2014; Schivinski & Dabrowski, 2015). Los sujetos pasaron a ser participantes activos (Kang & Sundar, 2016), y se convirtieron en sujetos capaces de producir y difundir contenidos, como así también de generar e intervenir en las conversaciones. Así, el contenido pasó a ser abierto y colaborativo, producido por las organizaciones y también por los públicos, y la interacción se tornó un aspecto esencial para la relación de las organizaciones con los públicos.

La Web 2.0 (y particularmente las redes sociales) cambiaron el enfoque comunicativo entre las organizaciones y los públicos. La comunicación dejó de ser netamente monológica y pasó a convertirse en dialógica e interactiva. Las redes sociales (la mayor expresión de la web 2.0) son herramientas que promueven la participación activa de los usuarios, también facilitan las relaciones interpersonales y la comunicación bidireccional y simétrica entre las organizaciones y los públicos. Las redes sociales no sólo permiten conectar a las organizaciones con los públicos y los públicos con las organizaciones (Baruah, 2012; Capriotti, 2011; Guillory & Sundar, 2014; Oliveira & Capriotti, 2014; Wang, 2015), sino que también facilitan el establecimiento de diferentes tipos de comunidades digitales (personas agrupadas en diferentes plataformas sociales a partir de intereses o aficiones comunes) (Joyanes Aguilar, 2009). Es por eso que las compañías están utilizando cada vez más las redes sociales para crear comunidades alrededor de las organizaciones (Kaplan & Haenlein, 2010).

Las redes sociales continúan ganando popularidad a nivel mundial como herramientas de comunicación, y Facebook sigue siendo una de las más elegidas por los usuarios de Internet. De acuerdo al estudio "We Are Social" (Kemp, 2019), Facebook continúa siendo la red social con más penetración a nivel mundial. En este sentido, diferentes autores concuerdan en que Facebook está siendo incorporada cada vez más a los programas de Comunicación y Rela-

ciones Públicas de las empresas (Bortree & Seltzer, 2009; Chu, 2011; Neill & Moody, 2015; Rodríguez Fernández, 2012; Waters et al., 2009). Además, otros autores agregan que la presencia en las redes sociales como parte de la estrategia de comunicación de las organizaciones es incuestionable en la actualidad (Losada-Díaz & Capriotti, 2015; Viñarás Abad & Cabezuelo Lorenzo, 2012). Y los propios profesionales concuerdan ampliamente en que están utilizando dichas plataformas para la gestión de las Relaciones Públicas (Wigley & Zhang, 2011). Como resultado de esto, estudios realizados a diferentes organizaciones muestran que Facebook está siendo utilizado desde hace varios años por parte de las organizaciones como herramienta de comunicación (Cho, Schweickart & Haase, 2014; Losada-Díaz & Capriotti, 2015; Pérez Dasilva et al., 2013; Viñarás Abad & Cabezuelo Lorenzo, 2012; Waters et al., 2009), y en la actualidad aún a más (Zeler, Oliveira & Malaver, 2019).

Las organizaciones encuentran en Facebook una herramienta de participación, interacción y escucha activa. Sin embargo, para que esto se produzca, es necesario tener una presencia activa en la red social. La presencia activa consiste en contar con un perfil institucional en la red social y mantener una actividad frecuente y sostenida en el tiempo. De acuerdo a la recomendación de los expertos, la frecuencia adecuada para Facebook es entre 1 y 2 posts por día (Quintly, 2016; Statista, 2017; Capriotti, Zeler & Oliveira, 2019; Zeler et al., 2019). Sin embargo, los resultados de los estudios, en general, indican que la media de publicaciones de las organizaciones en la red social está muy alejada de lo que recomiendan los especialistas.

Tener una presencia activa se presenta como un aspecto básico del análisis de la gestión de la comunicación en las redes sociales. Esto permite conocer si las empresas reconocen la importancia de estar presentes de forma permanente y activa para relacionarse de manera efectiva y cercana con los públicos en la red social.

2.2. Gestión del diálogo entre las organizaciones y los públicos en Facebook

El concepto de *diálogo* en el ámbito empresarial tuvo su origen hace muchos años. La literatura sugiere que la noción proviene de los modelos de relaciones públicas de Grunig y Hunt (1984) y debe entenderse como un sinónimo del modelo de comunicación simétrica bidireccional, del trabajo sobre el relativismo ético de Pearson (1989), de las perspectivas retóricas y críticas sobre el diálogo de Heath (1992), el trabajo de campañas de comunicación estratégicas éticas de Botan (1997), y de los principios de la comunicación dialógica de Kent y Taylor (1998).

Esos autores fueron quienes sentaron las bases del diálogo en la comunicación digital. Ellos tradujeron el concepto de diálogo como forma de comunicación interpersonal a la comunicación mediada por la tecnología de Internet

(Sommerfeld Yang, 2018). Así, a través del diálogo y la creación de canales colaborativos en las redes sociales, las empresas pueden comprender mejor a sus públicos, conocer sus opiniones y sus sentimientos, promover sus actividades y aumentar su notoriedad y reputación (Gonçalves Pereira, Salgueiro & Mateus, 2014).

Safko y Brake (2009) explican que para generar conversaciones primero es necesario atraer a los usuarios, y eso se consigue a través del desarrollo de contenido de valor que promueva el diálogo. Las organizaciones necesitan atraer y motivar a los usuarios a participar y compartir sus opiniones, y para ello es necesario crear contenidos que tengan un enfoque interactivo. Desarrollar una actitud interactiva en redes sociales demuestra compromiso, seriedad, responsabilidad y cercanía por parte de las organizaciones; y también contribuye positivamente a aumentar la confianza en los usuarios. Sin embargo, algunos estudios demuestran que las organizaciones no están aprovechando esta posibilidad que les ofrece la red y continúan manteniendo una comunicación caracterizada por la asimetría en vez de desarrollar un modelo de comunicación bidireccional (Hassink, Bollen & Steggink, 2007; McCorkindale, 2010; Naudé, Froneman & Atwood, 2004; Taylor, Kent & White, 2001; Wissen, 2017). Las organizaciones, en su mayoría, siguen centrándose en ellas mismas y en sus propias necesidades (informar), y no tanto en los requerimientos de los usuarios en la red: escuchar (Safko & Brake, 2009).

El diálogo que se produce en las redes sociales está determinado por dos elementos que permiten establecer el nivel de interacción generado: el *nivel de respuesta* y el *nivel de conversación*. Por un lado, el nivel de respuesta implica un único intercambio comunicativo (envío y reacción), y se considera como una respuesta la reacción surgida o relacionado con el envío original, lo que representa un nivel básico mínimo de intercambio. En Facebook existen dos recursos principales que permiten generar respuesta: *likes* y *shares* (Anderson, Swenson & Gilkerson, 2016). Los *likes* son una manera pasiva de expresar aprecio de los contenidos sin expresión verbal y los *shares* permiten a los usuarios ser portavoces voluntarios de los mensajes de las organizaciones a sus propios grupos sociales (Abitbol & Lee, 2017).

Por otro lado, el nivel de conversación implica al menos tres intercambios comunicativos (envío, respuesta, envío nuevo, etc.) relacionados entre sí, y representa más fielmente la idea de comunicación dialógica (Anderson et al., 2016). En Facebook esto se manifiesta principalmente a través de los *comments*. Los *comments* son la expresión más genuina de la interacción en redes sociales y el elemento más importante para impulsar la conversación en la red social, porque requieren mucho más compromiso que los *likes* y los *shares*. Ellos permiten a los usuarios establecer conversaciones directas con las organizaciones, por lo cual facilitan el proceso de intercambio de información continua y equilibrada entre la organización y los usuarios (Abitbol & Lee, 2017).

Los resultados de diversas investigaciones sugieren que hay un desequilibrio en el nivel de interacción generado sobre los contenidos de las organizaciones en Facebook. A pesar de que los públicos están más dispuestos a realizar interacciones sobre los contenidos que fomentan el diálogo (Cho et al., 2014), las organizaciones en general están utilizando la red social para la comunicación unidireccional (Huang, Lin & Saxton, 2016; Shin, Pang & Kim, 2015; Sundstrom & Levenshus, 2017; Wissen, 2017).

3. METODOLOGÍA

El objeto de este trabajo es analizar el uso Facebook por parte de las principales empresas de Colombia. Para la muestra se seleccionaron aquellas que tienen mejor reputación, por considerarlas referentes en temas de gestión de la comunicación y promotoras de la innovación en comunicación digital.

Para ello, se tomó como referencia el estudio anual de reputación corporativa *merc* Empresas elaborado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO), y se seleccionaron las empresas presentes en el ranking de Colombia. Para evitar organizaciones de éxito puntual, se analizó la presencia de las primeras empresas durante cuatro años consecutivos (desde 2013 hasta 2016). La muestra final incluye treinta empresas: Ecopetrol, Grupo Bancolombia, Grupo Nutresa, Alpina, Grupo EPM, Avianca, Bavaria, Cementos Argos, Grupo Éxito, Grupo Sura, Nestlé, Organización Corona, Colombina, Banco de Bogotá, Pacific Rubiales Energy, ISAGEN, ISA, Arturo Calle, Compensar, Terpel, UNE, Telefónica-Movistar, Davivienda, PepsiCo, Cemex, CAFAM, Grupo Carvajal, Coca-Cola FEMSA, Metro de Medellín, Colsubsidio.

Para seleccionar los perfiles de Facebook, se tomaron las *fanpages* corporativas oficiales de esta red social a nivel nacional. Las *fanpages* fueron localizadas a través de los enlaces directos a Facebook presentes en las páginas web oficiales de las empresas y/o a través de los buscadores populares de Internet. Se descartaron aquellos perfiles que no pudieron ser verificados.

La unidad de análisis fueron los *posts* publicados en las *fanpages* de las empresas de Colombia durante dos años consecutivos. Así, la muestra final fue de 6.129 *posts*.

Para responder a los objetivos planteados para este estudio, se establecieron tres preguntas de investigación (RQ):

- RQ 1: ¿Tienen las empresas una presencia activa en Facebook? (Presencia Activa).
- RQ2: ¿Demuestran las empresas tener una actitud interactiva en la red social? (Actitud Interactiva).
- RQ3: ¿Cuál es el nivel de diálogo que se genera en las publicaciones de las empresas en la red social? (Nivel de diálogo)

Para responder a las RQ se definieron otras tres categorías de análisis: *presencia activa*, *actitud interactiva* y *nivel de diálogo*.

Para la RQ1 se desarrolló la categoría de *presencia activa*, la cual consiste en estudiar si las empresas tienen presencia en Facebook y determinar su nivel de actividad en la red social. Para ello se desarrollaron dos dimensiones: *presencia* y *actividad*. La presencia estudia si las empresas cuentan con un perfil institucional oficial nacional en Facebook. Y la actividad estudia la frecuencia diaria de publicaciones de las empresas en la red social.

Para la RQ2 se estableció la categoría de *actitud interactiva*, la cual estudia el enfoque general de comunicación que tienen las empresas a partir de identificar los diferentes aspectos que establecen la forma en que se diseñan y presentan los contenidos, que permita una mayor o menor interacción. Para ello, se definió el tipo de presentación de los contenidos en el intercambio comunicativo entre las empresas y sus públicos en base a dos aspectos: (a) *enfoque informativo*: se refiere a la creación y presentación de los contenidos con una perspectiva meramente informativa, descriptiva y expositiva, impulsando una comunicación unidireccional; (b) *enfoque interactivo*: responde a la creación y difusión de contenidos que promueven el intercambio de información y la conversación, facilitando mucho más la comunicación bidireccional (se estimula a participar, compartir, suscribirse a una actividad, dar una opinión, responder preguntas).

Para la RQ3, se definió la categoría de *nivel de diálogo*, la cual permite evaluar el tipo de intercambio comunicativo que se genera a partir de las publicaciones difundidas por las empresas en Facebook. Para ello se establecieron dos dimensiones: el *nivel de respuesta* y el *nivel de conversación*.

- El nivel de respuesta permite analizar la cantidad de respuestas generadas en cada uno de los *posts* difundidos por las empresas. Para estudiarlo se establecieron dos aspectos: (1) *Tasa de likes*: obtenido a partir del promedio de *likes* total por empresa y *posts* en relación con el número de seguidores de las empresas, multiplicado por 100; (2) *Tasa de shares*: obtenido a partir del promedio de *shares* total por empresa y *posts* en relación con el número de seguidores de las empresas, multiplicado por 100.
- El nivel de conversación permite evaluar los intercambios comunicativos generados entre una organización y los usuarios a partir de los *posts* y de los *comments* en Facebook. Para evaluar la conversación, se definieron tres dimensiones: (a) *Tasa de comments total*: se refiere al total general de intercambios entre una organización y sus públicos, obtenida de la división del número total de *comments* de las empresas y usuarios por *post* en relación al total de seguidores, multiplicado por 100; (b) *Tasa de comments*

de usuarios: se refiere al total de comentarios realizados por los usuarios, obtenida de la división del número total de *comments* de las usuarios por *post* en relación al total de seguidores, multiplicado por 100; (c) Tasa de *comments* de Empresas: se refiere al total de comentarios realizados por las empresas sobre sus propios contenidos, obtenida de la división del número total de *comments* de las empresas por *post* en relación al total de seguidores, multiplicado por 100.

La metodología utilizada fue el análisis de contenido de *posts*. Para la recolección de los datos se utilizó una herramienta de monitorización disponible en Internet llamada Fanpage Karma. El planteamiento de las categorías de análisis permitió el diseño de una plantilla basada en Excel, en la cual se volcaron y codificaron los datos de la muestra.

4. RESULTADOS

En relación con el estudio de la presencia activa (RQ1), los resultados del análisis mostraron que efectivamente las empresas de Colombia tienen una presencia bastante activa en la red social. No sólo se detectó una amplia presencia corporativa en la red social (90%), sino que también se observó que el nivel de actividad de las empresas es alto (1,3 *posts* por día). La frecuencia semanal que arrojó el estudio es de 8,7 *posts*, lo cual significa la publicación entre 1 y 2 *posts* por día (Tabla 1).

Tabla 1. Presencia activa de las empresas en Facebook

Presencia	SI	No
	90%	10%
Actividad	Nº total	Promedio diario
	6.129	1,3

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al análisis de la actitud interactiva (RQ2), se detectó que las empresas tienen una actitud poco dialógica en Facebook. De acuerdo a los resultados obtenidos, el enfoque general de comunicación utilizado para diseñar y presentar los contenidos es principalmente informativo y muy poco interactivo (Tabla 2).

Tabla 2. Actitud interactiva de las empresas en Facebook

Posts con enfoque informativo	76,5%
Posts con enfoque interactivo	23,5%

Fuente: Elaboración propia.

Los *posts* que cuentan con un enfoque informativo suponen más del 75% del total (Tabla 2). Esto significa que mayoritariamente las empresas presentan contenidos meramente descriptivos o expositivos, impulsando la mera difusión de información de forma unidireccional. Algunos ejemplos son:

- @bancolombia publica el 21 de septiembre de 2016: “Iniciamos el *Livestream* del @bancoagricola.sv de El Salvador, presentando la inauguración del Centro de Operaciones con la compañía del presidente de Bancolombia Juan Carlos Mora”.
- @CemexColombia publica el 5 de octubre de 2016: “La revista *Semana Sostenible* destacó en su edición N° 16 nuestro compromiso con la sostenibilidad de Colombia. Allí muestran temas claves de nuestro Informe de Desarrollo Sostenible del 2015, en el cual dimos a conocer los resultados de nuestra compañía en materia de sostenibilidad y en donde ratificamos nuestro compromiso con el país. #IDS2015 #ConstruyendoUnMejorFuturo”.
- @FronteraEnergy publica el 15 de diciembre de 2016: “Nuestro programa de becas promueve la educación superior en los jóvenes de nuestras zonas de influencia. 150 bachilleres estudian en las mejores universidades del país y se forman en carreras que les permitirán retribuir positivamente a sus comunidades”.

Los *posts* que cuentan con un enfoque interactivo sólo suponen el 23,5% (Tabla 2). Esto significa que pocas veces las empresas crean y difunden contenidos que promuevan algún tipo de interacción que facilite la comunicación bidireccional. Entre los *posts* con enfoque interactivo más difundidos se encuentran aquellos que impulsan a dar opiniones y responder preguntas, así como aquellos que invitan a participar y suscribirse a actividades. Algunos ejemplos son:

- @nestle.colombia publica el 15 de diciembre de 2016: “Queremos invitarte este lunes 19 a las 7:30 p.m. a compartir la Navidad con la familia NESTLÉ. Únete a nuestro evento y alístate para celebrar con NESTLÉ® En Vivo la época más esperada del año → <https://goo.gl/z3X55n>”.

- @cementosargos publica el 5 de noviembre de 2016: “Cuéntanos, ¿cuál fue tu experiencia en tu primer día de obra?”
- @amigosBAVARIA publica el 29 de agosto de 2016: “Si tienes una idea en crecimiento o un proyecto en desarrollo, inscríbete en *Destapa Futuro Reto de Emprendedores* en las categorías: Mujer, Reto Bavaria, País en Transición, Acción Climática y Categoría Abierta entrando a www.bavariadestapafuturo.com”.

Respecto al nivel de diálogo (RQ3), se encontró que prácticamente no existe la interacción estable y continuada entre las empresas y sus seguidores en Facebook. Por el contrario, el nivel de respuesta es mayor que el nivel de conversación. Esto sugiere que hay un nivel básico mínimo de intercambio comunicativo, determinado por una única respuesta generada por los usuarios sobre cada *post* compartido por las empresas, en vez de múltiples envíos y respuestas que representen otro estatuto de conversación (Tabla 3).

Tabla 3. Nivel de diálogo de las empresas en Facebook

Media total de seguidores	Nivel de respuesta		Nivel de conversación		
	Tasa de likes	Tasa de shares	Tasa de Comments Total	Tasa de Comments Usuarios	Tasa de Comments Empresas
306.320	14,5%	2,2%	0,6%	0,5%	0,1%

Fuente. Elaboración propia.

En los resultados de la Tabla 3 se puede observar que el *nivel de respuesta* es bajo. Teniendo en cuenta que las empresas de Colombia tienen una media de más de 306.000 seguidores, la tasa de *likes* y *shares* obtenida fue baja (*likes*: 14,5%; *shares*: 2,2%). Partiendo de la base que dar un *like* es la manera pasiva que tiene el usuario de mostrar agrado o acuerdo sobre un contenido, el estudio sugiere que los usuarios principalmente reaccionan pasivamente a los contenidos de las empresas.

Resultados similares se encontraron en el *nivel de conversación*. La tasa de *comments* total detectada fue muy baja (0,6%). Esto supone una diferencia notable con la tasa de *likes* y *shares*. Los *comments* representan 24 veces menos la tasa de *likes* y algo más de 3 veces la tasa de *shares* (Tabla 3). Asimismo, en el estudio se detectó que casi la mayoría de los *comments* generados proviene de los usuarios. Mientras que la tasa de *comments* de los usuarios supone el 0,5%, la tasa de *comments* de las empresas representa el 0,1%. Esto significa que de cada 5 comentarios de usuarios, se encuentra solamente 1 respuesta por parte de las empresas.

5. CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio fue evaluar si las empresas de Colombia utilizan Facebook como herramienta de comunicación dialógica con sus públicos. Para ello, en primer lugar, se analizó si las empresas tienen una presencia activa en esa red social y, en segundo lugar, se estudió si las empresas demuestran tener una actitud interactiva y cuáles el nivel de diálogo que se genera en las publicaciones realizadas en las *fanpages* corporativas.

Los resultados arrojaron que las empresas tienen una presencia bastante activa en Facebook. Casi la totalidad de las empresas estudiadas tiene presencia en la red social y su actividad es bastante frecuente. Tal como se mencionó, para mantener una frecuencia adecuada se debe publicar, indican los expertos, entre 1 y 2 *posts* por día. Siguiendo esta línea, la frecuencia de publicaciones de las empresas de Colombia se encuentra dentro del rango establecido y logran así tener un nivel de actividad adecuado.

A pesar de tener una presencia activa, las empresas no tienen en general una actitud interactiva en la red social. Los resultados de la actitud interactiva mostraron principalmente que se crean y difunden *posts* con enfoque informativo, fomentando así la comunicación unidireccional, en vez de promover la comunicación bidireccional y dialógica. Estos resultados son similares a los encontrados en investigaciones previas. Si bien hay estudios que indican que los públicos están más dispuestos a realizar interacciones sobre los contenidos que fomentan el diálogo y la conversación (Cho et al., 2014), la actitud comunicativa de las organizaciones en Facebook es principalmente unidireccional (Aced-Toledano & Lalueza, 2018; Huang et al., 2016; Rival IQ, 2018; Sundstrom & Levenshus, 2017; Wissen, 2017).

Los resultados del diálogo indicaron que el nivel de respuesta es mucho mayor que el de conversación. Esto significa que hay un nivel básico mínimo de intercambio comunicativo, determinado por una única respuesta generada por los usuarios sobre cada *post* compartido por las empresas (nivel de respuesta), en vez de múltiples envíos y respuestas que representan o caracterizan a la conversación: nivel de conversación (Anderson et al., 2016; Kioussis, 2002; Rafali, 1988; Walther, Deandrea, Kim & Anthony, 2010).

El hecho de que los usuarios prefieran dar *likes* (recurso que permite demostrar el agrado o acuerdo sobre un contenido de forma pasiva), en vez de *shares* (recursos que permiten a los usuarios ser portavoces voluntarios de los contenidos que difunden las empresas), puede deberse a que las empresas estén generando contenidos poco interesantes, o bien está promovido porque los contenidos no promueven la interacción. Como posible consecuencia de ello se encontró que el nivel de conversación es muy bajo. Los usuarios realizan comentarios en los *posts* muy pocas veces, y como si eso fuera el único dato relevante, se encontró también que las empresas prácticamente no responden los comentarios realizados por los usuarios.

Estos resultados permiten concluir que las empresas de Colombia no están utilizando Facebook como herramienta de comunicación dialógica, como sería esperable. Por el contrario, la gestión de la comunicación es meramente unidireccional y monológica. A pesar de que Facebook es una herramienta clave para generar y mantener relaciones entre las organizaciones y sus públicos, ya que permite la interacción, el diálogo y la escucha activa (Neill & Moody, 2015), la mayoría de las empresas colombianas está utilizándola para obtener principalmente visibilidad.

Finalmente, este estudio ha contribuido a desarrollar una metodología que permite analizar la comunicación dialógica en Facebook. El estudio fue aplicado a las principales empresas de Colombia y sus resultados permitieron mostrar el *estado de la cuestión*. Sin embargo, para una futura investigación se podría aplicar esta metodología a otras redes sociales tales como Twitter, Instagram, YouTube y/o a otras organizaciones en diferentes partes del mundo. De esta manera se podría determinar si los resultados pueden ser replicados a otras organizaciones y redes sociales.

REFERENCIAS

- Abitbol, A. & Lee, S. Y. (2017). Messages on CSR-dedicated Facebook pages: What works and what doesn't. *Public Relations Review*, 43(4), 796-808. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.002>
- Aced-Toledano, C. & Lalueza, F. (2018). Monologues in the conversational era: Assessing the level of dialogic communication that big firms are reaching on social media. *El Profesional de la Información*, 27(6). DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.10>
- Anderson, B. D., Swenson, R. & Gilkerson, N. D. (2016). Understanding Dialogue and Engagement Through Communication Experts' Use of Interactive Writing to Build Relationships. *International Journal of Communication*, 10. Available on: <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/4569/1759>
- Baruah, T. D. (2012). Effectiveness of Social Media as a tool of communication and its potential for technology enabled connections: A micro-level study. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2(1), 1-10. DOI: <https://doi.org/ISSN 2250-3153>
- Bortree, D. S. & Seltzer, T. (2009). Dialogic strategies and outcomes: An analysis of environmental advocacy groups' Facebook profiles. *Special Section on China Public Relations*, 35(3), 317-319. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.05.002>
- Botan, C. (1997). Ethics in strategic communication campaigns: The case for a new approach to public relations. *Journal of Business Communication*, 34(2), 188-202. DOI: <https://doi.org/10.1177/002194369703400205>

- Capriotti, P. (2011). Communicating corporate responsibility through the Internet and Social Media. En Ø. Ihlen, J. L. Bartlett & S. May (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 358-378). Boston: Wiley-Blackwell. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118083246>
- Capriotti, P., Carretón, C. & Castillo, A. (2016). Testing the level of interactivity of institutional websites: From museums 1.0 to museums 2.0. *International Journal of Information Management*, 36(1), 97-104. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.003>
- Capriotti, P. & Losada-Díaz, J. C. (2018). Facebook as a dialogic communication tool at the most visited museums of the world. *El Profesional de la Informacion*, 27(3). DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2018.may.17>
- Capriotti, P. & Pardo Kuklinski, H. (2012). Assessing dialogic communication through the Internet in Spanish museums. *Public Relations Review*, 38(4), 619-626. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.05.005>
- Capriotti, P., Zeler, I. & Oliveira, A. (2019). Comunicación dialógica 2.0 en Facebook. Análisis de la interacción en las organizaciones de América Latina. *Revista Latina de Comunicación Social*, (74), 1094-1113. DOI: <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1373>
- Carim, L. & Warwick, C. (2013). Use of social media for corporate communications by research-funding organisations in the UK. *Public Relations Review*, 39(5), 521-525. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.08.006>
- Cho, M., Schweickart, T., & Haase, A. (2014). Public engagement with nonprofit organizations on Facebook. *Public Relations Review*, 40(3), 565-567. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.01.008>
- Chu, S. (2011). Viral Advertising in Social Media : Participation in Facebook Groups and Responses Among College-Aged Users. *Journal of Interactive Advertising*, 12(1), 30-43. DOI: <https://doi.org/10.1080/15252019.2011.10722189>
- Claes, F. & Deltell, L. (2013). Museos Sociales. Perfiles Museísticos en Twitter y Facebook 2012-2013. *El Profesional de la Informacion*, 23(6), 594-602. DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2014.nov.06>
- DiStaso, M. W. & McCorkindale, T. (2013). A Benchmark Analysis of the Strategic Use of Social Media for Fortune's Most Admired U.S. Companies on Facebook, Twitter and Youtube. *Public Relations Journal*, 7(1), 1-33.
- Fawkes, J. & Gregory, A. (2000). Applying communication theories to the Internet. *Journal of Communication Management*, 5(2), 109-124. DOI: <https://doi.org/10.1108/13632540110806703>
- García, A. & Aguado, G. (2011). De un Modelo de Comunicación One-To-Many a un Modelo One-To-One en el Entorno Digital. *Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, 1(9), 175-191.

- Gonçalves Pereira, H., Salgueiro, M. de F. & Mateus, I. (2014). Say yes to Facebook and get your customers involved! Relationships in a world of social networks. *Business Horizons*, 57, 695-702. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.001>
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Belmont, CA: Thompson Wadworth.
- Guillory, J. E. & Sundar, S. S. (2014). How Does Web Site Interactivity Affect Our Perceptions of an Organization? *Journal of Public Relations Research*, 26(1), 44-61. DOI: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.795866>
- Hassink, H., Bollen, L. & Steggink, M. (2007). Symmetrical versus asymmetrical company-investor communications via the internet. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 145-160.
- Heath, R. L. (1992). Critical perspectives on public relations. En E. L. T. & R. L. Heath (Ed.), *Rhetorical and critical approaches to public relations* (pp. 37-64). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Huang, Y.C., Lin, Y. & Saxton, G. D. (2016). Give Me a Like: How HIV/AIDS Nonprofit Organizations Can Engage Their Audience on Facebook. *AIDS Education and Prevention*, 28(6), 539-556. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2769-z>.For
- Joyanes Aguilar, L. (2009). Empresa 2.0: ¿Cómo llevar las tecnologías de la Web 2.0 y la Web Social a la empresa? *ICADE. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (77), 115-150. Recuperado de: <http://www.upcomillas.es/webcorporativo/Servicios/RevistaICADE/CargaFichero.asp?idDocumento=DOC0000000000003093&Name=5. JOYANES.pdf>
- Kang, H. & Sundar, S. S. (2016). When Self Is the Source: Effects of Media Customization on Message Processing. *Media Psychology*, 19(4), 1-28. DOI: <https://doi.org/10.1080/15213269.2015.1121829>
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kemp, S. (2019). *Digital 2019: Essential Insights Into How People Around The World Use The Internet, Mobile Devices, Social Media, and E-Commerce*. We Are Social & Hootsuite. Available on: https://es.slideshare.net/DataReportal/digital-2019-argentina-january-2019-v01?from_action=save
- Kent, M. L. & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the world wide web. *Public Relations Review*, 24(3), 321-334. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80143-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80143-X)
- Kent, M. L., Taylor, M. & White, W. J. (2003). The relationship between Web site design and organizational responsiveness to stakeholders. *Public Relations Review*, 29(1), 63-77. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00194-7](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00194-7)

- Kiousis, S. (2002). Interactivity: A concept explication. *New Media and Society*, 4(3), 355-383. DOI: <https://doi.org/10.1177/146144480200400303>
- Levine, R., Locke, C., Weinberger, D. & Searls, D. (2000). *The Cluetrain Manifesto: The end of business as usual*. Cluetrain. Cambridge (Mass.), Perseus Books.
- Losada-Díaz, J. C. & Capriotti, P. (2015). La comunicación de los museos de arte en Facebook: comparación entre las principales instituciones internacionales y españolas. *Palabra Clave*, 18(3), 889-904. DOI: <https://doi.org/10.5294/pacla.2015.18.3.11>
- McCorkindale, T. (2010). Can you see the writing on my wall? A content analysis of the Fortune 50's Facebook social networking sites. *Public Relations Journal*, 4(3), 1-14. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Montero, L. (2013). Reflexiones sobre la investigación en redes sociales: Facebook y Twitter. En *I Congreso Internacional de Comunicación y Sociedad Digital*. Logroño: UNIR. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4565937.pdf> <https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=4565937>
- Naudé, A. M. E., Froneman, J. D. & Atwood, R. A. (2004). The use of the internet by ten South African non-governmental organizations a public relations perspective. *Public Relations Review*, 30(1), 87-94. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2003.11.008>
- Neill, M. S. & Moody, M. (2015). Who is responsible for what? Examining strategic roles in social media management. *Public Relations Review*, 41(1), 109-118. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.10.014>
- O'Reilly, T. (2005). What Is Web 2.0 Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. *O'Reilly*, 1-27. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1008839>
- Oliveira, A. & Capriotti, P. (2014). Internet as a key tool for publics to communicate with organizations. The case of the Spanish energy sector. *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies*, 6(1), 143-151. DOI: https://doi.org/10.1386/cjcs.6.1.143_1
- Pearson, R. (1989). Beyond ethical relativism in public relations: Coorientation, rules, and the idea of communication symmetry. En J. E. G. & L. A. Grunig (Ed.), *Public Relations Research Annual* (pp. 67-86). New York, NY: Routledge.
- Pérez Dasilva, J., Genaut Arratibel, A., Meso Ayerdi, K., Mendiguren Galdospin, T., Marauri Castillo, Í., Iturregui Mardaras, L. y Rivero Santamarina, D. (2013). Las empresas en Facebook y Twitter. Situación actual y estrategias comunicativas. *Revista Latina de comunicación social*, (68), 30-20. DOI: <https://doi.org/10.4185/RLCS-2013-996>
- Quintly. (2016). *Brand Study H1 2016: How do 30 of the biggest brands use Facebook?* Available on: <https://www.quintly.com/blog/2016/10/30-biggest-brands-on-facebook-analyzed-in-depth/>

- Rafaeli, S. (1988). Interactivity: From new media to communication. In *Sage Annual Review of Communication Research: Advancing Communication Science*, 16, 111-134. Available on: http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Interactivity:+From+New+Media+to+Communication#0%5Cnfile:///Users/Home/Dropbox/Masters Thesis/Articles/Interactivity/Rafeili_?.Interactivity.pdf
- Rival IQ. (2018). *2018 Social Media Trends Benchmark Report*. Available on: https://get.rivaliq.com/hubfs/eBooks/Rival_IQ_2018_Social_Media_Benchmark_Report.pdf?submissionGuid=5aa5c934-e84c-4771-8f86-f1ee5e90b7e8
- Rodríguez Fernández, Ó. (2012). *Facebook. Aplicaciones profesionales y de empresa*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Safko, L. & Brake, D. K. (2009). *The Social media bible : tactics, tools, and strategies for business success*. New Jersey: Wiley.
- Schivinski, B. & Dabrowski, D. (2015). The impact of brand communication on brand equity through Facebook. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 9(1), 31-53. DOI: <https://doi.org/10.1108/JRIM-02-2014-0007>
- Shin, W., Pang, A. & Kim, H. J. (2015). Building Relationships Through Integrated Online Media: Global Organizations' Use of Brand Web Sites, Facebook, and Twitter. *Journal of Business and Technical Communication*, 29(2), 184-220. DOI: <https://doi.org/10.1177/1050651914560569>
- Sommerfeldt, E. J. & Yang, A. (2018). Notes on a dialogue: twenty years of digital dialogic communication research in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 30(3), 59-64. DOI: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1498248>
- Statista. (2017). *Average number of weekly posts on social media in the U.S. 2015*. Available on: <https://www.statista.com/statistics/620974/average-number-brand-posts-social-media/>
- Sundstrom, B. & Levenshus, A. B. (2017). The art of engagement: dialogic strategies on Twitter. *Journal of Communication Management*, 21(1), 17-33. DOI: <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2015-0057>
- Taylor, M. & Kent, M. L. (2014). Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 384-398. DOI: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956106>
- Taylor, M., Kent, M. L. & White, W. J. (2001). How activist organizations are using the Internet to build relationships. *Public Relations Review*, 27(3), 263-284. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(01\)00086-8](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(01)00086-8)
- Viñarás Abad, M. & Cabezuelo Lorenzo, F. (2012). Claves para la participación y generación de contenido en las redes sociales: estudio de caso del Museo del Prado en Facebook. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 3, 87-103. DOI: <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.6>

- Walther, J. B., Deandrea, D., Kim, J. & Anthony, J. C. (2010). The Influence of Online Comments on Perceptions of Antimarijuana Public Service Announcements on YouTube. *Human Communication Research*, 36(4), 469-492. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2010.01384.x>
- Wang, Y. (2015). Incorporating Social Media in Public Relations : A Synthesis of Social Media-Related Public Relations Research. *Public Relations Journal*, 9, 1-14.
- Waters, R. D., Burnett, E., Lamm, A., & Lucas, J. (2009). Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. *Public Relations Review*, 35(2), 102-106. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.01.006>
- Wigley, S., & Zhang, W. (2011). A Study of PR Practitioners' Use of Social Media in Crisis Planning. *Public Relations Journal*, 5(3), 1-16.
- Wissen, N. Van. (2017). Building Stakeholder Relations Online : How Nonprofit Organizations Use Dialogic and Relational Maintenance Strategies on Facebook. *Communication Management Review*, 2, 54-74. DOI: <https://doi.org/10.22522/cmr20170119>
- Zanoni, L. (2008). *El imperio digital. El nuevo paradigma de la comunicación 2.0*. Buenos Aires: Printing book.
- Zeler, I., Oliveira, A. & Malaver, S. (2019). La gestión comunicativa de las empresas vitivinícolas de España en las principales redes sociales Communication management of Spanish wine companies in the main social networks. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, IX, 161-178.

* Contribución: 100 % realizado por la autora.

* Nota: El editor Paul Capriotti y el Comité Editorial de la revista aprobaron la publicación del artículo.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons - Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

IDENTIFICACIÓN DE LA AUTORA

Ileana Zeler. Doctora en Ciencias de la Comunicación por la Universitat Rovira i Virgili (URV), España. Es profesora de Comunicación, Relaciones Públicas y Publicidad en la Universitat de Girona (UdG), la Universitat Rovira i Virgili (URV) y la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), todas de España. Ha publicado varios artículos académicos en revistas científicas de prestigio, entre ellos: “Análisis del concepto de públicos en las relaciones públicas” –coautoría con Andrea Oliveira y Paul Capriotti– (2018, *Communication Papers*); “Comunicación dialógica 2.0 en Facebook. Análisis de la interacción en las organizaciones de América Latina” –coautoría con Andrea Oliveira y Paul Capriotti– (2019, *Revista Latina de Comunicación Social*). Sus líneas de investigación se centran en la comunicación organizacional, la comunicación digital, las relaciones públicas, la responsabilidad social corporativa y la reputación corporativa.

REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

Zeler, I. (enero-junio, 2020). Evaluación de la actitud interactiva y el nivel de diálogo de las empresas de Colombia en Facebook. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(1), 67-85.

Del sector secundario al quinario

Comunicación interna según la actividad de la empresa: objetivos, medición y prioridades¹

From the secondary to the quinary sector

Internal communication according to the activity of the company: objectives, measurement and priorities

Do setor secundário ao quinquário

Comunicação interna de acordo com a atividade da empresa: objetivos, medição e prioridades

DOI: <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.1.2955>

► CRISTINA ACED-TOLEDANO

caced@uoc.edu - Universitat Oberta de Catalunya, España.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2732-5708>

► SUSANA MIQUEL-SEGARRA

smiquel@uji.es - Universitat Jaume I, España.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0337-7503>

Fecha de recepción: 1 de febrero de 2020

Fecha de aceptación: 9 de abril de 2020

RESUMEN

El presente artículo se centra en conocer los departamentos de comunicación interna (CI) de las organizaciones españolas en función del sector económico al que pertenecen, así como determinar cuáles son los objetivos, los ejes programáticos y la evaluación de las estrategias que plantean en sus planes de CI. Por otro lado, se pretende conocer cuáles son sus prioridades para un futuro inmediato y determinar si existen similitudes y/o diferencias entre las empresas en función del sector de pertenencia. Para ello se realiza un estudio cuantitativo, basado en una encuesta sobre una muestra de 118 responsables de CI en España. Los resultados revelan que las empresas del sector cuaternario se implican más en estimular y

¹ Este trabajo se ha realizado en el marco del proyecto "El estado de la Comunicación Interna en España (2018)", llevado a cabo y financiado por la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM).

promover la innovación y la creatividad en la empresa, y que utilizan más y con mayor frecuencia procedimientos de evaluación de la eficacia que las empresas de otros sectores, sobre todo, del quinario. Asimismo, se aprecian diferencias con las de otros sectores en la relevancia que dan a algunas de las herramientas que utilizan para alcanzar sus objetivos.

PALABRAS CLAVE: *comunicación interna, estrategias, evaluación, sectores económicos.*

ABSTRACT

The purpose of this essay is to know the internal communication (IC) departments of Spanish organizations according to the economic sector to which they belong, as well as determining which are the objectives, the programmatic axes and evaluation of the strategies proposed in their IC plans. On the other hand, it is intended to know what their priorities are for the immediate future, and to determine if there are similarities and / or differences between companies depending on the sector they belong to. For this, a quantitative study is carried out, based on a survey on a sample of 118 IC managers in Spain. The results reveal that companies in the quaternary sector are more involved in stimulating and promoting innovation and creativity in the company, and that they use efficacy assessment procedures more and more frequently than companies in other sectors, especially in the quinary one. Likewise, there are also differences in the relevance that

companies in the quaternary sector give to some of the tools they use to achieve their objectives.

KEYWORDS: *internal communication, strategies, evaluation, economic sectors.*

RESUMO

Este artigo concentra-se em conhecer os departamentos de comunicação interna (CI) das organizações espanholas de acordo com o setor econômico ao qual eles pertencem, bem como a determinar quais são os objetivos, os eixos programáticos e a avaliação das estratégias propostas em seus planos de CI. Por outro lado, pretende-se saber quais são suas prioridades para o futuro imediato e determinar se há semelhanças e / ou diferenças entre as empresas, segundo o setor de pertencimento. Para isso, é realizado um estudo quantitativo, com base em uma amostra de 118 responsáveis de CI na Espanha. Os resultados revelam que as empresas do setor quaternário estão mais envolvidas em estimular e promover a inovação e a criatividade na empresa, e que utilizam mais e com mais frequência procedimentos de avaliação de eficácia do que as empresas de outros setores, especialmente no setor quinario. Da mesma forma, diferenças são apreciadas com as de outros setores na relevância que conferem a algumas das ferramentas usadas para atingir seus objetivos.

PALAVRAS-CHAVE: *comunicação interna, estratégias, avaliação, setores econômicos.*

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación interna (CI) cada vez adquiere más protagonismo en la dirección de empresas y se la considera un valor estratégico dentro de las organizaciones (Adecec, 2019; DIRCOM, 2018). Como señala el *Latin American Communication Monitor 2018-2019* (Moreno, Molleda, Álvarez Nobell, Herrera, Athaydes & Suárez, 2019), no se puede lograr la excelencia del departamento de comunicación si no goza de prestigio interno ni influye dentro de la organización. En el libro *Estudio de Excelencia para Relaciones Públicas*, Grunig (1992) ya situaba a la CI como un componente esencial y un requisito previo para conseguir una excelente comunicación corporativa y relaciones públicas.

La CI se ha convertido en un elemento estratégico dentro de las organizaciones porque contribuye a que los empleados compartan información, establezcan relaciones (Berger, 2008), reafirmen su identidad y los valores organizacionales (Berger, 2008; Álvarez-Nobell & Lesta, 2011). Además, tiene un papel clave en la gestión del cambio y en la toma de decisiones (Men, 2014; Men & Stacks, 2014). Para ser realmente estratégica, la CI debe estar alineada con la visión de la organización (Apirian & Lepis, 2017) y garantizar que las opiniones de las partes interesadas (organización y público interno) se incorporen en la estrategia (Verwey y Plooy-Cilliers, 2003). Además, ha de contar con la implicación de la alta gerencia de la organización (Miquel-Segarra & Aced-Toledano, 2018; Cuenca & Verazzi, 2018; Ingelmo et al., 2018; Tkalc Verčič & Pološki Vokić, 2017; Walden, Jung & Westerman, 2017).

En función de estos aportes, no es de extrañar que la CI sea uno de los principales objetivos de los departamentos de comunicación para los próximos tres años (DIRCOM, 2018), aunque muchos directores de comunicación todavía subestimen a la CI frente a otras funciones comunicativas dentro de la empresa (VMA-Group, 2018b). Y no son los únicos: aunque la alta dirección empieza a reconocer la importancia de la CI dentro de la organización, muchos altos directivos no tienen claro aún qué rol deben desempeñar sus profesionales y los consideran meros *técnicos de canales* (Volk et al., 2017). En tal sentido, y según pone de manifiesto el estudio *Making it Count*, elaborado por Chartered Institute of Public Relations Inside (2017), muchos CEO dicen que la CI es una función estratégica, aunque ponen como ejemplos tareas que refieren principalmente a cuestiones *tácticas*.

Precisamente, justificar el papel de la CI y demostrar su eficacia es uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta la profesión de la comunicación en los próximos cinco años, según el informe *The View* (2018). Para defender su posición estratégica es indispensable que la CI evalúe regularmente la efectividad de sus acciones, su contribución para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa (Zerfas et al., 2017; Watson & Noble, 2014) y su contribución a la cuenta de resultados (Berceruelo, 2014; Cuenca & Verazzi, 2018; Internal Communication Kollektif, 2018). Medir los resultados es imprescindible para demostrar el impacto de la CI en la estrategia corporativa.

Investigaciones recientes evidencian la falta de evaluación y medición en este ámbito. Son pocas las empresas que miden los resultados de la CI y la mayoría pone el foco en aspectos tácticos como medir los efectos de acciones concretas, pero no le prestan atención al aporte que hacen en la cuenta de resultados de negocio o en el cumplimiento de los objetivos fijados por la organización (Álvarez-Nobell & Lesta, 2011; Castillo-Esparcia & Álvarez-Nobell, 2014; Castillo-Esparcia & Villabona-Beltrán, 2018; Internal Communication Kollektif, 2019; Miquel-Segarra & Aced-Toledano, 2019).

Muchos profesionales de la CI todavía no se toman en serio la medición de resultados (Gatehouse, 2019), así que la evaluación se ha convertido en uno de los principales retos (Internal Communication Kollektif, 2019; Nelli, 2018; VMA-Group, 2018a; Zeffass et al., 2018). Otros desafíos a los que se enfrenta la CI son, según el “State of the Sector” que publica Gatehouse (2019), hacer frente al exceso de acciones de CI realizadas y la falta de tiempo de los empleados para consumirlas. Una de las principales prioridades de futuro será, según este informe, centrarse en comunicar la estrategia, los valores y el propósito. También el diseño de la estrategia de CI tendrá un papel clave, puesto que sólo el 38% de las organizaciones afirma haber definido una estrategia que cubra un período de más de un año.

Las investigaciones sobre la comunicación interna centradas en explorar y conocer la situación en el territorio español se han llevado a cabo principalmente en el ámbito profesional. En el año 2002 y posteriormente en 2011, la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) elaboró sendos informes, *El estado de la comunicación interna en España*, en los que se analizan las expectativas de los profesionales, así como las prácticas y los resultados de las acciones de CI. En el ámbito académico, los investigadores han puesto el foco en sectores concretos como la banca (Carretón, 2007), el sector financiero (Trani Moreno, 2015), las empresas del Ibex 35 (Sánchez-Gómez, 2016) y la universidad (Simancas-González & García-López, 2017; Tapia et al., 2010; Herranz de la Casa et al., 2009; Palencia Lefler, 2008). Sin embargo, no hay estudios que recojan un análisis comparativo de los diferentes sectores ni que evidencien las similitudes y las diferencias que existen en la implantación de la CI.

Es por ello que este artículo se vale de una investigación que fija su objetivo en estudiar el estado actual de la CI en las empresas españolas clasificadas en función del sector de actividad al que pertenecen. En concreto, se quiere analizar si existen diferencias y/o similitudes en:

- Las características de los departamentos de CI.
- Los objetivos y las estrategias que establecen las empresas en sus planes de CI.
- Cómo evalúan las empresas la efectividad de las estrategias de CI desarrolladas.
- Las prioridades que tienen los equipos de CI de las empresas para los próximos tres años.

2. MÉTODO

2.1. Participantes

La muestra se conforma por 118 profesionales que son responsables de la gestión de la CI en sus empresas: 60,2% de ellas son mujeres y 39,8% hombres. Sus edades son: 5,9% menores de 31 años; 17% tenían entre 31 y 40 años; 68,7% entre 41 y 50 años; 0,8% entre 51 y 60 años; y 7,6% mayor de 60 años.

Todos ostentan titulación universitaria. Las formaciones más habituales son periodismo (52,5%), publicidad y relaciones públicas (22,9%), económicas y empresariales (10,2%) y derecho (6,8%). El 84,7% completó su formación universitaria con estudios de posgrado en comunicación corporativa (47,4%), marketing y dirección comercial (15,3%), redes sociales (8,5%), MBA (6,8%) y RRHH (6,8%).

El 45,8% de los participantes trabaja en empresas multinacionales y el 54,2% en empresas del ámbito nacional. En cuanto a su tamaño, el 8,5% está empleado en microempresas, el 10,2% en empresas pequeñas, el 9,3% en empresas medianas y el 72,0% en grandes empresas.

Respecto a los sectores de actividad económica², tal y como se detalla en la Tabla 1, un 24,6% trabaja en el sector secundario o industrial, el 15,3% en el sector terciario o de servicios, el 25,4% en el sector cuaternario o de la información y 34,7% en el sector quinario o quinto sector.

Tabla 1. Tipo de actividad de los profesionales por sector productivo

Sector secundario (n = 29)	Sector terciario (n = 18)	Sector cuaternario (n = 30)	Sector quinario (n = 41)
Alimentación (9)	Serv. financieros (8)	Consultoría (14)	Educación (13)
Infraestructura, transporte y logística (6)	Consumo masivo y distribución (4)	Tecnología (7)	Salud (10)
Automoción (6)	Inversiones (1)	TIC (5)	AAPP (9)
Energía (3)	Serv. hoteleros (1)	Telecomunicaciones (2)	ONG (5)
Química (2)	MMCC (1)	Asesoría jurídica (1)	Deportes (3)
Construcción (1)	Audiovisual (1)	Corp. derecho público (1)	ONU (1)
Ind. aeronáutica (1)	Seguros (1)		
Ind. manufacturas (1)	Turismo (1)		

Fuente: elaboración propia.

- La evolución de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) experimentada en los últimos años constata la necesidad de superar la clasificación de los sectores productivos clásicos. En esta investigación se recurre a la tipología propuesta por Foote y Hatt (1953), en la que se realiza una escisión del sector servicios y da lugar a la aparición del cuarto y quinto sector. El cuaternario, basado en la administración de la información, nace como una consecuencia directa del I+D+i (la investigación, el desarrollo y la innovación). Contempla actividades propias del sector terciario, pero que adquieren entidad propia por su importancia estratégica y sus modos propios de producción. Este sector incluye servicios que son imposibles de mecanizar y se basan en conocimientos (la consultoría, la industria de la información). El sector quinario o quinto sector se caracteriza, en un sentido amplio, por ser generador de conocimientos. Las organizaciones que lo conforman, sean con o sin ánimo de lucro, tienen unos modelos productivos con carácter propio y un nexo en común: buscar la sostenibilidad y la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía (las industrias culturales y el entretenimiento, la educación, la sanidad).

2.2. Procedimiento

En esta investigación se han utilizado los datos del *Estudio sobre el Estado de la Comunicación Interna en España* que realizó la asociación DIRCOM en el primer trimestre de 2018 con el objetivo de conocer el estado actual de la disciplina, destacar y potenciar la CI como una función estratégica y directiva dentro de la empresa, y analizar el creciente impacto de la digitalización.

DIRCOM elaboró un instrumento estructurado de 37 preguntas. El link al cuestionario se remitió vía online a sus socios para que lo contestaran los profesionales que tuvieran responsabilidades en la gestión de la CI de su empresa. El tiempo necesario para la cumplimentación era en torno a 20 minutos.

El tipo de muestreo del estudio fue no probabilístico por autoselección (Couper, 2000; Rodríguez & González, 2014).

2.3 Análisis de datos

Para estudiar las diferencias entre empresas por sectores en los objetivos y estrategias de CI, en la evaluación de su efectividad y en las prioridades de sus equipos, se han aplicado ANOVAs³ de un factor a las variables cuantitativas y la prueba chi-cuadrado⁴ a las variables cualitativas del estudio.

El valor de significación establecido es $< .05$. El análisis de los datos se ha realizado con el paquete estadístico SPSS, versión 22.0.

3. RESULTADOS

3.1. Características de los departamentos de CI

La Tabla 2 muestra que en todos los sectores de actividad hay más mujeres responsables de la gestión de la CI en la empresa que hombres y, además, el tramo de edad más habitual es entre 41 y 50 años, no habiéndose detectado diferencias de participación por género ($\chi^2(3, N = 118) = 2,700; p = ,440$) ni por la edad ($\chi^2(6, N = 118) = 3,497; p = ,744$) entre los sectores. El peso que tiene la internacionalización de las empresas difiere según el sector de actividad a que se dedican ($\chi^2(3, N = 118) = 9,194; p = ,027$) y se registran diferencias entre el sector quinario (el 29.3% de las empresas son multinacionales) y los demás sectores ($\chi^2(1, N = 118) = 6,887; p = ,009$).

Respecto al tamaño de las empresas, se ha detectado que existen diferencias significativas según el sector de actividad, en el peso que tienen las micro-pequeñas empresas respecto a las medianas-grandes ($\chi^2(3, N = 118) = 18,571$;

³ Sirve para comparar varios grupos en una variable cuantitativa y señala si las medias entre los grupos son similares o diferentes.

⁴ Se utiliza para analizar variables nominales o cualitativas, y determina la existencia o no de independencia entre dos variables. Que dos variables sean independientes significa que no tienen relación, y que por lo tanto una no depende de la otra.

$p < ,001$), identificándose las diferencias entre el sector cuaternario (las micro-pequeñas son 43.3% de las empresas) y los demás ($\chi^2(1, N = 118) = 16,166; p < ,001$).

En lo relativo al cargo que los responsables de la gestión de la CI ostentan en la empresa, en todos los sectores lo más habitual es que sean los directores de comunicación quienes se ocupan de la CI (en el sector secundario lo son el 51,7% de los participantes, en el terciario el 61,1%, en el cuaternario el 33,3% y en el quinario el 61,0%), sin que existan diferencias estadísticamente significativas en ese cargo entre ellos ($p = ,107$).

Cuando se estudia el número de personas que componen los equipos de CI en las empresas, los resultados difieren según el sector de actividad ($\chi^2(6, N = 118) = 18,602; p = ,005$) y se encuentran diferencias entre el sector secundario y los demás sectores en los equipos integrados por 2 o 3 personas (son el 65,6% en el sector secundario) ($\chi^2(1, N = 118) = 8,435; p = ,004$) y entre el sector quinario y los demás en los equipos de una única persona (son 56,1% en el sector quinario) ($\chi^2(1, N = 118) = 11,523; p = ,001$).

Tabla 2. Estructura de las empresas

	Sector secundario (n = 29)	Sector terciario (n = 18)	Sector cuaternario (n = 30)	Sector quinario (n = 41)
Género				
Mujer	72,4%	55,6%	60,0%	53,7%
Hombre	27,6%	44,4%	40,0%	46,3%
Edad				
Hasta 40 años	17,3%	16,7%	23,3%	29,2%
Entre 41 y 50 años	79,3%	72,2%	66,7%	61,0%
Mayor de 50 años	3,4%	11,1%	10,0%	9,8%
Tipo de empresa				
Multinacionales	65,5%	50,0%	46,7%	29,3%
Nacionales	34,5%	50,0%	53,3%	70,7%
Tamaño de la empresa				
Microempresas (1 a 10 empleados)	0,0%	0,0%	26,7%	4,9%
Pequeñas (11 a 50 empleados)	3,4%	5,6%	16,6%	12,2%
Medianas (51 a 250 empleados)	6,9%	11,1%	6,7%	12,2%
Grandes (Más de 250 empleados)	89,7%	83,3%	50,0%	70,7%
Puesto en la empresa				
Director de comunicación	51,7%	61,1%	33,3%	61,0%
Director de comunicación interna	10,3%	27,8%	16,7%	2,4%
Miembro equipo comunicación	17,2%	11,1%	6,7%	4,9%
Resp. comunicación interna	13,8%	11,1%	3,3%	9,8%
Resp. comunicación digital	3,4%	11,1%	3,3%	7,3%
Nº personas en departamento CI				
1 personas	17,2%	27,8%	30,0%	56,1%
De 2 a 3 personas	65,6%	33,3%	40,0%	31,7%
4 o más personas	17,2%	38,9%	30,0%	12,2%

Fuente: elaboración propia.

A la hora de definir los objetivos de la CI, los resultados muestran que, en todos los sectores de actividad, es el departamento de comunicación corporativa el que se encarga mayoritariamente de esta función (Tabla 3). Sin embargo, la dirección general, también con un papel importante en la definición de objetivos, es el único departamento que tiene una participación distinta en las empresas según los sectores, siendo esa diferencia estadísticamente significativa ($\chi^2(3, N = 118) = 9,889; p = ,019$). Son las organizaciones del sector quinario las que muestran una mayor disparidad y es en este sector donde la dirección general es, en la mitad de los casos, responsable de fijar los objetivos de la CI (sector quinario 51,2% de las empresas; sector cuaternario en el 36,7%; sector secundario en el 27,6% y sector terciario en el 11,1%) ($p = ,010$).

Pese a no ser estadísticamente significativo, es importante indicar el peso del departamento de CI en el sector secundario (31,0%) y en el terciario (27,8%) ($p = ,085$). Del mismo modo, es destacable la importancia de los departamentos de marketing en las empresas del sector cuaternario (13,3%) ($p = ,098$).

Tabla 3. Determinación de objetivos y planificación de CI según el sector de actividad

	Sector secundario (n = 29)	Sector terciario (n = 18)	Sector cuaternario (n = 30)	Sector quinario (n = 41)
Departamentos responsables de definir los objetivos de CI:				
Dirección General	27,6%	11,1%	36,7%	51,2%
Comunicación Corporativa	58,6%	44,4%	56,7%	56,1%
RRHH	31,0%	27,8%	10,0%	22,0%
Comunicación Interna	31,0%	27,8%	13,3%	9,8%
Marketing	3,4%	0,0%	13,3%	7,3%
Estrategias y desarrollo empresarial	3,4%	0,0%	3,3%	2,4%
Comunicación	0,0%	0,0%	3,3%	0,0%
Comité de Dirección	0,0%	0,0%	3,3%	0,0%

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, los datos revelan que los responsables de comunicación confieren a la CI la capacidad de apoyar los objetivos estratégicos de la empresa y permiten a los directivos reconocer el aspecto comunicativo inherente en todas las decisiones y actividades (Tabla 4).

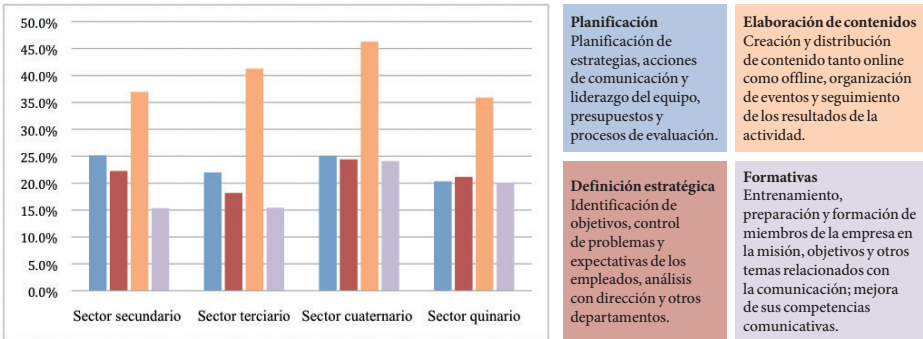
Tabla 4. Medias (M), desviaciones típicas (DT) y ANOVAs de un factor de afirmaciones sobre el papel de la CI en las empresas según el sector de actividad

	Sector secundario	Sector terciario	Sector cuaternario	Sector quinario	F	p
	M (DT)	M (DT)	M (DT)	M (DT)		
Apoyar objetivos estratégicos de la empresa	3,79 (1,08)	4,06 (1,00)	3,83 (1,02)	3,90 (1,30)	0,221	,881
Permite que los directivos reconozcan el aspecto comunicativo inherente en todas las decisiones y actividades	3,83 (1,17)	3,39 (1,09)	4,10 (0,92)	3,54 (1,29)	2,039	,112
Apoya a directivos, dando información para tomar decisiones o realizar acciones	3,48 (1,24)	3,22 (1,06)	4,00 (0,95)	3,71 (1,21)	2,048	,111
Aconseja a los directivos sobre cómo actuar ante determinados retos comunicativos	3,72 (1,28)	3,78 (0,73)	3,63 (1,27)	3,51 (1,36)	0,331	,803
Es una pieza clave en la digitalización de la empresa	3,48 (1,27)	3,50 (1,30)	3,53 (1,31)	3,76 (1,48)	0,307	,820
Juega un papel muy importante en todas las actividades de la empresa	3,69 (1,00)	3,33 (1,19)	3,67 (1,24)	3,56 (1,50)	0,407	,748
* Nota: para cada una de las afirmaciones se valoró el grado de acuerdo, que puede tomar valores entre 1 y 5; **p < .05						

Fuente: elaboración propia.

Cuando se analizan las actividades que realizan los equipos de CI en función de la clasificación propuesta (Gráfico 1), en todos los sectores se dedica más tiempo a la elaboración de contenidos, seguida de las actividades de planificación y las de definición estratégica. Finalmente, las actividades formativas son las que ocupan menos tiempo en todos los sectores, siendo las diferencias en la inversión de tiempo en las acciones de este tipo estadísticamente significativas entre ellos ($F(3;114) = 2,742; p = ,046; \eta^2 = 0,08$).

Gráfico 1. Distribución de actividades



Fuente: elaboración propia.

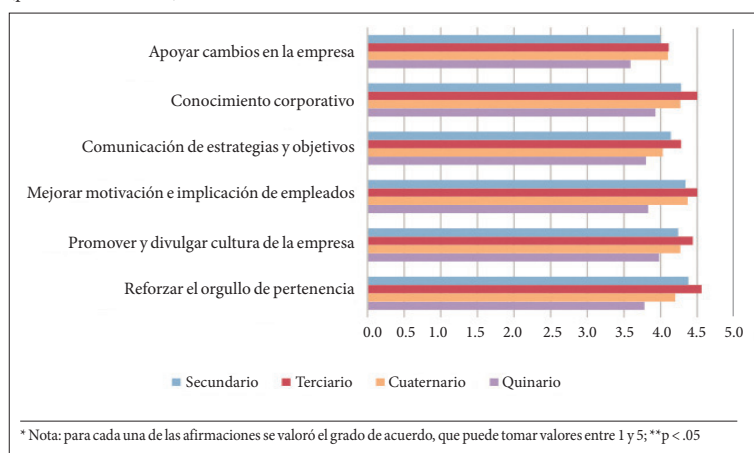
Por otro lado, las empresas del sector cuaternario (el 73,3%) son las que más cuentan con un plan estratégico de CI como herramienta de gestión, seguidas de las del sector terciario (66,7%), del secundario (65,5%) y del quinario

(46,3%). En este aspecto, las diferencias entre los sectores son pequeñas y no significativas ($p = ,106$).

3.2. Objetivos y estrategias en la planificación de la CI de las empresas

Tal y como se puede apreciar en el Gráfico 2, la preferencia de los objetivos de CI varía en función de los sectores. El principal objetivo de los sectores secundario y terciario es “reforzar el orgullo de pertenencia” (4,38 y 4,56 respectivamente), frente a la necesidad de “mejorar la motivación e implicación de los empleados” en el sector cuaternario o “promover y difundir la cultura de la empresa” en el sector quinario.

Gráfico 2. Principales objetivos de CI planteados por las organizaciones en función del sector (puntuaciones medias)



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al nivel de implicación general de la CI con los objetivos predefinidos (Tabla 5), las empresas del sector terciario son las que tienen un nivel de implicación más alto (3,71), seguidas de las del sector cuaternario (3,67), las del secundario (3,55) y las de quinario (3,18), aunque las diferencias son pequeñas y no significativas ($F(3;114) = 2,191$; $p = ,093$; $\eta^2 = 0,05$).

Los análisis también muestran que en todos los objetivos el nivel de implicación de los equipos de CI de las empresas del sector quinario es el más bajo de todos los sectores. Sin embargo, sólo son significativas las diferencias entre sectores en el nivel de implicación con el objetivo de “estimular y promover la innovación y la creatividad” ($F(3;114) = 3,963$; $p = ,010$; $\eta^2 = 0,11$), registrándose las diferencias entre el sector cuaternario y quinario (3,80 frente a 2,80; $p = ,008$).

Tabla 5. Medias (M), desviaciones típicas (DT) y ANOVAs de un factor del nivel de implicación de la CI en los objetivos según el sector de actividad

	Sector secundario	Sector terciario	Sector cuaternario	Sector quinario	F	p
	M (DT)	M (DT)	M (DT)	M (DT)		
Reforzar el orgullo de pertenencia	4,38 (1,18)	4,56 (0,71)	4,20 (1,10)	3,78 (1,53)	2,446	,072
Promover y divulgar cultura de la empresa	4,24 (0,99)	4,44 (0,92)	4,27 (1,14)	3,98 (1,33)	0,833	,478
Mejorar motivación e implicación de empleados	4,34 (0,90)	4,50 (0,86)	4,37 (0,96)	3,83 (1,36)	1,984	,127
Comunicación de estrategias y objetivos	4,14 (1,09)	4,28 (1,02)	4,03 (1,10)	3,80 (1,33)	0,850	,469
Conocimiento corporativo	4,28 (1,03)	4,50 (0,79)	4,27 (1,08)	3,93 (1,35)	1,282	,284
Apoyar cambios en la empresa	4,00 (1,00)	4,11 (0,90)	4,10 (1,06)	3,59 (1,34)	1,392	,255
Mejorar relaciones entre empleados	3,69 (1,23)	3,94 (1,06)	3,77 (0,97)	3,32 (1,42)	1,316	,278
Apoyar las ventajas competitivas	3,28 (1,19)	3,22 (1,44)	3,53 (1,33)	2,88 (1,47)	1,385	,251
Ayudar en la digitalización de la empresa	3,41 (1,15)	3,72 (1,32)	3,53 (1,31)	3,00 (1,36)	1,727	,165
Comunicar procedimientos operacionales	3,31 (1,31)	3,22 (1,11)	3,57 (1,22)	3,05 (1,43)	0,925	,431
Estimular y promover innovación y creatividad	3,14 (1,09)	3,50 (1,04)	3,80 (1,22)	2,80 (1,45)	3,963	,010
Aumentar la eficiencia empresarial	3,24 (1,19)	3,17 (1,30)	3,43 (1,22)	2,88 (1,52)	1,062	,368
Fomentar networking	2,97 (1,09)	3,39 (1,24)	3,47 (1,28)	2,71 (1,37)	2,571	,058
Incrementar la satisfacción del cliente	3,24 (1,12)	3,50 (1,54)	3,03 (1,35)	2,93 (1,46)	0,851	,469
Reducir costes y aumentar productividad	3,14 (1,43)	3,06 (1,35)	3,03 (1,16)	2,71 (1,27)	0,762	,518
Incremento de las ventas	2,83 (1,17)	2,83 (1,38)	3,33 (1,27)	2,49 (1,33)	2,511	,062
Facilitar transacciones de negocios	2,66 (1,05)	3,17 (1,47)	2,73 (1,20)	2,44 (1,31)	1,448	,233
Promedio	3,55 (0,82)	3,71 (0,79)	3,67 (0,87)	3,18 (1,13)	2,191	,093

* Nota: para cada una de las afirmaciones se valoró el grado de acuerdo, que puede tomar valores entre 1 y 5; ** $p < .05$

Fuente: elaboración propia.

3.3. Evaluación de la efectividad de las estrategias de CI

La Tabla 6 recoge las variables que las empresas fijan para medir la efectividad de las estrategias desarrolladas. Los resultados muestran que en todos los sectores lo que más se evalúa es la satisfacción/implicación de los empleados y el uso de la Intranet. Además, se observa que, de media, hay diferencias significativas entre los sectores en la evaluación de las variables para medir su efectividad ($F(3;54,954) = 4,264; p = ,009; \eta^2 = 0,12$), registrándose las diferencias entre el sector cuaternario y quinario (3,45 frente a 2,70; $p = ,005$). Asimismo, hay diferencias entre los sectores en la evaluación de la comprensión de los empleados de los mensajes clave ($F(3;51,670) = 4,552; p = ,007; \eta^2 = 0,121$), registrándose las diferencias entre el sector cuaternario y quinario (3,87 frente

a 2,80; $p = ,005$); hay diferencias en la evaluación del cambio de actitud en los empleados ($F(3;112) = 2,811$; $p = ,043$; $\eta^2 = 0,08$), con diferencias entre el sector cuaternario y quinario (3,47 frente a 2,56; $p = ,030$); y también hay diferencias en la evaluación de los costes financieros y de personal para realizar proyectos ($F(3;112) = 3,401$; $p = ,020$; $\eta^2 = 0,10$), con diferencias entre el sector cuaternario y quinario (2,93 frente a 2,07; $p = ,020$).

Tabla 6. Medias (M), desviaciones típicas (DT) y ANOVAs de un factor de los canales de CI evaluados para medir su efectividad según el sector de actividad

	Sector secundario	Sector terciario	Sector cuaternario	Sector quinario	F	p
	M (DT)	M (DT)	M (DT)	M (DT)		
Satisfacción/Implicación de empleados	3,79 (1,07)	4,06 (1,11)	4,03 (1,10)	3,41 (1,50)	1,616	,196
Uso de intranet	3,86 (1,11)	3,61 (1,50)	3,90 (1,47)	3,17 (1,52)	1,933	,135
Comprensión empleados de mensajes clave	3,36 (1,16)	2,94 (1,44)	3,87 (1,04)	2,80 (1,52)	4,552	,007
Cambio de actitud de empleados	2,96 (1,32)	3,12 (1,41)	3,47 (1,17)	2,56 (1,38)	2,811	,043
Calidad del proceso de CI	3,21 (1,40)	2,65 (1,37)	3,20 (1,19)	2,49 (1,34)	2,561	,059
Nivel de actividad redes sociales internas	2,39 (1,34)	2,83 (1,43)	3,38 (1,40)	2,76 (1,51)	2,329	,078
Impacto estrategia y/o objetivos financieros	2,68 (1,25)	2,35 (1,32)	2,93 (1,11)	2,34 (1,28)	1,577	,199
Costes financieros y de personal en proyectos	2,25 (1,04)	2,12 (1,22)	2,93 (1,31)	2,07 (1,19)	3,401	,020
Promedio	3,06 (0,81)	2,95 (0,67)	3,45 (0,75)	2,70 (1,05)	4,264	,009
* Nota: para cada una de las afirmaciones se valoró el grado de acuerdo, que puede tomar valores entre 1 y 5; ** $p < ,05$						

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la frecuencia de uso de los procedimientos para evaluar la efectividad de las estrategias (Tabla 7), en general las empresas del sector cuaternario son las que evalúan con mayor frecuencia, registrándose diferencias entre los sectores estadísticamente significativas ($F(3;111) = 4,027$; $p = ,009$; $\eta^2 = 0,11$) y concretándose las diferencias entre el sector cuaternario y quinario (3,38 frente a 2,66; $p = ,009$).

El *feedback* en eventos es el procedimiento más usado en todos los sectores (excepto en el quinario, que es la encuesta de empleados), aunque entre ellos difieren en las frecuencias de su uso ($F(3;112) = 4,438$; $p = ,005$; $\eta^2 = 0,12$), registrándose las diferencias entre el sector secundario y quinario (3,93 frente a 2,90; $p = ,011$). También se han detectado diferencias en el uso de los análisis de Intranet ($F(3;113) = 4,982$; $p = ,003$; $\eta^2 = 0,14$), entre el sector terciario y quinario (3,53 frente a 2,41; $p = ,034$) y entre el sector cuaternario y quinario

(3,50 frente a 2,41; $p = ,008$). El procedimiento de evaluación menos utilizado en todos los sectores lo constituyen los análisis costes/beneficios, aunque lo usan en distinto grado ($F(3;112) = 3,389$; $p = ,021$; $\eta^2 = 0,09$), con diferencias entre el sector cuaternario y secundario (2,87 frente a 1,97; $p = ,041$) y entre el sector cuaternario y quinario (2,87 frente a 1,98; $p = ,024$).

Tabla 7. Medias (M), desviaciones típicas (DT) y ANOVAs de un factor de la frecuencia de uso de los procedimientos de evaluación según el sector de actividad

	Sector secundario	Sector terciario	Sector cuaternario	Sector quinario	F	p
	M (DT)	M (DT)	M (DT)	M (DT)		
Feedback en eventos	3,93 (1,16)	3,88 (1,20)	3,70 (1,34)	2,90 (1,46)	4,438	,005
Encuesta de empleados	3,55 (1,35)	3,59 (1,66)	3,27 (1,39)	3,05 (1,28)	1,018	,388
Análisis de envíos de newsletters	3,10 (1,52)	3,39 (1,61)	3,50 (1,48)	2,88 (1,62)	1,064	,367
Análisis de intranet	3,28 (1,39)	3,53 (1,46)	3,50 (1,41)	2,41 (1,28)	4,982	,003
Estadísticas de RRSS de la empresa	2,45 (1,53)	3,00 (1,33)	3,43 (1,57)	2,80 (1,52)	2,203	,092
Análisis costes/beneficios	1,97 (1,21)	2,19 (1,33)	2,87 (1,46)	1,98 (1,19)	3,389	,021
Promedio	3,05 (0,86)	3,27 (0,69)	3,38 (0,87)	2,66 (1,04)	4,027	,009

* Nota: para cada una de las afirmaciones se valoró el grado de acuerdo, que puede tomar valores entre 1 y 5; ** $p < .05$

Fuente: elaboración propia.

Las principales barreras que afectan a la evaluación de la efectividad de las estrategias de CI en todos los sectores son el hecho de que las empresas no tengan las herramientas adecuadas y que no sepan qué es lo que han de evaluar (Tabla 8).

Tabla 8. Medias (M), desviaciones típicas (DT) y ANOVAs de un factor de las barreras a la evaluación

	Sector secundario	Sector terciario	Sector cuaternario	Sector quinario	F	p
	M (DT)	M (DT)	M (DT)	M (DT)		
No tener herramientas adecuadas	3,24 (1,35)	3,33 (1,46)	3,47 (1,38)	2,95 (1,45)	0,842	,474
No saber qué evaluar	3,07 (1,28)	2,72 (1,53)	3,27 (1,41)	3,22 (1,15)	0,769	,514
Forma de evaluar de difícil comprensión	2,97 (1,12)	2,44 (0,98)	2,93 (1,39)	2,73 (1,10)	0,928	,430
La evaluación ocupa mucho tiempo	3,03 (1,27)	2,11 (1,18)	2,77 (1,41)	2,68 (1,19)	2,000	,118
Los informes para evaluar son irrealizables	2,45 (1,18)	1,72 (1,18)	2,57 (1,38)	2,66 (1,41)	2,256	,086
Evaluar la CI genera muchos costes	2,62 (1,08)	1,78 (1,17)	2,63 (1,50)	2,17 (1,18)	2,523	,061
Promedio	2,90 (0,72)	2,35 (0,85)	2,94 (1,02)	2,74 (,90)	1,916	,131

* Nota: para cada una de las afirmaciones se valoró el grado de acuerdo, que puede tomar valores entre 1 y 5; ** $p < .05$

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, otros dos aspectos de la CI que se han evaluado son los equipos de CI y la efectividad de la estrategia de CI para alcanzar los objetivos empresariales. Respecto a la evaluación de los equipos, en todos los sectores los responsables aprueban a sus equipos. En una escala de 1 a 5, en las empresas del sector secundario se puntúa a los equipos con 3,34; en las del terciario con 3,17; en las del cuaternario con 3,50 y en las del quinario con 3,12; las diferencias entre ellas son pequeñas y sin significación estadística ($F(3;114) = 0,712; p = ,547; \eta^2 = 0,02$).

En cuanto a la evaluación de la efectividad de la estrategia de CI de las empresas para ayudar a alcanzar los objetivos empresariales, también aprueban las empresas en todos los sectores sin diferencias relevantes entre ellas (3,52 en el secundario, 3,44 en el terciario, 3,50 en el cuaternario y 3,34 en el quinario) ($F(3;114) = 0,262; p = ,852; \eta^2 = 0,01$).

3.4. Prioridades de la CI en el medio plazo (3 años)

Aunque en todos los sectores se cree que en el medio plazo (en los próximos tres años) el papel de los equipos de CI dentro de la empresa serán más relevantes (Tabla 9), existen diferencias significativas entre ellos en esa expectativa ($\chi^2(3, N = 117) = 10,910; p = ,012$), en especial entre el sector quinario y los demás ($\chi^2(1, N = 117) = 10,230; p = ,001$).

Tabla 9. Expectativas a m/p de la importancia del departamento de CI según el sector de actividad

	Sector secundario (n = 29)	Sector terciario (n = 18)	Sector cuaternario (n = 30)	Sector quinario (n = 40)
Expectativas del aumento de la importancia de la CI en la empresa	79,3%	88,9%	86,7%	57,5%

Fuente: elaboración propia.

Las empresas del sector secundario han señalado como objetivo prioritario de la CI en los próximos tres años unir a la CI con la estrategia empresarial; para el sector terciario es alinear a la CI con la comunicación y las acciones empresariales externas; para el cuaternario, fortalecer el rol de la comunicación y así apoyar la toma de decisiones de los directivos; y para el quinario, la prioridad es manejar la evaluación digital y de los medios. Los objetivos que se les han planteado relacionados con la responsabilidad social de las empresas son menos prioritarios para todos los sectores (Tabla 10).

Tabla 10. Medias (M), desviaciones típicas (DT) y ANOVAs de un factor de los objetivos prioritarios de la CI en las empresas a m/p según el sector de actividad

	Sector secundario	Sector terciario	Sector cuaternario	Sector quinario	F	p
	M (DT)	M (DT)	M (DT)	M (DT)		
Unir la CI con la estrategia empresarial	4,45 (1,09)	4,17 (0,71)	4,23 (1,04)	4,20 (0,87)	0,506	,679
Fortalecer el rol de la comunicación para apoyar la toma de decisiones de directivos	4,21 (0,86)	4,00 (0,91)	4,33 (0,84)	4,34 (0,83)	0,795	,499
Manejar la evolución digital y de los medios	4,21 (1,08)	4,22 (0,81)	4,07 (1,11)	4,49 (0,75)	1,369	,262
Adaptarse al volumen y la velocidad del flujo de información	4,07 (1,16)	4,00 (1,14)	4,13 (0,94)	4,07 (0,99)	0,063	,979
Establecer nuevos métodos para evaluar y demostrar el valor de la comunicación	4,14 (0,92)	4,06 (1,11)	3,77 (1,10)	4,17 (0,89)	1,098	,353
Llegar a los empleados utilizando tecnología móvil	4,17 (1,17)	4,06 (1,31)	3,87 (1,31)	4,10 (0,94)	0,384	,765
Adoptar medidas que inspiren a los empleados para crear y compartir contenidos valiosos	3,86 (0,99)	4,00 (1,19)	3,90 (1,13)	4,00 (0,92)	0,136	,939
Ayudar a gerentes y jefes de equipo a construir sus capacidades comunicativas	4,03 (0,98)	3,78 (1,11)	3,87 (1,07)	4,10 (0,92)	0,584	,626
Alinear la CI con la comunicación y acciones empresariales externas	4,14 (1,27)	4,33 (0,91)	3,83 (1,18)	4,07 (1,13)	0,774	,511
Integrar los contenidos que generan los empleados en la comunicación corporativa	3,93 (0,88)	4,00 (0,97)	3,80 (1,00)	3,85 (1,09)	0,185	,906
* Nota: para cada una de las afirmaciones se valoró el grado de acuerdo, que puede tomar valores entre 1 y 5; **p < .05						

Fuente: elaboración propia.

4. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos incluyen aportaciones de interés que permiten conocer la situación e implementación de la CI en las organizaciones que operan en España. En primer lugar, cabe destacar que pese a la importancia creciente que los profesionales atribuyen a la CI, su implantación en España no es igual en todos los sectores, y tampoco lo son sus expectativas sobre el futuro.

En la muestra se encuentra una menor presencia de empresas multinacionales en el sector quinario y, de manera significativa, un mayor número de or-

ganizaciones del cuarto sector con un tamaño pequeño y/o medio. Asimismo, se observa que las estructuras de los departamentos del sector secundario son las más extensas frente a las del sector quinario caracterizadas por ser mayoritariamente unipersonales. Cabe destacar el alto porcentaje de organizaciones (entre el 65% y el 73%), en todos los sectores, que dispone de un plan estratégico de CI, siendo el quinario el que menor uso hace de esta herramienta de gestión (46,3%).

Los datos revelan que la planificación de objetivos de CI es un aspecto esencial de la comunicación organizacional y que esta responsabilidad recae habitualmente en los departamentos de comunicación corporativa; aunque en las empresas del sector quinario también tiene un papel relevante la dirección general de la entidad. Se observa así que las empresas españolas de todos los sectores atribuyen la determinación de los objetivos de CI a departamentos en los que está implicada la alta dirección, condición esencial para que la CI adquiera un carácter estratégico (Miquel-Segarra y Aced-Toledano, 2019; Cuenca & Verazzi, 2018; Ingelmo et al., 2018).

Los resultados también reflejan que los equipos de CI están altamente comprometidos en conseguir sus objetivos, aunque con un menor grado en las organizaciones del nivel quinario, que son aquellas vinculadas a la gestión del conocimiento. Pese a que la prioridad de objetivos varía según el sector, las diferencias son únicamente significativas en las empresas del sector cuaternario que, en consonancia con su finalidad, están más implicadas en el objetivo de estimular y promover la innovación y la creatividad. Cabe destacar que en ninguno de los sectores se percibe una implicación muy alta de los departamentos de CI respecto al objetivo de colaborar en la digitalización de las empresas.

Respecto a la medición, los resultados muestran que en todos los sectores lo que más se evalúa es la satisfacción/implicación de los empleados y el uso de la Intranet. Además, se observa que únicamente hay diferencias significativas en la evaluación que se hace de las variables para medir su efectividad, entre el sector cuaternario y quinario. El sector cuaternario evalúa la comprensión de los mensajes clave entre los empleados o mide el cambio de actitud de los empleados, y estas variables son poco relevantes en el sector quinario. Así se ha detectado que al mismo tiempo que las empresas del sector quinario son las que menos creen que en los próximos años aumentará la importancia de la CI en sus organizaciones, son precisamente esas empresas las que utilizan menos procedimientos de evaluación de la efectividad, sobre todo en aspectos comportamentales del personal de la empresa.

En cuanto a la frecuencia de uso de los procedimientos de evaluación de la efectividad, y en consonancia con la relevancia que se da a este aspecto en la empresa, el sector quinario también evalúa con menor asiduidad media que el sector cuaternario. En concreto, el sector quinario evalúa su efectividad con

menor frecuencia que el secundario a través del *feedback* en eventos, evalúa con menor frecuencia que el terciario y cuaternario a través de Intranet, y evalúa con menor frecuencia que el sector cuaternario a través de los análisis de costes/beneficios.

Por otra parte, cabe señalar que en todos los sectores de producción es muy alta la relevancia que se da a los retos que afronta la CI de las empresas en los próximos años. Se pone de manifiesto que las prioridades más frecuentes de los departamentos de CI en el medio plazo, tal y como señalan las ediciones de los últimos años del *European Communication Monitor*, son aquellas relacionadas con la consolidación de su papel estratégico (es decir, estrechar lazos con la estrategia empresarial y reforzar su rol en la toma de decisiones) y, las menos comunes, las cuestiones relacionadas con la ética (implantar códigos éticos y políticas de sostenibilidad).

Otra de las conclusiones destacadas es que pese a que la evaluación de la efectividad de la CI puede contribuir a la consolidación de su influencia (Álvarez-Nobell & Lesta, 2011), por ser una forma de demostrar su valor en la organización y en la cuenta de resultados (Castillo-Esparcia & Álvarez-Nobell, 2014; Castillo-Esparcia & Villabona-Beltrán, 2018; Marca et al., 2017), no todos los sectores consideran la evaluación como una prioridad. El estudio refleja que aunque en las empresas españolas de todos los sectores los departamentos de CI se comprometen en la consecución y en la evaluación de resultados, en las empresas del sector cuaternario –de la gestión de información– se implican más en evaluar con mayor intensidad la eficacia de sus actuaciones.

Como conclusión final se puede decir que el sector cuaternario, que se caracteriza por operar en torno a la I+D+i, se presenta como uno de los sectores destacados por su orientación estratégica, tanto en la definición de objetivos de CI como en la evaluación de los mismos. No obstante, es posible que el alto porcentaje de pymes en este sector haga disminuir el tamaño medio de las estructuras departamentales. Por el contrario, el sector quinario es el que ha implementado en menor medida la CI, el que muestra menor compromiso con los objetivos y menor interés por la evaluación y medición de las acciones y sus resultados. Del mismo modo es este sector el que menores expectativas de crecimiento de la CI muestra para los próximos años.

En cuanto a las limitaciones de la investigación, conviene tener en cuenta que la muestra seleccionada no es representativa y que tan sólo recoge informaciones referidas a las percepciones de un determinado colectivo caracterizado por su mayor implicación con la CI. Es por ello que los resultados no son extrapolables al conjunto de las organizaciones españolas. Sin embargo, pueden tomarse como punto de partida para conocer la implantación de la CI en los diferentes sectores españoles y evidenciar la consolidación de algunos frente a las carencias reflejadas en otros sectores.

REFERENCIAS

- Adecec, (2019). *Comunicación Interna, gran aliada en los nuevos modelos de negocio*. Recuperado de: http://adecec.com/wp-content/uploads/2019/03/CI_ADECEC.pdf
- Álvarez-Nobell, A. & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de CI a los objetivos de la organización. *Palabra clave*, 14(1), 1-30.
- Apirian, G. & Lepis, M. (2017). *The Ultimate Guide to Internal Communications Strategy*. Available on: <https://www.poppulo.com/resources/the-ultimate-guide-to-internal-communications-strategy>
- Berceruelo, B. (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Madrid: Biblioteca AEDIPE.
- Berger, B. (2008). *Employee/ organizational communications*. Institute for Public Relations. Available on: <https://instituteforpr.org/employee-organizational-communications/>
- Carretón, M. (2007). *Las relaciones públicas en la comunicación interna de la banca española*. La Coruña: Netbiblo.
- Castillo-Esparcia, A. & Álvarez-Nobell, A. (2014). *Evaluación en comunicación estratégica*. London: McGraw Hill Education.
- Castillo-Esparcia, A. & Villabona-Beltrán, D. (2018). Evaluación para demostrar la efectividad en comunicación y relaciones públicas. Una mirada a las prácticas profesionales desde los Communication Monitor. *Communication Papers*, 15(7), 137-154.
- Chartered Institute of Public Relations Inside (2017). *Making it Count*. Available on: <http://www.ciprinside.co.uk/making-count-infographic/>
- Couper, M. P. (2000). *Web surveys: The questionnaire Design Challenge*. Available on: <http://isi.cbs.nl/iamamember/CD2/pdf/263.pdf>
- Cuenca, J. & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Editorial UOC.
- DIRCOM (2018). Estado de la comunicación en España 2018. Recuperado de: <http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/9176-estado-de-la-comunicacion-enespana-2018>
- Gatehouse (2019). *State of the Sector. The definitive global survey of the internal communication profession*. Available on: <https://www.gatehouse.co.uk/download-state-sector/>
- Grunig, J.E. (ed.) (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Herranz de la Casa, J. M., Tapia Frade, A. & Vicente Lázaro, A. (2009). La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 64(12), 62-274.

Internal Communication Kollektiv (2018). *The Next Level: The Business Value of Good Communication*. Available on: <https://www.ickollectif.com/report>

Internal Communication Kollektiv (2019). *Measurement. Linking Internal Communication to Business Results. Global Research Report*. Available on: <https://www.ickollectif.com/linking-ic-business-results>

Ingelmo, M., Navarro, C. & Sanz, J. A. (2018). Determining factors of success in internal communication management in Spanish companies: The influence of social media. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(3), 405-422. DOI: <http://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2017-0021>.

Marca, G., Oliveira Dos Santos, A., Matilla, K. & Miranda, T. (2017). El valor de la evaluación de las relaciones públicas y de la comunicación en las organizaciones: el caso de los hospitales del Sistema Nacional de Salud Español. *Palabra clave. Revista de comunicación*, 20(2), 506-528.

Men, L. R. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279. DOI: <http://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>

Men, L. R. & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324. DOI: <http://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>

Miquel-Segarra, S. & Aced Toledano, C. (2018). El rol de la comunicación interna ante los desafíos de la digitalización. *Communication Papers*, 15(7), 27-42.

Miquel-Segarra, S. & Aced-Toledano, C. (2019). Objectives and difficulties in the evaluation of internal communication in Spanish companies. *El profesional de la información*, 28(5). DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.21>

Moreno, Á., Molleda, J. C., Álvarez Nobell, A., Herrera, M., Athaydes, A. & Suárez, A. (2019). *Latin American Communication Monitor 2018-2019. Comunicación estratégica y sus retos: fake news, confianza, información para la toma de decisiones, liderazgo, satisfacción, estrés y compromiso laboral. Resultados de una encuesta en 19 países*. Oregón: EUPRERA, Fundacom y DIRCOM.

Nelli, R. (2018). *Internal communication in Europe. Key success factors and managerial approaches*. European Association for Internal Communication (ASCAI&FEIEA). Available on: http://www.ascai.it/uploads/files/RAPPORTI%20ASCAI/E_BOOK%20IC%20EUROPEAN%20REPORT%202018.pdf

- Palencia-Lefler, M. (2008). La incomunicación interna en la universidad española. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 1-20.
- Rodríguez, M. J. y González, M. J. (2014). Las encuestas autoadministradas por Internet. Un estudio de caso: las familias adoptivas y sus estilos de vida. *Empíria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 29, 155-175.
- Sánchez-Gómez, M. (2016). La comunicación interna en programas de transformación según el modelo de Lewin. El caso de las empresas del Ibex 35. Tesis doctoral. Universidad de Málaga, España. Recuperado de: <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/12220>
- Simancas-González, E. & García-López, M. (2017). Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas. *El profesional de la información*, 26(4), 735-744. DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.17>
- Tapia, A., Herranz de la Casa, J. M. & García, J. (2010). El uso de las TICs en la comunicación interna de la universidad: el caso de la Universidad Europea Miguel de Cervantes. *Doxa Comunicación. Revista interdisciplinar de estudios de comunicación y ciencias sociales*, X, 107-124.
- Tkalac Verčič, A. & Pološki Vokić, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893.
- Trani Moreno, J. J. (2015). La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones. Tesis del Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras, Universitat de Barcelona, España. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/2445/140388>
- Verwey, S. & Plooy-Cilliers, F. (2003). *Strategic organisational communication: paradigms and paradoxes*. Sandown: Heinemann.
- VMAGroup (2018a). *The View*. Available on: <http://www.vmagroup.com/the-view>
- VMAGroup (2018b). *Inside Insight*. Available on: <https://www.vmagroup.com/blog/2018/04/inside-insight>
- Volk, S., Berger, K., Zerfass, A., Bisswanger L., Fetzner M. & Köhler K. (2017). *How to play the game. Strategic tools for managing corporate communications and creating value for your organization*. Leipzig: Academic Society for Management & Communication.
- Walden, J., Jung, E. & Westerman, C. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73-89.
- Watson, T. & Noble, P. (2014). *Evaluating public relations: A guide to planning, research and measurement*. Londres: Kogan Page Publishers.
- Zerfass, A., Moreno, Á., Tench, R., Verčič, D. & Verhoeven, P. (2017). European Communication Monitor 2017. How strategic communication deals with the challenges of visualisation, social bots and hypermodernity. Results of a survey

in 50 Countries. Brussels. Available on: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2017-Results-ChartVersion.pdf>

Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D. & Moreno, Á. (2018). *European Communication Monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work, stress and job satisfaction*. Bruselas: EACD/EUPRERA, Quadriga Media. Available on: <http://www.communicationmonitor.eu/2018/06/13/ecm-european-communication-monitor-2018/>

* Contribución: 50% cada una de las autoras. El trabajo fue organizado de manera conjunta.

* Nota: El editor Paul Capriotti y el Comité Editorial de la revista aprobaron la publicación del artículo.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons - Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

IDENTIFICACIÓN DE LAS AUTORAS

Cristina Aced-Toledano. Doctora en Sociedad de la Información y el Conocimiento por la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), España. Profesora colaboradora de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), España. Profesora en varios programas de la Barcelona School of Management, de la Universitat Pompeu Fabra (UPF), España. Trabaja como consultora independiente de comunicación desde 2006. Ha publicado más de diez libros sobre comunicación digital y varios artículos en revistas académicas. Entre ellos el artículo: "Objectives and difficulties in the evaluation of internal communication in Spanish companies" (2019, *El profesional de la información*) y los libros: *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital* (Editorial UOC, 2018) y *Nuevas narrativas digitales. Aplicaciones en relaciones públicas, periodismo y marca personal* (Amazon, 2015). Sus intereses de investigación abarcan los medios sociales, la comunicación digital y la comunicación interna.

Susana Miquel-Segarra. Doctora en Empresa, Economía y Sociedad por la Universidad de Alicante (UA), España; con mención internacional acreditada por la *Glasgow Caledonian University* (GCU), Reino Unido. Vicedecana en el Grado de Publicidad y Relaciones Públicas en la *Universitat Jaume I* (UJI), España. Profesora en el Departamento de Ciencias de la Comunicación en la UJI, España. Colaboradora en el Máster universitario de Comunicación corporativa, protocolo y eventos, Universitat Oberta de Catalunya (UOC), España. Investigadora en el grupo Encom y colaboradora en el grupo Periodismo, comunicación y poder de la UJI, España. Sus investigaciones se centran en los perfiles profesionales en el ámbito de la comunicación corporativa, las relaciones públicas y la comunicación interna, así como en las redes sociales y su potencial dialógico y comunicativo en diferentes ámbitos.

REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

Aced-Toledano, C. & Miquel-Segarra, S. (enero-junio, 2020). Del sector secundario al quinario. Comunicación interna según la actividad de la empresa: objetivos, medición y prioridades. *In Mediaciones de la Comunicación*, 15(1), 87-107.

Comunicación publicitaria en medios digitales

La gestión de la responsabilidad social en las Organizaciones del Tercer Sector

Advertising communication in digital media

The management of social responsibility in Third Sector Organizations

Comunicação publicitária em mídia digital

A gestão da responsabilidade social em Organizações do Terceiro Setor

DOI: <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.1.2956>

► HERLINDA ORTIZ RODRÍGUEZ

herlinda.ortiz@anahuac.mx - Universidad Anáhuac México, Campus Norte, México.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7059-8931>

Fecha de recepción: 1 de febrero de 2020

Fecha de aceptación: 23 de marzo de 2020

RESUMEN

La gestión de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO) dentro de las Organizaciones del Tercer Sector (OTS) permite que se proyecten como organizaciones

éticas y congruentes comprometidas con sus públicos, el entorno y la comunidad. La comunicación publicitaria en medios digitales favorece una adecuada gestión estratégica de la RSO para sensibilizar a sus públicos y obtener su apoyo. En esta investigación se analiza si las OTS de México, Chile, España e Inglaterra utilizan la comunicación publicitaria en sus páginas web para dar a conocer el modo en que asumen la RSO. Se miden tres variables de la RSO: *comportamiento ético, medio ambiente y cambio climático y contribución a la comunidad*, mediante un análisis de contenido. Los resultados muestran que las OTS de Inglaterra son las que más utilizan este tipo de comunicación publicitaria para dar a conocer sus acciones de RSO en comparación con las de México. No obstante, las organizaciones de los cuatro países tienen retos importantes para fortalecer su RSO y su *comunicación*

publicitaria digital. Principalmente deben comprender que la correcta gestión de RSO y de la comunicación publicitaria en medios digitales fortalece su reputación y confianza con sus públicos.

PALABRAS CLAVE: *públicos, comunicación publicitaria, Responsabilidad Social Organizacional, medios digitales, Organización del Tercer Sector.*

ABSTRACT

The management of the Organizational Social Responsibility (OSR) in Third Sector Organizations (TSO) allows them to present themselves as ethical and coherent organizations engaged with their audiences, environments and community. Advertising communication in digital media allows proper strategic management of the RSO, in order to sensitize audiences and obtain their support. This inquiry analyses whether TSO from Mexico, Chile, Spain and England use advertising communication to make their OSR public in their websites. Three OSR variables are measured: *ethical behaviour, environment and climate change and contribution to the community* by content analysis. The results show that TSO from England are the ones that use advertising communication the most for making their OSR actions public, compared with those from Mexico. Nevertheless, the organizations from the four countries have important challenges to face in order to strengthen their OSR and their *digital advertising communication*. Mainly, they must understand that the correct management of the OSR and advertising communication on digital media strengthen their reputation and trust with their audiences.

KEYWORDS: *public, publicity communication, Organizational Social Responsibility, digital media, Third Sector Organization.*

RESUMO

A gestão da Responsabilidade Social Organizacional (RSO) nas Organizações do Terceiro Setor (OTS) permite que elas se projetem como organizações éticas e congruentes, comprometidas com o público, o meio ambiente e a comunidade. A comunicação publicitária em mídia digital permite um adequado gerenciamento estratégico da RSO para sensibilizar seus públicos e obter apoio. Nesta pesquisa é analisado se OTS de México, Chile, Espanha e Inglaterra utilizam a comunicação publicitaria para divulgar como elas assumem a RSO através do seu site. Três variáveis da RSO são medidas: *comportamento ético, meio ambiente e mudança climática e contribuição para a comunidade* através da análise de conteúdo. Os resultados mostram que as OTS na Inglaterra são as que mais usam a comunicação publicitária para divulgar suas ações de RSO em comparação com as do México. No entanto, as organizações nos quatro países enfrentam desafios significativos no fortalecimento da sua RSO e sua *comunicação publicitária digital*. Principalmente, devem entender que o gerenciamento correto da RSO e a comunicação publicitária em meios digitais fortalecem sua reputação e confiança com seus públicos.

PALAVRAS-CHAVE: *público, comunicação publicitária, Responsabilidade Social Organizacional, mídia digital, Organização do Terceiro Setor.*

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las Organizaciones del Tercer Sector (OTS) han tomado un papel protagónico como actores dinámicos y activos que se ocupan de diseñar acciones que buscan dar respuesta a distinto tipo de problemas sociales a los que se enfrentan los países y que sus ciudadanos tengan una mejor calidad de vida. No obstante, y si bien es cierto que las OTS buscan contribuir en la solución de problemas que afectan a los sectores más vulnerables de la sociedad, las propias organizaciones atraviesan diferentes retos. De acuerdo con Aguilar (2006), algunos de esos retos son: incrementar sus niveles de eficacia y credibilidad; diseñar, gestionar y evaluar políticas públicas; mejorar la profesionalización de la organización y de su personal; elevar la calidad e impacto de la acción; encontrar nuevas formas de financiamiento; garantizar la transparencia y rendición de cuentas; superar los prejuicios y las diferencias internas para hacer un frente común; elevar el nivel de presencia y visibilidad; cambiar la forma de relación con el gobierno o las instituciones del Estado; mejorar la relación con la sociedad; tender puentes con otros sectores y elevar el nivel de las relaciones constituidas.

Desde un punto de vista estratégico, es esencial que estas estructuras organizacionales resuelvan retos como los que fueron mencionados y que fortalezcan, en primer lugar, sus procesos de funcionamiento y comunicación interna. A partir de allí podrán definir las estrategias de comunicación publicitaria digital enfocadas a la Responsabilidad Social Organizacional (RSO) y alcanzar los objetivos propuestos. Las OTS se caracterizan por tener fines altruistas y un carácter relacional, ya que para alcanzar sus objetivos sociales requieren del apoyo incondicional de sus públicos. Dicho carácter relacional, en palabras de Donati (1997), significa *hacer comunidad* o *hacer sociedad*; es decir, establecer relaciones colaborativas y de confianza con sus públicos estratégicos, quienes hoy les exigen un mayor compromiso en sus acciones de RSO.

La RSO aplicada a las OTS debe ser entendida como un acto voluntario en el desarrollo de sus acciones estratégicas tendientes a beneficiar a sus públicos, a la sociedad y a los distintos entornos con los que interactúan. La creación de acciones enfocadas en la RSO implica construir estrategias reales y congruentes alineadas con los objetivos sociales de las OTS. En ese marco, el aprovechamiento de los medios digitales –como el uso de la comunicación publicitaria digital y la página web institucional– resulta esencial para que la comunicación genere lazos con los públicos de su interés, se establezcan vínculos de confianza, se fortalezcan la reputación organizacional y, de esa manera, se obtengan apoyos y la comprensión necesaria para hacer frente a los distintos retos que se atraviesan.

En base a lo mencionado, el objetivo de la investigación estuvo centrado en comparar el nivel y el uso de la *comunicación publicitaria digital* de 40 OTS de México, Chile, España e Inglaterra para dar a conocer sus acciones de RSO. En

tal sentido, se realizó un análisis de contenido de la comunicación publicada en la página web institucional de estas organizaciones y se buscó entender cuáles organizaciones aprovechan de forma efectiva su página web institucional para comunicarse con sus públicos. Esas acciones de comunicación publicitaria digital enfocadas a la RSO se midieron a través de tres principales variables: *comportamiento ético, medio ambiente y cambio climático y contribución a la comunidad*.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Organizaciones del Tercer Sector y Responsabilidad Social Organizacional

Las OTS son fundamentales en la dinámica social de un país, ya que son actores sociales que tienen como objetivo principal apoyar a sectores vulnerables de la ciudadanía. Tal como sostiene Donati (1997), las OTS pueden ser entendidas como “el producto de la diferenciación societal en condiciones de creciente complejidad social” (p. 116). Son estructuras organizacionales que operan en diferentes campos o ámbitos de la vida social: educación, ciudadanía, arte y cultura, asistencia social y desastres naturales, entre otras. El carácter altruista que las define, la “búsqueda del bien común” (Rubio, 2007, p. 277), hace que su meta principal sea transformar la realidad de los grupos vulnerables generando acciones orientadas a la generación de mejores oportunidades.

Las OTS se caracterizan, principalmente, por su autonomía, la auto-organización y la creación de redes relacionales estratégicas. Son entes separados del gobierno que requieren de voluntarios para el apoyo de sus actividades y de donantes para la captación de capital económico que permita llevar adelante las acciones previstas. En palabras de Ortiz (2019):

Se debe entender como Organización del Tercer Sector a todas aquellas que operan bajo fines no lucrativos, que buscan beneficiar a sectores vulnerables y desprotegidos; y que cuentan con un número importante de voluntarios quienes apoyan principalmente con tiempo y conocimiento en el desarrollo de sus actividades, así como donantes que aportan capital económico y en especie (p. 99).

Debido a su carácter relacional, son organizaciones que deben interactuar y fortalecer el vínculo con sus públicos de interés. Es decir, deben realizar acciones de RSO que les permitan generar lazos de confianza y obtener su apoyo y la comprensión para el logro de sus objetivos y para producir un impacto social en la comunidad donde se encuentran establecidas.

La RSO debe ser un esfuerzo de las OTS para desarrollar acciones éticas y congruentes con sus principales públicos: colaboradores, donantes, voluntarios, beneficiarios y comunidad. Es decir, llevar adelante una acción que les permita crear programas de diversa índole y tengan en cuenta, por ejemplo, el desarrollo de tareas que tengan que ver con el cuidado del medio ambiente

y el cambio climático, la gestión de comportamientos éticos, contribuciones que promuevan el bienestar de la comunidad, prácticas de transparencia y buen gobierno, así como el respeto de cada uno de los públicos con quienes se involucra o interactúa.

El término RSO permite dejar de manifiesto que la organización es responsable ante todos sus grupos de interés y que buscará promover operaciones o acciones sustentables en el ámbito económico, social y ambiental (Rebeil & Arevalo, 2017). Por lo tanto, el enfoque de la RSO que desarrollen las organizaciones debe tener una mirada integral: debe tener en cuenta el cuidado y la atención de los entornos y públicos con los que construye vínculos sociales. En palabras de Cajiga (2018):

El compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común (p. 4).

Estos principios rectores hacen que las OTS tengan presente que la RSO no debe quedar reducida a la realización de acciones sociales, sino que también las obliga a considerarse responsables por perseguir un fin social. “Atrás ha quedado el enfoque de *responsabilidad social* que se reducía en acciones principalmente filantrópicas o eran ajenas a un plan integral de RSO” (Rebeil y Ortiz, 2018, p. 290). Es por eso que deben crear códigos éticos y de conducta con sus públicos que resalten los valores de justicia, así como crear acciones que impacten de forma positiva en la comunidad donde se han establecido y no perjudique el cuidado y respeto del medio ambiente.

2.2. Reputación en las OTS

En la actualidad, el enfoque de *reputación* es un tema de interés para cualquier tipo de organización, dado que a través de su fortalecimiento pueden alcanzar reconocimiento y liderazgo frente a los públicos. De acuerdo con Villafañe (2004), la reputación debe entenderse como la armonía entre la identidad y la imagen consolidada en el tiempo. Es decir, una organización que decida fortalecer su reputación debe diseñar una identidad que le permita diferenciarse de las demás organizaciones y, además, construir y sostener una imagen coherente a lo largo del tiempo. Es importante que en la construcción de dicha identidad tomen en cuenta un plan de RSO, ya que es un factor fundamental en la percepción de la imagen con los públicos clave con los que interactúa.

La reputación en las OTS es un intangible estratégico que permea todos sus discursos y comportamientos. Por lo tanto, es esencial que las organizaciones construyan valores y atributos que les permitan establecer relaciones de confianza con sus públicos, ya que –en palabras de Arévalo y Ortiz (2019)– la

reputación puede gestionarse a partir de las relaciones que las OTS generan con sus diferentes públicos de interés. Algunos de los beneficios que trae a las OTS la gestión de su reputación son: fortalecimiento de la confianza organizacional; atracción de fuentes de financiamiento –tanto de donantes individuales como de otras organizaciones–; atracción de capital social como voluntarios o donantes; fortalecimiento de las redes creadas con otras organizaciones. Los beneficios que la reputación le genera a las organizaciones es variado, pero para el éxito de esa gestión organizacional es fundamental que la comunicación se piense de manera estratégica y llegue adecuadamente a los públicos a través de diferentes herramientas de interacción.

2.3. Comunicación publicitaria y medios digitales

Es necesario subrayar que las OTS son sistemas que necesitan comunicarse con sus públicos para funcionar de forma eficiente. Cada tipo de público tiene intereses y necesidades distintas. Desde el enfoque de la comunicación integral se deben elegir las dimensiones de la comunicación: creativa, mercadológica, corporativa, interna y administrativa (Rebeil, Hidalgo & Moreno, 2011), y cuál es la forma más oportuna para crear estrategias de comunicación que permitan la interacción.

Entendiendo que la RSO y la reputación deben ser comunicadas a todos los públicos, tanto internos como externos, esta investigación se centra en la comunicación publicitaria, y más específicamente: la comunicación publicitaria digital, la cual se encuentra dentro de la comunicación mercadológica. La comunicación publicitaria se dirige a públicos externos de las OTS: donantes, voluntarios, beneficiarios, comunidad, gobierno y medios de comunicación. Asimismo, debe estar alejada de una mera visión mercantil o comercial: el papel debe ser básicamente comunicativo, ya que sus decisiones “contribuyen a la construcción de conceptos como la solidaridad, el altruismo, la cooperación y la ayuda social en el marco de una ciudadanía cada vez más internacionalizada” (Rivas, 2005, p. 391).

Las OTS requieren hacer uso de la comunicación publicitaria a través de los medios tradicionales, pero la digitalización y la emergencia de nuevas formas de interacción son fundamentales para atraer voluntarios, captar donativos y fortalecer sus redes de vínculos con otras organizaciones. Frente a la *nueva modernidad*, los medios digitales se han convertido en una herramienta de bajo costo y con un alto alcance e impacto para comunicarse con todos los públicos. Esto invita a repensar los modelos de comunicación publicitaria bajo los entornos mediáticos actuales. Es decir, este tipo de organizaciones debe vislumbrar nuevas estrategias de comunicación publicitaria en medios y otros espacios digitales dado que:

En un contexto donde los consumidores y los ciudadanos pueden, a través de la comunicación digital, manifestar sus opiniones de campañas, productos, empresas y marcas de un modo constante, directo y crítico, no hay otra salida para la actividad publicitaria que evolucionar (Alvarado, 2012, p. 202).

Por lo tanto, uno de los principales retos que tienen estas organizaciones es comprender los nuevos escenarios digitales, porque “las audiencias no se limitan sólo a recibir los mensajes, sino que también participan activamente en la elaboración de contenidos originales” (Kaufmann, 2014, p. 7). Esto significa que no sólo dependerá de la creatividad de los mensajes publicitarios, sino también de la creación de contenidos que aporten valor y resulten significativos para dichas audiencias. Asimismo, una exitosa comunicación publicitaria no sólo recae en la creatividad, el contenido o la correcta estrategia de medios, sino también en la veracidad, la ética y la transparencia de la realidad organizacional compartida en sus mensajes.

En síntesis, las OTS deben utilizar la comunicación publicitaria para dar a conocer sus acciones de RSO y fortalecer su reputación. A través de los nuevos entornos digitales pueden difundir sus objetivos sociales, sus logros, y sensibilizar a los públicos acerca de la causa social que persiguen. Esto les permitirá potenciar los vínculos y las redes creadas, lo que se traducirá en el aumento de las posibilidades de gestionar apoyo financiero, fortalecer el lazo creado con otras organizaciones y generar nuevos voluntarios.

3. METODOLOGÍA

3.1. Objetivo

Analizar y comparar –a través de un análisis de contenido– el nivel y el uso de la *comunicación publicitaria digital* que hacen 40 OTS de México, Chile, España e Inglaterra a través de sus páginas web con el propósito de dar a conocer las acciones de RSO de la organización. Por otro lado, dicho análisis de contenido permitirá entender cuáles organizaciones aprovechan de forma efectiva su página web institucional para comunicarse con sus públicos.

3.1.1. Objetivos específicos

- A) Conocer cuál de las tres variables analizadas de la RSO utilizan principalmente las OTS de la muestra seleccionada.
- B) Explicar de qué país de procedencia son las OTS que más utilizan la comunicación publicitaria digital para dar a conocer las acciones de RSO a sus públicos.
- C) Describir los principales beneficios que aporta la comunicación publicitaria digital a las OTS.

3.2. Hipótesis

A mayor comunicación publicitaria digital de la RSO –mediante el uso y aprovechamiento que las OTS hacen de los medios y los nuevos espacios digitales–, existirá un mayor incremento de su reputación y de la confianza de sus principales públicos, lo que le permitirá alcanzar sus objetivos sociales: aumento de voluntarios, donantes y alianzas estratégicas.

3.3. Definición de muestra

La muestra se obtuvo de la selección de 40 OTS de asistencia social, y de ella se seleccionaron 10 organizaciones de cada uno de los países analizados: de España se tomaron 10 organizaciones que están acreditadas por la Fundación Lealtad en España (Fundación Lealtad, 2018); de México se seleccionaron 10 acreditadas por Confío-Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes, A.C. en México (Confío, 2018); de Chile fueron analizadas 10 organizaciones acreditadas por la Fundación Lealtad; finalmente, de Inglaterra se eligieron 10 organizaciones del directorio *Charity Library* (2018).

La selección de los países de la muestra se determinó por la presencia que tiene en ellos la Fundación Lealtad, una organización sin fines de lucro que ha desarrollado una metodología de análisis de transparencia y buenas prácticas para otorgar sello de acreditación a las OTS españolas, y también ha colaborado con la adaptación de esta metodología con la organización Confío en México y la Fundación Lealtad Chile. Se seleccionaron OTS que cuentan con el sello de acreditación de transparencia y buenas prácticas que es otorgado por alguno de estos tres organismos, quienes garantizan que son OTS que están realizando acciones de RSO y permite medir si dichas acciones se dan a conocer a través de su página web institucional haciendo uso de la comunicación publicitaria digital.

Las organizaciones que cuentan con dicho sello tienen presencia en México, Chile y España, otra de las razones por la cual se eligieron OTS de estos países. En el caso de Inglaterra, fue elegido dado que en el último tiempo ha presentado una evolución notoria en el desarrollo del Tercer Sector. Las organizaciones de Inglaterra seleccionadas también cuentan con el sello de transparencia y buenas prácticas otorgado por distintos organismos internacionales. Asimismo, la elección de las OTS de Inglaterra permite realizar un análisis comparativo entre dos países latinoamericanos y dos países europeos.

En cuanto a la decisión de elegir únicamente 10 organizaciones de cada país, se determinó ese número de casos debido a que en el directorio de la Fundación Lealtad Chile sólo se encuentran acreditadas 10 OTS, y como el objetivo es realizar una comparación entre organizaciones con las mismas características, se dispuso trabajar con la misma cantidad de organizaciones que estuvieran acreditadas por la Fundación Lealtad y por Confío. De esta manera, y como en México, España e Inglaterra existía un mayor número de organizaciones acreditadas que en Chile, se utilizó el método de muestreo probabilístico aleatorio simple para elegir sólo a 10 organizaciones por cada país.

3.4. Variables de investigación

A la hora de medir la comunicación publicitaria digital de las acciones de RSO que las OTS seleccionadas realizan a través de sus páginas web institucionales, es decir, su sitio oficial, se decidió utilizar las variables propuestas por el

DIRCOM (Asociación de Directivos de Comunicación), que es una asociación profesional que agrupa a los directivos y a los profesionales de la comunicación de las empresas, instituciones y consultoras (DIRCOM, 2019).

La herramienta metodológica de evaluación y autodiagnóstico creada por DIRCOM se organiza en base en cinco variables, cuyo peso es ponderado según la relevancia para una gestión estratégica de la RSC, alineada con la generación de valor reputacional. Las variables son: *comportamiento ético; transparencia y buen gobierno; comportamiento con los empleados; medio ambiente y cambio climático*; y, finalmente, *contribución a la comunidad*. Pero es necesario aclarar que en el marco de esta investigación se eligieron únicamente tres de las cinco variables antes mencionadas: *comportamiento ético, medio ambiente y cambio climático* y la variable *contribución a la comunidad*; cada una con sus propios indicadores para la medición.

Asimismo, es pertinente aclarar que la utilización de esta metodología se sostiene o se decidió utilizarse porque DIRCOM la creó tomando como premisa fundamental qué tanto la reputación como la responsabilidad social corporativa no deben ser considerados como activos separados, sin influencia mutua, ya que se considera que la gestión corporativa que aporta mayor valor es la que integra ambos aspectos. En ese marco, la herramienta de evaluación y autodiagnóstico permite obtener una valoración final en la que se detectan áreas clave para trabajar y se ofrecen una serie de recomendaciones de mejora para optimizar la gestión de la RSC y generar mayor valor reputacional (DIRCOM, 2019).

3.5. Diseño de investigación

Esta investigación es de tipo cuantitativo y se realizó mediante la técnica de análisis de contenido. Se analizaron las páginas web oficiales de las OTS elegidas en la muestra con el fin de medir su RSO. Sólo se analizaron las páginas web con el contenido que tenían publicado hasta el día 30 de junio de 2019. Las etapas de la investigación fueron: 1) elección de variables e indicadores; 2) definición de la muestra; 3) revisión y análisis de las páginas web de las OTS; 4) interpretación de los resultados.

4. RESULTADOS

4.1. Comparativo de comunicación publicitaria digital de RSO por variable

Como se ha mencionado, es importante que las OTS utilicen la comunicación publicitaria digital para dar a conocer sus acciones de RSO a sus públicos por medio de su página web. Bajo esta óptica se midió si las organizaciones seleccionadas para este estudio utilizan dicho medio de comunicación digital

tomando en cuenta las tres variables antes mencionadas: *comportamiento ético, medio ambiente y cambio climático y contribución a la comunidad*.

Para medir estas variables se utilizaron los indicadores de la herramienta DIRCOM con sus propias ponderaciones, ya que es un instrumento internacional validado. El análisis se elaboró en dos etapas: en la primera, se revisaron las páginas web oficiales de las OTS teniendo en cuenta si los contenidos publicados mostraban información con respecto a los indicadores trabajados. La información recabada para cada variable se codificó en una tabla que incluía dos opciones para cada indicador: Sí cumple y No cumple.

En la segunda etapa, se midió el nivel de comunicación publicitaria digital de las OTS por país. Para evaluar el total de organizaciones se diseñó una serie de intervalos que permitieron ponderar los porcentajes en una escala entre 0% y 100%, lo cual permitió determinar el total del porcentaje de OTS que utilizan la comunicación publicitaria digital (Tabla 1) y observar los principales retos que tienen en lo referido a esa cuestión.

Tabla 1. Nivel de comunicación publicitaria digital de las OTS

Intervalo de porcentaje de organizaciones	Nivel de comunicación publicitaria digital de la RSO	Significado
0%-20% organizaciones	Precario	Significa que un mínimo porcentaje de organizaciones utilizan la comunicación publicitaria digital para dar a conocer sus acciones de responsabilidad social organizacional, por lo tanto, es precario el avance de la comunicación publicitaria de la RSO en ese país.
21%-40% organizaciones	Bajo	Significa que un bajo porcentaje de organizaciones utilizan la comunicación publicitaria digital para dar a conocer sus acciones de responsabilidad social organizacional, por lo tanto, es bajo el avance de la comunicación publicitaria de la RSO en ese país.
41%-60% organizaciones	Regular	Significa que un porcentaje medio de organizaciones utilizan la comunicación publicitaria digital para dar a conocer sus acciones de responsabilidad social organizacional, por lo tanto, es regular el avance de la comunicación publicitaria de la RSO en ese país.
61%-80% organizaciones	Aceptable	Significa que un porcentaje significativo de organizaciones utilizan la comunicación publicitaria digital para dar a conocer sus acciones de responsabilidad social organizacional, por lo tanto, es aceptable el avance de la comunicación publicitaria de la RSO en ese país.
81%-100% organizaciones	Ideal	Significa que un alto porcentaje de organizaciones utilizan la comunicación publicitaria digital para dar a conocer sus acciones de responsabilidad social organizacional, por lo tanto, es ideal el avance de la comunicación publicitaria de la RSO en ese país.

Fuente: elaboración propia.

4.1.1. Comportamiento ético

Como ya se mencionó, uno de los principales retos que tienen las OTS es construir confianza y reputación con sus públicos clave. Esto implica una mayor exigencia para comunicar sus acciones y mostrar el despliegue de comportamientos éticos y transparentes. Para lograrlo las OTS deben diseñar códigos éticos que guíen sus conductas y los comportamientos diarios de todos los integrantes de la organización, involucrando tanto el funcionamiento interno como la relación que se establece con el exterior de la misma.

Para medir la variable de *comportamiento ético*, en una primera fase se analizaron los ocho indicadores que se muestran en la Tabla 2, con el fin de identificar si las OTS utilizaban la comunicación publicitaria digital para dar a conocer sus acciones de RSO enfocadas al comportamiento ético. Para esto se utilizaron las opciones: Sí cumple y No cumple, por país. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 2. Comparativo de indicadores de *comportamiento ético*

Indicadores de comportamiento ético	México	España	Chile	Inglaterra	Promedio (países)
a) Código ético o de conducta	0%	30%	40%	60%	33%
b) Código ético para proveedores	14%	20%	18%	36%	22%
c) Canales de comunicación para gestionar el comportamiento ético	22%	80%	50%	70%	56%
e) Comité o comisión de ética	0%	50%	40%	40%	33%
f) Política de anticorrupción	0%	20%	20%	50%	23%
g) Protocolo de actuación frente a conflictos éticos	10%	0%	20%	20%	12.5%
h) Herramientas para preservar la privacidad de donantes y beneficiarios	30%	80%	30%	80%	55%
i) Adhesión a iniciativas que impulsen el comportamiento ético	40%	80%	40%	80%	60%
Resultado de comportamiento ético por país	15%	45%	32%	54%	37%

Fuente: elaboración propia.

Para construir una conducta ética se debe establecer un código de normas y valores que guíe los comportamientos e interacciones con sus públicos de una forma congruente, ya que como plantea Olmos (2007): “si usted quiere una organización exitosa a largo plazo, debe haber congruencia entre lo que dice y sus actividades diarias” (p. 87). Es decir, las acciones y las decisiones adoptadas deben estar alineadas con los discursos y mensajes rectores de la organización.

Con respecto al indicador “código ético o de conducta” se observa que: el 60% de las OTS de Inglaterra cuenta con este tipo de códigos, seguido de Chile con un 40% y España que se aproxima al 30%; mientras que en México ninguna de las organizaciones analizadas cuenta con este tipo de códigos. Esto significa que, en promedio, de las 40 organizaciones analizadas sólo un 33% comunica en su página web institucional su código ético y de conducta. Con respecto al indicador de “código de conducta para proveedores”: 36% de las organizaciones de Inglaterra sí cuenta con él, seguido por España con un 20%, Chile con un 18% y finalmente México con el 14%. En promedio, sólo el 22% de las organizaciones analizadas lo publica.

En cuanto a los “canales de comunicación para gestionar el comportamiento ético”, se revisó que dentro de la página web institucional de las OTS existirían vías de comunicación específicas para que los públicos clave puedan canalizar denuncias, dudas o incidencias acerca del comportamiento de cualquier integrante de la organización. Se encontró que el 80% de las organizaciones españolas sí cuenta con estas vías, seguido por el 70% de las organizaciones de Inglaterra, el 50% en Chile y 22% en México. En promedio, el 56% de las organizaciones analizadas cuenta con canales de comunicación para gestionar el comportamiento ético.

Con respecto al indicador que señala la existencia de un “comité o comisión de ética”, se revisó que las organizaciones dentro de su página web publicaran información sobre quienes deben ser los encargados de vigilar el cumplimiento del código de ética y de conducta antes mencionado. Los resultados encontrados fueron que el 50% de las OTS españolas sí cuenta con un comité o comisión de ética, seguido por las organizaciones de Chile e Inglaterra con un 40%, mientras que en las OTS mexicanas analizadas no existen publicaciones acerca de este mecanismo fiscalizador. En promedio, el 33% de las organizaciones comunica en su página web información acerca de su comité o comisión de ética.

Para el indicador “política de anticorrupción”, que incluye los principios que definen cómo deben conducirse o actuar los integrantes de la organización frente a determinadas situaciones, se encontró que el 50% de las OTS de Inglaterra cuenta con este tipo de políticas, seguido por las organizaciones de España y de Chile con un 20%, mientras que en México ninguna organización analizada

lo tiene publicado. En total sólo el 23% de las organizaciones analizadas tiene publicadas en su página web políticas de anticorrupción.

Para el indicador “protocolos de actuación frente a conflictos éticos” se observó que las organizaciones publicaran información acerca del proceso que se debe seguir en caso de originarse problemas que involucren o tengan que ver con la organización. Se observó que el 20% de las organizaciones de Inglaterra y de Chile y el 10% de las organizaciones mexicanas cuentan con un protocolo de este tipo, mientras que las españolas no tienen publicados protocolos que guíen su actuar frente a conflictos éticos. El promedio de organizaciones que describen su protocolo de actuación en su página web es únicamente el 12%.

Otro indicador de suma importancia para este tipo de organizaciones fue el análisis de las “herramientas para preservar la privacidad de los donantes y beneficiarios”. Para esto se buscó determinar si las organizaciones tenían publicadas políticas que garantizaran la privacidad de sus donantes y beneficiarios. Se observó que las organizaciones de Inglaterra y de España son las que más las publican (80%), mientras que en los casos de México y de Chile llega en cada caso a un 30%. En promedio, el 55% de las organizaciones analizadas comunica sus políticas de privacidad.

Finalmente, se revisó si las organizaciones comunicaban “iniciativas que impulsen el comportamiento ético” tanto de la organización como de sus públicos, y se obtuvo que el 80% de las organizaciones de España y de Inglaterra sí lo hacen, mientras que en los casos de México y Chile tan sólo un 40% comunica o adhiere a este tipo de iniciativas. En suma, el 60% publica iniciativas para impulsar su comportamiento ético.

4.1.2. Medio ambiente y cambio climático

Las acciones que realizan las OTS enfocadas al cuidado y gestión del medio ambiente y el cambio climático les demuestra a sus públicos el compromiso no sólo con su causa social, sino también con los entornos con los que interactúan. Es importante mencionar que todas aquellas organizaciones preocupadas por la problemática medioambiental tienen garantizada una sólida reputación, pero constantemente deben analizar que las acciones que llevan a cabo no sean afectadas o incumplan los objetivos propuestos.

Para medir la variable *medio ambiente y cambio climático* se analizaron, en una primera fase, nueve indicadores con el fin de identificar si las OTS utilizaban la comunicación publicitaria digital para dar a conocer sus acciones de RSO enfocadas en la temática medioambiental. Para esto se utilizaron las opciones: Sí cumple y No cumple, por país. Los resultados se muestran a continuación en la Tabla 3.

Tabla 3. Indicadores de medio ambiente y cambio climático

Indicadores de medio ambiente y cambio climático	México	España	Chile	Inglaterra	Promedio
a) Medición y gestión del impacto ambiental	0%	0%	40%	20%	15%
b) Proyectos para la reducción de consumo de recursos naturales o fomento de energías renovables.	0%	0%	40%	20%	15%
c) Procedimiento de gestión/compra de productos	0%	0%	20%	10%	7.5%
d) Informe medioambiental	0%	0%	10%	20%	7.5%
e) Iniciativas para mitigar los impactos medioambientales	0%	0%	30%	20%	12.5%
f) Programas de reciclaje	0%	20%	20%	10%	12.5%
g) Posicionamiento frente al cambio climático	0%	0%	10%	10%	5%
h) Certificaciones medioambientales	0%	0%	20%	10%	7.5%
i) Adhesiones a Iniciativas medioambientales	0%	0%	40%	20%	15%
Resultado de medio ambiente y cambio climático por país	0%	2%	25%	15%	10%

Fuente: elaboración propia.

Para esta investigación se observó que las organizaciones de México no publican en su página web institucional acciones con relación a la variable medio ambiente y cambio climático, mientras que en España sólo el 20% de las organizaciones analizadas comparte en su página web “programas de reciclaje”, centrados en mitigar la problemática medioambiental. Con respecto a las organizaciones de Chile, las acciones que mayormente se realizan (el 40% de las organizaciones) tiene que ver con indicadores ligados a la “medición y la gestión del impacto ambiental”, la realización de “proyectos para reducir el consumo de recursos naturales o el fomento de energías renovables” y la “adhesión a iniciativas medioambientales”. Mientras que un 30% de las organizaciones chilenas publican “iniciativas para mitigar los impactos medioambientales”, un 20% dice contar con “procedimientos de gestión y compra de productos”, “programas de reciclaje” y “certificaciones medioambientales”, y sólo el 10% publica un “informe medioambiental” y su “postura frente al cambio climático”.

Con respecto a la muestra de Inglaterra, el 20% de las organizaciones analizadas comparten acciones enfocadas en la “medición y gestión del impacto ambiental”, “proyectos para la reducción de consumo de recursos naturales”, informes y adhesiones e iniciativas para mitigar los impactos medioambientales. Sólo un 10% comunica “procedimientos de gestión de compra de productos”, “programas de reciclaje”, “posicionamiento frente al cambio climático” y “certificaciones medioambientales”.

Estos resultados permitieron observar que esta variable –*medio ambiente y cambio climático*– tiene una baja implementación por parte de las OTS de los cuatro países analizados, ya que los promedios por indicador son los siguientes: “medición y gestión del impacto ambiental” (15%), “proyectos para la reducción de consumo de recursos naturales o fomento de energías renovables” (15%), “procedimiento de gestión/compra de productos” (7.5%), “informe medioambiental” (7.5%), “iniciativas para mitigar los impactos medioambientales” (12.5%), “programas de reciclaje” (12.5%), “posicionamiento frente al cambio climático” (5%), “certificaciones medioambientales” (7.5%) y “adhesiones a iniciativas medioambientales” (15%).

4.1.3. Contribución a la comunidad

La *contribución a la comunidad* implica realizar acciones que generen impacto social; es decir, que beneficien no sólo a los principales públicos de la organización, sino a la comunidad donde se encuentran establecidas. Esta variable va más allá del cumplimiento del fin social que persiguen las OTS: significa que deben realizar acciones que cambien la realidad de los públicos con los que se relacionan y de las personas de la localidad a través de una gestión sostenible a largo plazo.

Para medir dicha variable se tuvieron en cuenta cuatro indicadores con el fin de identificar si las OTS utilizaban la comunicación publicitaria digital para dar a conocer sus acciones de RSO enfocadas en la contribución a la comunidad. Para esto se utilizaron las opciones: Sí cumple y No cumple, por país. Los resultados se muestran a continuación en la Tabla 4.

Tabla 4. Indicadores de contribución a la comunidad

Indicadores de contribución a la comunidad	México	España	Chile	Inglaterra	Promedio
a) Política de relaciones con la comunidad	0%	100%	90%	50%	60%
b) Sistema de evaluación del impacto social	10%	50%	50%	80%	48%
c) Programas de integración social	70%	90%	90%	100%	88%
d) Sistema de medición del desempeño	10%	60%	70%	70%	53%
Resultado de contribución a la comunidad por país	22%	75%	75%	75%	62%

Fuente: elaboración propia.

Los resultados para esta variable por indicador fueron los siguientes: en lo referido a “política de relaciones con la comunidad”, el 100% de las OTS de España muestran referencias y comunicaciones ligadas al vínculo comunitario, mientras que las organizaciones de Chile lo hacen en un 90%, le siguen las de Inglaterra con el 50% y finalmente las OTS de México, que aún no han abor-

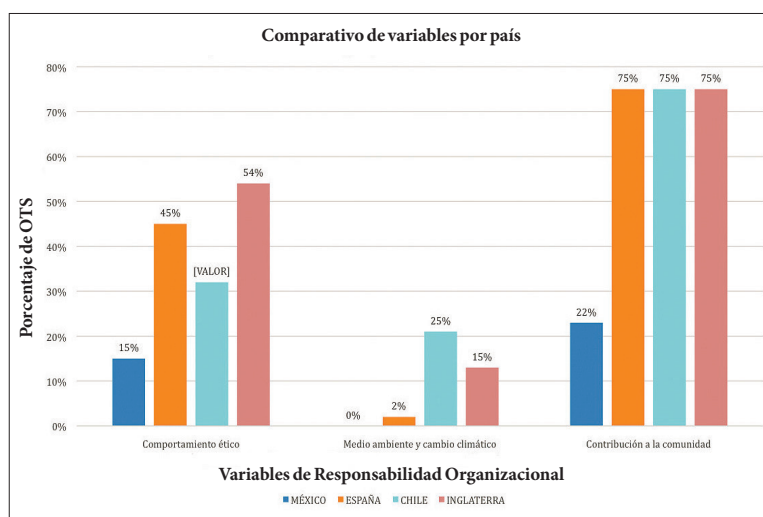
dado o comunicado dicha política. En promedio, el 60% de las organizaciones analizadas comunica políticas de relaciones con la comunidad.

En cuanto al indicador “sistema de evaluación del impacto social”, las organizaciones de Inglaterra son las que más lo han implementado (80%), seguido de Chile e Inglaterra (50%) y finalmente las organizaciones de México (10%). Con respecto a los “programas de integración social”, todas las organizaciones analizadas de Inglaterra comunican ese tipo de programas, las españolas y las chilenas lo hacen en un alto porcentaje (90%) y las mexicanas rondan el 70%. Finalmente, para el “sistema de medición del impacto” se obtuvo que el 70% de las organizaciones de Chile e Inglaterra sí evalúan sus acciones, seguidas de las organizaciones españolas (60%) y por último México, con apenas el 10% de las organizaciones analizadas que comunican tener un sistema de medición de impacto.

4.2. Comparativo de comunicación publicitaria digital de RSO por variable de cada país

Para explicar con claridad cuáles acciones de RSO dan a conocer las OTS a través de su comunicación publicitaria digital, en el Gráfico 1 se presenta el comparativo del resultado total de las variables: *comportamiento ético*, *medio ambiente y cambio climático* y *contribución a la comunidad*. Dicho comparativo se obtuvo sumando el porcentaje del total de cada uno de los indicadores de cada variable por país y, posteriormente, se dividió entre el número de los indicadores tenidos en cuenta.

Gráfico 1



Fuente: elaboración propia.

Para el comportamiento ético se sumaron los ocho porcentajes obtenidos por cada país y luego se dividió entre los ocho indicadores medidos en esta variable. En los resultados finales se observó que el país que más comunica su comportamiento ético es Inglaterra (54%), seguido por las organizaciones de España (45%), Chile (32%) y México (15%). Si bien es cierto que en Inglaterra cumplen más con este tipo de acciones, hay que tener en cuenta que solamente representa a la mitad de las organizaciones analizadas. Esto significa que los cuatro países deben trabajar en desarrollar acciones que fortalezcan las acciones y la comunicación que tengan que ver con la variable comportamiento ético.

Con respecto a la variable medio ambiente y cambio climático, se sumaron los porcentajes obtenidos por cada país y, posteriormente, fue dividido teniendo en cuenta los nueve indicadores medidos en relación a esta variable. En los resultados se observó que las OTS que más comunican sus acciones de cuidado del medio ambiente y el cambio climático son de Chile (25%), seguidas por las organizaciones de Inglaterra (15%) y de España con tan sólo un 2%; mientras que las organizaciones de México no publican acciones acerca de esta variable. En general, se puede observar que, de las tres variables analizadas, esta es la que menos desarrollan y comunican las organizaciones analizadas, sin importar el país de procedencia. Esto sucede porque las OTS tienen la idea de que al perseguir un objetivo social ya estarían respondiendo al llamado de las organizaciones socialmente responsables. Sin embargo, como se mencionó, la actividad de las OTS implica un acto voluntario con todos sus entornos, y un aspecto central es la disposición de alternativa o la adhesión con mecanismos de cuidado y protección del medio ambiente.

Finalmente, para la variable contribución a la comunidad se sumaron los cuatro porcentajes obtenidos por país y se procedió a dividirlo entre los cuatro indicadores medidos. En los resultados se observó que las organizaciones de los países que más comunican sus acciones de contribución a la comunidad fueron las de Chile, España e Inglaterra, con el 75%; finalmente las OTS de México con el 22%. Como son organizaciones que tienen un fin social, se observa que las acciones que más han implementado y que comunican son aquellas que se enfocan a la contribución a la comunidad.

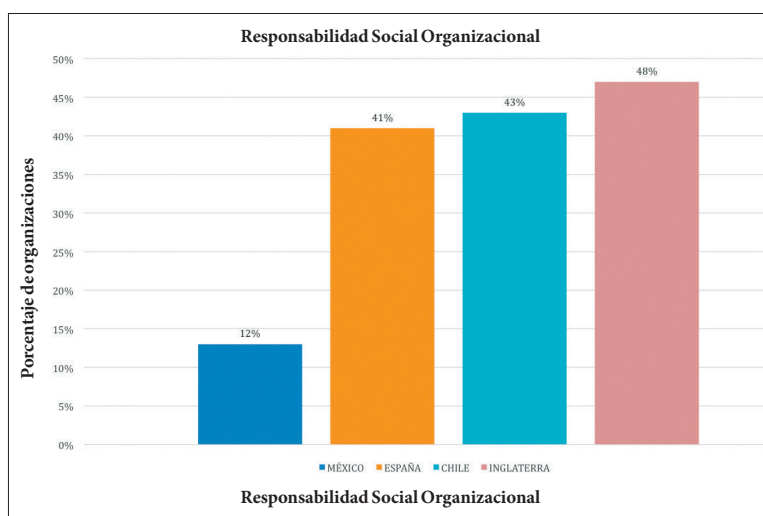
En síntesis, se observó que la variable de RSO que más dan a conocer las 40 organizaciones analizadas a través de la comunicación publicitaria digital es: *contribución a la comunidad* (62%). Le siguen *comportamiento ético* (37%) y *cuidado del medio ambiente y cambio climático* (14%). Esto significa que este tipo de organizaciones, al perseguir un fin social y estar preocupadas por contribuir en la ayuda de diferentes sectores vulnerables, realizan y comunican acciones que tienen que ver con el intento de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de las poblaciones en las que se encuentran establecidas. Además, están empezando a generar esfuerzos para compartir su comportamiento ético.

No obstante, los datos arrojados por la investigación permiten deducir que aún no están creando y comunicando acciones que beneficien o tengan en cuenta de manera específica la cuestión medioambiental.

4.3. Comparativo de comunicación publicitaria *digital* de RSO por país

Después de presentar el comparativo de los resultados obtenidos por cada una de las tres variables de medición de la RSO, en el Gráfico 2 se presenta el porcentaje total de las organizaciones que componen la muestra.

Gráfico 2



Fuente: elaboración propia.

Para obtener el total de cada uno de los países (o, mejor dicho, de las OTS de los países tomados para la muestra), se procedió a sumar el porcentaje obtenido de las tres variables analizadas de cada país y se dividió por el número de variables. Los resultados que se obtuvieron fueron que las organizaciones que más utilizan la comunicación publicitaria digital para dar a conocer sus acciones de RSO en sus páginas web son de los siguientes países: Inglaterra (48%), Chile (43%), España (41%) y finalmente México (12%).

De acuerdo con el porcentaje total de las organizaciones, se puede determinar lo siguiente: con respecto a los casos de Inglaterra, Chile y España, el total de OTS analizadas se encuentra en un nivel regular: esto significa que un porcentaje medio de las organizaciones utiliza la comunicación publicitaria digital para dar a conocer sus acciones de RSO. En tal sentido, el avance de la

comunicación publicitaria digital de la RSO presenta retos importantes, ya que es utilizada por menos del 50% de las organizaciones analizadas. Con respecto a México, un mínimo porcentaje de las organizaciones se vale de la comunicación publicitaria digital para dar a conocer sus acciones, demostrando un precario avance en el uso de las páginas web institucionales y los medios digitales como herramienta de interacción comunicativa y promoción de las acciones ligadas a las variables analizadas.

Si bien es cierto que las OTS de México se encuentran muy por debajo de las organizaciones de Chile, España e Inglaterra analizadas, más de la mitad de las organizaciones de estos tres países aún no han desarrollado y comunicado acciones de RSO a través de las páginas web institucionales. Esto significa que las OTS de los cuatro países presentan retos importantes para redefinir y orientar una comunicación estratégica de la RSO que tenga en cuenta los aportes de la comunicación publicitaria digital. Para enfrentarlos, deben crear acciones integrales y hacer partícipes a sus públicos –entre otras formas– a través de la comunicación publicitaria digital, lo cual permitirá fortalecer la reputación y la confianza y afianzar los mecanismos ligados a variables como el comportamiento ético, las temáticas ligadas al medio ambiente y el cambio climático y, de un modo más general, las acciones que contribuyan a la comunidad.

5. CONCLUSIONES Y PRINCIPALES HALLAZGOS

Los resultados arrojados en este estudio empírico permitieron dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación: A) Conocer cuál de las tres variables analizadas de la RSO utilizan las OTS de la muestra analizada: se observa que, de las tres variables analizadas, la que más comunican a través de su página web institucional tiene que ver con la *contribución a la comunidad*, seguida de la variable *comportamiento ético*, y finalmente *cuidado del medio ambiente y cambio climático*.

La variable contribución a la comunidad se posiciona en primer lugar, esencialmente, porque al tratarse de organizaciones con fines sociales tienen como meta principal contribuir a la comunidad a través de sus acciones y los servicios brindados. Por esta razón, utilizan la comunicación publicitaria digital principalmente para dar a conocer sus acciones de RSO que han implementado para sus beneficiarios, voluntarios y donantes.

Se vislumbran algunos esfuerzos por comunicar sus comportamientos éticos; no obstante, las OTS analizadas tienen por delante mucho camino por recorrer. Finalmente, la variable a la que deberían otorgarle un mayor esfuerzo organizacional es: cuidado del medio ambiente y cambio climático. En la actualidad es importante que todas las OTS, sin importar si su objetivo social se encuentra centrado en la problemática o el entorno medioambiental, diseñen acciones que ayuden a mitigar el daño que sufre el planeta. Toda

OTS que diseñe estrategias de RSO debe hacer tener una mirada integral, no sólo pensando para su entorno organizacional. Es decir, tiene que tener la capacidad de influir de forma positiva en los entornos con las que interactúa e interpelar a las personas u organizaciones con el propósito de generar acciones conjuntas que valoricen temas de interés común.

Con respecto al objetivo B), explicar de qué país procedencia son las OTS que más utilizan la comunicación publicitaria digital para dar a conocer sus acciones de RSO con sus públicos, la investigación puso de manifiesto que las OTS de los cuatro países analizados deben fortalecer sus acciones de RSO y diseñar una estrategia en torno de la comunicación publicitaria digital. Si bien es cierto que los datos obtenidos colocan a las organizaciones de Inglaterra en primer lugar, es menos de la mitad de sus organizaciones las que realizan acciones de RSO y las comunican a sus públicos en medios digitales. Con respecto a los casos de España y Chile, apenas el 40% de las organizaciones analizadas comunica en su página web institucional sus acciones de RSO. Esto significa que las organizaciones analizadas de estos tres países se encuentran en un nivel regular y, por lo tanto, deben tener presentes los retos que implica el uso responsable de las nuevas herramientas de comunicación publicitaria digital.

Llama la atención los bajos resultados obtenidos por las OTS mexicanas: sólo un porcentaje mínimo de éstas utiliza la comunicación publicitaria digital para informar de las acciones que tengan que ver con la RSO. Estos resultados permiten exponer que la mayoría de las OTS mexicanas analizadas deben realizar un gran esfuerzo para comunicar sus acciones de RSO, rasgo que las diferencia de las OTS de Inglaterra, España y Chile. Además, se hace visible que las OTS con presencia en el continente europeo tienen un mayor avance en materia de comunicación publicitaria digital que las OTS latinoamericanas analizadas.

En general, los resultados obtenidos permiten revelar a las OTS de los cuatro países que existen áreas de oportunidad en el campo de la comunicación publicitaria, la RSO y el uso de los medios digitales y la página web institucional. Para hacer frente a esos retos es necesario que las organizaciones de este tipo cambien su percepción frente a la RSO y entender que no es exclusiva de organizaciones privadas o de las organizaciones que manejan grandes presupuestos. Asimismo, estas organizaciones deben conocer los principales beneficios que trae el uso de la comunicación publicitaria digital de la RSO. Finalmente, para resolver algunos de los desafíos mencionados deben crear estrategias integrales que fortalezcan su comportamiento ético, permitan abordar temas relacionados con el medio ambiente y cambio climático, contribuyan al desarrollo comunitario y, en lo estrictamente comunicacional, ofrezcan instancias de intercambio que haga participe a sus públicos a través de la comunicación publicitaria digital.

En cuanto al objetivo C) Describir los principales beneficios que aporta la comunicación publicitaria digital a las OTS, es importante mencionar que las organizaciones analizadas presentan un gran avance en materia de acciones de RSO y, como ya se mencionó, son organizaciones con sello de transparencia y buenas prácticas. Es decir, son estructuras organizacionales que se han preocupado por implementar acciones de RSO. Sin embargo, no están aprovechando sus medios digitales para dar a conocer a sus públicos clave todas las acciones que realizan. Si bien es cierto que para que las organizaciones tengan un mejor desempeño organizacional requieren un cambio en sus subsistemas y comportamientos internos, la ayuda de la comunicación publicitaria digital permitirá fortalecer su reputación con sus públicos y la red de vínculos con los que interactúa.

Además, es fundamental que comprendan los beneficios y la importancia que tienen la RSO y la comunicación publicitaria digital en la interacción con sus públicos y en el éxito de los objetivos organizacionales. Un adecuado plan integral de RSO con apoyo de la comunicación publicitaria digital contribuye a sensibilizar a sus públicos, fortalece el carácter relacional atrayendo talento humano como colaboradores y voluntarios, y también puede contribuir a ganar la confianza de sus donantes para que incrementen sus aportes.

Finalmente, para dar respuesta al objetivo general, se concluye que estas organizaciones no están comunicando a sus públicos sus acciones de RSO de manera integral. Es decir que necesitan implementar la comunicación publicitaria y aprovechar las herramientas digitales para establecer diálogos estratégicos con sus públicos, para que les permitan fortalecer su reputación organizacional y obtener así el apoyo y la solidaridad de sus públicos; pieza fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

REFERENCIAS

- Aguilar, V. (2006). Las organizaciones de la sociedad civil en México: su evolución y principales retos (tesis doctoral). México: Universidad Iberoamericana.
- Alvarado, L. M. (2012). La publicidad en el marco de la comunicación para el desarrollo: hacia un nuevo modelo de publicidad. *Cuadernos de Información y Comunicación*, 17, 191-207. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_CIYC.2012.v17.39264
- Arévalo, M. R. & Ortiz, R. H. (2019). Relaciones públicas, reputación y responsabilidad social. En M. A. Rebeil, R. Arévalo & P. Durán, *Comunicación y Tecnología, potenciar las organizaciones* (pp. 69-88). México: BUAP.
- Cajiga, C. J. (2018). El concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado de: https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

- Donati, P. (1997). El desarrollo de las Organizaciones del Tercer Sector en el proceso de modernización y más allá. *Reis* (79), 113-141. DOI: 10.2307/40184010
- Kaufmann, A. J. (2014). *De la publicidad tradicional a la publicidad digital*. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/267508677>
- Ortiz, R. H. (2019). La comunicación integral en las Organizaciones del Tercer Sector. *Sintaxis. Revista del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada*, 1(2), 95-112. Recuperado de: <http://pegaso.anahuac.mx/accesoabierto/publicaciones.php>.
- Olmos, A. J. (2007). *Tu potencial emprendedor*. México: Pearson.
- Rebeil, C. M. & Arevalo, M. R. (2017). Comunicación Integral para las Organizaciones Socialmente Responsables. En B. T. Ramírez y M. R. Arévalo (coords.), *Comunicación Sustentable y Responsabilidad Social Empresarial* (pp. 59-93). México: Tirant humanidades.
- Rebeil, C. M. & Ortiz, R. H. (2018). Relaciones Públicas y Responsabilidad Social Organizacional a través de medios digitales en apoyo a los afectados. El caso del sismo en la Ciudad de México de Septiembre de 2017. XIV Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la comunicación (ALAIC), Costa Rica. Recuperado de: https://www.alaic.org/site/wp-content/uploads/2019/04/GT-2-ALAIC-2018_0.pdf
- Rebeil, C. M., Hidalgo, T. J. & Moreno, M. M. (2011). Gestión de la comunicación integrada en las organizaciones: competencias básicas para la formación del gestor. En D. León (Coord.), *Estudios de la comunicación: estrategias metodológicas y competencias profesionales en comunicación* (pp. 51-82). México: Pearson Educación.
- Rivas, M. A. (2005). Reseña de "La Publicidad en el Tercer Sector. Tendencias y perspectivas de la comunidad solidaria". *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 12(37), 391-399. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10503717>
- Rubio, G. J. (2007). El Tercer Sector frente a las transformaciones del estado del bienestar. *Cuadernos de trabajo social*, 20, 275-287.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

OTRAS REFERENCIAS

- Charity library* (2018). Recuperado de: <http://www.charitylibrary.co.uk/all-charities>
- Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes, A.C (Confio) (2018). Recuperado de: <http://confio.org.mx/inicio/osc-analizadas/>

Fundación Lealtad (2018). Recuperado de: <https://www.fundacionlealtad.org/ong/>

Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) (2019). Recuperado de: <http://www.dircom.org/herramienta-2r>

* Contribución: 100% de la autora.

* Nota: El editor Paul Capriotti y el Comité Editorial de la revista aprobaron la publicación del artículo.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons - Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

IDENTIFICACIÓN DE LA AUTORA

Herlinda Ortiz Rodríguez. Doctora en Alta Dirección por la Universidad de Altos Estudios Hispanoamericana, México. Magister en Comunicación Estratégica por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) y Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Veracruzana (UV), México. Doctoranda en el doctorado de Investigación de la Comunicación, Universidad Anáhuac México. Investigadora, docente y consultora en áreas de comunicación, publicidad, diseño, relaciones públicas y mercadotecnia. Autora de productos de investigación a nivel nacional e internacional como: comunicación organizacional web de la ética en las organizaciones del tercer sector; análisis de modelos de relaciones públicas; comunicación integral en las organizaciones del tercer sector; relaciones públicas, reputación y responsabilidad social organizacional. Ha presentado diferentes ponencias y talleres a nivel nacional e internacional en congresos organizados por la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (AMIC), la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIC) y la Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales de la Comunicación Organizacional (AMIPCO).

REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

Ortiz Rodríguez, H. (enero-junio, 2020). Comunicación Publicitaria en Medios Digitales. La gestión de la responsabilidad social en las Organizaciones del Tercer Sector. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(1), 109-131.

Stakeholders y outcomes no intencionados en la comunicación estratégica

Stakeholders and unintended outcomes in strategic communication

Stakeholders e outcomes não intencionados na comunicação estratégica

DOI: <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.1.2957>

► FRANCISCO L. LÓPEZ DEL CASTILLO WILDERBEEK

franciscoleslie@alumni.upf.edu - Universitat Pompeu Fabra, España.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6664-7849>

Fecha de recepción: 15 de enero de 2020

Fecha de aceptación: 21 de abril de 2020

RESUMEN

Los resultados no deseados de las acciones de comunicación se conocen como *outcomes* no intencionados según los modelos de evaluación más extendidos. La medición de estos *outcomes* adquiere enorme relevancia en tanto pueden representar efectos adversos para los grupos de interés (*stakeholders*) que están vincula-

dos a la organización: esta correlación pone en peligro los objetivos comunicativos y puede impactar negativamente en la actividad. En este artículo se analiza el resultado no deseado de una acción de *comunicación estratégica*. De manera más específica, se propone un análisis de contenido de la aparición de críticas en los medios a las políticas engañosas sobre compromiso medioambiental (*greenwashing*) durante la celebración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (COP25) realizada en Madrid en 2019. A través de la observación cuantitativa de la cobertura mediática y la cuantificación de las variables extraídas, se llega a definir la verdadera implicación mediática de la perspectiva del *greenwashing* y, específicamente, su afectación en los potenciales *stakeholders*.

PALABRAS CLAVE: *stakeholders, outcomes no intencionados, evaluación, comunicación estratégica, relaciones públicas, greenwashing.*

ABSTRACT

The uncontrolled reactions caused by communication actions are known as *outcomes* unintended according to the most widespread evaluation models. The measurement of these outcomes becomes enormously relevant as they can represent adverse effects for the *stakeholders* that are linked to the organization: this correlation jeopardizes communication goals and could impact its activity in a negative way. This article discusses the unwanted outcome of a *strategic communication* action. More specifically, a content analysis is carried out of the appearance of criticisms of misleading policies on environmental commitment (*greenwashing*) that occurred in the framework of the Climate Summit (COP25) held in Madrid in December 2019. Through the quantitative observation of the media coverage and the quantification of the extracted variables, it is possible to define the true media involvement of the *greenwashing* perspective, and, specifically, its effect on potential stakeholders.

KEYWORDS: *stakeholders, unintended outcomes, evaluation, strategic communication, public relations, greenwashing.*

RESUMO

Reações não controladas geradas por ações de comunicação são conhecidas como *outcomes*, não intencionados de acordo com os modelos de avaliação mais difundidos. A mensuração desses *outcomes* torna-se extremamente relevante, pois podem representar efeitos adversos para os grupos de interesse (*stakeholders*) que estão ligados à organização: essa correlação põe em risco os objetivos da comunicação e pode impactar a organização negativamente na atividade. Este artigo analisa o resultado indesejado de uma ação de *comunicação estratégica*. Mais especificamente, uma análise de conteúdo é realizada a partir do surgimento de críticas a políticas enganosas sobre compromisso ambiental (*greenwashing*) que ocorreram no contexto da Cúpula do Clima (COP25), realizada em Madri em dezembro de 2019. Através da observação quantitativa da cobertura da mídia e da quantificação das variáveis extraídas, é possível definir a verdadeira implicação da mídia na perspectiva da *greenwashing* e, especificamente, seu efeito sobre potenciais *stakeholders*.

PALAVRAS-CHAVE: *stakeholders, outcomes não intencionados, avaliação, comunicação estratégica, relações públicas, greenwashing.*

1. INTRODUCCIÓN

La *comunicación estratégica* representa un concepto amplio basado en “cómo las organizaciones usan la comunicación a través de disciplinas profesionales tradicionales para alcanzar las metas y los objetivos marcados” (Hallahan, 2013, p. 161) desde una perspectiva global y estratégica (Argenti, Howell & Beck, 2005).

Las *relaciones públicas* son uno de estos ámbitos profesionales, su misión es “establecer y mantener relaciones mutuamente beneficiosas con los grupos de interés clave” (Hallahan, Holtzhausen, Van Ruler, Verčič & Sriramesh, 2007, p.6). Estos grupos de interés se conocen como *stakeholders* y representan un factor determinante en la actividad de las organizaciones (Freeman & Reed, 1983). No en vano es usual en el campo de las relaciones públicas que el concepto de *stakeholder* sea intercambiable con el de *público* (Piecicka, 2019) ya que “la planificación y la gestión de las relaciones públicas de una organización está condicionada por los intereses de cada público” (Capriotti, 2007, p.77)¹. Como indican Macnamara y Gregory (2018) un “cuerpo emergente de literatura sobre comunicación estratégica insta a prestar atención tanto a los intereses de los *stakeholders* como a los intereses propios de la organización” (p. 772).

En este sentido, los medios de comunicación forman parte de los grupos de interés al estar dotados de capacidad de influencia suficiente para que las organizaciones alcancen o no sus objetivos, especialmente en los momentos de crisis (Rawlins, 2006). De esta forma, los medios de comunicación se articulan como un público trascendente para la consecución de los objetivos establecidos en la comunicación estratégica.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Evaluación de la comunicación estratégica

Pese a que es posible encontrar una base importante de modelos teóricos de evaluación aplicables en la comunicación estratégica (Macnamara, 2018c), no hay unanimidad académica sobre los indicadores de medición y evaluación más adecuados para confirmar el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Madroñero & Capriotti, 2018). El trabajo de Macnamara y Gregory (2018), basado en entrevistas en profundidad y análisis de contenido, se centró en los seis modelos de evaluación de comunicación estratégica más extendidos. Sus conclusiones indicaron que tres de estos modelos inciden en la importancia de los objetivos para el alineamiento de la acción y la evaluación de la comunicación: *The European Commission Directorate-General of Communications model of evaluation*, *UK Government Communication Service Model* y finalmente *The*

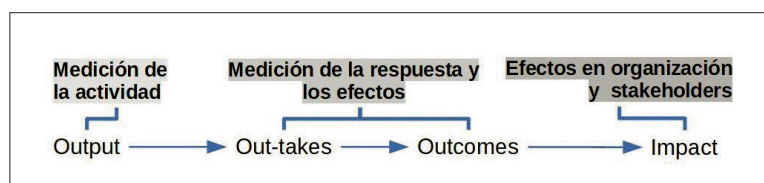
¹ Castillo Esparcia (2010) evidencia esta importancia cuando insiste en que la traducción correcta de la acepción inglesa debería ser “relaciones con los públicos”.

AMEC Integrated Evaluation Framework (AMEC), que coloca objetivos en el primer lugar para luego desarrollar el plan de acción.

En todos los modelos analizados se detectó una focalización en los *outcomes* que pueden definirse como cambios en las opiniones, actitudes o comportamiento de los públicos. Michaelson y Stacks (2011) señalan, desde una perspectiva general, que los *outcomes* pueden entenderse como la materialización perceptible de la fidelidad de la audiencia hacia una marca, producto, servicio o acontecimiento.

Los *outcomes* forman parte de los modelos de evaluación de la comunicación estratégica entendidos como una cadena secuencial que incluye los *outputs*, los *outtakes* y el impacto o resultado final. Los *outputs* miden el nivel de atención o cobertura que ha logrado una acción de las relaciones públicas (Lindenmann, 1997)², los *outtakes* suponen un dato intermedio entre *outputs* y *outcomes* que sirve de indicio sobre los efectos que van a obtenerse. Un ejemplo serían los datos obtenidos desde plataformas digitales como número de descargas de un determinado contenido o la cantidad de comentarios realizados en *social media* (Macnamara, 2014). Ahora bien, la acumulación de estos elementos no es un fin en sí mismo para el análisis de las relaciones públicas y puede conducir a lo que se ha dado en llamar “métricas de la vanidad” (*vanitymetrics*) (Bartholomew citado en Macnamara, 2018a). Por otro lado, el impacto (Macnamara & Gregory, 2018) o resultado final representa la traducción de los esfuerzos de las relaciones públicas y de la comunicación estratégica de forma que afecten positivamente a la organización desde una perspectiva comercial o de negocio.

Diagrama 1. Marco de evaluación de la AMEC



Fuente: Elaboración propia con datos de la AMEC.

En la actualidad, la industria dedicada al análisis de las acciones de comunicación apuesta por la evaluación de los resultados efectivos (*outcomes*)³. Esto es debido a que son variables que van más allá de las coberturas logradas en los medios y buscan datos que sean reflejo de los resultados obtenidos y de la verdadera influencia de estas acciones. A su vez este ejercicio de transparencia

² Como indica Place (2015), algunas definiciones más específicas a nivel operativo extraen los *inputs* como la comunicación generada y distribuida por los profesionales de las relaciones públicas. De esta forma los *outputs* quedarían sólo como la cobertura alcanzada por esas comunicaciones.

³ Especialmente, desde la implantación de los *Barcelona Principles* en 2010 (Schriner, Swenson & Gilkerson, 2017; Watson & Noble, 2014).

puede traducirse en una interpretación positiva por parte de los grupos de interés relacionados con cada organización (Place, 2015).

2.2. Outcomes no intencionados

Como se ha comentado anteriormente los *outcomes*, entendidos como resultados de las acciones de comunicación y, específicamente, de las relaciones públicas, son especialmente importantes para la medición del cumplimiento de los objetivos de esta actividad. En este sentido se refiere Xifra (2007) cuando indica que los objetivos de relaciones públicas deben ser cuantificables y deben estar conectados con un propósito determinado. Los *outcomes* representan el detalle de esa variable medible que otorga validez a la tasa de éxito de los objetivos de la comunicación.

A este respecto, Madroñero y Capriotti (2018) constataron que las lagunas en los indicadores para evaluar las relaciones públicas pueden ser debidas a la inconcreción sobre los objetivos estratégicos, carencia que se torna significativa en relación a la observación de los *outcomes* (Buhmann & Brønn, 2018; Söderqvist, 2017). Semejante vacío puede deberse a la opacidad de las organizaciones que aplican algún tipo de metodología en la evaluación de la comunicación (Schriner, Swenson & Gilkerson, 2017; Swenson et al., 2019), o especialmente a la dificultad relacionada con la medición de los *outcomes* en comparación con las tasas de cobertura lograda y equivalencias⁴ (Austin & Pinkleton, 2015; l'Etang & Pieczka, 2006; Lindenmann, 2003; Watson, 2013). La reconocida complejidad en la evaluación de los *outcomes*, pese a su vinculación con los objetivos de las acciones de comunicación, se magnifica especialmente cuando la variable que debe ser medida se considera un resultado (*outcome*) no intencionado o directamente no deseado.

Las acciones de comunicación de una organización movilizadas para el cumplimiento de ciertos objetivos pueden generar un efecto “negativo para los *stakeholders*, los públicos o la sociedad” (Macnamara & Gregory, 2018, p. 483), en tal sentido “la comunicación estratégica debe implicar la evaluación de sus resultados (*outcomes*) y del impacto de forma más amplia que los objetivos pretendidos e inmediatos de una organización” (idem). Por lo tanto, el proceso de evaluación de las relaciones públicas dentro de la comunicación estratégica ha de ser capaz de dar cuenta de las consecuencias inesperadas y lesivas para las organizaciones, intentando, en la medida de lo posible, medir su alcance para que los profesionales apliquen un cambio o ejecuten nuevas acciones (Macnamara, 2017)⁵ que les permitan alcanzar sus objetivos estratégicos (Hallahan et al., 2007).

⁴ Como por ejemplo el *Advertising Value Equivalency*.

⁵ Como indica Macnamara (2017), la mayoría de los modelos de evaluación no incluyen la predisposición a cambiar la comunicación estratégica según las actitudes observadas en los *stakeholders*. Una excepción sería el marco de análisis que aplica el gobierno de Nueva Gales del Sur (NWS) en el que se reconoce un flujo bidireccional entre organización y grupos de interés (véase: <https://communications.dpc.nsw.gov.au/advertising/advertising-requirements/evaluation-framework/>).

2.3. Celebración de la COP25 en Madrid

Del 2 al 13 de diciembre de 2019 la ciudad de Madrid acogió la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático conocida como COP25. Esta cumbre recibió el patrocinio de diversas empresas por mediación del gobierno español que llegaron a invertir entre 10 y 12 millones de euros (Medina, 1 de diciembre de 2019). Las empresas patrocinadoras obtuvieron presencia relevante durante la Conferencia que, por un lado, se tradujo en cobertura de prensa favorable (*publicity*)⁶ y, por otro, justificó que generaran publicidad nativa⁷ y patrocinio en los medios vinculado con la celebración de la cumbre.

El ejemplo más característico se produjo cuando la compañía energética Endesa (en la máxima categoría de patrocinio de la Conferencia) contrató como publicidad nativa a las portadas de 25 cabeceras de prensa para informar sobre la inversión en energía renovable de su nuevo plan estratégico. Respecto del patrocinio de secciones, la empresa energética Iberdrola (también en la máxima categoría de patrocinio) contrató la presencia de su logo en todas las noticias publicadas sobre la cumbre en el diario *El País*⁸.

2.4. El fenómeno *greenwashing*

El *greenwashing* representa un concepto que se define como la aplicación superficial y engañosa de políticas medioambientales por parte de las organizaciones (Testa, Boiral & Iraldo, 2018) y, en tal sentido, se lo considera un reverso negativo de la Responsabilidad Social Corporativa (Delmas & Burbano, 2011)⁹. La revisión bibliográfica de Jong, Harkink y Barth (2018) concluyó que las dos características definitorias de este fenómeno residen en el distanciamiento respecto de la realidad (elemento intrínseco) y el uso de técnicas para confundir a las audiencias (elemento comunicativo). Por lo tanto, la cuestión esencial en este tipo de política se basa en la elaboración de una estrategia de comunicación que sea capaz de exagerar positivamente el punto de vista de las audiencias sobre el comportamiento ambiental de una organización (Lyon & Montgomery, 2015)¹⁰.

La promoción, por otra parte, de los esfuerzos medioambientales de las compañías queda bajo el riesgo de que los diferentes públicos consideren a estas acciones de comunicación como verdaderas distracciones que desvían la atención sobre las prácticas de la organización en un sentido global (Gallicano, 2011). Ante

⁶ Promoción aparecida en los medios que no corresponde a una contraprestación económica.

⁷ Publicidad con contenido informativo y formato coincidente con el medio en el que es incorporado.

⁸ Diario de prensa diaria español con más lectores según datos del Estudio General de Medios (EGM), España.

⁹ Estos autores diferencian entre el *greenwashing* a nivel de producto y el *greenwashing* a nivel corporativo.

¹⁰ Estos autores detallan, mediante una revisión bibliográfica, las prácticas más comunes de *greenwashing* por parte de las organizaciones: la revelación selectiva de las actividades que son no contaminantes, la elaboración de propuestas ambientales sin acción, la certificación ambiental poco rigurosa, la colaboración con entidades ecologistas, la participación en campañas oficiales sin cumplir los objetivos establecidos y la elaboración de un discurso ecologista.

este supuesto existe la constatación empírica según la cual la detección del fenómeno de *greenwashing* afecta negativamente a la imagen de marca y a la voluntad de compra de los consumidores (Nyilasy, Gangadharbatla & Paladino, 2014).

De esta forma, un enfoque centrado en los grupos de interés (Testa, Boiral & Iraldo, 2018) advierte que tanto los accionistas como las empresas colaboradoras tienen la capacidad de forzar cambios reales en las compañías hacia negocios más sostenibles y ecológicos. Sin embargo, la influencia de clientes y de asociaciones del sector tienden a fomentar políticas de *greenwashing* de tal manera que se podría hablar de una dinámica retroalimentada. Las políticas de relaciones públicas orientadas a potenciar el posicionamiento medioambiental de la organización deberían discriminar entre los públicos legitimados para actuar directamente sobre sus políticas y los que no lo están. Por ejemplo, los accionistas son realmente los dueños de las compañías y esta íntima vinculación se observa en el mismo lenguaje empresarial con la máxima de “generar valor para el accionista” (Smith, 2003, p. 89).

A este respecto se refieren Scholes y Clutterbuck (1998) cuando advierten que los equipos financieros tienen cierta responsabilidad en la gestión de la comunicación con los inversores, mientras que la relación con los medios de comunicación que trasladarán los mensajes es territorio en exclusiva de los equipos de relaciones públicas.

3. METODOLOGÍA

Esta investigación se ha basado en el análisis de contenido como metodología para la observación del discurso mediático en prensa escrita, prensa *online* y blogs en España sobre la Conferencia sobre Cambio Climático (COP25). El análisis de contenido es una “técnica de investigación para la elaboración de inferencias válidas y replicables” (Krippendorff, 2018, p.403) de las características de un mensaje, de una manera sistemática, objetiva y cuantitativa (Neuendorf, 2017). Un elemento clave para dar validez a esta metodología es que su aplicación es independiente del analista y del material analizado, y evita por tanto interpretaciones ambiguas (Krippendorff, 2018).

Como aporta Mcnamara (2018b), la técnica más habitual para categorizar los elementos detectados mediante el análisis de contenido en medios de comunicación es la aplicación de codificación de las características como ser la presencia de palabras clave determinadas en cada contenido. Este autor comenta la existencia de tres variantes de codificación: mediante el trabajo de un analista, mediante la recuperación de información usando palabras clave en una base de datos y, finalmente, mediante la aplicación de Procesamiento de Lenguaje Natural, modelo en que el analista pierde casi totalmente la capacidad de supervisión sobre el corpus.

En esta investigación se aplicaron los modelos primero y segundo, y se aprovecharon las técnicas de recuperación de información se han extraído los contenidos

de prensa y de prensa *online* publicados en España en que se menciona la COP25. Algunas de las características de estos textos se han cuantificado e interpretado con el propósito de obtener una visión contrastada sobre el impacto mediático de la celebración de la COP25 en relación a un efecto no intencionado de esta misma exposición mediática: la consideración de prácticas de *greenwashing*.

Concretamente se ha tenido acceso a la base de datos de la empresa RE-BOLD, líder en el análisis de la comunicación mediante datos. Para la recuperación de información se tomó como universo todos los recortes de prensa escrita de todos los medios publicados en España, todas las noticias de prensa *online* de 2.951 portales de noticias en España y todos los *posts* de 9.537 blogs en el mismo país. El marco temporal incluyó de las 00:00 horas del 2 de diciembre a las 23:59 horas del 16 de diciembre¹¹.

De este universo se extrajo información de todos los contenidos que incluían el término COP25 y todos los contenidos que incluían la combinación COP25 y *greenwashing*. El corpus resultante fue analizado tomando como variables relevantes la tipología del contenido (prensa escrita/*online*/blogs), la categorización del medio (nacional, regional, económico, nativo), los datos de audiencia, el rol desempeñado por el concepto *greenwashing* dentro del texto y otros elementos como la relación entre contenidos *online* y medios matriz (*crossmedia*) o los contenidos como réplica de teletipo de agencia de noticia.

Por otro lado, debido a la disparidad de audiencias en los medios digitales entre los medios más visitados y los menos visitados, para la determinación de la relación positiva o negativa del término *greenwashing* se aplicó una selección de webs según audiencia y participación en medios tradicionales. La selección se produjo analizando contenidos de los portales que fueran unidades digitales de un medio tradicional (prensa económica o nacional) o que estuvieran entre los diez medios nativos con más audiencia (Nativo T1) según datos de la empresa de medición en Internet Comscore¹².

Como podrá verse en el apartado de resultados, el total de contenidos analizados sobre vinculación positiva o negativa fueron 23 respecto de 129 que quedaron descartados. Sin embargo, la ordenación mediante la variable de audiencia denotó que esos 23 portales (Nativo T1 y unidades digitales de medios tradicionales) alcanzaron a una audiencia potencial 11,5 veces mayor que el resto de los contenidos (Nativo T2)¹³. Es decir, el conjunto de audiencia impactada en la selección (23 medios) fue muy superior si se compara con el conjunto de medios no seleccionados (129 medios), pese a que estos hubieran generado más contenidos.

¹¹ El marco temporal tomó como fecha de inicio la apertura de la cumbre y como fecha de cierre el lunes 16 de diciembre, día en que la ministra de Transición Ecológica hizo un balance de la cumbre en la televisión pública española.

¹² Véase: https://www.economiadigital.es/politica-y-sociedad/los-diez-periodicos-digitales-espanoles-mas-importantes-por-audiencia_570932_102.html (10 de enero de 2020).

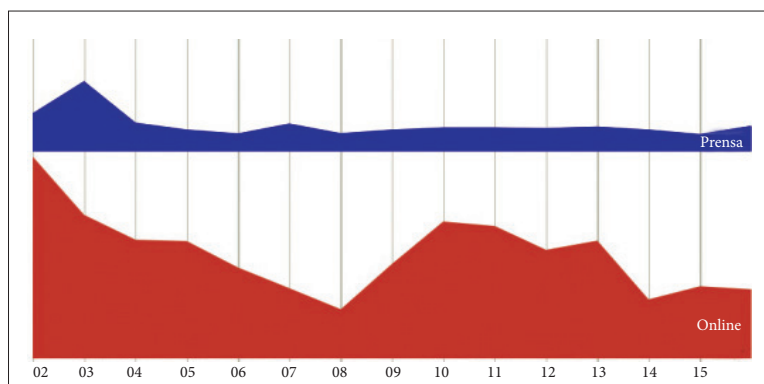
¹³ Audiencia de 35.546.775 en nacionales, económicos y Nativo T1 con un total de 23 entradas (media de 1.545.511 personas) / Audiencia de 17.378.592 y Nativo T2 con un total de 129 entradas (media de 134.717 personas).

4. RESULTADOS

4.1. Cobertura y exposición

El marco metodológico descrito permitió una primera consulta de un total de 4.985 recortes de prensa, 18.693 noticias de prensa *online* y 864 *posts* de blogs. Todos estos contenidos incluían el término COP25. Como puede apreciarse en el Gráfico 1, que incluye prensa escrita y agrupa medios digitales (noticias y blogs), la evolución en la generación y publicación de contenidos fue de tipo lineal, exceptuando un volumen por encima de la media en la inauguración realizada los días 2 y 3 de diciembre (la repercusión en prensa diaria tradicional tuvo una desviación de 24 horas por la lógica de producción)¹⁴ y un descenso en la producción de *online* coincidente con los días 8, 14, 15 y 16 de diciembre (días sin actos programados de la cumbre).

Gráfico 1. Gráfico cuantitativo en línea de tiempo con el total de contenidos publicados con la expresión COP25 dentro de la franja analizada y separada por prensa tradicional / medios *online* (noticias y blogs)



Fuente: elaboración propia con datos REBOLD.

Ahora bien, esta aproximación de tipo cuantitativo está referida a la cobertura que logró el acontecimiento tanto de forma independiente como a través de publicidad nativa pagada por las empresas patrocinadoras. Esta medición está circunscrita a la propia actividad de los profesionales de las relaciones públicas, dado que es un espacio en gran parte ganado en los medios por lo que debe considerarse *outputs* en la evaluación de la comunicación estratégica y no un resultado dentro de los objetivos establecidos.

Respecto al uso del término *greenwashing* circunscrito a la Conferencia este alcanzó un total de 35 artículos de prensa diaria tradicional, 142 contenidos de

¹⁴ Los medios digitales publican contenido de manera constante, mientras que la prensa gráfica publicada en papel publica una vez al día.

prensa *online* y 10 *posts* de blogs¹⁵. De los 35 artículos de prensa se descartaron 9 cabeceras regionales del medio *El Mundo*, por ser contenidos idénticos dentro de las diferentes ediciones regionales que también se encontraron en la edición nacional.

En términos de audiencia potencial¹⁶, el total de personas expuestas a los mensajes que citaron el fenómeno de *greenwashing* en relación a la cumbre fueron 52.925.367 en medios *online*¹⁷ y 5.113.072 lectores en prensa tradicional.

El elemento relevante en todo caso es la presencia de un concepto disonante como es la utilización del término *greenwashing* en los contenidos relacionados con la cumbre. En este escenario se puede hablar de un *outcome* no intencionado porque es un cambio involuntario en la línea narrativa promocionada en los medios siempre y cuando reciba un enfoque contrario a los intereses de la acción de comunicación estratégica.

Concretamente, el medio *El Confidencial* (Nativo T1) alertó que “los principales patrocinadores han sido acusados de aprovechar la cita para hacer”, es decir, pagar para asociar su marca a un evento ‘verde’ mientras siguen adelante con intereses empresariales” (Villarreal, 3 de diciembre de 2019). Por lo tanto, existe un objetivo conativo sustentado en la exposición de cobertura positiva que busca un cambio en la actitud de la audiencia (*outcome* intencionado) y que podría ser medido, por ejemplo, con encuestas *ex-ante* y *ex-post*. Este propósito, sin embargo, hace que se manifieste un nexo causal que vincula por un lado el *outcome* potencial pretendido (mejorar la imagen medioambiental de las empresas organizadoras) con una línea argumental negativa no intencionada. La diferencia entre el efecto buscado –que se encuentra en grado de tentativa– y la evidencia de un resultado contrario (*outcome* no intencionado) reside en el cambio de comportamiento de los medios como *stakeholders* de las organizaciones. Dentro de un flujo de contenidos promovidos desde diferentes frentes (pagados y no pagados), algunos medios expresan un cambio en la corriente dominante, reconociendo una relación de causa y efecto respecto esa misma cobertura positiva.

Ambas dimensiones son indisolubles y por ello ambas deben ser evaluadas dentro de una concepción estratégica de la comunicación. Este trabajo se ha centrado en la vertiente involuntaria precisamente porque se evidencia su posición de *outcome* negativo: representa un resultado perjudicial para la comunicación estratégica y un posible cambio en el punto de vista expresado por los medios como grupos de interés que influyen de forma relevante en las organizaciones.

Tomando una perspectiva meramente cuantitativa puede observarse que el conjunto de contenidos que formaron parte de este *outcome* no intencionado fue claramente inferior respecto el volumen mediático generado por la COP25 en una cifra aproximada al 1% respecto al total de contenidos (tanto en prensa como en

¹⁵ Sin importar la relación entre el concepto y la celebración de la Conferencia sobre Cambio Climático.

¹⁶ Tomando como referencia el total de personas que podrían haber accedido al contenido según las audiencias estándar de los medios en las fechas analizadas, sin desagregar las personas que pueden haber tenido acceso al mensaje más de una vez durante la franja.

¹⁷ 127.143 en blogs y 52.798.224 en prensa *online*.

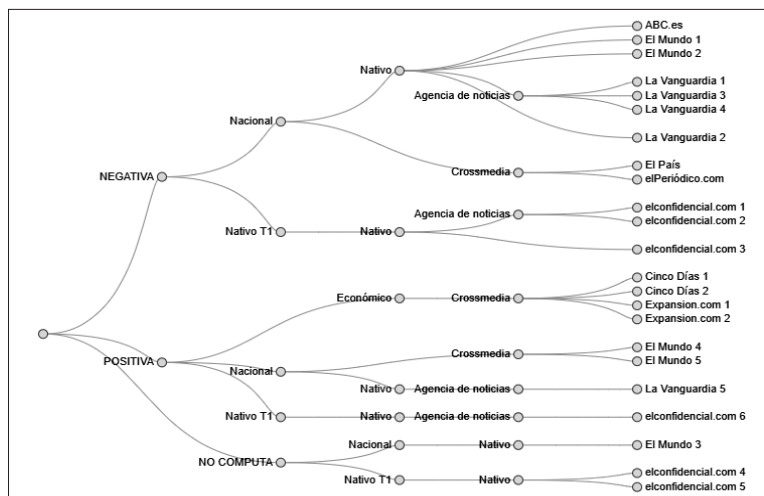
digital). Sin embargo, su sentido presumiblemente contradictorio a la celebración de la cumbre requiere de un análisis más en profundidad para valorar una posible reformulación de la comunicación estratégica de los actores involucrados.

4.2. Análisis de la prensa online y blogs

La aplicación del análisis de contenido en los medios de prensa *online* y blogs indicó, pese a la existencia de una exposición medida cuantitativamente, que no puede hablarse de una conexión directa entre el concepto peyorativo del maquillaje medioambiental respecto de la celebración de la COP25. Si bien de los 23 contenidos analizados 12 mostraron una vinculación negativa con el uso del término *greenwashing*, 3 no se computaron al tratarse de glosarios y 8 directamente fueron noticias de carácter positivo. La cosmética ecológica en estos 3 casos no estuvo referida como un factor negativo de la propia cumbre o de sus patrocinadores sino como un elemento más que debería evitarse.

Otros parámetros que se tuvieron en cuenta se basaron en si los contenidos eran digitales nativos o aprovechados de los medios matriz. Esta política de reutilización de contenidos en diferentes canales del mismo medio se identifica como *crossmedia* (Siapera & Veglis, 2012) y puede denotar el interés por ofrecer enfoques específicos según el canal o, en sentido contrario, un modelo de *aprovechamiento de costes*¹⁸. En línea con esta variable, el análisis de contenido observó si las noticias publicadas eran originales o réplicas de teletipos de agencias de noticias.

Dendograma 1. Dendograma organizado con las categorías de los contenidos de medios digitales tomando como origen la relación del término *greenwashing* con la COP25



Fuente: elaboración propia.

¹⁸ La labor periodística se reutiliza con los mínimos cambios posibles para cada uno de los soportes del medio.

Como puede observarse, en la figura gráfica anterior se representan las características de los contenidos analizados sin advertir ninguna constante de correlaciones entre la dualidad positivo/negativo y otras variables, como si se tratase de una noticia digital nativa, con origen en nota de prensa, de un medio de comunicación en particular, etc. Sin embargo, aunque según estos datos puede afirmarse la indiferencia en las características como condicionante, el caso de los medios considerados *económicos* constituye una excepción. Esta tipología de medios lanzó contenidos sólo de tipo positivo con la particularidad de que todos estos venían reutilizados del medio matriz en papel (dinámica *crossmedia*).

Por otro lado, el análisis en detalle indica que los contenidos negativos estuvieron marcados temáticamente por acciones reivindicativas en reclamo de mayor acción en favor del clima y el cese del *greenwashing* (8 contenidos de los 12 totales)¹⁹. Estas acciones denotaron la ausencia de instituciones u organizaciones como productores de los mensajes, en coherencia con las acciones de comunicación de patrocinio y la dualidad público/privada en la organización del evento.

En todo caso los resultados obtenidos no mostraron un patrón homogéneo en el resto de las variables, salvo la ya mencionada publicación de contenidos positivos y *crossmedia* por parte de los medios digitales de prensa económica. Esto es debido a que no se observó dependencia entre relación (positiva, negativa), tipología (nacional, Nativo1) y formato de los contenidos (nativo, teletipo, *crossmedia*).

4.3. Análisis de la prensa tradicional

El análisis de contenido sobre la relación del concepto *greenwashing* con la cumbre indicó que en prensa tradicional 14 artículos consideraron que existía una relación de tipo negativo: la Conferencia era espacio para el lavado de imagen *verde* de diferentes instituciones. En cambio 11 contenidos consideraron de forma positiva la relación entre la COP25 y el *greenwashing*: la cumbre permitió sacar a la luz este fenómeno y pasar de las percepciones a las realidades²⁰.

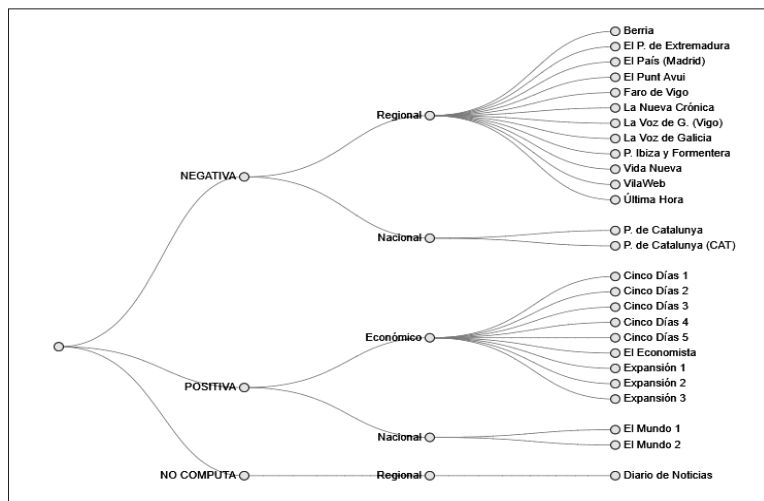
Proporcionalmente el conjunto de contenidos que mencionaron el concepto de *greenwashing* de forma negativa se reveló, en sintonía con los medios digitales, muy equilibrado en relación a los artículos que generaron una vinculación positiva. El total de artículos de prensa tradicional que relacionaron positivamente la cumbre con el fenómeno *greenwashing* como estrategia a erradicar llegó al 56%, mientras que el 44% de artículos mostraron un nexo negativo.

¹⁹ Aunque se produzca cierto equilibrio entre números de contenidos con orientación positiva y número de contenidos con orientación negativa, los datos de audiencia de medios digitales señalaron que la relación positiva alcanzó a 9.667.515 usuarios (32%) en comparación a 20.905.219 usuarios (68%) que potencialmente accedieron a contenidos relacionados negativamente. Esta desviación en la proporción de contenidos es resultado de que los medios considerados *económicos* alcanzan como media una audiencia sensiblemente inferior a los medios digitales que tienen como origen prensa *generalista*, pese a que esta audiencia sea un público mucho más específico.

²⁰ Uno de los contenidos no se computó porque, aunque concepto y cumbre formaban parte del mismo artículo, no había relación entre ambos al tratarse de un decálogo de términos.

Por lo tanto, la observación de tipo cuantitativo de los datos extraídos por análisis de contenido²² no indica grandes variaciones desde una perspectiva exploratoria. Sin embargo, una observación en detalle basada en la tipología de los medios que sirvieron de soporte a una vinculación negativa o positiva permite la aparición de un fenómeno de tipo cualitativo relacionado con la categorización de los medios.

4 MEDIACIONES ENERO - JUNIO 2020



Fuente: elaboración propia.

Como puede verse en la representación gráfica, existe una directriz homogénea que conecta directamente las menciones positivas al *greenwashing* dentro de la COP25 con los medios de tirada nacional generalistas y económicos. Estos medios trasladaron la alerta contra la problemática de la estética medioambiental usando principalmente como vehículo las declaraciones de

22 Audiencias mediante recuperación de la información y vinculación positiva o negativa mediante análisis humano.

participantes de la cumbre²³ y señalando que ese era el escenario para convertir los hechos en palabras²⁴.

Por el contrario, existe una clara hegemonía de los medios regionales en la interpretación negativa y contraria a la comunicación estratégica desarrollada por los organizadores. Estos medios monopolizaron casi totalmente las menciones en que se criticó a la COP25 como escenario para el *greenwashing*. Una única discordancia supone la noticia del medio nacional *El periódico de Catalunya*²⁵, en la que se lamentaba la política medioambiental de la ciudad de Madrid. Sin embargo, resulta de gran relevancia tener en cuenta que esta noticia no estaba firmada por el medio o por un periodista, sino que se trató de una carta de una lectora del medio enviada al director del periódico. En estos casos, tal como comenta Pastor (2010), estaríamos ante una comunicación de tipo privada que “el director de una publicación extiende a un público de personas afines porque cree que pueden llegar a interesar” (p. 66). En este caso, por tanto, la narración trasladada por los medios tiene como portavoz a una lectora y no al propio medio (que ejerce de *gatekeeper*) o a la traslación de la opinión del responsable de una institución.

Por esta razón, debido al condicionante mostrado, es posible afirmar que el tratamiento del concepto *greenwashing* sólo tuvo una visión desfavorable en medios de alcance regional con una importancia cuantitativa equilibrada en términos de número de contenidos o de audiencia (48% del total desagregando a *El periódico de Catalunya*). En todo caso, sigue tratándose de una exposición no deseada a un mensaje que contradice completamente los esfuerzos de relaciones públicas para mejorar la imagen de las organizaciones. Este efecto no sólo es un *outcome* no deseado en el que los medios ejercen de correa de transmisión como *stakeholders*, sino que es directamente proporcional a una acción de comunicación estratégica (a más inversión en fomentar la imagen pública en la COP25, mayor traslación por parte de algunos medios de su visión negativa y mayor opinión contraria).

4.4. Perspectiva cualitativa: medios como *stakeholders* y público objetivo

Como ha podido detallarse existe, desde un punto de vista cuantitativo, cierta equivalencia entre relación positiva o negativa del *greenwashing* que sería susceptible de mantenerse en el tiempo tanto en número de impactos como en audiencias expuestas. Sin embargo, la observación de la dimensión cualitativa puede ofrecer una valoración más concreta sobre la verdadera afectación de las críticas a un supuesto disfraz sostenible de las instituciones.

Tal y como se ha comentado, los medios regionales trasladaron de forma

²³ Como la declaración de José Manuel Entrecanales, Presidente Ejecutivo de Acciona (empresa patrocinadora de la cumbre) o la de Nadia Calviño, Ministra de Economía del gobierno que organizó la cumbre.

²⁴ El lema de la Conferencia sobre el Cambio Climático fue: “Es tiempo de actuar”.

²⁵ Ediciones en castellano y catalán.

compacta una visión negativa de la COP25 con respecto a las políticas de *greenwashing*; por el contrario, los medios nacionales y económicos expresaron una dinámica positiva. La indefinición mostrada por la medición cuantitativa se desvanece cuando se comprende quién es el público objetivo de cada una de las categorías de medios que optaron por una u otra opción. Como detalla Capriotti (2007), la existencia de los públicos en el campo de las relaciones públicas se encuentra vinculada con la “interacción específica que haya establecido la organización con su entorno” (pp. 76 y 77). Si bien una evaluación de tipo cuantitativo siempre debería señalar un éxito a nivel proporcional de las acciones de comunicación estratégica respecto las reacciones perjudiciales que puedan producirse, una perspectiva cualitativa debería enfocar en la importancia de los públicos receptores y posibles *stakeholders* de las organizaciones.

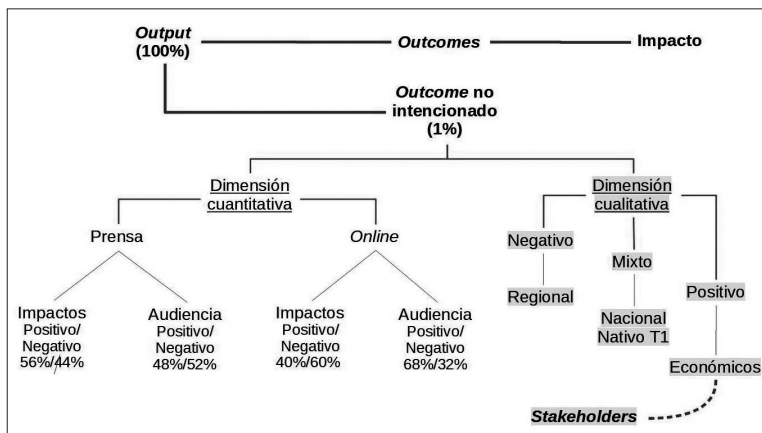
Según los datos de esta investigación la afectación del *outcome* negativo referido al *greenwashing* quedó circunscrita a los medios regionales de prensa y las interpretaciones positivas fueron reconocidas con cierta exclusividad por los medios considerados económicos tanto en su versión papel como en su versión digital. Este hallazgo es del máximo interés si se coloca en comunión con los públicos objetivos de estos medios, que serían lectores de nivel adquisitivo alto con importante presencia de profesionales directivos y, por lo tanto, potencialmente inversores o colaboradores a nivel empresarial²⁶.

A su vez la propia naturaleza del fenómeno *greenwashing* acentúa la importancia del target tipo de estas publicaciones, pues como argumentan estudios previos son los accionistas y los socios a nivel de negocio los *stakeholders* que disponen de la capacidad de forzar cambios reales en la política medioambiental de las organizaciones (Testa, Boiral & Iraldo, 2018). De allí que la opinión de los medios económicos, como *stakeholders* en sí mismos, es significativa, y un cambio en su visión (desde una cobertura promovida hasta una versión divergente) afecta decisivamente a la imagen de las organizaciones ante los públicos clave, que en este caso serían potenciales *stakeholders* legitimados para actuar. Como indica Theaker (2016), los profesionales en el campo de las relaciones públicas “pretenden influir en los medios de comunicación, en parte debido a su alcance, pero también por su credibilidad ante el público objetivo con el que desean conectar” (p. 277).

No obstante, según los resultados obtenidos en esta investigación, esta no sería la situación existente. Los mismos permiten deducir la presencia de un impacto atenuado (a nivel cuantitativo) y completamente limitado (a nivel cualitativo), tal como puede observarse en el siguiente gráfico.

²⁶ Los datos demográficos de consumo de prensa en versión papel señalan que el diario *Expansión* es el medio económico más leído con una audiencia compuesta en un 89% por clase media-alta (véase: http://www.unidadeditorial.es/publicidad/images/prensa/expansion/mediabook/Expansion_Edicion.es.pdf). En segundo lugar, el diario *Cinco Días* tiene un 27% de audiencia categorizada como rango directivo (véase: <https://www.prisabs.com/es/info/cinco-dias>) y el 42% de la audiencia del medio *El Economista* es de clase social alta (véase: <http://estatico.cmvocento.com/download/products/argumentario-el-economista/argumentario-318.pdf>).

Diagrama 2. Diagrama con el marco de evaluación y la variante de análisis del *outcome* no intencionado aplicado en esta investigación



Fuente: elaboración propia.

Esta aproximación integradora, elaborada mediante variables cuantitativas y cualitativas, aporta, por un lado, lo que Macnamara y Greg (2018) demandan como un enfoque “holístico e integral de la evaluación que considere todos los resultados e impactos de la comunicación como parte de la estrategia futura” (p. 481), como fuente de información y como modelo de aprendizaje. A su vez y en una dimensión a más corto plazo puede conducir a la formulación de contramedidas que minimicen la expansión del *outcome* negativo evaluado. En el caso que nos ocupa, y tomando como referente la importancia de los medios de comunicación como *stakeholder* que es a su vez generador de posicionamiento ante el resto de los públicos, subyace la relevancia de las relaciones con los medios entendidas como el conjunto de interacciones que se producen entre una organización y los responsables de los medios de comunicación y periodistas (Brunner, 2019)²⁷. Relación que se desarrollará siempre desde una actitud de colaboración (Castillo Esparcia, 2010) y de generación de valor tanto para las organizaciones como para los periodistas (Xifra, 2007).

5. CONCLUSIONES

Esta investigación ha pretendido observar de una forma amplia e integradora la traslación por parte de los medios del fenómeno *greenwashing* dentro de la celebración de la COP25 en Madrid. Esta situación representaría un resultado (*outcome*) no deseado y directamente contraproducente respecto a

²⁷ Según Brunner (2019) estas actividades podrían listarse en: generación de contenidos informativos, monitorización de la cobertura en los medios, resolución de consultas de los periodistas, obtención de cobertura favorable y reducción de la cobertura negativa en relación con la organización.

la estrategia de patrocinio de la cumbre y de recepción de cobertura positiva relacionada con la misma. Si un objetivo general de los patrocinadores era mejorar la percepción de la imagen de marca y relacionarla unívocamente con el respeto ambiental, resulta muy significativa esta línea discursiva paralela y antagónica que debe ser analizada desde diferentes puntos de vista.

Tal como se ha mencionado en el marco teórico, la actividad de la comunicación estratégica debería reconocer que esta puede desencadenar, mediante una lógica de acción y reacción, un efecto desfavorable para los diferentes públicos o grupos de interés relacionados con la organización. El presente ha sido un estudio de caso paradigmático en el que la actividad de relaciones públicas ha sido generadora de posibles efectos negativos de forma proporcional, cual vasos comunicantes.

El análisis de contenido y la observación de las características de las noticias y *posts* incorporados a la investigación señalan un impacto significativo en términos de audiencia. Esta sería una evaluación de tipo cuantitativo que puede contraponerse con las audiencias totales generadas por la cobertura de la cumbre. No obstante, hay dos cuestiones relevantes más allá de la confrontación de volúmenes potenciales.

En primer lugar, que los *outcomes* representan la exigencia de ir más allá de la medición de coberturas para indicar la medición de cambios reales. Ese cambio efectivo, en este caso negativo, se produce cuando los medios se separan de la línea argumental de la cumbre (tanto pagada como no pagada) e inician un tratamiento alternativo y claramente contradictorio.

En segundo orden de importancia, se evidencia que una elevada movilización de exposición al mensaje²⁸, en este caso negativa, no confirma el acceso a los públicos clave. Como se ha mencionado anteriormente, el fenómeno del *greenwashing* puede ser detonante para que inversores y empresas colaboradoras fueren cambios directos en la gestión de las compañías. Por lo tanto, es conveniente ir más allá de la mera cuantificación de impactos o de las características de estos: resulta necesario un análisis en detalle de todos los parámetros disponibles dado que pueden mostrar los riesgos concretos sobre los que se debe actuar. Tomando a este trabajo como referente, el peligro más acuciante sería que los medios fueran vehículos para que otros *stakeholders* reorienten la relación existente con la organización.

Finalmente, este trabajo espera ser un pequeño aporte a la escasamente estudiada explotación de la teoría de los *stakeholders* enfatizando en la relación entre una organización y sus públicos (Capriotti, 2007). No en vano la comunicación estratégica es tal por la orientación a unos objetivos que podrían no alcanzarse cuando la vinculación con los públicos no es la deseada, especialmente si estos tienen poder para influir en la organización.

28 En términos de audiencia potencial absoluta y no en términos de audiencia relativa respecto a la cobertura de la cumbre.

REFERENCIAS

- Argenti, P. A., Howell, R. A. & Beck, K. A. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan management review*, 46(3), 83-89. Available on: https://www.researchgate.net/publication/252084158_The_Strategic_Communication_Imperative
- Austin, E. W. & Pinkleton, B. E. (2015). *Strategic public relations management: Planning and managing effective communication campaigns*. London: Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315754833>
- Bartholomew, D. (2016). *Metrics man: It doesn't count unless you can count it*. Nueva York: Business Expert Press
- Buhmann, A. & Brønn, P. S. (2018). Applying Ajzen's theory of planned behavior to predict practitioners' intentions to measure and evaluate communication outcomes. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(3), 377-391. DOI: <https://doi.org/10.1108/ccij-11-2017-0107>
- Brunner, B. R. (2019). *Public Relations Theory: Application and Understanding*. Nueva Jersey: Wiley-Blackwell.
- Capriotti, P. (2007). El concepto de relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en Relaciones Públicas. *Sphera Pública*, (7), 65-80. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/297/29720421005.pdf>
- Castillo Esparcia, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- De Jong, M. D., Harkink, K. M. & Barth, S. (2018). Making green stuff? Effects of corporate greenwashing on consumers. *Journal of business and technical communication*, 32(1), 77-112. DOI: <https://doi.org/10.1177/1050651917729863>
- Delmas, M. A. & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California management review*, 54(1), pp. 64-87. DOI: <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>
- Freeman, R. E. & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), 88-106. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165018>
- Gallicano, T. D. (2011). A critical analysis of greenwashing claims. *Public Relations Journal*, 5(3), 1-21. Available on: https://www.researchgate.net/publication/305438010_A_Critical_Analysis_of_Greenwashing_Claims
- Hallahan, K. (2013). Communication management. In R. L. Heath (Ed.), *Encyclopedia of public relations* (pp. 161-164). Thousand Oaks: Sage
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1, 3-35. DOI: <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>

- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Thousand Oaks: Sage
- Lindenmann, W. K. (1997). Setting minimum standards for measuring public relations effectiveness. *Public Relations Review*, 23(4), 391-402. DOI: [https://doi.org/10.1016/s0363-8111\(97\)90053-9](https://doi.org/10.1016/s0363-8111(97)90053-9)
- Lindenmann, W.K. (2003). *Guidelines for measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities*. Gainesville: Institute for Public Relations.
- L'Etang, J. & Pieczka, M. (2006). *Public relations: Critical debates and contemporary practice*. Nueva York: Routledge.
- Lyon, T.P. & Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223-249. DOI: <https://doi.org/10.1177/1086026615575332>
- Macnamara, J. (2014). The development of international standards for measurement and evaluation of public relations and corporate communication: A review. *Report for the Australian Centre for Public Communication, University of Technology Sydney, November*. Available on: <https://www.uts.edu.au/sites/default/files/acpc-pr-measurement-and-evaluation-review.pdf>
- Macnamara, J. (2017). *Evaluating public communication: Exploring new models, standards, and best practice*. Nueva York: Routledge.
- Macnamara, J. (2018a). A review of new evaluation models for strategic communication: Progress and gaps. *International Journal of Strategic Communication*, 12(2), 180-195. DOI: <https://doi.org/10.1080/1553118x.2018.1428978>
- Macnamara, J. (2018b). 11 Content Analysis. In P. M. Napoli (Ed.), *Mediated Communication* (pp. 191-212). Berlin, Boston: De Gruyter.
- Macnamara, J. (2018c). *Evaluating public communication: Exploring new models, standards, and best practice*. London: Routledge.
- Macnamara, J. & Gregory, A. (2018). Expanding evaluation to progress strategic communication: Beyond message tracking to open listening. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 469-486. DOI: <https://doi.org/10.1080/1553118x.2018.1450255>
- Madroño, G. & Capriotti, P. (2018). La etapa de la Estrategia de Comunicación en el proceso de planificación de la comunicación y las relaciones públicas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 8(16), 171-186. DOI: <https://doi.org/10.5783/rirep-16-2018-10-171-186>
- Medina, A. (1 de diciembre de 2019). Acciona, Endesa, Engie e Iberdrola, los grandes patrocinadores de la COP25. *Expansión*. Recuperado de: <https://www.expansion.com/economia/2019/12/01/5de3f23e468aeb451c8b463d.html>

- Michaelson, D. & Stacks, D. W. (2011). Standardization in public relations measurement and evaluation. *Public Relations Journal*, 5(2). Available on: <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Standardization.pdf>
- Neuendorf, K. A. (2017). *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Nyilasy, G., Gangadharbatla, H. & Paladino, A. (2014). Perceived greenwashing: The interactive effects of green advertising and corporate environmental performance on consumer reactions. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 693-707. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1944-3>
- Pastor, L. (2010). *Teoría de las cartas al director. La gestión periodística del público I*. Barcelona: Editorial UOC.
- Pieczka, M. (2019). Looking back and going forward: The concept of the public in public relations theory. *Public Relations Inquiry*, 8(3), 225-244. DOI: <https://doi.org/10.1177/2046147x19870269>
- Place, K. R. (2015). Exploring the role of ethics in public relations program evaluation. *Journal of Public Relations Research*, 27(2), 118-135. DOI: <https://doi.org/10.1080/1062726x.2014.976825>
- Rawlins, B. L. (2006). Prioritizing stakeholders for public relations. *Institute for public relations*. Available on: https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/2006_Stakeholders_1.pdf
- Scholes, E. & Clutterbuck, D. (1998). Communication with stakeholders: An integrated approach. *Long range planning*, 31(2), 227-238. DOI: [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(98\)00007-7](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(98)00007-7)
- Schriner, M., Swenson, R. & Gilkerson, N. (2017). *Outputs or Outcomes?* Assessing Public Relations Evaluation Practices In Award-Winning PR Campaigns. *Public Relations Journal*, 11(1). Available on: https://epublications.marquette.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1481&context=comm_fac
- Siapera, E. & Veglis, A. (2012). *The Handbook of Global Online Journalism*. Malden: Wiley-Blackwel.
- Smith, H. J. (2003). The Shareholders vs. Stakeholders Debate. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 85-90. Available on: <https://sloanreview.mit.edu/wp-content/uploads/2003/07/b966946aae.pdf>
- Söderqvist, R. (2017). Explaining Outcome—The role of utilizing measurement insights for planning and reporting. A quantitative analysis of Swedish communicators. Available on: <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=8927925&fileId=8927929>
- Swenson, R., Gilkerson, N., Likely, F., Anderson, F. W. & Ziviani M. (2019). Insights from Industry Leaders. *International Journal of Strategic Communication*. DOI: <https://doi.org/10.1080/1553118x.2018.1533555>

Testa, F., Boiral, O. & Iraldo, F. (2018). Internalization of environmental practices and institutional complexity: can stakeholders pressures encourage *greenwashing*? *Journal of Business Ethics*, 147(2), 287-307. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2960-2>

Theaker, A. (2016). *The public relations handbook*. London, New York: Routledge.

Villarreal, A. (3 de diciembre de 2019). El 'greenwashing' del Ibex 35 con la Cumbre: chapa y pintura verde para grandes empresas. *El Confidencial*. Available on: https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-12-03/cop25-greenwashing-empresas-ibex-35_2361780/

Watson, T. (2013). Advertising value equivalence—PR's orphan metric. *Public Relations Review*, 39(2), 139-146. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.11.001>

Watson, T. & Noble, P. (2014). The evolution of evaluation. *Communication Director*, (3), 44-47. Available on: https://www.researchgate.net/profile/Tom_Watson5/publication/269697336_The_evolution_of_evaluation/links/5492d0ec0cf2302e1d0742ba/The-evolution-of-evaluation.pdf

Xifra, J. (2007). *Técnicas de las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

* Contribución: 100% del autor.

* Nota: El editor Paul Capriotti y el Comité Editorial de la revista aprobaron la publicación del artículo.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons - Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

IDENTIFICACIÓN DEL AUTOR

Francisco L. López del Castillo Wilderbeek. Doctor en Comunicación por la Universitat Pompeu Fabra (UPF), España. *Documentation Expert* en la empresa de análisis de medios de comunicación REBOLD, España, y miembro del grupo de investigación MEDIUM en la UPF. Además del doctorado, ha cursado estudios de Derecho, Comunicación Audiovisual y el Máster de Sociedad de la Información del Conocimiento en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), España. Su producción científica está centrada en el ámbito de la evaluación de las acciones de comunicación como la aplicación del paradigma psicofisiológico o de la perspectiva semiótica. Entre sus últimos trabajos pueden mencionarse: "Outcomes en la evaluación de las relaciones públicas, la aproximación semiótica" (2019, *Revista Internacional de Relaciones Públicas*); "La psicofisiología como herramienta para la evaluación de la publicity" (2019, *Estrategias. Investigación en Comunicación*).

REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

López del Castillo, F. L. (enero-junio, 2020). *Stakeholders y outcomes no intencionados en la comunicación estratégica*. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(1), 133-153.

Gobierno abierto en la gestión de los ayuntamientos

Política informacional e intermediación a través de las redes sociales del ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès

Open government in the management of city halls

Informational policy and intermediation through the social networks of the Sant Cugat del Vallès town hall

Governo aberto na gestão das prefeituras

Política informativa e intermediação através das redes sociais da prefeitura de Sant Cugat del Vallès

DOI: <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.1.2958>

► ZAHAIRA GONZÁLEZ ROMO

zfgonzalez@uic.es - Universitat Internacional de Catalunya, España.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2034-9704>

► JUAN MIGUEL FERNÁNDEZ ÁLVAREZ

joanmiguelfernandez@gmail.com - Universitat Oberta de Catalunya, España.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6434-9194>

Fecha de recepción: 20 de diciembre de 2019

Fecha de aceptación: 23 de marzo de 2020

RESUMEN

La política informacional ha propiciado un cambio de relaciones entre la administración pública y los medios de comunicación, entre el político y el periodista o entre el alcalde y el ciudadano; ha estrechado el contacto y generado nuevas formas de comportamiento y de relaciones entre ambos espacios y actores de la vida social. Este trabajo pretende mostrar cómo las redes sociales han transformado la relación entre ayuntamientos y medios de comunicación, así como evidenciar el papel de los ciudadanos en este nuevo marco de interacción social.

PALABRAS CLAVE: *comunicación política, política 2.0, sociedad red, medios de comunicación, gobierno abierto.*

ABSTRACT

Information policy has fostered a change in relations between the public administration and the media, between the politician and the journalist, or between the mayor and the citizen, strengthening contact and generating new forms of behaviour and relationship between both spaces and actors in social life. This article aims to show how social networks have transformed the relationship between municipalities and the media, as well as to show the role of citizens during this new framework of social interaction.

KEYWORDS: *political communication, 2.0 policy, network society, media, open government.*

RESUMO

A política informacional propiciou uma mudança nas relações entre a administração pública e a mídia, entre o político e o jornalista ou entre o prefeito e o cidadão, estreitando o contato e gerando novas formas de comportamento e relacionamento entre ambos espaços e atores da vida social. Este trabalho procura mostrar como as redes sociais transformaram o relacionamento entre os municípios e a mídia, igualmente evidenciar o papel dos cidadãos diante desse novo quadro de interação social.

PALAVRAS-CHAVE: *comunicação política, política 2.0, sociedade em rede, mídia, governo aberto.*

1. INTRODUCCIÓN

Las redes sociales y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han modificado el panorama de la comunicación e intermediación social (Salvador & Ramírez, 2016). El uso de la red para difundir contenidos de carácter político está teniendo implicaciones que van desde el traslado del enfrentamiento político a esos nuevos espacios hasta la posibilidad de que, en ellos, los ciudadanos atemperen su rechazo al quehacer político (Cruz-Rubio, 2015). Que un ciudadano pueda interpelar directamente a un político a través del perfil de Twitter y que pueda consultar el patrimonio de un concejal o las actas de una comisión informativa son algunas de las ventajas que ha permitido la revolución de la comunicación 2.0. Un empoderamiento sin antecedentes en materia comunicativa y política, y un nuevo lenguaje dentro del entorno de la virtualidad real que espeta y obliga a todos los agentes a adaptarse rápidamente, olvidando algunas dimensiones pasadas como el tiempo de reflexión y a veces el rigor (Caldevilla, 2009). Si la misma plataforma Facebook puntúa positivamente aquellos perfiles o páginas que responden con celeridad, el tiempo de reacción –reivindicado desde la perspectiva de las relaciones públicas e institucionales– resulta primordial. Para muchos gabinetes la celeridad y la velocidad que otorgan las redes sociales son sencillamente un dolor de cabeza (Trejo, 2011).

Por lo tanto, la estrategia política e institucional pasa por la adaptación al nuevo orden digital, reinventar las relaciones públicas en un marco legal y normativo que obliga a los ayuntamientos a ser entidades abiertas digitalmente (Salvador & Ramírez, 2016). En ese marco, este estudio persigue los siguientes objetivos:

- Identificar los canales, contenidos y sistemas de comunicación institucionales del Ayuntamiento de Sant Cugat desde el prisma del gobierno abierto.
- Mostrar la transformación de la relación entre políticos y ciudadanos a través de las redes sociales.
- Analizar cómo las TIC han propiciado el nuevo escenario de intermediación entre usuarios y responsables institucionales del Ayuntamiento de Sant Cugat.

2. MARCO TEÓRICO

En la era de los estados democráticos, los medios de comunicación de masas han sido el altavoz imprescindible para sacar adelante campañas electorales, medidas antipáticas, declaraciones de guerra o comunicados de crisis (Caldevilla, 2009). En la red es factible encontrar prácticamente todos los enfoques o posiciones en torno a casi cualquier asunto de carácter político (Trejo, 2011). Pero, sobre todo, las redes han permitido visualizar otras iniciativas y platafor-

mas que quedaban relegadas a la intermediación de los medios de comunicación, y que gracias a las nuevas plataformas han podido divulgarse de manera autónoma (Salvador & Ramírez, 2016).

Las TIC han propiciado una transformación social que ha hecho superar muros físicos y espacios finitos para dar lugar a un espacio infinito y, sobre todo, para dar lugar a una nueva manera de relacionarnos (Tiscar, 2008). Castells (1996) asevera que esta revolución tecnológica altera de “forma fundamental el modo en que nacemos, vivimos, aprendemos, trabajamos, producimos, consumimos, soñamos, luchamos o morimos” (p. 135). Es decir, que en la era de las máquinas –y en sociedades avanzadas– es bastante imposible desprendernos de nuestra faceta digital para la vida cotidiana. No sólo ha cambiado nuestra manera de consumir cultura o comprar bienes, también han cambiado nuestros razonamientos. Y nuestras relaciones y opiniones están marcadas y canalizadas en el ámbito de las TIC.

Las instituciones como los parlamentos o los ayuntamientos han dejado –a primera vista– de ser bunkers opacos. Empresas, universidades, medios y ciudadanos tienen la oportunidad de acceder a bases de datos ingentes. El concepto de big data no es sólo aplicable a las nuevas tecnologías de inteligencia artificial para medir, a través de la recaudación masiva de datos de los usuarios, los gustos en Facebook o Netflix; también se ha instaurado en las instituciones (Caldevilla, 2009). Y lo que ha propiciado es el empeño para acceder a todo tipo de información (Trejo, 2011). Si bien las principales administraciones están obligadas a conservar la información desde el marco legal –en actas de plenarios, licitaciones o perfiles de contratación pública–, se asiste a una cantidad importante de datos que no siempre acaban canalizados a través de los mecanismos de comunicación del gabinete pertinente.

Con el desarrollo de Internet y los cambios políticos –como las leyes de transparencia– se ha propiciado que los ciudadanos tengan más acceso que nunca a bases de datos, informaciones de interés, diarios oficiales e incluso a gestionar impuestos o multas. En el ámbito que nos ocupa, la administración local es comparable a la usabilidad de Hacienda, la Generalitat o las diputaciones. La estrategia digital de las administraciones locales pasa por tener un plan de gobierno abierto que se suele regir por habilitar herramientas de transparencia y acceso a la información, procesos participativos y colaboración ciudadana (Trejo, 2011).

En el año 2016, un 40% de los ayuntamientos españoles de más de 50.000 habitantes ya se había adaptado a este nuevo paradigma administrativo, y con el objetivo de aumentar la cifra, un 33% más hasta 2019. Esto se resume en que los ayuntamientos tienen la aparente voluntad de ser instituciones más abiertas y menos opacas, de manera que las acciones políticas ya no pertenezcan al ámbito de los despachos, sino que puedan ser fiscalizadas por los ciudadanos y los medios de comunicación de una manera más directa.

En el ámbito de la política informacional, la acción de gobierno se traslada también al debate público de las plataformas como Twitter. Y el hecho de que cualquier usuario pueda interpelar al equipo de gobierno sobre múltiples cuestiones hace imprescindible que las instituciones locales tengan un plan para dar respuesta con “pruebas” a las discrepancias surgidas en la red.

2.1. Política 2.0 y gobierno abierto

El término política informacional hace referencia a la nueva manera de comunicación entre políticos e instituciones y ciudadanos propiciada por las TIC y en donde, a diferencia de periodos anteriores, Internet y por extensión las redes sociales establecen un nuevo marco de intercambio informacional, desplazando cada vez más a los medios de comunicación tradicionales como garantes de la intermediación entre unos y otros (Almirón, 2007).

Castells (1996) sitúa en el concepto de sociedad red que la comunicación pasa cada vez más a través del ordenador, lo cual engendra un vasto despliegue de comunidades virtuales y genera, también, nuevas identidades. Sin embargo, en la sociedad informacional la política pasa por establecerse en un entorno horizontal respecto al ciudadano gracias al desarrollo y la consolidación del entorno de Internet.

En la era de la virtualidad real, de la sociedad red y de los streamings desde cualquier punto del mundo, es impensable que los políticos, las instituciones y los medios no quieran adaptarse al nuevo orden. Y aunque en un primer momento las redes eran vistas con recelo, pues activaban la sensación de falta de control y arbitrariedad tanto para los poderes políticos como para los medios, hoy constituyen al insoslayable (Gordillo, 2010).

Las políticas de gobierno abierto vienen definidas por un marco legal. En el caso de la Comunidad Autónoma de Cataluña se rigen por la ley 19/2014 sobre Transparencia, Acceso a la Información y Buen Gobierno¹. La misma establece que “ha de facilitar de manera proactiva la información sobre datos y contenido de diversa naturaleza que son referenciales sobre su organización, funcionamiento, toma de decisiones más importante y gestión de los recursos públicos” (Generalitat de Catalunya, 2014, p. 432). La ley es aplicable a la administración de la Generalitat y a las entidades locales, espacio objetivo que nos ocupa en esta investigación.

¿Qué debemos entender entonces como gobierno abierto? Una administración pública debe ser transparente, es decir, facilitar los mecanismos necesarios para que la ciudadanía y los órganos de control puedan acceder a toda la información relativa al funcionamiento, el presupuesto o las decisiones políticas llevadas a cabo (Cruz-Rubio, 2015). En segundo lugar, debe ser proactivo con la ciudadanía y debe tener los instrumentos necesarios para

¹ Recuperado de: <http://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/6780/1395384.pdf>

poder mostrar toda la información a través, por ejemplo, de un portal de la transparencia exigido por ley. Y, en tercer lugar, debe funcionar en un marco estratégico de buenas prácticas que sea reconocible, consultable o apelable (Ramírez-Alujas, 2012).

En España existen varias instituciones que miden el grado de lo que se considera “buen gobierno” o gobierno abierto en función de una serie de criterios concretos. Por ejemplo, la ONG Transparencia Internacional establece la existencia de rankings sobre los ayuntamientos más transparentes a través de un baremo concreto: portal de transparencia, documentos publicados (desde edictos, pasando por sueldos de responsables, contrataciones públicas, sedes electrónicas, procesos participativos abiertos o consultas de bases de datos)².

2.2. Ciudadanos proactivos y movilización social

En los términos de política informacional, la participación activa de los ciudadanos es esencial para dar sentido a este sistema (Sánchez, 2015; Sebastián & Martínez, 2016). Sin la recepción o reciprocidad de estos actores este sistema carecería de sentido (Castells, 2008). No es solo que los ciudadanos puedan escribir, retuitear o hacer un *post* a un político o gestor, sino que las TIC han propiciado un empoderamiento que supera a los llamados “emisores” tradicionales, como las instituciones o los medios de comunicación de masas (Cruz-Rubio, 2015). La autocomunicación de masas “desintermedia” a los medios y permite una mayor participación de los ciudadanos, a la vez incrementa la presencia de empresas, políticos y administraciones. En este nuevo proceso de comunicación entre redes horizontales, tal como define Castells (2008), cualquiera puede ser altavoz o emisor y producir contenidos con una propagación global (viral) a la altura de los medios tradicionales.

Las TIC ponen al alcance de las masas plataformas o pantallas en donde pueden generar contenidos o comunicarse de manera global (Sebastián & Martínez, 2016). ¿Todo constituye ventajas? Para el sociólogo Bauman (2018) no parece todo tan idílico. Que las redes sociales han dado voz a colectivos e identidades que quedaban al margen de la agenda de medios, incluso han catapultado a grupos políticos emergentes, es fehaciente, pero a la vez supone una trampa –en palabras propias de Bauman–, pues se procede a la pérdida de referentes seguros como los medios de calidad, además de que pueden servir para generar más ruido, como la tendencia a la circulación de las *fake news* o la postverdad.

2.3. Medios de comunicación

La presente investigación se inscribe en un contexto particular de la sociedad informacional, en donde las TIC han cambiado las reglas de juego de

² La ONG Transparencia Internacional utiliza un total de 80 indicadores para establecer su Índice de Transparencia (ITA), tal y como recoge su metodología. Recuperado de: https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/02/metodologia_ita-2017.pdf

los medios de comunicación y las plataformas de redes sociales han hecho una aparición clave en esta nueva intermediación social. La televisión, como medio hegemónico antes de la llegada de Internet, se ha visto destronada, al menos en algunos segmentos sociales, a favor del *timeline* de Facebook o Twitter. Los diarios se han adaptado al *blog* o al portal digital y la radio se ha adaptado al *podcast*.

En el ámbito de esta investigación, los medios de comunicación principales reconocen un proceso de conversión digital; es decir, mantienen sus canales tradicionales como el diario impreso o la televisión, pero han trasladado sus contenidos al ámbito de Internet. También cabe tener en cuenta que Internet ha propiciado sus propios medios digitales que son nativos de la red, como Eldiario.es o *El Español*.

Según la Oficina de la Justificación y la Difusión (OJD)³, estos serían los medios más consultados durante el mes de noviembre de 2018 en España:

Tabla 1. Medios on line más consultados en España en 2018

MEDIO	NAVEGADORES ÚNICOS
ELESPANOL.COM	36.882.693
ELDIARIO.ES	13.994.098
EUROPAPRESS	12.720.030
PUBLICO.ES	9.920.652
LA RAZON.ES	7.024.079
PAGINAS AMARILLAS	6.421.198
ELNACIONAL.CAT	3.181.266
NACIODIGITAL	2.750.212
CATALUNYADIARI.COM	2.219.372
NATIONAL GEOGRAPHIC	2.092.765
ELPLURAL.COM	2.054.901
VANITY FAIR	2.022.147
ARA.CAT	2.015.889

Fuente. Oficina de la Justificación y la Difusión (OJD) Interactiva.

Según la OJD, actualmente los medios digitales nativos son los más consultados, lo cual es un ejemplo de la conversión y los cambios de consumo de los internautas.

2.4. Redes y medios sociales

Según la vigésima encuesta a usuarios de Internet de la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC, 2018), el 80,3% de los internautas había consultado las redes sociales durante las últimas 24 horas, y con un promedio del 45,5% lo habían hecho al menos media hora.

³ La OJD elabora una auditoría mensual con información relativa a los usuarios, páginas vistas y tiempo de permanencia de los portales adheridos a sus métricas. La Corporación Catalana de Mitjans Audiovisuals y la Corporación RTVE ya no computan en esta medición. Véase: <https://www.ojdinteractiva.es/medios-digitales#>

La noción de redes sociales está ligada al desarrollo de las capacidades de Internet y las TIC como lugar en donde los usuarios interactúan en un espacio virtual y se ponen en juego identidades e interacciones comunitarias. Facebook, Twitter, Snapchat e Instagram son usadas en función de sus características técnicas, los segmentos sociales y los intereses de los usuarios o *followers*.

El periodista Moreno (2014), experto en Internet, redes sociales y periodismo digital, expone que las redes sociales o los medios sociales “son todas aquellas herramientas que nos permiten hablar, escuchar, dialogar e interactuar con otros individuos, empresas e instituciones” (p.12). En definitiva, ponen en contacto a individuos y a comunidades con intereses afines a través de plataformas y dispositivos inteligentes.

Una aproximación a la definición más técnica sobre entorno social y tecnológico de las redes sociales podría ser:

Las principales características de la llamada “red social” son: concepto de comunidad, a través de la creación de redes de usuarios que interactúan, dialogan y aportan comunicación y conocimiento; tecnología flexible y ancho de banda necesario para el intercambio de información y estándares web de aplicación libre; y una arquitectura modular que favorece la creación de aplicaciones complejas de forma más rápida, a un menor coste (Campos Freire, 2008, p. 25).

En el caso concreto de Twitter y su naturaleza pública, la red es utilizada como si se hablara en voz alta para que todo el mundo la oiga (Congosto, Fernández & Moro, 2011). En un principio estaba limitada a publicaciones de 140 caracteres y dirigida a un segmento juvenil. Con el tiempo es el *altavoz* preferido para distribuir información por parte de los medios de comunicación convencionales, políticos, asociaciones y ciudadanos. Dada su naturaleza efímera, las publicaciones o tuits están sujetos a ser considerados tendencia en función de las interacciones (*likes*) o comparticiones (*retuits*) que hagan sus usuarios. Sin duda, se ha convertido en una fuente de información periodística (Congosto, Fernández & Moro, 2011).

2.5. La agenda setting en el universo Twitter

La agenda de medios hasta 2008 fue controlada por el editor o el *gatekeeper* referido por Kurt Lewin en 1947, aún vigente. Durante el siglo XX, en las redacciones de los medios de comunicación la figura del editor era crucial para determinar los temas en función de la agenda política y la agenda de los medios. De esta combinación, las portadas y los sumarios informativos podían semejarse unos a otros, sin que existiera casualidad en ello, sino porque detrás, salvo excepciones, se acababa instaurando una agenda temática (D’Adamo, Freidenberg & García-Beaudoux, 2000).

El público hace uso de estas *pistas* que le ofrecen los medios para organizar su propia agenda y decidir, de este modo, cuáles son los temas relevantes (McCombs, 2004), pero con la incursión de las redes sociales esta agenda temática pasa a estar controlada por los algoritmos, y el *trending topic* ofrece otro tipo de pista de relevancia. Aquí se plantea una disrupción, porque el *gatekeeping* sigue aplicándose a pesar de la existencia de nuevas tecnologías (Roberts, 2005), pero las redes sociales marcan nuevas pautas y nuevos temas de debate público.

En el debate de Twitter puede haber temas que se escapan de la planificación de la agenda de medios, y por el *trending topic* se cuelan tópicos en las escaletas de los informativos que llegan incluso a convertirse en preocupación política (Islas & Ricaurte, 2013). Son ejemplo las movilizaciones a favor de los derechos de la mujer de 2018 o, anteriormente, la crisis de las hipotecas que sacudió el ámbito económico.

Los conceptos de tiempo y alcance marcan la pauta y la estrategia de las redes sociales, sobre todo en Twitter. Las dinámicas de los medios de comunicación e instituciones que participan en la generación de contenidos en las redes sociales han de tener en cuenta que, por un lado, la vida social en una red está marcada por un tiempo y un alcance global y local al mismo tiempo (Castells, 2008); por tanto, las dinámicas de comunicación ya no sólo están pensadas para los *targets* o públicos objetivos que leían un diario en particular. Por otro lado, deberán tener en cuenta que las redes sociales, como Twitter, contribuyen a fomentar el consumo rápido, una celeridad elevada en el ritmo de publicación y carente de la reflexión extendida, a la vez que es un riesgo el aumento del rumor o la noticia falsa.

2.6. Cambio en la intermediación: el lugar de los medios entre instituciones, políticos y ciudadanos

¿Qué papel juegan los medios tradicionales en el ciberespacio? Ya no solo compiten entre ellos para dar antes que nadie una noticia. Están compitiendo contra cuentas de Twitter de gabinetes de gobierno o, incluso, contra un vecino que sube un vídeo de un incendio en YouTube. Su papel en la sociedad informacional se desdibuja y a la vez se reinventa, adaptándose a las plataformas digitales puesto que se convierten en otros canales de difusión a la vez son fuentes de información. Las redes sociales, por lo tanto, aumentan la difusión de sus publicaciones, multiplicando el alcance de cada noticia o contenido y, paralelamente, los medios obtienen reputación que se revierte en obtener más presencia en las mismas redes (Gallardo-Paúls & Enguix, 2016).

En esta nueva modalidad de flujo informativo en donde se transforma el papel fundamental de los medios como intermediarios entre la política o las instituciones y los ciudadanos, las redes sociales aportan espacios de bidireccionalidad comunicativa y de información en tiempo real (Gallardo-Paúls & Enguix, 2016), lo cual constituye un rasgo diferencial respecto de los medios tradicionales.

3. METODOLOGÍA

Para el análisis de los sistemas de comunicación en los ayuntamientos españoles nos centraremos concretamente en el ayuntamiento situado en la localidad catalana de Sant Cugat del Vallès, lo que nos permitirá hacer un perfil sobre las circunstancias a las que se enfrentan los ayuntamientos de pequeñas localidades. En tal sentido, y para poder vertebrar el estudio con los objetivos planteados en la Introducción, se hizo uso de un marco teórico que permitió caracterizar el entorno de transformaciones, hacer un análisis aproximativo del tema y reconocer conceptos amplios para comprender y analizar el modo en que las TIC han propiciado el nuevo escenario de intermediación entre usuarios y responsables institucionales del Ayuntamiento de Sant Cugat.

En primer lugar, desde el ámbito analítico se utilizarán técnicas cualitativas que nos ayudarán a conocer el funcionamiento de los diferentes ámbitos de la política informacional. Para ello se realizó en 2019 una entrevista a la jefa de prensa del Ayuntamiento de Sant Cugat, Anna Toro, quien era responsable además de las estrategias de las redes sociales, y se llevó adelante un *focus group* con los editores de los medios locales de la ciudad: *El Cugatenc*, *Cugat.cat* y el *Tot Sant Cugat*, con el propósito de profundizar en la intermediación de los medios en oposición a las nuevas estrategias del ayuntamiento a nivel comunicacional.

Asimismo, para formular dicho análisis se hará una radiografía de las diversas fuentes de datos accesibles. Se tomarán en cuenta lo producido por distintos observatorios, informes públicos y estudios tanto sociológicos como trabajos centrados en las redes sociales: Observatorio sociológico de Sant Cugat; Informe Sociedad de la Información de la Fundación Telefónica; informes y rankings de la ONG Transparencia Internacional; informes del Instituto Europeo de Administración Pública. Se incluirán además como fuente de datos e interpretación las redes sociales de los alcaldes.

Por último y con el fin de identificar el flujo de información en las redes sociales, se hará una recopilación de mensajes de acuerdo con los perfiles políticos (partidos con representación en el pleno), el ayuntamiento y los medios locales a través de la elaboración de un panel de datos de Twitter utilizando las aplicaciones Mentionmapp, la propia de Twitter y Followerwonk. La temporalidad de análisis escogida es de enero a septiembre de 2018, a un año de las elecciones municipales que tuvieron lugar en mayo de 2019. Y se establecieron tres ámbitos de recopilación: acción de gobierno, crisis vecinales y debate político y social en los plenos municipales.

4. CASO DE ESTUDIO

4.1. La política informacional en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès

Sant Cugat del Vallès (Vallès Occidental, Barcelona) es un municipio de 90.644 habitantes y forma parte del área metropolitana de Barcelona. Desde el punto de vista de socioeconómico, el Institut d'Estadística de Catalunya (IDES-CAT, 2018) la sitúa entre las primeras poblaciones con el producto interno bruto (PIB) más alto de la Comunidad Autónoma de Cataluña (50.000 euros por ciudadano) y la más joven, con un índice de natalidad más elevado. La tasa de paro es también positiva, puesto que es de las más reducidas de la comunidad autónoma (10,64%), situándose en 6,04%. (Observatori del Treball de la Generalitat de Catalunya, 2018).

A nivel de infraestructuras y TIC, el Observatori Sociològic de Sant Cugat establece una serie de datos que nos ayudan a situar el perfil digital del municipio. En cuestión política, el ayuntamiento se compuso a nivel de gobernanza para el mandato 2015-2019 de seis grupos municipales y dos concejales no adscritos. La alcaldesa de la ciudad en 2015 fue Mercè Conesa, entonces electa por la lista extinta de Convergència i Unió (CiU), la cual no consiguió la mayoría absoluta. Desde abril de 2018, a causa de la renuncia al acta de Conesa, fue elegida Carmela Fortuny, ya con las siglas de PDeCAT-Demòcrates (Partit Demòcrata Europeu Català).

¿En qué momento el ayuntamiento apuesta por abordar las políticas digitales? No sólo surge de la tendencia social en el uso de las TIC, detrás hay una acción política, una estrategia, que pretende vincular todos los aspectos de la corporación municipal a través de un programa que establece el marco de desarrollo de todas las políticas de la ciudad. Se trata del Plan de Alineación y Competitividad Estratégica (Pla d'Aliniació i Competitivitat Estratégica, PACTE) que surgió hace dos mandatos, en 2012.

El PACTE pretende ser el marco que ampara la canalización de todas las decisiones políticas y tiene un perfil muy marcado por las TIC. Este plan estratégico tiene cinco ejes:

- Social y ciudadanía
- Cultura y entidades
- Economía y comercio
- Calidad urbana
- Innovación y gobierno abierto

Precisamente, el último punto (Innovación y gobierno abierto) es el eje que interesa a esta investigación porque establece la declaración de intenciones de pretender ser una ciudad que pone la tecnología al servicio de las personas y

el uso inteligente de los datos para la mejora de la toma de decisiones políticas (Ajuntament de Sant Cugat, 2019).

¿Cómo se vincula el PACTE en la comunicación de la institución? La jefa del gabinete de comunicación y el gabinete de prensa, Anna Toro, asegura que Sant Cugat es una ciudad con un perfil tecnológico muy concreto, unos estándares de vida medianamente altos y con conexión de banda ancha en la inmensa mayoría de hogares. Esto supone que la administración local tenga la obligación de incentivar herramientas de las TIC en toda su acción de gobierno.

El ayuntamiento de Sant Cugat tiene presencia además en las redes sociales más importantes. Teniendo en cuenta los datos del Observatorio Sociológico de Sant Cugat, en donde se destaca el uso frecuente de plataformas sociales por parte de los ciudadanos, es importante observar la dinámica de las redes sociales, lo cual se suma a la consideración a los canales habituales (web, medios de comunicación, *newsletter* o espacios de publicidad *off line*).

El perfil digital social del ayuntamiento aglutina en total 25 identidades en redes sociales, de las cuales nueve están gestionadas directamente por prensa y comunicación, mientras que las demás están repartidas en diversas áreas. El perfil con más seguidores es el de Twitter, seguido de Instagram y Facebook. Desde el gabinete de prensa y comunicación se apuesta a controlar bajo una misma estrategia todos los perfiles disponibles, puesto que hay departamentos u organismos que tienen sus propias cuentas y, según su directora, puede tender a disociar quién comunica en cada momento y cómo lo hace.

En opinión de Toro, las redes sociales del ayuntamiento se han “convertido en canales añadidos” (Entrevista, 2019). Lo que realmente considera interesante es cómo las redes sociales han transformado a la ciudadanía y a las asociaciones, porque se han convertido en un elemento de *presión*: en ocasiones sirven para reflejar un problema que quizás el Ayuntamiento no ha visto y, como también sugiere, en otros casos, se desencadenan acciones interesadas que intentan desmontar o paralizar una moción aprobada en el pleno.

Desde el mandato 2015-2019 los departamentos de prensa y comunicación que dependen del gabinete de alcaldía se fusionaron en un único departamento y con un único director. El departamento tiene una docena de trabajadores distribuidos en roles diferentes. Redactores, artes visuales, organización y secretaría. Los perfiles de prensa son más periodísticos, los de comunicación son más creativos.

Al momento de realizar la investigación no hay un *community manager* como tal. Dentro de la organización del departamento hay responsabilidades compartidas en función del canal de difusión (impresión publicitaria, prensa, *newsletter*, etc.), y los canales de redes sociales son gestionados entre varios trabajadores, según habilidades o afinidades con la red, tal lo señalado por Toro. Asimismo, la jefa de prensa sostiene que en el departamento hay técnicos que se encargan más de la planificación y otros de la ejecución.

4.2. Portal de transparencia, gobierno abierto y acceso a la información

Desde hace dos mandatos, el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès tiene entre sus canales digitales una web de transparencia, aplicando así la ley 29/2014 del Parlamento de Cataluña sobre transparencia y acceso a la información citada anteriormente. ¿Qué ha supuesto? Básicamente, cumplir en unos plazos con la incorporación de toda aquella información relativa a la gestión, gestores y documentación que rige la corporación municipal. La web de transparencia www.santcugat.cat/go está organizada por nueve macro apartados. Permite acceder a información detallada sobre diversos aspectos de gobernanza:

- *Evaluación del PACTE*: Ofrece del mandato anterior las disposiciones iniciales, liquidez y ejecuciones económicas y cumplimiento del pacto estratégico.
- *Datos económico financieros*: El apartado recoge todos los datos de la tesorería general del Ayuntamiento, que va desde el presupuesto y estados de previsión, la información de costes de los servicios municipales, hasta la contratación pública.
- *Transparencia*: En este apartado se recogen todos los indicadores estimados por la corporación para establecer los criterios de transparencia municipal. En total, se recogen 84 indicadores que verifican aquella información accesible desde la web y de manera abierta. Las materias van desde la página web, economía, obras públicas, acceso a la información pública o la publicación de información personal y económica de los cargos electos y de confianza.
- *Propuestas de los grupos municipales*: En este apartado se puede acceder a información relativa a los grupos municipales con representación en el pleno. Se observa que cada grupo establece un criterio distinto a la hora de publicar informaciones. De hecho, debería ser un apartado en donde se pudiera consultar las mociones presentadas, pero o bien está vacío o bien presenta un enlace externo.
- *Registro de grupos de interés*: La doctrina de gobierno abierto establece que las administraciones estatales, autonómicas y locales pueden crear un registro abierto a colectivos y entidades que quieran tener presencia en el desarrollo del mandato o incidir en las políticas y procesos participativos. De momento, en el registro público bajo búsqueda avanzada no se muestra el listado indexado.
- *Acceso a la información pública*: Este apartado es de gran importancia en la modernización de la corporación municipal. A través de la aplicación de la Sede Electrónica, el protocolo establece que en concursos y ofertas públicas queden registrados todos los pasos y expedientes de licitaciones o concursos. (Desde la entrada de un presupuesto hasta la resolución final.) Como ya mencionamos, la ONG Transparencia Internacional puntúa los

ayuntamientos españoles en función de 81 criterios de transparencia. En el último ranking publicado, Sant Cugat del Vallès obtuvo una puntuación de 98,1 puntos sobre 100. Cabe recordar que en 2008 en el mismo ranking sí obtuvo los 100 puntos, un retroceso de 2 puntos que lo deja fuera de los 10 primeros ayuntamientos.

5. RESULTADOS

En la sociedad informacional, la política entra de lleno y juega un papel relevante en los medios sociales. En Sant Cugat, los partidos y los políticos participan activamente en el ámbito de las redes sociales. Son agentes y protagonistas en el nuevo tablero de juego. Las redes sociales permiten la bidireccionalidad entre ciudadanía y políticos de manera estrecha y directa. Todos los miembros del equipo de gobierno tienen presencia en las redes sociales. De la investigación se observa que desarrollan, en mayor o menor medida, participación activa en Twitter e Instagram.

Según la herramienta de medición Followerwonk, que permite comparar seguidores entre perfiles, el posicionamiento de la alcaldesa Carmela Fortuny queda sustancialmente por debajo del perfil del ayuntamiento, 2.031 frente a 6.800. Puesto que su incorporación como alcaldesa ha sido casi a final del mandato, el mismo observatorio local en su encuesta expone que hay menos ciudadanos que conocen a esta alcaldesa respecto a la anterior.

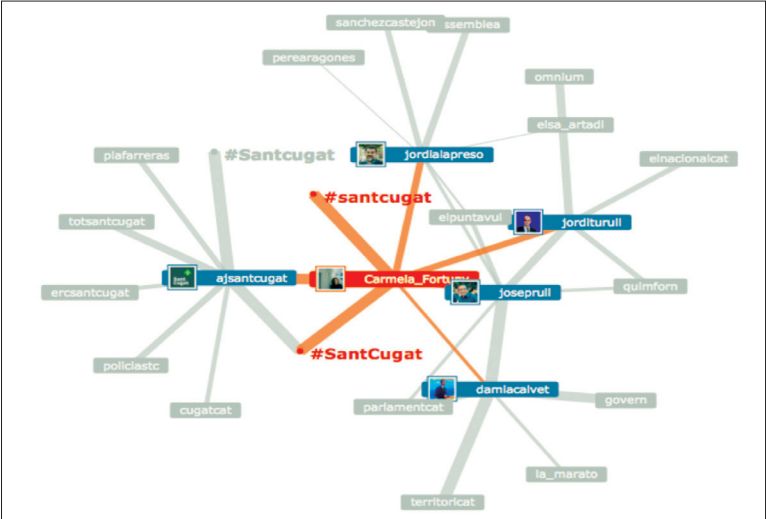
En cuanto a la interpelación ciudadana, hay cuatro temas que acaparan la mayoría de las menciones directas al perfil de la alcaldesa:

- A. Temas relacionados con el proceso independentista catalán.
- B. Los problemas generados por el retraso del inicio de clases en la escuela pública. La mirada y el estado de las instalaciones de otros centros.
- C. La movilidad en la ciudad, con la puesta en marcha de la zona verde y los carriles para bicicletas en Can San Joan.
- D. Los robos en domicilios.

De 100 menciones analizadas a través de la búsqueda avanzada de Twitter, en el periodo del tercer trimestre de 2018 se observa que desde el perfil de la alcaldesa no se da respuesta.

La aplicación Mentionmapp permite establecer las relaciones entre perfiles de Twitter en función de la interacción de un perfil determinado con otros usuarios, listas o hashtags. Aplicado al perfil de la alcaldesa se extraen los temas y usuarios con los que interactúa. Por ejemplo, aparecen políticos de su partido, temas de ciudad como el #plafarreras (Un instituto de la ciudad), otros partidos como ERC (Esquerra Republicana de Catalunya), la policía o el medio de comunicación local *Tot Sant Cugat*.

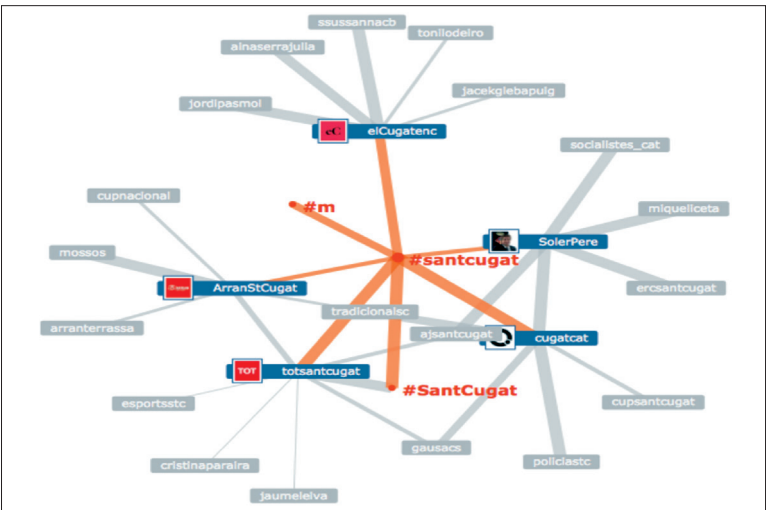
Figura 1. Perfil de la Alcaldesa Carmela Fortuny analizado desde Mentionmapp



Fuente: Elaboración propia.

En el mismo momento de acceso con la etiqueta #SantCugat, que por el uso habitual aglutina en la Figura 2 la mayoría de tuits relacionados con la ciudad, a primera vista se ven coincidencias en las etiquetas: #gausacs #tradicionalsc o #policlasc (Figura 1).

Figura 2. Perfil de medios analizado desde Mentionmapp



Fuente: Elaboración propia.

Twitter, en este caso a nivel local, acaba repitiendo el modelo clásico. Entre medios se puede observar que conectan temas unos con otros, *Cugat.cat* y el *Tot Sant Cugat*, y además coincide con aquello de lo que están hablando los políticos (Figura 2).

5.1. El debate en Twitter

Cada tercer lunes de mes se celebra el pleno ordinario a las cuatro de la tarde. La asistencia es pública y a partir de las 20 horas se abre el turno de audiencia ciudadana. Los vecinos pueden formular preguntas al equipo de gobierno a través del correo electrónico y si queda tiempo directamente en la sesión, tal como dispone el Reglamento Orgánico Municipal (ROM) (Ajuntament de Sant Cugat, 2018).

En este apartado se analiza si el debate del pleno se traslada simultáneamente a las redes sociales. Los medios *Tot Sant Cugat*, *Elcugatenc.cat* y *Cugat.cat* ofrecen a través de Twitter seguimientos especiales que recogen en forma de resúmenes las intervenciones de los concejales. Además, *Cugat.cat* ofrece en directo, en *streaming* de video a través de su web y de Facebook Live, la retransmisión íntegra de la sesión plenaria.

Como ejemplo se muestra la sesión del 16 de diciembre de 2018. La etiqueta que utilizan políticos, ayuntamiento, medios de comunicación y ciudadanos es #pleSTC. A través de la búsqueda avanzada de Twitter se obtienen 100 resultados⁴ en la categoría “populares”, entre los días 16 y 20 de diciembre.

- 36 tuits de grupos políticos.
- 40 tuits de medios de comunicación.
- 23 del Ayuntamiento.
- 11 tuits de perfiles anónimos y colectivos.

Durante la sesión plenaria algunos ciudadanos contribuyen con comentarios del seguimiento en función de las aportaciones de los concejales y sus mociones o, como en este ejemplo, durante la audiencia ciudadana.

De los resultados “populares” que hace la propia herramienta de Twitter, com, se puede observar que los políticos trasladan el debate real a la red social. En comparación, son pocas las interacciones de usuarios anónimos. Esto es un ejemplo de que, aunque medios y políticos hagan un seguimiento exhaustivo, la ciudadanía en este caso no participa activamente, disociando el objetivo de la agenda de medios.

⁴ Timeline con la selección completa del listado que genera la aplicación de búsqueda avanzada de Twitter.com (<https://twitter.com/search?l=&q=%23pleSTC%20since%3A2018-12-16%20until%3A2018-12-20&src=typd>).

5.2. Los medios de comunicación de Sant Cugat

Sant Cugat del Vallès tiene una diversidad de medios de comunicación locales bastante consolidada para una ciudad de 90.000 habitantes. Algunos de ellos tienen una trayectoria de más de 30 años. Éstos son los principales:

- *Cugat.cat*. Es el medio de comunicación pública del Ayuntamiento. Su figura legal se establece desde 2015 como Entidad Pública Empresarial Local y está controlada por un consejo de administración y un consejo asesor. El pleno del ayuntamiento es el órgano que elige los miembros de sendos consejos y aprueba el presupuesto según el contrato programa. Está adaptado a la Ley del Audiovisual de Catalunya. *Cugat.cat* controla la radio municipal, fundada en 1982, un diario electrónico (www.cugat.cat), una productora de televisión y está asociada como entidad adherida a la Xarxa de Comunicació Local (Diputación de Barcelona).
- *Televisió de Sant Cugat*. Es una empresa privada de televisión y actualmente también edita una revista impresa mensual llamada *Sant Cugat Magazine*. Su cadena de televisión tiene licencia comercial en un múltiplex de la TDT con cobertura para el Vallès Occidental.
- *Totmedia*. Es un grupo empresarial que gestiona diversos diarios electrónicos con la cabecera 'Tot', entre ellos el *Tot Sant Cugat*, con versión impresa semanal (de antigüedad superior a los 30 años) y en diario electrónico (www.totsantcugat.cat). También edita la revista empresarial *B-30* y, hasta su desaparición, el *Diari de Sant Cugat*. Es el medio con más difusión en formato papel y digital, según la OJD.
- *El Cugatenc*. Es un diario electrónico nativo de la ciudad (www.elcugatenc.cat) y es parte de una cooperativa formada por una treintena de socios. Editada de manera trimestral un diario impreso. Siendo una cooperativa, tiene un consejo de redacción rector que toma las decisiones editoriales de manera asamblearia, compuesto por socios y simpatizantes.

Los medios locales tienen presencia en redes sociales y tanto *Cugat.cat*, el *Tot Sant Cugat* y *El Cugatenc* utilizan las redes digitales para distribuir contenidos y actualización de última hora. En el caso de Televisión de Sant Cugat, aunque tiene presencia en redes, no sigue el minuto a minuto de la actualidad, sino que se centra básicamente en promocionar los programas ya emitidos.

Para esta investigación se organizó un *focus group* (2019) con editores de los diferentes medios de comunicación. Para seguir un mismo criterio de rol profesional se contactó a las figuras de las diferentes redacciones que tienen responsabilidad en la gestión informativa de las redes sociales. Teniendo en cuenta que Televisió de Sant Cugat desarrolla una gestión diferenciada del resto de los medios, quedó apartada del estudio.

Como nota significativa, los tres medios participantes (*Cugat.cat*, *El Cugatenc* y *Tot Sant Cugat*) no tienen de momento una figura de *community manager* asociada a la información. En el caso del *Tot Sant Cugat* sí tiene una persona más dirigida al ámbito del marketing comercial y *Cugat.cat* está en un proceso de definición.

Los integrantes de este grupo son: Àgata Guinó (Directora adjunta del *Tot Sant Cugat*), Anna González (Editora de informativos de *Cugat.cat*) y Jordi Pasqual (Redactor de *El Cugatenc* y miembro de su cooperativa). Los tres periodistas son responsables de los contenidos informativos que aparecen en los distintos perfiles de cada medio. Lo que se constata es que los medios han tenido que adaptarse al entorno teniendo en cuenta el perfil digital de los ciudadanos santcugatenses.

En cuanto a *Cugat.cat*, fue el primer medio de comunicación de la ciudad en tener un diario electrónico, en el año 2002, con un gestor de contenidos unificado con la redacción de Ràdio Sant Cugat. El diario evolucionó incorporando sonidos y vídeos hasta llegar a la última convergencia con la integración de las redes sociales.

En el caso del *Tot Sant Cugat*, surgió como una revista impresa en 1985. Su primera incursión en Internet fue como guía comercial hasta incorporar también noticias con vídeos en el año 2009. Puesto que forma parte de una empresa matriz, Totmedia, que opera en todo el territorio bajo la marca El Món y con otros medios en municipios como Barcelona, Rubí o Cerdanyola; su estructura es bastante más grande y diversificada al resto de medios locales.

En cuanto a *El Cugatenc*, es un medio nacido ya en Internet a través de una campaña de *crowdfunding* en Verkami, en el año 2015. Su ideario se centra más en temas sociales y reflexivos en vez de atender la vorágine de los tiempos de actualización constante.

5.3. La irrupción de los social media

Los tres periodistas que participaron en el *focus group* consideran que las redes sociales se han convertido en canales adicionales de difusión de contenidos para sus medios. Son extensiones de sus canales habituales como la revista impresa o los informativos de radio, y han acabado incorporando contenidos propios que no están en los medios matrices. Los testimonios que se citan a continuación surgen del *focus group* organizado para esta investigación.

Pascual, Guinó y González consideran que las redes sociales como Twitter han aportado nuevas fuentes para incorporar en sus noticias. Según el periodista de *El Cugatenc*, Pascual, “Twitter es una herramienta para encontrar perfiles o colectivos de manera muy rápida”. Por otro lado, la periodista Guinó del *Tot Sant Cugat* considera que también pueden ser “fuentes peligrosas, pero al fin y al cabo son fuentes”. La periodista de *Cugat.cat*, González, sugiere además que

“las fuentes de Twitter requieren una comprobación extra, porque se salen de los parámetros fuentes de prestigio u oficiales”.

En el caso de *El Cugatenc*, según Pascual, “Twitter se acaba convirtiendo en un boletín de noticias para parte de un segmento de nuestra audiencia, el de gente mayor de 45 años”. Por sí sola, esta red social adquiere una asimilación a un medio de comunicación. Guinó, por su parte, sugiere que “la percepción de Twitter como medio es evidente. Se llega al oxímoron de que la gente piensa que esta red social es un medio de comunicación, y esto acaba licuando o invadiendo las marcas informativas”.

5.4. La agenda temática y el periodismo de calidad

Para los tres periodistas consultados, los temas principales que se publican diariamente en sus medios todavía tienen una agenda política muy marcada. El ayuntamiento y los actores políticos siguen marcando los temas que se publican, sea mediante ruedas o notas de prensa, o bien un tuit. Las redes sociales han hecho que al contener textos tan reducidos se requiere igualmente tener que contrastar la producción noticiosa como en los procesos de producción tradicionales.

En este sentido, según sostiene González, editora de *Cugat.cat*, “tiene un seguimiento muy marcado por parte de entidades y colectivos, y por tanto el canal acaba condicionando algunos contenidos de la propia web”. Los periodistas consultados sostienen que las redes sociales han reducido los *timings*, y dependerá del criterio de cada medio y de su política si se adaptan a esa velocidad o mantienen actitudes más reflexivas. Para Pascual, de *El Cugatenc*, “marcar una agenda por sí solo es una quimera, algún día se puede publicar un tema propio, pero normalmente acabas sucumbiendo a la agenda política”.

5.5. Precariedad

Hemos mencionado que no todos los medios de comunicación tienen una figura como un *community manager* que pueda gestionar la circulación de publicaciones. En los casos consultados en este *focus group*, los periodistas han tenido que introducir este rol en los propios redactores, convirtiéndolos en *hombres y mujeres orquesta*. Han tenido que asimilar en poco tiempo el funcionamiento de “unos canales, dirigidos por empresas privadas, con sus normas, algoritmos y con unos objetivos comerciales muy concretos”, sostiene González de *Cugat.cat*.

En este proceso de conversión digital, los periodistas han acabado haciendo de todo y al mismo tiempo. La consecuencia evidente es la pérdida de generación de trabajo y a la vez, en estructuras de medios digitales tan pequeñas y poco rentables, la pérdida de sueldos competitivos.

5.6. Referentes seguros

Los tres periodistas comparten la idea del sociólogo Bauman (2018) sobre la pérdida de referentes seguros en la era de las redes sociales: cualquiera puede convertirse en un *influencer*, sin oficio ni beneficio. González de Cugat.cat defiende que los medios de comunicación siempre van a asegurar un “marco interpretativo veraz” porque “explicamos quiénes somos y en qué condiciones te lo estamos diciendo”.

Según Guinó, directora adjunta del *Tot Sant Cugat*, “la reputación del periodismo está cayendo injustamente y en parte es por la concepción general de los medios nacionales que han jugado interesadamente en muchos asuntos políticos”. Los medios locales, sostienen los tres periodistas, se escapan de esta inercia de la prensa nacional.

5.7. La intermediación entre instituciones y ciudadanos

Una de las claves de esta investigación es establecer qué papel juegan los medios de comunicación en la irrupción de las redes sociales y las TIC en términos de intermediación. Hasta esta irrupción, las instituciones se comunicaban a través de los medios para llegar al ciudadano. Algo que se ha empezado a modificar.

La relación con los gabinetes de prensa en general ha cambiado. El número de notas de prensa se ha reducido puesto que muchas empresas e instituciones empiezan a interpretar que los medios de comunicación tradicionales ya no son necesarios para llegar a la ciudadanía. Según González “es un error”, y añade que “al final lo que acaba pasando es que una información del ayuntamiento que pretende ser información relevante a través de Twitter supone, para los medios, tener que pedir la información completa más tarde y por el interés del propio medio, no de la institución”.

Los tres periodistas señalan que una nota de prensa podría más o menos obligar a publicar un tema, pero en el momento en que se convierte en un tuit puede perder peso. Según la periodista Guinó del *Tot Sant Cugat*, “se da la paradoja de que esta manera de operar puede hacer que se pierda consistencia o bien generar la necesidad de correr más a los periodistas para sacar un tema bien trabajado”. En general, desde los medios locales se observa una tendencia a marcar ciertas reticencias por parte de las instituciones para ampliar ciertos temas.

En relación a noticias publicadas en las redes sociales de servicio público por parte de la administración local, los tres periodistas arguyen que puede tener mucho sentido que sean solo ofrecidas directamente por el gabinete de prensa: cortes de calles, cambios de actividades, avisos por temporal, entre otras. Según González, “un gabinete no tiene capacidad para informar sobre todas las cuestiones por falta de mano de obra, en cambio, un medio sí, y se debería aprovechar la potencialidad”. En este tipo de informaciones los tres periodistas sugieren que “la institución y los medios podrían coordinarse”.

5.8. Los ciudadanos y los colectivos cobran poder

Según Pascual, periodista de *El Cugatenc*, en “Twitter te puedes encontrar de todo, es el mercado del cotilleo en formato digital”. Mientras que para Guinó, “los usuarios pueden ser fuentes muy fiables o todo lo contrario, puesto que mucha gente acaba poniendo en un tuit lo primero que le pasa por la cabeza”.

Los tres periodistas sostienen que las redes sociales se han convertido en la plataforma definitiva para que los ciudadanos respondan y compartan sus pensamientos. Se crea un vínculo de direccionalidad muy intenso y constante. Para González, de *Cugat.cat*, forma parte de sus rutinas tener que estar a atentados a todo lo que se dice en redes y a los comentarios que se añaden en sus publicaciones. Del *focus group* se deriva que para los consultados la intermediación de los medios ha cambiado para siempre y el papel tendrá que centrarse en ofrecer un contenido de calidad y cuidar la reputación de cara a los ciudadanos o seguidores.

5.9. Comunidades activas

El último ítem de la investigación aborda las identidades en el ciberespacio. Las redes sociales, en esta nueva intermediación, han supuesto un cambio definitivo en el paradigma comunicativo, tanto en la recepción del mensaje, su interpretación, y la posibilidad de interacción con el emisor (Criado, 2016). El Observatori Sociològic de Sant Cugat nos da algunas pistas de los usos de las redes sociales por parte de los ciudadanos. Tal y como refleja el Observatorio, las redes mayoritarias que utilizan habitualmente los ciudadanos de Sant Cugat son Facebook, Twitter e Instagram. A nivel de mensajería, Whatsapp se lleva el primer puesto de manera contundente.

Las redes sociales han generado que por definición sean el campo donde los ciudadanos comparten intereses y se relacionan (Criado, 2016), aunque sea en el ámbito de la virtualidad real que propone el sociólogo Castells (2008). Las redes sociales, a través de su recopilación de datos, son una herramienta muy poderosa para conocer los intereses de sus seguidores. Cuestiones de privacidad al margen, las instituciones y los medios de comunicación pueden generar patrones para saber cuáles contenidos e informaciones van a tener más alcance (Criado, 2016). Para esta investigación se ha tenido acceso al análisis interno que produjo el medio de comunicación *Cugat.cat* sobre sus comunidades virtuales.

5.10. Organización de entidades en las redes sociales y Colectivos 2.0

En este ámbito de la investigación se ha abordado cómo las redes sociales reconfiguran la individualidad del usuario en un colectivo más o menos organizado. En Sant Cugat del Vallès existen grupos o entidades que utilizan las redes sociales para expresarse o movilizarse, y que han adoptado una identidad

digital para moverse por el ciberespacio. La mayoría de las entidades locales tienen perfiles en las redes de Twitter, Facebook y Instagram (Criado, 2016).

En el ámbito social, quienes más han instrumentalizado a las redes sociales para comunicar o realizar acciones reivindicativas fueron los colectivos sociales y las agrupaciones de padres de la escuela La Mirada, a causa del retardo de las obras de la nueva escuela; también el Sindicat de Llogaters, por la problemática de la vivienda de alquiler en la ciudad. Ambos colectivos son grupos de presión, con intervenciones públicas en el pleno del ayuntamiento, así como a través de campañas en la red.

Aparte de los colectivos “reales” antes comentados, también son significativos aquellos colectivos que se fueron gestado en las propias redes sociales; es decir, no provienen de movimientos organizados preexistentes. Facebook ha sido una red idónea para fomentar este tipo de foros. La diferencia entre ambos colectivos es que las afinidades no implican una movilización que vaya, muchas veces, más allá de lo virtual, y acaban siendo foros en donde se expresan inquietudes sobre cuestiones referidas a la ciudad, entre otros temas.

Lógicamente, en Facebook aparecen listados más de 200 grupos relacionados con intereses de la ciudad, desde tiempo libre hasta culinarios. Los temas de debate suelen ser las medidas del ayuntamiento, como por ejemplo la aplicación de la zona verde de aparcamiento, los carriles de bicicleta u otros problemas relacionados con la vivienda, a modo de tablón de anuncios espontáneo. También se convierten en un foro de interpelación a políticos y gobernantes. Los comentarios, de todo tipo, en relación con el equipo de gobierno son incesantes.

6. CONCLUSIONES

El punto de partida de esta investigación era establecer cómo la irrupción de las redes sociales y las TIC ha incidido en la intermediación de los medios de comunicación de masas y los ayuntamientos locales. En primer lugar, se pretendía establecer qué nivel de transparencia y accesibilidad tiene el Ayuntamiento de Sant Cugat como premisa de gobierno abierto. Se ha podido comprobar, a través de la ONG Transparencia Internacional, que cumple casi los 81 criterios que se establecen para otorgar una puntuación de 98. A simple vista, teniendo en cuenta que la tabla es sobre 100, parece una apreciación positiva. El problema está dado porque existe un mecanismo legal que obliga a las instituciones a ofrecer el máximo de datos a través de plataformas digitales como los portales de transparencia, y cuando *se rasca* un poco la superficie queda la sensación de que no se cumple de manera acabada. El gobierno transparente ha de serlo sin fisuras. De hecho, los partidos políticos pervierten esta premisa, en el momento en que sus espacios reservados no están cuidados o les falta información.

Analizando los datos del Observatorio Sociológico se hace evidente que en un municipio como Sant Cugat la brecha digital queda disipada teniendo en cuenta los porcentajes de hogares conectados con banda ancha y el uso del móvil, cerca del 90% en ambos casos. Por tanto, obliga de alguna manera a que las políticas del consistorio, a través de su plan estratégico, vayan orientadas a fomentar las políticas de *sociedad digital*.

En cuanto a sus perfiles digitales, el consistorio usa las redes sociales como un instrumento principal para comunicarse con los ciudadanos. Al menos existe esta intencionalidad. Lo que ha sorprendido en la investigación es que no exista la figura de *community manager* y la falta de planificación o cohesión entre los 20 perfiles de redes sociales que tiene la corporación municipal. En la entrevista con Toro, la jefa de prensa y máxima responsable del área, se plasmó esta falta de planificación.

En relación al ayuntamiento con los medios de comunicación de la ciudad, se vislumbra que el ente público desplaza el papel cumplido por los medios del ayuntamiento: aunque existe cierta consideración hacia ellos, el resultado es que los mecanismos de las redes sociales y las funcionalidades que ofrecen, como la comunicación directa con los ciudadanos, desplazan el papel que han jugado los medios de comunicación hasta esta revolución digital. Un proceso que parece irremediable, teniendo en cuenta que las redes sociales ofrecen poder segmentar la audiencia y por tanto ser más rápidos y eficaces desde el ámbito de la comunicación institucional.

En el caso del equipo de gobierno, la alcaldesa y la oposición, se ha podido comprobar la transformación que ha supuesto la política informacional: los representantes políticos tienen una presencia en redes consolidada. El perfil que ha sorprendido, en comparación con otros políticos de más alcance, es el de la alcaldesa. Su interacción con los ciudadanos o actividad en redes acaba siendo más bien testimonial, tal y como se ha apreciado en los análisis de Twitter. Asimismo, en el análisis de Twitter a través de la aplicación Mention-mapp, se observa que la mayoría de las interacciones se establece entre medios y políticos. Los ciudadanos son el público minoritario interactuando a través de dicha red social.

El *focus group* realizado sirvió para revelar contundentemente el desplazamiento que padecen los medios de comunicación, y se ha podido comprobar de primera mano que la intermediación ha cambiado completamente. En este ámbito, los medios dan cuenta de las oportunidades de las redes sociales en sus rutinas de producción. Por un lado, Twitter se ha convertido en un instrumento para conseguir fuentes y llegar a más ciudadanos. Lógicamente, si la institución observa ventajas en esta posibilidad de comunicarse directamente con sus ciudadanos, los medios también aprovechan este potencial. Aunque también se padecen otros aspectos de la producción informativa, ya que la velocidad y la inmediatez suelen ir en detrimento de la reflexión y la calidad periodística.

A partir de la reflexión y los datos brindados por los periodistas consultados también se pudo constatar que, aunque las redes sociales supuestamente hacen que la comunicación sea más horizontal, la agenda temática se sigue estableciendo, al menos en el ámbito local estudiado, desde el ayuntamiento. Pueden surgir temas propios desde las redacciones, pero, aun así, las nociones de McCombs (2004) acerca de las agendas siguen, de momento, vigentes.

También en el ámbito de los medios se observa un cambio importante en la manera de relacionarse con las instituciones y los ciudadanos, así como en el modo de mostrar contenidos e interactuar con los lectores. Las redes sociales son una herramienta indispensable para los periodistas y han obligado a cambiar los roles y tareas profesionales de los redactores, quienes han tenido que asimilar habilidades de *community manager* y el entorno de las TIC. Aunque en esta transformación los medios locales no renuncian a la función que los diferenciará en un entorno tan amplio como el que ofrece Internet: ser referentes de prestigio de cara a los ciudadanos.

En términos de recepción y audiencia, las redes sociales se han vuelto aliadas de los ciudadanos, al menos de los que no están excluidos por la brecha digital, que en el caso de Sant Cugat parece reducido. Esta investigación se ha centrado más en el ámbito institucional y en el papel de los medios, pero sin duda la audiencia es protagonista en todos los ámbitos de este proceso. Al fin y al cabo, todas las estrategias de la política informacional y de los medios de comunicación se centran en cómo llegar a los ciudadanos y cómo escuchar sus demandas. Sant Cugat no es símbolo de grandes movilizaciones promovidas desde el ámbito de las redes sociales, pero se han mostrado ejemplos de organización colectiva y elementos de presión que ofrecen una muestra de la presencia y el modo de interacción con el ayuntamiento y los medios de comunicación.

REFERENCIAS

- Ajuntament de Sant Cugat (2018). *Reglament Orgànic Municipal*. 2018. Recuperado de: https://www.santcugat.cat/files/651-12051-fitxer/ReglamentOrganicMunicipal_20170704.pdf
- Ajuntament de Sant Cugat. (2018). PACTE 2015-2019. *Una estratègia per a la millora de la qualitat de vida*. Recuperado de: https://www.santcugat.cat/files/651-8988-fitxer/PACTE%20%202016-2019_Presentació.pdf
- Asociación para la Investigación de Medios (2018). *Estudio 20ª encuesta Navegantes en la Red*. 2018. Recuperado de: http://download.aimc.es/aimc/ARtu5f4e/Infografia_naveg_20.pdf

- Bauman, Z. (2018). Las redes sociales son una trampa. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/cultura/2015/12/30/babelia/1451504427_675885.html
- Caldevilla, D. (2009). Democracia 2.0: La política se introduce en las redes sociales. *Pensar la Publicidad*, III(2), 31-48.
- Campos Freire, F. (2008). Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 11(63), 277-286. DOI: <https://doi.org/10.4185/RLCS-63-2008-767-287-293>
- Castells, M. (1996). *La era de la información*. Madrid: Alianza Editorial.
- Castells, M. (2008). Comunicación, poder y contrapoder en la sociedad red. Los medios y la política. *Telos*. Recuperado de: http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/SHI/seccion=11_88&idioma=es_ES&id=2009100116310137&activo=4.do?elem=6844
- Congosto, M., Fernández, M. & Moro, E. (2011). Twitter y política: información, opinión y ¿predicción? *Cuadernos de Comunicación Evoca*, 4, 11-16. DOI: <https://doi.org/10.1002/path.3028>
- Criado, J. (2016). Las administraciones públicas en la era del gobierno abierto. Gobernanza inteligente para un cambio de paradigma en la gestión pública. *Revista de Estudios Políticos*, 173, 245-275.
- Cruz-Rubio, C. (2015). ¿Qué es (y que no es) gobierno abierto? Una discusión conceptual. *Revista en Cultura de la Legalidad*, 8(2), 37-53.
- D'Adamo, O., Freidenberg, F. & García-Beaudoux, V. (2000). Medios de comunicación de masas y establecimiento de la agenda: un estudio empírico en Argentina. *América Latina, Hoy*, 25, 57-66.
- Gallardo-Paúl, B. & Enguix, S. (2016). *Pseudopolítica: el discurso político en las redes sociales*. Recuperado de: https://www.academia.edu/23525173/2016_Pseudopolítica_el_discurso_político_en_las_redes_sociales
- Generalitat de Catalunya. (2014). LLEI 19/2014, del 29 de desembre. De transparència, accés a la informació pública i bon govern. *Dogc*, 6780(18). Recuperado de: <http://portal.dogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/6780/1395384.pdf>
- Gobierno Abierto. (2016). ¿Qué es y qué se entiende por gobierno abierto? *Laboratorio Iberoamericano de Gobierno para la Innovación Pública*, 1-37. Recuperado de: https://lab.novagob.org/wp-content/uploads/2017/05/NovagobAcademia_2016_1_GobiernoAbierto-AALL.pdf
- Gordillo, S. (2010). Comunicació i política: el pas de l'1.0 al 2.0. El cas de la Catalunya participativa. *Tripodos*, 27, 175-188. Recuperado de: <https://0-www-raco-cat.catalog.uoc.edu/index.php/Tripodos/article/view/234166/316380>

Islas, O. & Ricarte, P. (2013). *Investigar las redes sociales. Comunicación total en la sociedad de la ubicuidad*. México D.F.: Razón y Palabra.

McCombs, M. (2004). *Estableciendo la agenda. El impacto de los medios en la opinión pública y en el conocimiento*. Barcelona: Paidós.

Moreno, M. (2014). *El gran libro del community manager: técnicas y herramientas para sacarle partido a las redes sociales y triunfar en social media*. Barcelona: Gestión 2000. Recuperado de: http://discovery.uoc.edu/iii/encore/record/C__Rb1054982__Sel_gran_libro_del_community_manager__Orightrresult__U__X7?lang=cat

Observatori del Treball de la Generalitat de Catalunya. (2018). Recuperado de: http://observatoritreball.gencat.cat/web/.content/generic/documents/treball/estadistica/aturn_comarques_i_municipis_prensa/2018/arxiu/Atur_per_municipis_201812.pdf

Ramírez-Alujas, A. (2012). Gobierno abierto y modernización de la gestión Pública. Tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Reflexiones seminales, *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, IX(15), 99-125.

Roberts, C. (2005). *Gatekeeping theory: An evolution*. Available on: https://www.academia.edu/2757838/Gatekeeping_theory_An_evolution

Salvador, M. & Ramírez, O. (2016). Gobierno abierto y competencias digitales: Transformando la administración pública para afrontar los retos del nuevo paradigma, *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 3(1), 1-13.

Sánchez, J. (2015). La participación ciudadana como instrumento del gobierno abierto *Espacios Públicos*, 18(43), 51-73.

Sant Cugat del Vallès (2018). PACTE. Per a La Millora De La Qualitat De les persones. Recuperado de: <https://www.santcugat.cat/files/651-8988-fitxer/PACTE>

Sebastián, M. & Martínez, S. (2016). Gobierno y Parlamento abierto: la participación ciudadana en el tratamiento y visualización de la información pública. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 39(1), 47-56.

Trejo, R. (2011). ¿Hacia una política 2.0? Potencialidades y límites de la red de redes. *Nueva Sociedad. Democracia y política en América Latina*. Recuperado de: <https://nuso.org/articulo/hacia-una-politica-20-potencialidades-y-limites-de-la-red-de-redes/>

Web de l'Institut d'Estadística de Catalunya. (2018) *Municipi de Sant Cugat del Vallès, en xifres*. Recuperado de: <https://www.idescat.cat/emex/?id=082055>

OTRAS REFERENCIAS

Entrevista a Anna Toro (2019). Jefa de prensa del Ayuntamiento de Sant Cugat, Barcelona, España.

Focus group (2019). Con editores de los medios *El Cugatenc*, *Cugat.cat* y *Tot Sant Cugat*, Ayuntamiento de Sant Cugat, Barcelona, España.

* Contribución: 50% cada autor. El trabajo fue organizado de manera conjunta.

* Nota: El editor Paul Capriotti y el Comité Editorial de la revista aprobaron la publicación del artículo.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons - Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

IDENTIFICACIÓN DE LOS AUTORES

Zahaira González Romo. Doctora en Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), España. Acreditada por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) de España como “Contratado Doctor”. Profesora en el ámbito de la Publicidad, las Relaciones Públicas y el Márketing en varias universidades españolas: la Universitat Internacional de Catalunya (UIC), la Universitat de Vic (UVIC), la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), Tecnocampus Mataró de la Universitat Pompeu Fabra (UPF), la Escuela de negocios Business School in Barcelona (ESERP), la Universidad Europea Miguel de Cervantes (UEMC), entre otras. Ha impartido conferencias, seminarios y talleres en el campo del marketing y la publicidad en varios países y ha publicado numerosos artículos y libros. Entre sus recientes publicaciones se pueden mencionar: “The Effect of Cosmetics Packaging Design on Consumers Purchase Decisions” (2018, *Indian Journal of Marketing*); “La experiencia Nespresso, el Marketing Sensorial aplicado al sector del café” (2020, *Miguel Hernández Communication Journal*); “Multilevel Approach to Competitiveness in the Global Tourism Industry” (2020, *IGI Global*).

Juan Manuel Fernández Álvarez. Licenciado en Comunicación e Información por la Universidad Oberta de Catalunya (UOC), España. Coordinador Técnico Audiovisual en *Cugat.cat*. Sus líneas de investigación se centran en aspectos de gobierno abierto, periodismo y comunicación institucional a través de las redes sociales.

REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

González Romo, Z. & Fernández Álvarez, J. M. (enero-junio, 2020). Gobierno abierto en la gestión de los ayuntamientos. Política informacional e intermediación a través de las redes sociales del ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(1), 155-181.

Comunicación corporativa para la fidelización del cliente

Corporate communication for customer loyalty

Comunicação corporativa para a fidelidade do cliente

DOI: <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.1.2959>

ENERO - JUNIO 2020

183

INMEDIACIONES

► PATRICIA DURÁN BRAVO

patricia.duran@correo.buap.mx - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2388-2432>

► NANCY CISNEROS MARTÍNEZ

nancy.cisneros@correo.buap.mx - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4636-5374>

► RAÚL PANCARDO PERALTA

rpncardo@gmail.com - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0763-3762>

Fecha de recepción: 31 de enero de 2020

Fecha de aceptación: 10 de mayo de 2020

RESUMEN

La propuesta del modelo estratégico para diagnosticar la *comunicación corporativa* orientada a mejorar la *fidelización del cliente* fue desarrollada a partir de tres genealogías: la comprensión de la complejidad del contexto organizacional de Scheinsohn (2009), el *Branding Corporativo* de Capriotti (2009) y el Proceso Comercial Relacional de Chiesa (2005). Con base en estas propuestas teóricas, se propone un *Modelo estratégico de diagnóstico* de la comunicación corporativa, con un paquete metodológico que permita identificar la carga informativa, relacional y simbólica, para orientar estratégicamente los activos intangibles como la identidad, la imagen y la reputación de la organización hacia los programas de atracción, satisfacción y fidelización del cliente.

PALABRAS CLAVE: *comunicación corporativa, fidelización del cliente, diagnóstico organizacional.*

ABSTRACT

The proposal of the strategic model to diagnose *corporate communication* aimed at improving *customer loyalty* developed from three genealogies: the understanding of

the complexity of the organizational context of Scheinsohn (2009), the Corporate Branding of Capriotti (2009) and the Process Chiesa Relational Commercial (2005). Based on these theoretical proposals, it proposes a Strategic diagnostic model for corporate communication, with a methodology package that identifies the informational, relational and symbolic burden, to strategically guide intangible assets such as the identity, image and reputation of the organization, towards customer attraction, satisfaction and loyalty programs.

KEYWORDS: *corporate communication, customer loyalty, organizational diagnosis.*

RESUMO

A proposta do modelo estratégico para diagnosticar

a *comunicação corporativa* com o objetivo de melhorar a *fidelidade do cliente* foi desenvolvida a partir de três genealogias: a compreensão da complexidade do contexto organizacional de Scheinsohn (2009), a Marca Corporativa de Capriotti (2009) e o Processo Comercial relacional da Chiesa (2005). Com base nessas propostas teóricas, propõe um modelo de diagnóstico estratégico para a comunicação corporativa, com um pacote de metodologia que identifica a carga informacional, relacional e simbólica, para orientar estrategicamente ativos intangíveis, como identidade, imagem e reputação da organização, programas de atração, satisfação e fidelização de clientes.

PALAVRAS-CHAVE: *comunicação corporativa, fidelização do cliente, diagnóstico organizacional.*

1. INTRODUCCIÓN

La *fidelización del cliente* (en adelante, FC) es el proceso que busca construir relaciones de largo plazo que agreguen valor para conservar a los clientes más rentables (Castelló-Martínez, 2010). En este proceso la *comunicación corporativa* (en adelante, CC) juega un papel fundamental, pues se convierte en el sistema generador de esas interacciones y relaciones sustentables entre la empresa y sus clientes.

El Barómetro de Fidelización de la *IE University* señala que es más rentable fidelizar a los clientes que conseguir nuevos: 8 de cada 10 empresas consideran que es más costoso atraer nuevos clientes que retener a los cautivos (Marketing, 2018). Para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) el reto es mayor, debido al costo que implica la captación de nuevos clientes: el gasto de captar nuevos clientes llega a ser hasta siete veces mayor que fidelizarlos (Dir&Age, 2018).

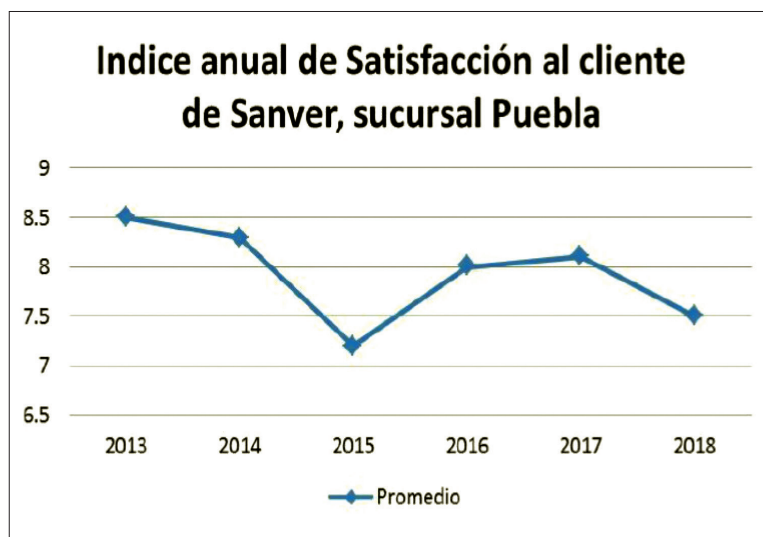
La comunicación corporativa permite el “direccionamiento estratégico de las herramientas de comunicación que contribuyen a la notoriedad y a la construcción de vínculos hacia los *stakeholders*, aportando al logro de los objetivos planteados” (Apolo, Baez, Pauker & Pasquel, 2017, p. 527). De ahí la importancia de proponer un modelo estratégico que permita hacer un *diagnóstico organizacional* de la comunicación corporativa teniendo en cuenta la identidad, la imagen y la reputación de la organización, para generar relaciones de valor que se traduzcan en la FC.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El *Modelo estratégico de diagnóstico* de la CC orientado a mejorar la FC que aquí se presenta se desarrolla en el marco de la selección investigativa y un estudio de caso centrado en la tienda de autoservicios Sanver, que forma parte de una cadena de doce sucursales de un grupo empresarial mexicano orientado a la comercialización de las marcas líderes del ramo ferretero y de la construcción.

A la hora de definir su “Filosofía corporativa”, la empresa declara estar “comprometida con sus clientes para satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas buscando la excelencia de su servicio mediante el aseguramiento de la calidad y el trabajo en equipo” (Sanver, 2018, p. 5). Sin embargo, la empresa ha registrado resultados negativos en la autoevaluación anual de “Satisfacción al Cliente”, como se muestra en el Gráfico 1:

Gráfico 1. Reporte anual de resultados de la Encuesta de Satisfacción al Cliente 2013-2018. Sanver, sucursal Cholula



Fuente: Sanver, Sistema de Gestión de la calidad, Mercadotecnia, Reportes (Sanver 2018).

Pese a conocer estas cifras, la empresa no ha podido generar una estrategia corporativa eficaz que le ayude a revertir la tendencia adversa, no sólo para mejorar la satisfacción del consumidor, sino para trascender hacia la FC.

Para lograr el propósito de FC, es necesario no sólo evaluar la información transmitida en el momento de la compra, también es importante valorar las experiencias en relación al producto, los empleados y la organización en general. En este sentido, Capriotti (2009) explica que la organización, en el ejercicio de la CC, establece un diálogo social a través de “información socialmente mediada e información directamente experimentada” (p. 45).

Con base en lo anterior, se detectaron deficiencias en el proceso de evaluación que aplica la empresa, tanto en el método como en el instrumento de medición. Se puede observar una mirada reducida del proceso en el que se consideran únicamente dos actores: el cliente y el empleado; por otra parte, sólo se centra en el momento de la compra; y, además, se enfoca en la valoración de constructos como: la “atención del asesor de ventas”, “los precios”, “las promociones”; si el cliente “encontró todo lo que buscaba” y si “recomendaría comprar en la tienda”. Por último, deja un apartado libre para que los clientes puedan incluir otras observaciones con respecto a su experiencia de compra en la tienda.

Figura 1. Encuesta de satisfacción al cliente Sanver (Sanver, 2013)

Encuesta de satisfacción al cliente					
Nombre:	Teléfono				
Sus comentarios son la base de nuestras mejoras, ayúdenos a continuar este camino para seguir brindándole el servicio que usted se merece. Le pedimos conteste honesta y objetivamente las siguientes preguntas:					
	Excelente 5	Bueno 4	Regular 3	Deficiente 2	Pesimo 1
La atención del Asesor de Ventas fue: (Amable, atento, empático, puntual, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los precios son:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Si	NO			
Le ofrecieron alguna promoción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Encontró todo lo que buscaba:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Recomendarías comprar en Más Ferreterías:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?		
Observaciones:					

Fuente: Sanver, Documentos internos, Sistema de Gestión de la calidad, Mercadotecnia, PGM-05.

Con los resultados de esta evaluación se recaban datos sobre la información transmitida al cliente. No obstante, se ignora la amplitud y la complejidad de los elementos que directa o indirectamente contribuyen a lograr la FC. Por ello, surge el interés de desarrollar un modelo para diagnosticar la CC desde una perspectiva estratégica, sistémica y situacional, que pueda ser adaptable y replicable en los diversos puntos de ventas en donde la empresa opera en el estado de Puebla.

2.1. Primer momento: el mapa relacional organizacional

La actividad de FC es un proceso complejo que requiere identificar la diversidad de elementos y procesos involucrados. Primero, es necesario ampliar el mapa relacional a fin de reconocer el sistema de intercambios que surgen tanto dentro como fuera de la organización, dada su condición de sistema. En tal sentido, Garrido (2007) asevera que “la empresa se interrelaciona e interactúa constantemente con su medio debido a que es un sistema vivo y abierto estableciendo vínculos constantes con su entorno social” (p. 19).

Sobre este aspecto, Scheinsohn (2009) señala que la empresa es un sistema asociado a una red amplia de relaciones sociales, en el que identifica tres niveles: el *sistema empresa*, el *suprasistema* y el *macrosistema*. Todos y cada uno de estos componentes del sistema influyen de manera directa o indirecta en los procesos de la organización debido a su interdependencia.

El análisis del *macrosistema* se desarrolla con la revisión de factores externos (educacional, político, económico, legal, cultural, científico, tecnológico, demográfico, sociológico y recursos naturales, entre otros), con la finalidad de observar la interacción que la empresa mantiene con su entorno, proceso fundamental para el funcionamiento del sistema. Mientras que para el *sistema*

empresa se propone un análisis basado en el modelo sociotécnico abierto de Kasty Rosenzweig (1990), en cuyo marco se plantea que el sistema de la empresa está constituido por cinco subsistemas principales: el subsistema filosófico, técnico, estructural, psicosocial y administrativo.

Finalmente, para establecer la densidad y el tipo de relaciones con los *stakeholders* que conforman el *suprasistema*, se utilizan los aportes de tres autores que han contribuido al diagnóstico de este tipo de vínculos entre las organizaciones y sus públicos. El “Análisis de públicos” de Capriotti (2009), la propuesta de las cuatro “Categorías de posibles contactos” de Chiesa, (2013) y el “Reconocimiento de actores” de Massoni (2013).

Con el “Análisis de públicos” de Capriotti (2009) es posible reconocer todos aquellos grupos con los que la organización tiene algún tipo de contacto, pero además se puede identificar el papel prioritario de los empleados y clientes, sin descuidar la influencia que los públicos secundarios ejercen sobre el proceso de FC.

Posteriormente, es necesario considerar la propuesta de las cuatro “Categorías de posibles contactos” de Chiesa (2013), con el propósito de orientar este mapa relacional hacia el objetivo del estudio, la FC, y para determinar el tipo de relación de cada uno de los públicos con la organización, en base a la siguiente clasificación:

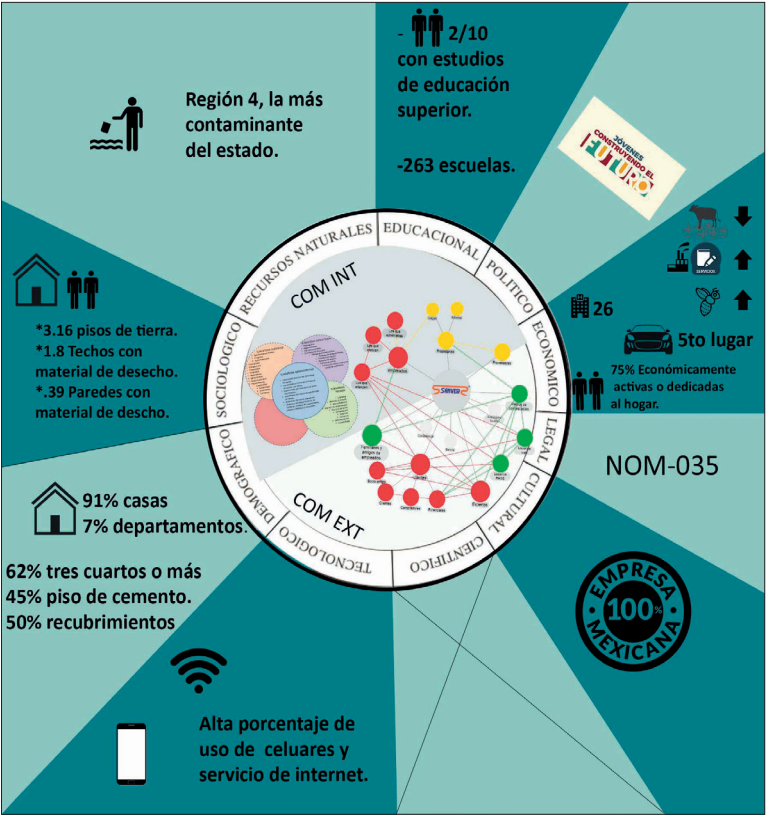
- *Clientes potenciales*: Son todos aquellos prospectos que, por su actividad, representan un segmento atractivo para la empresa, pero aún no tienen contacto con ella.
- *Compradores*: Son todas aquellas personas u organizaciones que sólo han realizado una compra o que sólo acuden a comparar precios.
- *Clientes*: Son las personas que registran dos o más experiencias de compra con la empresa. Es un cliente satisfecho.
- *Socioamigo*: Es el cliente que no sólo repite sus compras y concreta un amplio consumo; también es el que recomienda y mantiene un trato más cercano con la empresa. Es un cliente fiel.

Finalmente, se integra la propuesta de “Reconocimiento de actores” de Massoni (2013), con la que es posible profundizar el análisis de los empleados, en quienes se identifican tres roles posibles:

- *Empleados que atienden*: encargados de la atención directa al cliente en el punto de venta.
- *Empleados que administran*: dedicados a tareas administrativas de soporte para la atención al cliente, con quien no tienen contacto directo.
- *Empleados que motivan*: orientan, supervisan y capacitan a los clientes.

El resultado del ejercicio de análisis relacional de la organización se muestra en la Figura 2, un mapa estratégico que permite identificar la multidimensionalidad y la complejidad de relaciones funcionales y simbólicas en la que se encuentra inmersa la organización.

Figura 2. Mapa relacional de la organización



Fuente: elaboración propia / figura adaptada de Scheinsohn (2009), Capriotti (2009), Massoni (2013), Chiesa (2013) & Kast y Rosenzweig (1990).

Esta primera radiografía deja ver las dimensiones estructurales, funcionales y relacionales de la organización en torno a la FC, que se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1. Lectura del Mapa relacional de la organización Sanver, sucursal Cholula

MACROSISTEMA	SUPRASISTEMA	SISTEMA EMPRESA
Recursos Naturales	Públicos Clave	Subsistema Filosófico
- La región 4 es uno de los ocho que más contaminan del estado.	- Clientes potenciales	- Satisfacción al cliente.
Educacional	- Compradores.	- Progreso
- 8/10 personas con estudios igual o menores al nivel medio superior.	- Clientes	- Compromiso.
- 263 escuelas.	- Socioamigos	- Honestidad.
Económico	- Empleados que atienden.	- Pertenencia.
- Menor actividad agropecuario	- Empleados que administran.	- Generosidad.
- Alta actividad comercial y del sector apicultor	- Empleados que motivan.	- Responsabilidad.
- 26 Hoteles	- Expertos	- Perseverancia.
- 75% de personas económicamente activas o dedicadas a labores del hogar.	Secundarios influyentes	- Creatividad.
- 5to lugar en parque vehicular en circulación.	- Usuarios Web.	- Solidaridad.
Legal	- Usuarios redes sociales	- Innovación.
- Normativa para colocación de anuncios.	- Familiares y amigos de empleados.	- Confianza.
- NOM-035	- Medios de comunicación.	Subsistema Estructural
Tecnológico	Secundarios informados	- Organigrama
- Alto porcentaje de penetración digital.	- Propietarios que dirigen	- Descripciones de puesto
Demográfico	- Propietarios que invierten	- Manual de procedimientos.
- 91% casas.	- Proveedores	- Manual corporativo
- 7% departamentos.		Subsistema técnico
- 62% tres cuartos más.		- Atención al cliente
Sociológico		- Mercadotecnia
- 1.8 techos con material de tierra.		- Técnicas de venta
		Subsistema psicosocial
		- Reconocimiento (el empleado del mes o la mejor campaña).
		- Cumpleaños.
		- Bonos
		- Vacaciones
		- En eventos.
		- Comedor corporativo.
		- Festividades religiosas.
		Subsistema Administrativo
		- Incremento del índice de satisfacción al cliente.

Fuente: elaboración propia.

2.2. Segundo momento: relaciones de valor compartido

Para Porter y Kramer (2011), la creación de valor compartido se genera en el momento en el que la empresa logra beneficios tanto organizacionales como sociales, y debe traducirse en competitividad, innovación y responsabilidad so-

cial. Para lograrlo se requiere de una estrategia corporativa que sea capaz de articular las dimensiones estructurales, funcionales, relacionales y simbólicas de todos los componentes del mapa organizacional, y para ello es necesaria la CC.

En este caso, para identificar las relaciones de valor compartido, que genera una estrategia de comunicación corporativa eficiente y que se traducirá en la fidelización de los clientes, es necesario identificar los elementos que interactúan entre sí. Para ello, el planteamiento se basa en dos perspectivas: el *Branding* Corporativo de Capriotti (2009) y el Proceso Comercial Relacional de Chiesa (2013). A partir de estas dos miradas se logra establecer las 8 dimensiones que deberán considerarse en el modelo de diagnóstico, expuestas en la Tabla 2:

Tabla 2: Dimensiones de la comunicación corporativa y la fidelización del cliente

VARIABLE	DIMENSIONES
Comunicación Corporativa	Identidad
	Posicionamiento
	Imagen
	Reputación
Fidelización del Cliente	Atraer
	Vender
	Satisfacer
	Fidelizar

Fuente: Elaboración propia, en base a Capriotti (2009) & Chiesa (2013).

Con base en los planteamientos teóricos, se concluyó que existe una relación dialógica entre la CC y la FC, debido a que ambas se construyen a través de los atributos que los clientes perciben de la organización. En ese sentido, Capriotti (2009) plantea que la CC es “el sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos” (p. 39). Por lo tanto, la CC es el proceso que une la red de información y de significados de cualquier organización; y que, a su vez, conforma un sistema simbólico que le da orientación y sentido a las acciones e interacciones de la organización en sentido amplio, con todos sus públicos, y en particular con los clientes cautivos.

Al respecto, Ulloa, Apolo y Villalobos (2015) agregan que la CC es el esfuerzo formal que la empresa hace para intercambiar experiencias, conocimientos, emociones y pensamientos entre los sujetos con la finalidad de producir sentidos, crear universos simbólicos y sistemas de significación que contribuyan al logro de objetivos estratégicos. Por ello, la CC representa la parte medular de las relaciones sociales, laborales y comerciales de una organización.

Djenderedjian (2006) señala que la FC depende de “las acciones que permiten conocer en profundidad a los mismos, y a partir de esa información orientar sus percepciones” (p. 2) con la finalidad de forjar relaciones de largo plazo, lo que implica la creación de interacciones que sólo pueden ser orquestadas desde un sistema formal de CC.

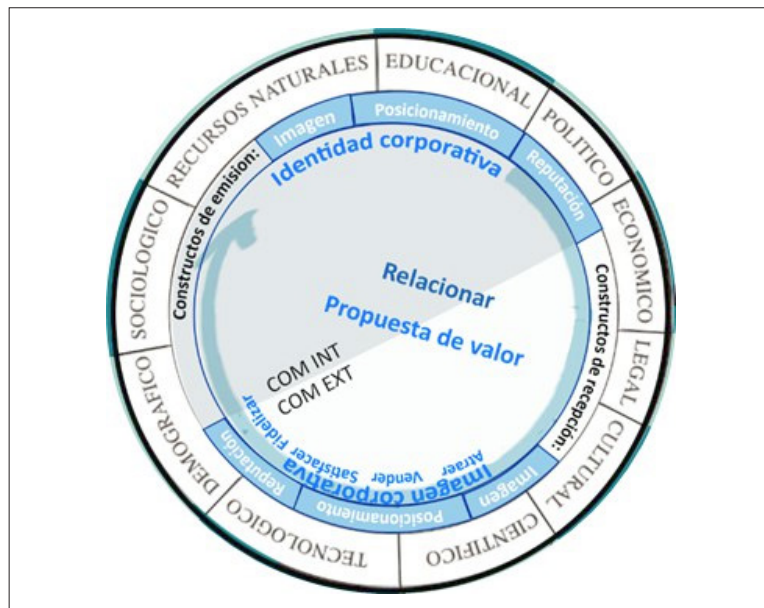
Mientras que la propuesta teórica de Capriotti (2009) asegura que sólo a través de la gestión de la *identidad corporativa* es posible incidir en la *imagen*, en el *posicionamiento* y en la *reputación*, debido a que es en la identidad de la empresa donde se puede actuar estratégicamente para lograr la imagen corporativa deseada. Así lo apunta el mismo autor:

Para poder actuar sobre la imagen que tienen los públicos, se hace necesario desarrollar una adecuada Estrategia de Identidad Corporativa de la organización, que es un proceso metódico y constante de planificación de dicha identidad y de la comunicación de la misma, que permita establecer los parámetros básicos de actuación de la organización. (Capriotti, 2009, p. 132)

Por otra parte, Chiesa (2013) plantea que la FC es el proceso cuyo propósito es establecer lazos estrechos y personalizados que, sobre todo, aporten el valor único necesario para establecer relaciones comerciales sólidas y duraderas.

Con base en estos planteamientos teóricos, se propone un modelo de diagnóstico que logre integrar las variables CC y FC para construir una estrategia más efectiva. En la Figura 3 se muestra el modelo que permite identificar la correlación entre las dimensiones de ambas variables, anclado en el corazón del mapa relacional correspondiente al presente caso de estudio.

Figura 3. Modelo correlacional de la comunicación corporativa y el proceso de fidelización al cliente



Fuente: Elaboración propia, en base a Capriotti (2009) y Chiesa (2005).

Estas dimensiones representan el punto de partida para hallar los indicadores y las herramientas que contribuyan al diseño de un modelo estratégico de diagnóstico. El resultado que se busca es identificar la carga informativa, relacional y simbólica que se pone en marcha en el sistema organizacional, para orientarlo a la mejora de la FC de la empresa Sanver, sucursal Cholula.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

Para Calvo (2006), un modelo es una representación o esquema básico de comportamiento que se construye a partir de un conjunto de enunciados teóricos para sintetizar la información disponible sobre un fenómeno. Para la fundamentación teórica del modelo se analizaron 39 fuentes bibliográficas sobre las dimensiones de cada variable, y tras su análisis se seleccionaron 17 fuentes en las que se hallaron aportaciones que, a su vez, permitieron establecer 14 subdimensiones, con las que fue posible precisar los siguientes objetivos metodológicos e indicadores, clasificados en la Tabla 3:

Tabla 3. Muestra de documentos revisados para integrar la propuesta metodológica del *Modelo estratégico* para diagnosticar la comunicacional corporativa orientado a mejorar la fidelización del cliente de la empresa Sanver, sucursal Cholula

Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Objetivos metodológicos	Indicadores	Base metodológica
Comunicación Corporativa	Identidad Corporativa	Filosofía Corporativa	Identificar el desfase que existe entre la Cultura Corporativa deseada y la Cultura y Clima Corporativa actual	Desfase de la cultura deseada vs Perfil de la cultura actual	Kast & Rosenzweig (1990) / Capriotti (2009)
		Cultura Corporativa			
		Clima organizacional	1. Evaluar el nivel de aprovechamiento de los medios de comunicación interna. 2. Determinar el tipo de Clima Organizacional 3. Conocer los factores que intervienen positiva y negativamente en el rendimiento laboral.	Aprovechamiento de medios de comunicación interna / Tipo de Clima Organizacional y rendimiento laboral.	Márquez (2017) / ESchool
		Análisis de públicos	Identificar los públicos claves de la organización	Jerarquización	Capriotti (2009)
		Análisis del entorno	Detectar los factores del entorno con mayor repercusión en la relación con el cliente	Factores macrosistémicos	Scheinsohn (2009)
	Posicionamiento Corporativo	Notoriedad Corporativa	Establecer el grado de conocimiento que tienen los clientes de la organización	Nivel y Calidad de la notoriedad.	Capriotti (2009)
	Imagen Corporativa	Perfil de la imagen corporativa	Conocer los atributos que los públicos claves asocian con el perfil de la organización vs la competencia	Atributos de la Imagen	Capriotti (2009)
	Reputación Corporativa	Personalidad de la marca	Conocer los rasgos de personalidad que se asocia con la marca vs los de la competencia	Rasgos de personalidad	Gofí, Torres & Aguilera (2013), basados en Aecker (1997)

Fuente: Elaboración propia, en base a: Kast & Rosenzweig (1990), Capriotti (2009), Márquez (2017), School (2017), Scheinsohn (2009), Gofí, Torres & Aguilera (2013), Aecker (2015), Marco & Visiedo (2012), Massoni (2013), Temkin (2010) companies often neglect customers. But they don't need to. We recommend that organizations use customer journey maps to examine interactions from their customers' points of view. Mapping the customer journey requires five steps: 1, Chiesa (2013), Castillo (2005), Situmorang, Rini & Muda, (2017).

Derivados del análisis anterior, se lograron determinar los siguientes resultados:

- La primera variable quedó integrada de 4 dimensiones y 7 subdimensiones, de las que se desprenden 8 objetivos metodológicos, 11 indicadores y 61 escalas, que se examinarán a través de 5 herramientas diseñadas para 3 públicos distintos.

Tabla 4. Tablero de instrumentos metodológicos correspondiente a variable comunicación corporativa

Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Indicadores	Escalas	Herramientas	Fuente		
Comunicación Corporativa	Identidad	1.-Filosofía /Cultura Corporativa	Desfase de la cultura deseada vs Perfil de la cultura actual	Difusión vs Conocimiento Misión	Auditoría y entrevista semiestructurada	Documentos internos y empleados		
				Difusión vs Conocimiento Visión				
				Difusión vs conocimiento Valores				
				Difusión vs Conocimiento Pol. Calidad				
				Difusión vs Conocimiento Objetivo del Puesto				
				Difusión vs Conocimiento Normas				
				Difusión vs conocimiento de funciones				
				Difusión vs conocimiento de objetivos				
				Difusión vs conocimiento de política de ventas				
				Difusión vs Conocimiento línea de productos				
		CUAC	Comunicable	Cuestionario	Empleados			
			Útil					
			Asumible					
			Creíble					
		2.-Clima	Aprovechamiento de medios de com. interna	Canales de comunicación interna	Check List	Empleados		
			Tipo de Clima y rendimiento laboral.	Liderazgo	Encuesta			
				Toma de decisiones				
				Satisfacción laboral				
				Relaciones interpersonales				
				Sentido de pertenencia				
				3.-Análisis Públicos			Jerarquización de públicos	Públicos Clave
			4.-Análisi Entorno	Factores macro-sistémicos	Públicos secundarios			
	Públicos terciarios							
	Educacional				Encuesta		Propietarios y empleados directivos	
	Político							
	Económico							
	Legal							
	Cultural							
	Científico							
	Tecnológico							
	Demográficos							
	Sociológicos							
	Recursos naturales							
	Posicionamiento	5.-Notoriedad Corporativa	Nivel de Notoriedad	Notoriedad espontánea	Entrevista	Clientes potenciales / compradores / Clientes / Socio amigo y expertos		
Notoriedad asistida				Fotoproblema				
Calidad de la Notoriedad			Nivel de notoriedad total	Esponsta.+asisti				
			Amplitud de la notoriedad	Entrevista				
Profundidad de la notoriedad								
Imagen	6.- Perfil Imagen Corporativa	Atributos de Imagen	Básicos	Test de Fotoproblema	Clientes potenciales / compradores / Clientes / Socio amigo / Familiares y amigos /			
			Secundarios					
Reputación	7.- Personalidad de marca	Rasgos de personalidad	Sinceridad	Cuestionario				
			Emocionalidad					
			Competencia					
			Sofisticación					
			Rudeza					
			Espontaneidad					

Fuente: Elaboración propia, en base a Kast & Rosenzweig (1990), Capriotti (2009), Márquez (2017), School (2017), Scheinsohn (2009), Goñi, Torres & Aguilera (2013), Aecker (2015).

La segunda variante arrojó el siguiente resultado:

- Quedó conformada por cuatro dimensiones y seis subdimensiones, de las que se derivan la misma cantidad de objetivos metodológicos e indicadores, 23 escalas y seis diferentes tipos de herramientas para la recolección de datos, aplicadas en su mayoría a los clientes, haciendo la distinción de los cuatro perfiles en los que fueron clasificados: clientes potenciales, compradores, clientes y socioamigos.

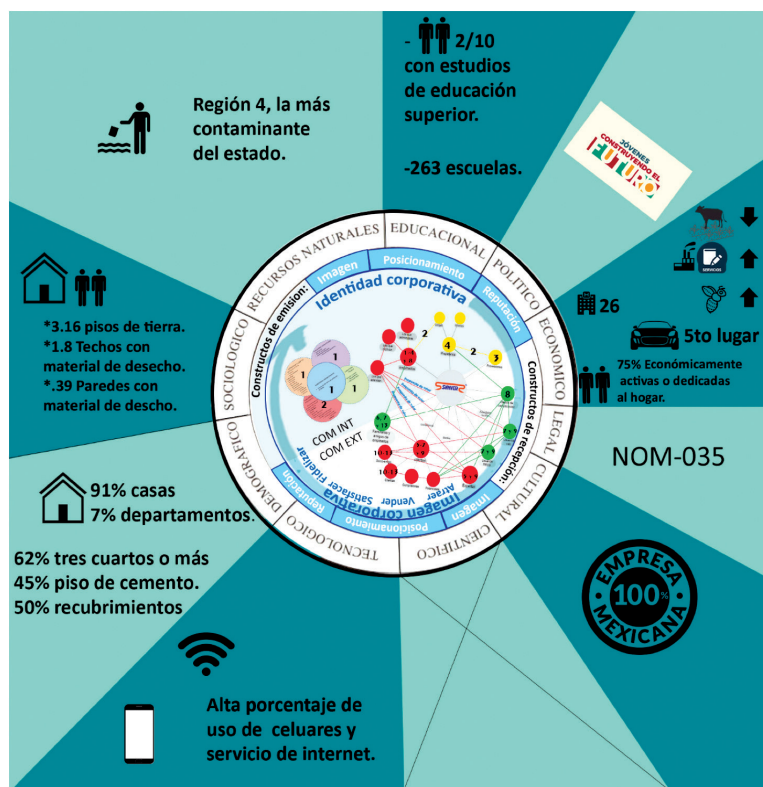
Tabla 5. Tablero de instrumentos metodológicos correspondientes a la variable fidelización del cliente

Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Indicadores	Escalas	Herramientas	Fuente
Fidelización del Cliente	Atraer	8.- Presencia medios	No. de medios utilizados	Lista de medios utilizados	Check List	Empleados y propietarios
			Visibilidad y Notoriedad	Frecuencia mensual	Monitoreo	Medios de Comunicación y RRSS
			Valoración	Valoración		
		9.- Vinculación con problemática	Saberes	Conocimiento del problema	Entrevista semi-estructurada	Clientes potenciales / compradores / Clientes / Socio amigo y expertos / Usuarios de RRSS y Web
			Intereses	Detectar los intereses		
			Necesidades	Conocer necesidades		
			Expectativas	Descubrir expectativas		
	Vender	10.-Procesos ventas	Experiencia de compra	Prepara venta	Auditoría	Ctes /Socioamigo
				Contacto		
				Presentación de la oferta		
				Negociación		
				Cierre / No Cierre		
				Seguimiento de la venta		
	Satisfacción	11.-CRM	Frecuencia de compra	Clientes potenciales	Análisis estadístico	Ctes /Socioamigo
				Compradores		
				Clientes		
				Sociamigo		
		12.- Nivel satisfacción	Calidad en el servicio	Confiabilidad	Cuestionario	Ctes /Socioamigo
				Responsabilidad		
				Seguridad		
				Empatía		
	Fidelidad	13.- Recomendación	Identificación/ INetpromotorscore	Nivel de recomendación	Cuestionario	Clientes / socioamigo / Familiares y amigos

Fuente: Elaboración propia, en base a referencias de Marco & Visiedo (2012), Massoni (2013), Temkin (2010) companies often neglect customers. But they don't need to. We recommend that organizations use customer journey maps to examine interactions from their customers' points of view. Mapping the customer journey requires five steps: 1, Chiesa (2013), Morales (2005), Situmorang, Rini & Muda, (2017).

El Tablero de instrumentos metodológicos es un compendio que ofrece una guía metodológica y que, al vincularse con el apartado teórico, integra la propuesta del Modelo Estratégico de Diagnóstico de la CC para mejorar la FC de la empresa Sanver, sucursal Cholula, tal como se observa en la Figura 4.

Figura 4. Modelo estratégico de diagnóstico de la comunicación corporativa orientado a mejorar la fidelización del cliente de la empresa Sanver, sucursal Cholula



Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

El Modelo estratégico de diagnóstico de la CC para la FC se apoya en dos ejes fundamentales: la visión multidimensional de la empresa, representada en el mapa estratégico organizacional, y la noción de valor en la construcción de relaciones sólidas, responsables y sostenibles. Para ello se requieren diversos cambios en los paradigmas dominantes de la gestión comunicacional de las organizaciones.

Por una parte, es necesario partir de una perspectiva teórica de la CC que abandone la tradición informacional y se acerque a la visión relacional del proceso comunicacional. Por otra, es necesario una conceptualización de la FC que trascienda el momento de la venta y a la construcción de vínculos de valor; y finalmente, derivado de esos cambios, también es necesario un esfuerzo metodológico complejo, con un paquete diverso de técnicas e instrumentos que logre recabar la información suficiente para orientar la gestión comunicacional.

Con base en los planteamientos teóricos que se describieron a lo largo del artículo, se concluyó que existe una relación dialógica entre la CC y la FC dado que ambas se construyen a través de los atributos y los valores que los clientes perciben de la organización. El *Modelo estratégico de diagnóstico* logra integrar estas perspectivas, abandonando la idea reduccionista que considera a la CC como una serie de actividades informativas y lineales, para concebirla como un sistema funcional que construye una red de experiencias y significados, capaz de producir un ambiente simbólico, que contribuye al logro de los objetivos de fidelización. Además, conceptualiza la FC como un proceso que pretende forjar vínculos comerciales sólidos, duraderos y que aporten valor al cliente, a la organización y al entorno social. Esto se logra en el momento en que la CC orienta estratégicamente los activos intangibles –como la identidad, la imagen y la reputación de la organización– hacia los programas de atracción, satisfacción y fidelización.

En este sentido, es necesario considerar el sistema de CC como un proceso que garantiza la articulación continua de la carga informativa, relacional y simbólica, a fin de convertir a la organización en una CC que traduzca sus relaciones de valor compartido en competitividad, innovación y responsabilidad social.

REFERENCIAS

- Aaeker, J. (2015). Dimension of brand personality. *Cosmos*. DOI: <https://doi.org/10.2307/3151897>
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L. & Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, (72), 521-539. DOI: <https://doi.org/10.4185/RLCS>
- Calvo, D. (2006). *Modelos teóricos y representación del conocimiento*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Madrid: Andros.
- Castelló-Martínez, A. (2010). La orientación empresarial hacia el cliente en la Web 2.0. *MHCJ*, 1, 99-121.

- Castillo, E. (2005). *Escala multidimensional SERVQUAL*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2010/03/mida-la-calidad-de-su-servicio-con-la-escala-servqual.pdf>
- Chiesa, C. (2005). *CRM las cinco pirámides del marketing relacional: Cómo atraer, vender, satisfacer y fidelizar clientes de forma rentable*. España: Ed. Deusto.
- Chiesa, C. (2013). *Vender es mucho más*. Madrid: Empresa Activa.
- Djenderedjian, J. C. (2006). Estrategias de Captación y Fidelización de Clientes en un Medio Competitivo. Crédito, Moneda y Comercio Rural en el Sur Entrerriano a Fines de la Colonia. *Anuario IEHS*, 21, 287-310.
- Garrido, J. (2007). *Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Madrid: Ediciones Gestión 2000.
- Goñi, N., Torres, E. & Aguilera, S. (2013). Dimensiones de la personalidad de la marca en México. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XIX(2), 213-225.
- Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1990). *Enfoque de Sistemas y de Contingencias*. México: MC Graw-Hill.
- Marco Crespo, E. (2011). *La dimensión mediática de la reputación corporativa, su gestión y evaluación: diez años de la Universidad CEU Cardenal Herrera en la prensa valenciana*. Tesis doctoral dirigida por la Dra. Rosa Visiedo Claverol, Departamento de Comunicación e Información Periodística, Universidad Cardenal Herrera-CEU, Valencia, España.
- Marketing, P. (2018). *La fidelización, clave para aumentar la rentabilidad de las empresas*. Recuperado de: <https://inloyalty.es/publicaciones/2019/06/11/atraccion-o-retencion-conoce-mas-sobre-el-primer-barometro-de-fidelizacion>
- Márquez, D. C. (2017). *Estudio de clima organizacional en la Cooperativa de ahorro y crédito CACPE Zamora Ltda*. Tesis para el título de Psicología Organizacional dirigida por el Mg. Mario Moyano Moyano, Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.
- Massoni, S. (2013). *Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario: Homo Sapiens.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación Estratégica I*. Buenos Aires: Granica SA.
- School, E. B. (2017). Medios y Canales para la comunicación interna corporativa. Recuperado de: <https://www.eae.es/actualidad/noticias/medios-y-canales-para-la-comunicacion-interna-corporativa>

Situmorang, S. H., Rini, E. S. & Muda, I. (2017). Customer experience, net emotional value and net promoter score on muslim middle class women in medan. *International Journal of Economic Research*, 14(20), 269-283.

Temkin, B. D. (2010). Mapping The Customer Journey Best Practices For Using An Important Customer Experience Tool. *Forrester*, 20. Available on: http://crowdsynergy.wdfiles.com/local--files/customer-journey-mapping/mapping_customer_journey.pdf

Ulloa, C., Apolo, D. & Villalobos, J. (2015). Aproximación conceptual a la comunicación corporativa: retos y propuestas. *Austral Comunicación*, 4(2), 287-301. DOI: <https://doi.org/10.26422/137>

OTRAS REFERENCIAS

Dir&Age. (2018). *El reto de retener y fidelizar clientes en la pyme*. Recuperado de: <https://directivosygerentes.es/pymes/noticias-pymes/fidelizar-clientes-pyme>

* Contribución: El trabajo fue organizado de manera conjunta y se distribuye en porcentajes similares.

* Nota: El editor Paul Capriotti y el Comité Editorial de la revista aprobaron la publicación del artículo.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons - Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

IDENTIFICACIÓN DE LOS AUTORES

Patricia Durán Bravo. Doctora en Comunicación Aplicada por la Universidad Anáhuac del Norte, México. Profesionalmente ha colaborado en medios de comunicación, agencias de publicidad y empresas de sector de la transformación coordinando las funciones de comunicación interna, relaciones públicas y capacitación. Fue docente investigadora de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), México. Es Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), la Asociación Iberoamericana de Sociología de las Organizaciones y Comunicación (AISOC) y la Red Internacional de Investigación y Consultoría en Comunicación (RIICC). Actualmente, combina su carrera docente con la de consultora en diversas instituciones de carácter privado, gubernamental y social. Es coautora de diversos libros especializados y es ponente en eventos a nivel nacional e internacional en el campo de la Comunicación Estratégica. Entre sus trabajos se pueden mencionar: La comunicación interna en la implementación del Modelo Universitario Minerva (MUM) de la BUAP, 2009. Una propuesta de análisis –coautoría con A. Mendieta Ramírez– (2009); Comunicación Estratégica: construcción comunicacional de la estrategia corporativa en organizaciones sociales –coautoría con N. G. Cisneros Martínez, V. M. Meléndez Rodríguez y M. Á. Leonor Martínez– (2016).

Nancy Cisneros Martínez. Doctora en Imagen, Arte, Cultura y Sociedad por la Facultad de Diseño de la Universidad Autónoma de Morelos, México. Docente de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), México. Miembro del Cuerpo Académico Comunicación en la Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la BUAP. Sus líneas de investigación son: comunicación estratégica y comunicación alternativa. Es Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), A. C., y del Colegio de Investigadores. Miembro de la Asociación Iberoamericana de Sociología de las Organizaciones y Comunicación. Miembro de la Red Internacional de Investigación y Consultoría en Comunicación (RIICC). Ponente a nivel nacional e internacional. Autora y coautora de diversos artículos, entre ellos: Comunicación estratégica: articulación de las ecologías simbólicas con los *stakeholders* –coautoría con R. Pancardo Peralta y P. Durán Bravo– (2019, Fondo de Publicaciones Universidad Sergio Arboleda).

Raúl Pancardo Peralta. Estudiante de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), México. Experiencia laboral en la coordinación de generación de contenidos digitales para empresas, medios, dependencias de gobierno y funcionarios públicos. Ha sido responsable del área de mercadotecnia y de atención a clientes para una empresa dedicada a la distribución de productos por mayoreo a nivel nacional y de venta al *retail* en México.

REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

Durán Bravo, P., Cisneros Martínez, N. & Pancardo Peralta, R. (enero-junio, 2020). Comunicación corporativa para la fidelización del cliente. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(1), 183-200.

ENTREVISTAS

Entrevista a Carlos A. Scolari

“Desde hace un siglo
la comunicación trata
infructuosamente de
construir algo coherente”

Interview with Carlos A. Scolari

“For a century, communication
has been trying unsuccessfully
to build something coherent”

Entrevista a Carlos A. Scolari

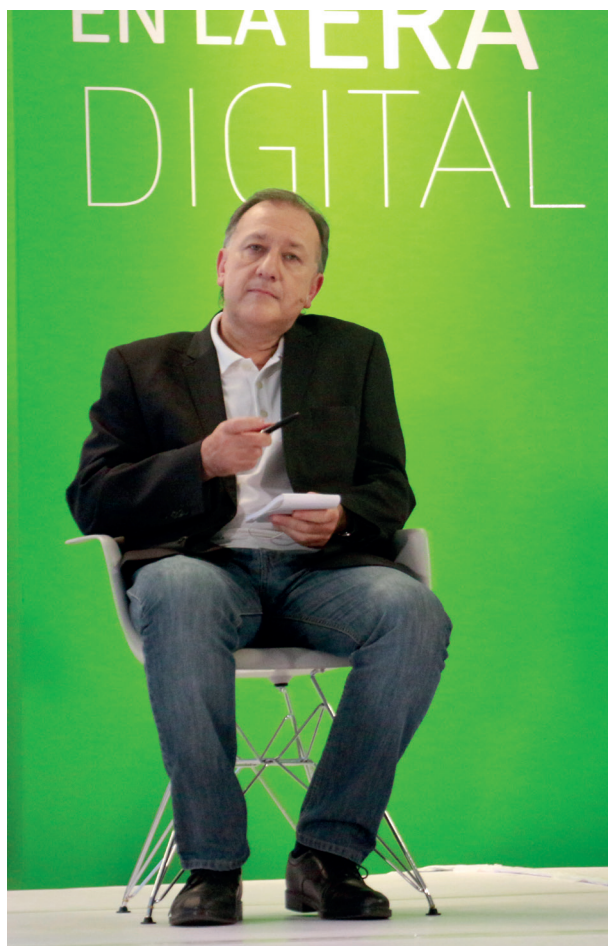
“Há um século a comunicação tenta
sem sucesso construir algo coerente”

DOI: <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.1.2960>

► POR PAUL CAPRIOTTI & VIRGINIA SILVA

Universidad Rovira i Virgili, Tarragona, España / Universidad ORT Uruguay, República Oriental del Uruguay.

Carlos A. Scolari es un argentino que, después de graduarse en Comunicación Social en la Universidad Nacional de Rosario (UNR-Argentina), vivió más de una década en Italia, donde en 2002 se doctoró con una tesis sobre semiótica de las interfaces y los procesos de interacción. En el año 2009 se integró al Departamento de Comunicación de la Universitat Pompeu Fabra (UPF) de Barcelona, donde es catedrático de “Teoría y análisis de la comunicación digi-



tal interactiva”. Sus principales temas de investigación en estos años han sido el estudio de las transformaciones de la *mediasfera* desde una mirada eco-evolutiva y el análisis de fenómenos emergentes como las *narrativas transmedia* o las competencias que los jóvenes están desarrollando en las nuevas plataformas de comunicación. En esta entrevista con *InMediaciones de la Comunicación*, realizada en varios momentos durante las semanas de confinamiento por la expansión del coronavirus, Scolari pasa revista a diferentes cuestiones, desde los cambios en la ecología de medios hasta la emergencia de las narrativas transmedia, el desarrollo científico-teórico de la comunicación o cómo pensarla(s) crisis a partir del concepto de /interfaz/.

PAUL CAPRIOTTI (P.C.) & VIRGINIA SILVA (V.S.): Lo líquido, lo efímero, lo fragmentado y lo disperso son aspectos que con recurrencia se asocian al mundo social que nos toca vivir y a la “nueva ecología”. En algunos textos se ha referido a “la fluidez de los actores” y a la “inestabilidad” como rasgos de la sociedad digital. ¿Qué podría decirnos de esto? ¿Cuáles serían los aspectos generales o los alcances de esta mutación?

CARLOS SCOLARI (C.S.): Una de las características de la nueva ecología mediática es la multiplicación de actores, textos, tecnologías, prácticas, y de las relaciones que mantienen entre sí. En pocas palabras, estamos en presencia de un ecosistema más y más complejo donde pequeños cambios (la introducción de una tecnología, la aparición de un nuevo formato o incluso un meme) pueden generar transformaciones que vayan de una punta a otra de ese ecosistema. Pero no solo la comunicación: toda la vida cultural del *Homo Sapiens* se ha vuelto más y más compleja. Y de alcances globales. El coronavirus, un meme biológico a to-

dos los efectos, es un buen ejemplo de cómo algo muy pequeño puede generar efectos catastróficos a gran escala.

Respecto a la pretendida “fluidez” de estos procesos – una metáfora popularizada por Zygmunt Bauman –, prefiero apostar por otro modelo: el de lo *gaseoso*. Lo líquido nos lleva a pensar en flujos que corren por sus cauces, se desplazan de un lugar a otro siguiendo la orografía y a veces desbordan sus costas. Ahora bien, mi impresión es que la cultura contemporánea se representa mejor con una metáfora gaseosa donde millones de moléculas enloquecidas chocan y rebotan entre sí. En la parte final de mi próximo libro, *Cultura Snack*, dejo caer algunas ideas en esta línea de reflexión.

P.C. & V.S.: Estos cambios han impactado con fuerza en la organización del trabajo, y derivan en formatos y lógicas que se distancian o se oponen a “la empresa tradicional”, en cuyo entorno la construcción de uno mismo como profesional y fenómenos como “la marca persona” adquieren una dimensión particular.

C.S.: Las empresas son actores de este ecosistema que, como cualquier otro, deben adaptarse si quieren sobrevivir. En el caso específico de la comunicación, las empresas tradicionales eran líneas de producción de contenidos para el *broadcasting* (podemos incluir en este modelo *one-to-many* incluso a la industria editorial). Ahora bien, en un ecosistema donde el *networking* ocupa un lugar cada vez más central, es lógico que esos actores tradicionales se vean obligados a adaptarse. Algunos lo harán mejor que otros. Los que no se adapten corren el riesgo de quedar tirados por el camino, como les pasó a empresas que en otro momento aparecían como indestructibles; por ejemplo: Blockbuster y Kodak.

Respecto a los individuos, sí es cierto que ha saltado por los aires la oposición entre lo público y lo privado, y que vivimos en un estado de *hipervisibilidad* 7/24, entonces pensar en términos de “marca persona” no es tan alocado. Y esto, obviamente, afecta a buena parte de los usuarios de las redes, no sólo a los profesionales. De todas formas, al haber tantas marcas-persona solo termina por sobresalir un puñado de ellas –llamémoslas *celebrities*– y el resto se diluye en una interminable *long-tail* de microegos.

Y ya que hablamos de “adaptación”, la crisis del coronavirus, por una parte, refuerza las metáforas eco-evolutivas a la hora de comprender procesos muy complejos como los que estamos intentando analizar; y, por otra parte, evidencia la necesidad de adaptarse a las nuevas condiciones del ecosistema socio-tecnológico. Esto vale para todos los actores, institucionales o individuales. La pandemia es como un libro abierto para aprender, de la manera más trágica posible, cómo funciona la evolución y qué es un sistema complejo.



Scolari, C. A. & Rapa, F. (2019). *Media Evolution. Sobre el origen de las especies mediáticas*. Buenos Aires: La Marca Editora. El libro cuenta con ilustraciones de Fernando Rapa.

P.C. & V.S.: ¿Qué implican los procesos adaptativos de las empresas a esta ecología marcada por la multiplicidad (el “estallido”) de canales, plataformas, nuevas formas de narrar, de producir sentido? Se ha referido a la narrativa transmedia como un camino posible. ¿Qué implica esto para una organización de función pública, por ejemplo?

C.S.: Los cambios afectan a todos los actores, ya sean privados o públicos. La crisis del *broadcasting*, por ejemplo, no distingue entre canales de televisión privados o públicos. En un contexto de fragmentación de las audiencias y de las prácticas de comunicación, las narrativas transmedia ofrecen la posibilidad de construir comunidades alrededor de un mundo narrativo de ficción o no ficción. Estas comunidades acceden a los contenidos a través de múltiples plataformas y medios, y, llegado el caso, pueden incluso generar sus propios contenidos. Las narrativas transmedia son solo una de las posibles estrategias para contrarrestar la fragmentación –aunque quizá deberíamos hablar de *atomización*– de las audiencias.

¿Qué deben hacer los actores públicos? En diciembre de 2019 presentamos en TVMorfosis –un evento que se realiza cada año en México, organizado por el Canal 44 de la Universidad de Guadalajara–, el libro *Agenda digital para la TV pública en Iberoamérica* (Gedisa, 2019), coordinado por Guillermo Orozco Gómez y Gabriel Torres Espinoza. En mi capítulo analicé la situación de los canales públicos de televisión y propuse una serie de posibles líneas de avance, desde “aprender a generar contenidos para otros medios sin perder la centralidad de lo televisivo”, hasta “incorporar la figura del productor transmedia (*transmedia producer*)”, o sea, como un profesional encargado de gestionar los proyectos que involucren diferentes medios, actores y contenidos bajo un mismo desarrollo narrativo. Otra propuesta apuntaba a la creación de laboratorios de innovación de formatos y experiencias, siguiendo el modelo del *Laboratori de Formats* de la televisión pública en Cataluña.

De todas maneras, este es un momento cargado de incertidumbre. En breve deberemos revisar y replantear muchas de las estrategias propuestas, no solo en el sector de la comunicación pública.

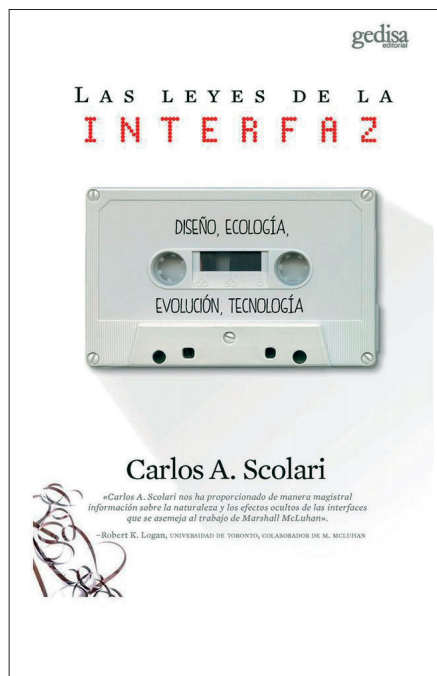
P.C. & V.S.: ¿Cree que hay confusión a la hora de hablar de comunicación transmedia en el ámbito de la comunicación organizacional? Y, partiendo de la base de que esta noción –transmedia– puede efectivamente aplicarse al ámbito organizacional, ¿considera que antes debería haber un cambio de mentalidad en las organizaciones para dejar de centrarse tanto en el control del relato para focalizarse más en la importancia de la interacción con sus públicos?

C.S.: Si tenemos en cuenta que la narrativa transmedia implica la expansión de un relato en muchos medios y plataformas con la participación de los *prosumidores*, quienes aportan al *storytelling* sus propios contenidos, y si tras-

ladamos esa lógica al mundo de la comunicación organizacional, la filosofía se mantiene: comunicar a través de muchos medios –algo que, en mayor o menor medida, se hizo toda la vida– sumando a los prosumidores –esto es lo nuevo, nunca los receptores habían generado ni compartido tantos contenidos–. En los talleres que organizo con profesionales en diferentes países, suelo encontrarme con la misma situación: dominan muy bien la expansión de la narrativa en muchos medios y plataformas, pero no terminan de asumir la necesidad de abrir el juego textual a los prosumidores. O sea, en gran medida siguen pensando en modo *broadcasting*: quieren hacer comunicación transmedia pero les sale a medias.

En el fondo, lo que hay es un gran miedo a perder el control. Coincido totalmente con el diagnóstico que plantean: hay que focalizarse más en la interacción con los públicos, o sea, pensar más en la conversación y menos en el propio monólogo. Respecto al tema del control, hoy proliferan las lecturas apocalípticas donde el Big Data es el nuevo *Big Brother* y las grandes corporaciones “saben más que nosotros” y controlan nuestras elecciones políticas y económicas. Sinceramente, creo que en la sociedad contemporánea nadie controla nada: ni Mark Zuckerberg, ni Donald Trump, ni la profesora que se pasa toda la mañana en un aula con dos docenas de adolescentes. Esto tiene mucho que ver con la complejidad que mencioné al principio: que haya mucha información circulando no implica que se puedan controlar esos flujos ni, mucho menos, a los actores individuales o institucionales. Todo profesional de la comunicación debe aprender a moverse en ese entorno conversacional, que es cualquier cosa menos transparente y que está sujeto a fricciones, inundado de *fake news* y sometido a una dinámica interpretativa que, como diría Paolo Fabbri (2000), es agonística. Por otra parte, me queda una duda: ¿alguna vez el *dircom* controló lo que se decía de la organización? ¿No era esa una ilusión óptica? Como dice el refrán: “No se puede perder lo que nunca se tuvo”.

P.C. & V.S.: ¿No estaremos los comunicadores poniendo demasiada atención en los elementos táctico/superficiales del *transmedia storytelling* (cómo contar la “fábula”) y prestando poca atención a la definición de los elementos estratégicos/profundos del mismo (la “moraleja” del relato)?



Scolari, C. A. (2018). *Las Leyes de la Interfaz*. Barcelona: Gedisa.

C.S.: Lo más importante de la narrativa transmedia es la narrativa, no la expansión transmedia. Si el *storytelling* es flojo, si la historia no “engancha”, por más que la contemos en muchos medios no funcionará. O sea, hay una primacía de lo narrativo. La semiótica generativa nos enseña que toda narrativa, precisamente, se “genera” a partir de un conflicto de valores (por ejemplo, la lucha del bien contra el mal). A partir de este conflicto axiológico que se da a un nivel profundo se despliega el resto: los programas narrativos, los actantes y las relaciones que mantienen entre sí, la puesta en discurso de la historia, su materialización en diferentes medios, etc.

Ahora bien, en todo relato siempre anida un conflicto de valores, ya sea en *Star Wars* (la lucha del bien contra mal) como en la campaña publicitaria de un vehículo 4x4 que trepa montañas (la civilización contra la naturaleza). Lo importante, desde el punto de vista de la comunicación organizacional, es que estos valores no cambien todas las semanas, sino que sean relativamente estables y que se mantengan a lo largo del tiempo. La renovación, en todo caso, se va dando en la narración y en su expresión discursiva.

¿Cambian los valores profundos? Sí, cada tanto deben cambiar, ya sea porque la sociedad se ha transformado y esos valores ya no tienen la relevancia de antes, o porque aparecen competidores agresivos con nuevos valores, narrativas y discursos, lo cual obliga a reposicionarse. La historia de la publicidad y la comunicación está llena de ejemplos. Por citar un caso, hubo un momento en que *Levi's* debió abandonar las narrativas de cowboys y pioneros del Far West ante la emergencia de nuevos competidores y relatos.

Ahora bien, en este contexto los comunicadores deben operar en todos los niveles, desde afinar bien los valores que marcarán las producciones discursivas en los próximos años (lo que llaman *estrategia*) hasta las construcciones narrativas que encarnarán esos valores en el día a día de la comunicación (lo *táctico*). Habría que investigar si en un contexto de aceleración cultural la vida útil de los valores sigue siendo tan larga como antes. Volviendo al ejemplo de *Levi's*, esa empresa vendió *jeans* durante casi un siglo apelando a los valores del Far West. ¿Es imaginable que, en el entorno actual, una empresa pueda aferrarse a unos valores durante décadas y décadas? Lo dudo. De todas formas, habría que investigar más esta cuestión. Aquí hay tema para varias tesis doctorales.

Finalmente, deberemos prestar mucha atención a los cambios sociales y culturales que se avecinan. No sería para descartar que, a nivel de narrativas de marca, no solo se refuercen los valores “ecológicos” y “biológicos”, sino que también se agregue como valor lo “aséptico”, lo “no-contaminado”.

P.C. & V.S.: Siguiendo el pensamiento de Marshall McLuhan –que usted retoma precisamente porque nos lleva a considerar el conjunto de las tecnologías y los medios como una “ecología”–, ¿hasta qué punto se podría

decir que las tecnologías de la comunicación moldean la manera de ser y de actuar de las organizaciones?

C.S.: McLuhan (2009) sostenía que los medios son un entorno o ambiente (un *medium*) que modifica la forma de pensar y percibir de los sujetos. Lo mismo puede decirse de las instituciones y organizaciones: también ellas están en mayor o menor medida moldeadas por los medios. En un plano teórico, es lo que llamamos *mediatización*. Sobre este tema hay mucha investigación, desde los estudios pioneros de Eliseo Verón –una línea que en Argentina hoy siguen trabajando investigadores como José Luis Fernández, Mario Carlón, Sandra Valdetaro y Gastón Cingolani, por nombrar solo a algunos de ellos–, hasta los estudios provenientes de Europa, como es el caso de las investigaciones de Andreas Hepp, Stig Hjarvard, Friedrich Krotz y Nick Couldry.

Más allá de los diferentes enfoques teóricos, algunos constructivistas, otros más institucionales, lo importante es que los medios están moldeando la política, la educación, la religión y el deporte. No hay aspecto de la vida social que no haya sido modificado por la lógica de los medios. Obviamente, los cambios en el ecosistema mediático que mencionamos antes también repercuten sobre las mediatizaciones. Por ejemplo, las formas de hacer política en la era de oro del *broadcasting* –o sea, la llamada en su momento *videopolítica* de matriz televisiva– son muy diferentes a las formas actuales, donde la lucha política también se juega en las redes sociales. A propósito de este tema, *InMediaciones de la Comunicación* ha publicado algunos trabajos monográficos muy interesantes sobre las mediatizaciones.

P.C. & V.S.: ¿En qué grado la evolución mediática afecta hoy la productividad de las organizaciones teniendo en cuenta las nuevas prácticas, textualidades y formas de consumo?

C.S.: Cambian las formas de producir los textos –la materia textual digital es muy maleable, una misma persona puede generar contenidos para diferentes medios y plataformas– y también de consumirlos: el proceso de recepción ha estallado en infinidad de situaciones asincrónicas de consumo mediático. Por otra parte, los viejos consumidores ahora también producen o reproducen contenidos y los ponen en circulación en las redes. En este contexto, no es para nada extraño que las narrativas se volvieran transmedia o que el concepto de *transmedia storytelling* se haya puesto de moda: es el formato ideal para cubrir estas situaciones de consumo atomizadas y hacer circular un relato en una amplia gama de medios y plataformas, al mismo tiempo que se invita al prosumidor a participar con sus propios contenidos.

P.C. & V.S.: Si pensamos a las organizaciones desde los modelos de la comunicación que han fundado formalmente nuestro campo de estudios, ¿se podría decir que la nueva ecología empuja a las organizaciones a abandonar

definitivamente los modelos lineales para pensar en términos circulares u “orquestales”, en lógicas de influencias mutuas y negociación del sentido? Al respecto, ¿qué valor le atribuye a la socio-semiótica como marco explicativo para pensar, diagnosticar e intervenir profesionalmente en las empresas?

C.S.: El modelo lineal (o sea, el modelo Emisor > Receptor) hace varias décadas fue cuestionado en los estudios de comunicación. Sin embargo, goza de una mala salud de hierro: a pesar de las contundentes críticas provenientes de la semiótica –que apostaba por un modelo cooperativo de la interpretación donde el autor pone algo y el lector también– o de los estudios culturales –el concepto de *mediación* se propone superar la transmisión lineal de información y reemplazarla por una serie de procesos a nivel cultural–, el esquema básico de Shannon y Weaver introducido en 1948 sigue muy vigente en el discurso de los profesionales de la comunicación. Cuando escucho a los publicistas decir que harán una “campana para impactar en un *target*”, me vienen ganas de tirarles por la cabeza las obras completas de Umberto Eco y Jesús Martín-Barbero. Por otro lado, debo reconocer que ¡es el único lenguaje que entienden los clientes de esos publicistas! A menudo también los políticos y los periodistas se mueven en la misma sintonía; por ejemplo, cuando siguen apostando por la teoría de los efectos ilimitados de los medios. Nos queda mucha pedagogía por hacer.

Respecto al modelo orquestal, fue introducido en los años 1980 en un libro de Yves Winkin traducido como *La Nueva Comunicación*. Esta metáfora nunca me convenció: una orquesta necesita un director y debe sonar afinada. La comunicación, decía Greimas, es una “suma de malentendidos”, o sea, es lo más parecido a una orquesta con millones de músicos, sin director (o mejor, con muchos directores que se disputan la barita) y que encima suena desafinada. Como dije antes, me parece más interesante el modelo semiótico –ya sea en su versión interpretativa (Umberto Eco) o narrativa (Greimas)– porque reivindica la doble dimensión polémico-contractual de los procesos de construcción de sentido e interpretación. Y si lo escalamos, llegamos al modelo de la red, o sea al modelo de la *semiosis social* de Eliseo Verón. Cualquiera de estos modelos está a años luz del flechazo del emisor al receptor que durante años se repitió en las aulas de las Facultades de Comunicación.

Ahora bien, los modelos semióticos también necesitan refrescarse si queremos seguir usándolos. La semiótica ha crecido cuando se ha confrontado con otras disciplinas y se han importado nuevos conceptos: la cibernética (Roman Jakobson incorpora el concepto de *código*), la ecología sistémica (la *semiosfera* de Jurij Lotman) y las ciencias cognitivas (los *guiones* de Eco) han sido interlocutoras de la semiótica a lo largo de su historia. Mi percepción es que, en las últimas décadas, la semiótica se ha replegado mucho sobre sí misma y no ha ido a buscar el cruce con otras disciplinas. Por ejemplo, me encantaría que hubiera intercambios con la *cultural analytics* de Lev Manovich, o con el *distant reading* de Franco Moretti, o con las humanidades digitales. Si la semiótica se queda



cultivando siempre el mismo paradigma, antes o después el cambio climático lo secará y dejará de dar frutos.

P.C. & V.S.: ¿Se podría afirmar que las formas más tradicionales de la comunicación –las no mediatizadas como el cara-a-cara– se revigorizan y adquieren una fuerza o un espesor particular en las organizaciones? ¿Las estrategias clásicas (para algunos “viejas”) se revalorizan en los “nuevos entornos”?

C.S.: La mediatización no ha perdonado a las formas tradicionales de comunicación como el cara-a-cara. Lo que comenzó en el siglo XIX con el telégrafo asumió una dimensión superior con el teléfono; en este siglo, aplicaciones como WhatsApp y Skype han transformado radicalmente las formas de comunicación cara-a-cara. Lo estamos viviendo en carne propia durante estos días de cuarentena. Quizá para las generaciones que vivimos la transición de lo analógico a lo digital todavía el contacto cara-a-cara tiene un significado particular, pero habría que ver cómo lo interpretan los jóvenes de la Generación Z. Como dije antes, los medios modifican nuestra forma de percibir y pensar.

Por otro lado, la personalización de los contenidos que permiten los algoritmos sumada a la inteligencia artificial nos puede deparar más de una sorpresa en los próximos años. La ciencia ficción está plagada de interlocutores artificiales, pero me gustaría llamar la atención sobre tres producciones recientes: *Ex Machina*, *Her* y *Blade Runner 2046*. En todos estos largometrajes existen inteligencias artificiales (femeninas) muy seductoras que establecen relaciones de gran profundidad con los humanos (masculinos). Más allá del machismo no tan implícito de estos relatos, son solo una muestra de cómo puede terminar transformada nuestra concepción de lo que es una relación “cara-a-cara”.

P.C. & V.S.: ¿Qué podrías decir de la figura del *líder de opinión* en el ecosistema mediático de hoy? ¿Cómo se configura y qué peso adquiere en el universo de las marcas y las empresas?

C.S.: Hoy hablamos de *opinion leader* en términos muy diferentes a los de Lazarsfeld y Merton. Más que mediadores entre un emisor y un receptor, los líderes de opinión son nodos de las redes con mayor o menor número de conexiones. Los que tienen millones de conexiones pasan a ser *celebrities*; los que tienen menos conexiones son *micro-influencers*, pero tampoco la pasan mal: son los más buscados por las empresas debido a su grado de especialización y capacidad de establecer una relación de confianza con sus *followers*. Es posible que el marketing de *influencers* sea otra burbuja de las tantas que hemos vivido, pero es innegable que hoy, a punto de comenzar la tercera década del siglo XXI, si queremos establecer conversaciones con ciertos grupos sociales es casi obligatorio pasar a través de estos nodos de la red. Hay sectores como el infantil y el juvenil donde los *youtubers* son actores fundamentales de cualquier estrategia de comunicación.

P.C. & V.S.: ¿Se podría hablar de la necesidad de “alfabetización transmedia” en algunos sectores de actividad empresarial más que en otros?

C.S.: Cuando hablamos de *transmedia literacy* en el contexto del proyecto TRANSLITERACY que dirigí entre 2015-18 (donde entre otros países también participó Uruguay a través de un equipo coordinado por Rosalía Winocur de la Universidad de la República), hacíamos referencia a un conjunto de competencias que los jóvenes han desarrollado en entornos informales, fuera de la escuela (por ejemplo, en las redes sociales o en comunidades en línea). Las competencias transmedia incluyen desde la creación de memes o videos hasta la escritura de *fanfiction* o la capacidad de gestionar su propia identidad en las redes sociales. Los conocimientos relativos a la tecnología –como saber descargar una película de manera ilegal– o el respeto a la privacidad en el uso de las redes también forman parte de las competencias transmedia. Una de las cosas que emergieron de esta investigación es que no existen “nativos digitales” que sepan hacer de todo: durante el trabajo de campo nos encontramos con una topografía muy variada, desde adolescentes muy buenos en ciertas áreas de la producción mediática, pero con pocos conocimientos en otras, hasta jóvenes que realizan un uso casi pasivo de los nuevos medios digitales interactivos. En este contexto, YouTube aparece como la gran escuela de aprendizaje informal de nuestro tiempo. No solo para los adolescentes.

Ahora bien, ¿cómo se pueden leer los resultados de esta investigación desde el punto de vista de las empresas y otras organizaciones *adultas*? Por un lado, muchos de los jóvenes que analizamos ya están en la universidad o trabajan en diferentes entornos laborales. Se trata de una generación acostumbrada a resolver problemas de forma inmediata a través de la búsqueda de información

en línea, y hasta cierto punto considera una pérdida de tiempo la permanencia dentro de un aula. Sabemos que muchas empresas y otras organizaciones necesitan formar a sus empleados. ¿Cómo lo harán? ¿Los encerrarán en un aula con un instructor, un Power Point y un puntero electrónico? Esta generación necesita estrategias y formatos educativos diferentes.

Por otro lado, si consideramos que el sistema formal, ya sea la escuela secundaria o la universidad, llega hasta un punto y que, a partir de ahí, el sujeto deberá seguir formándose y actualizándose por el resto de su vida en otros ámbitos (lo que se llama educación permanente o *Life Long Learning*), entonces las organizaciones públicas y privadas deberían fomentar este tipo de aprendizaje informal. Basta ver cómo aprenden los videojugadores –muchos son verdaderos expertos sin haber pasado por la tortura de un plan de estudios ministerial– y cómo se organizan para jugar en las redes y para encontrar fuentes de inspiración que señalen hacia dónde se podría avanzar.

P.C. & V.S.: Si de por sí la comunicación profesional (nuestro rol como “comunicadores estratégicos”) implica interpretar y exponer a la organización, generar procesos con los otros, ¿considera que en la nueva ecología mediática las organizaciones quedan más expuestas y más vulnerables a los riesgos y a las crisis?

C.S.: Dos cosas me “crujen” de esta pregunta. Por un lado, no me conviene la visión del comunicador como Gran Estratega de la Comunicación con mayúsculas. En América Latina suele estar bastante difundida una concepción redentora del comunicador, como si fuera una especie de sacerdote o chamán que salvará a la sociedad de todos sus pecados. Las interminables discusiones sobre “el rol” o “el perfil” del comunicador a menudo terminan reivindicando un lugar que se expresaría en la centralidad de la comunicación como meta-disciplina científica y en un profesional que está por encima del resto de la humanidad. Creo que hay que bajarse del carro. El comunicador no es otra cosa que un profesional (o, si prefieren, un trabajador) de la comunicación que a veces trabaja en relación de dependencia y, otras, como autónomo. También paga sus impuestos (o al menos debería) y, si todo va bien, aspira a irse de vacaciones una vez al año. Algunos asumirán el desafío que implica crear su propio emprendimiento empresarial o institucional.

Más allá de dónde se desempeñe, este comunicador debe tener una serie de conocimientos teóricos y dominar un conjunto de técnicas que van desde lo más simple –saber redactar un texto para un público determinado– hasta las más complejas: por ejemplo, coordinar equipos de trabajo con personas de diferentes perfiles y experiencias. Al igual que otros profesionales, debería respetar una serie de principios éticos más allá de donde trabaje, ya sea una radio pública, en una agencia de publicidad o en una empresa que gestiona YouTubers. Y como cualquier otro ciudadano, el comunicador debería estar

comprometido con su lugar y su tiempo, y defender los valores democráticos y los derechos humanos. O sea, esto es más o menos lo que se podría exigir a un abogado, un médico, un funcionario público o al entrenador de un equipo de fútbol.

Por otra parte, pretender que la comunicación es una metadisciplina que está más allá de la sociología, la antropología, la psicología, la ciencia política y la economía, o sea, que está más allá del bien y del mal, es un acto de soberbia epistemológica. La comunicación, como dice Silvio Waisbord (2019) en su último libro, es una post-disciplina fragmentada en infinidad de trozos que desde hace casi un siglo trata infructuosamente de construir algo coherente. Pero atención, quizás el prefijo “post” lleve a confusión: la comunicación nunca fue una disciplina integrada que en un momento se fragmentó, por el contrario, siempre fue así. Todos los investigadores que han analizado estos procesos, desde Raúl Fuentes Navarro hasta Robert Craig o el mismo Waisbord, coinciden en que el campo se fragmenta cada vez más. Pensar que por ese estado de creciente fragmentación somos superiores a las otras disciplinas sociales o humanísticas es casi como peinar se para adelante intentando ocultar la calvicie.

La otra cosa que no me termina de cerrar en la pregunta es el tema de la “crisis”: tal como está planteada, parecería que la crisis es algo que llega y, en este caso, afecta a las organizaciones. Si vemos a nuestro alrededor, la crisis no es algo extraordinario sino el estado natural de las cosas. En América Latina siempre fue así –no recuerdo momentos sin crisis en Argentina– y en Europa, el reino de la previsibilidad, se están acostumbrando a lo mismo. La crisis del coronavirus ha exacerbado el estado de incertidumbre en el que vivimos en el tercer planeta del sistema solar. Como dijo Alessandro Baricco en una conferencia en línea a mediados de marzo¹, esta pandemia es una preparación para las otras crisis, como la emergencia climática, que nos tocará afrontar en los próximos 50 años. Los actores individuales o sociales –donde incluyo a las organizaciones– que no sepan moverse en un entorno con estas características están condenados, como mínimo, a sufrir mucho. Necesitamos actores en estado de adaptación permanente, que sepan leer el entorno sin grandes dilaciones para acoplarse de la mejor manera posible con otros actores. Este es uno de los fundamentos de mi teoría “ampliada” de las interfaces.

Y con esto volvemos al inicio de la entrevista: la complejidad creciente de nuestro mundo nos lleva a esa sensación constante de incertidumbre y falta de referencias estables. ¡Otra que la sociedad líquida de Bauman! Vivimos en el caos de los entornos gaseosos, donde chocan de manera incontrolable millones de partículas enloquecidas y las mascarillas solo sirven para crear una falsa sensación de aislamiento. *Be gas, my friend.*

1 Humanidad Aumentada. Alessandro Baricco conversa con Jorge Carrión (16 de marzo, 2020). Recuperado de la plataforma del Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (CCCB). Véase: <https://www.cccb.org/es/actividades/ficha/alessandro-baricco-conversa-con-jorge-carrión/232808>

REFERENCIAS

- Bauman, Z. (2002). *Modernidad líquida*. México: FCE.
- Fabbri, P. (2000). *El giro semiótico*. Barcelona: Gedisa.
- McLuhan, M. (2009). *Comprender los medios de comunicación: Las extensiones del ser humano*. Barcelona: Paidós.
- Orozco Gómez, G. & Torres Espinoza, G. (coordinadores) (2019). *Agenda digital para la TV pública en Iberoamérica*. Barcelona: Gedisa.
- Shannon, C. & Weaver, W. (1948). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana. Illinois: Illinois UP.
- Waisbord, S. (2019). *Communication. A Post-Discipline*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Winkin, Y. (1982). *La Nueva Comunicación*. Barcelona: Kairós.

* Nota: El editor Paul Capriotti y el Comité Editorial de la revista aprobaron la publicación de la entrevista.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons - Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

Carlos A. Scolari. Doctor en Lingüística Aplicada y Lenguajes de la Comunicación por la Università Cattolica Sacro Cuore (UCSC) di Milano, Italia. Catedrático en “Teoría y Análisis de la Comunicación Digital Interactiva” del Departamento de Comunicación, Universitat Pompeu Fabra (UPF) de Barcelona, España. Sus investigaciones se han centrado en la nueva ecología/evolución de los medios, las interfaces y las narrativas transmedia. Entre otras obras ha publicado: *Hacer Clic* (Gedisa, 2004), *Hipermediaciones* (Gedisa, 2008), *El fin de los medios* (con M. Carlón, La Crujía, 2009/12), *Crossmedia Innovations* (con I. Ibrus, Peter Lang, 2012), *Narrativas Transmedia* (Deusto, 2013), *Transmedia Archaeology* (con P. Bertetti y M. Freeman, Palgrave, 2014), *Ecología de los Medios* (Gedisa, 2015), *Las Leyes de la Interfaz* (Gedisa, 2018) y *Media Evolution* (con ilustraciones de Fernando Rapa, La Marca Editora, 2019). Sus artículos han sido publicados en *Communication Theory*, *New Media & Society*, *International Journal of Communication*, *Semiotica*, *Information, Communication & Society*, *Comunicación y Sociedad*, *deSignis*, entre otras revistas científicas. Ha sido investigador principal del proyecto “Transmedia Literacy” del Programa *Horizon 2020* de la Unión Europea (2015-18) y desde 2018 es coordinador del Programa de Doctorado en Comunicación en la UPF.

Declaración de ética editorial y buenas prácticas

Revista académica *InMediaciones de la Comunicación*, Escuela de Comunicación,
Facultad de Comunicación y Diseño, Universidad ORT Uruguay

La Escuela de Comunicación de la Facultad de Comunicación y Diseño, perteneciente a la Universidad ORT Uruguay, promueve la edición de la revista *InMediaciones de la Comunicación* (*Inmediac. Comun.*), en formato papel desde 1998 y en formato digital desde el año 2017, con el propósito de difundir contenido académico riguroso y de calidad en el campo de la comunicación y disciplinas afines. El contenido es de acceso abierto y está dirigido a investigadores, docentes, estudiantes de grado y posgrado, poniendo en circulación material escrito que es previamente seleccionado por el Comité Editorial y el Consejo Asesor, y evaluado a través del sistema doble ciego con la intervención de árbitros externos.

Asimismo, la Escuela de Comunicación se compromete a garantizar la ética de los artículos que se publican en *Inmediac. Comun.* Es imprescindible que todas las partes implicadas en el proceso de edición —directores, evaluadores y autores— conozcan y acaten los criterios establecidos y respeten las directrices fijadas para la publicación de artículos, reseñas, entrevistas y otros géneros de la producción académica.

Una vez aceptado un artículo y/o una reseña para su publicación, *Inmediac. Comun.* podrá disponer de este material tanto en formato impreso como por medios electrónicos, cd, Internet u otro dispositivo conocido o por conocer. Para ello, el autor o los autores autorizarán de forma escrita la reproducción, distribución, exhibición y comunicación del material. Dicho uso tiene como fin divulgar el trabajo en la comunidad científica y académica nacional e internacional y no persigue fines de lucro y el autor o los autores conservarán los derechos morales y patrimoniales del artículo.

Comité Editorial y Consejo Asesor

1- Se responsabilizan, junto al editor/a invitado/a de cada volumen, de publicar o no los artículos recibidos. Los mismos serán evaluados sin tener en cuenta la religión, la orientación sexual o política, el origen étnico, la pertenencia institucional, la ciudadanía o cualquier otra particularidad ajena a los parámetros académicos y criterios editoriales fijados por la revista *Inmediac. Comun.*

2- Se comprometen a publicar directrices para autores/as actualizadas en las que se establecen las responsabilidades de los postulantes y las normas de estilo que deben presentar los trabajos enviados a la revista. También se especifica el sistema de arbitraje utilizado para seleccionar los artículos y los parámetros de evaluación que los árbitros externos deben contemplar.

3- Se comprometen a garantizar la confidencialidad del proceso de evaluación. El mismo engloba el anonimato de los evaluadores y de los autores y la privacidad del dictamen producido por los evaluadores, de los contenidos evaluados y de los intercambios o consultas que le sean planteados al Comité Editorial o al Editor/a Invitado/a. Asimismo, mantendrán la confidencialidad ante posibles aclaraciones o reclamos que un autor desee enviar a los evaluadores del artículo.

4- Garantizan la publicación de las correcciones, aclaraciones y/o disculpas en todos los casos que se considere necesario.

5- Se responsabilizan de que los artículos recibidos no serán utilizados como insumo de otras investigaciones ni serán objeto de manipulación alguna sin el consentimiento de sus autores.

6- Se comprometen a tener un estricto respeto por la autoría. Los textos serán sometidos a control de plagio usando el servicio de prevención Turnitin. En caso de detectar alguna anomalía se les comunicarán los resultados a los autores, solicitándoles las aclaraciones pertinentes antes de definir si se trata de un comportamiento de plagio. El Comité Editorial y el Consejo Asesor actuarán en cada caso con tanta rapidez como le sea posible y aquellos artículos que se identifiquen como plagio se eliminarán de la revista o no se llegarán a publicar.

7- Declaran su compromiso por el respeto y la integridad de los trabajos que ya se han publicado.

Los autores

8- Se hacen responsables de las postulaciones y del contenido de los artículos enviados a la revista *Inmediac. Comun.* En tal sentido, deben garantizar que el artículo y los materiales asociados son de autoría propia y no infringen los derechos de autor de terceros.

9- Se comprometen a informar al Director, al Comité Editorial o al Editor/a Invitado/a del volumen cuando detecten un error relevante en los artículos publicados, con el fin de rectificar e introducir las correcciones que sean necesarias.

10- En caso de coautoría, deben justificar y presentar constancia de que existe el consentimiento de todos los autores del artículo enviado y postulado para su publicación en *Inmediac. Comun.*

11- En caso de que el artículo recoja adelantos de investigaciones previamente presentados en Jornadas, Coloquios o Congresos, debe ser informado oportunamente al Director, al Comité Editorial o al Editor/a Invitado/a del volumen.

Los evaluadores/árbitros externos

12- Se comprometen a hacer una revisión rigurosa, crítica e imparcial del artículo sujeto a evaluación. La misma tendrá en cuenta los criterios o parámetros de evaluación establecidos por la revista *Inmediac. Comun.*

13- Garantizan la aceptación o el rechazo del artículo evaluado de acuerdo a la relevancia del mismo, su originalidad, el interés y la pertinencia del contenido y el cumplimiento de las normas de estilo indicadas en las directrices correspondientes.

14- Se comprometen a respetar los plazos de devolución fijados por el Comité Editorial. En caso de contingencias que impidan cumplir dichos plazos, deben informarlo al Director, al Comité Editorial o al Editor/a Invitado/a con la antelación suficiente para poder responder al cronograma previsto por la revista.

15- Se comprometen a no difundir ni utilizar, bajo ninguna circunstancia, los contenidos de los artículos evaluados. Solamente será esto posible con el permiso de los autores y el Director o Comité Editorial de la revista.

Declaration of editorial ethics and good practices

Academic journal *InMediaciones de la Comunicación*, School of Communication,
Faculty of Communication and Design, Universidad ORT Uruguay

The School of Communication of the Faculty of Communication and Design, belonging to Universidad ORT Uruguay, promotes the edition of the journal *InMediaciones de la Comunicación* (*Inmediac. Comun.*), in paper format since 1998 and in digital format since the year 2017, with the purpose of disseminating rigorous and quality academic content in the field of communication and other related areas of study. The content is open access and is aimed at researchers, professors, undergraduate and graduate students, putting into circulation written material that is previously selected by the Editorial Committee and the Advisory Board, and evaluated through the double blind system with the intervention of external referees.

Likewise, the School of Communication is committed to guarantee the ethics of the articles that are published in *Inmediac. Comun.* It is imperative that all the parties involved in the editing process — directors, evaluators and authors — know and abide by the established criteria and respect the guidelines set for the publication of articles, reviews, interviews and other genres of the academic production.

Once accepted an article and/or a review for publication, *Inmediac. Comun.* could dispose of this material both in printed format and by electronic means, cd, Internet or another device known or to be known. For this purpose, the author or authors should authorize in writing the reproduction, distribution, display and communication of the material. The use is intended to divulge the work in the scientific and academic community, and does not pursue profit; the author or authors will preserve the moral and patrimonial rights of the article.

Editorial Committee and Advisory Board

1- They are responsible, together with the guest editor of each volume, to publish or not the received articles. Those will be evaluated without taking into account the religion, sexual or political orientation, ethnic origin, institutional belonging, citizenship, or any other peculiarity beyond the academic parameters and editorial criteria established by the *Inmediac. Comun.* journal.

2- They are committed to publish the updated guidelines for the authors in which the responsibilities of the applicants are established as well as the style rules that should be followed in the papers sent to the journal. It also specifies the arbitration system used to select the articles, and the evaluation parameters that external arbitrators must contemplate.

3- Are committed to guarantee the confidentiality of the evaluation process. It includes the anonymity of the evaluators and the authors, and the privacy of the opinion produced by the evaluators regarding the evaluated contents, and that of the exchanges or consultations presented to the Editorial Committee or to the Guest Editor. Moreover, they will keep the confidentiality in the case of any clarifications or claims that an author wishes to send to the evaluators of the article.

4- Guarantee the publication of corrections, clarifications and/or apologies in all the cases in which this is considered necessary.

5- They are responsible for the fact that the received articles will not be used as an input of other research nor will they be manipulated without the consent of the authors.

6- Are committed to have a strict respect for authorship. Texts will be subject to plagiarism control by using the Turnitin prevention service. In case of detecting any anomaly, the results will be communicated to the authors, requesting the pertinent clarifications before defining if it is a plagiarism behaviour. The Editorial Committee and the Advisory Board will act in each case as quickly as possible and those articles that are identified as plagiarism will be removed from the journal or will not be published.

7- Declare their commitment for the respect and integrity of the works that have already been published.

The authors

8- They are responsible for the applications and content of the articles sent to the *Inmediac. Comun.* journal. In this respect, they must guarantee that the article and the associated materials are of their own authorship and do not infringe the copyrights of third parties.

9- They agree to inform the Director, the Editorial Committee or the Guest Editor of the volume when they detect a relevant error in the published articles, in order to rectify or introduce the necessary corrections.

10- In case of co-authorship, they must justify and submit proof that there is consent of all the authors of the article sent and submitted for its publication in *Inmediac. Comun.*

11- In case the article collects research advances previously presented in Conferences, Colloquiums or Congresses, it must be informed in a timely manner to the Director, Editorial Committee or Guest Editor of the volume.

The evaluators / external arbitrators

12- Are committed to a rigorous, critical and impartial review of the article subject to evaluation. It will take into account the evaluation criteria or parameters established by the *Inmediac. Comun.* journal.

13- Guarantee the acceptance or rejection of the article evaluated according to its relevance, originality, interest and relevance of the content, and compliance with the style rules outlined in the corresponding guidelines.

14- They undertake to respect the return deadlines set by the Editorial Committee. In case of contingencies that prevent meeting the deadlines, they must inform the Director, the Editorial Committee or Guest Editor with sufficient time to be able to fulfill the schedule foreseen by the journal.

15- They compromise not to disseminate or use, under any circumstance, the contents of the evaluated articles. This will only be possible with the permission of the authors and the Director or Editorial Committee of the journal.

Declaração de ética editorial e boas práticas

Revista acadêmica *InMediaciones de la Comunicación*, Escola de Comunicação,
Faculdade de Comunicação e Desenho, Universidade ORT Uruguai

A Escola de Comunicação da Faculdade de Comunicação e Desenho, pertencente à Universidade ORT Uruguai, promove a edição da revista *InMediaciones de la Comunicación* (*Inmediac. Comun.*), em formato papel desde 1998 e em formato digital desde 2017, com o propósito de difundir conteúdo acadêmico rigoroso e de qualidade no campo da comunicação e disciplinas relacionadas. O conteúdo é de acesso aberto e está dirigido a pesquisadores, docentes, estudantes de graduação e pós-graduação, colocando em circulação material escrito previamente selecionado pelo Comitê Editorial e pelo Conselho Assessor, e avaliado através do sistema duplo cego com a intervenção de árbitros externos.

A Escola de Comunicação assume o compromisso de garantir a ética dos artigos que são publicados em *Inmediac. Comun.* É imprescindível que todas as partes envolvidas no processo de edição – diretores, avaliadores e autores – conheçam e acatem os critérios estabelecidos e respeitem as diretrizes fixadas para a publicação de artigos, resenhas, entrevistas e outros gêneros da produção acadêmica.

Quando um artigo e/ou resenha for aceito para publicação, *Inmediac. Comun.* poderá dispor deste material, tanto em formato impresso como por meios eletrônicos, CD, Internet ou outro dispositivo conhecido ou por conhecer. Para tanto, o autor ou autores autorizam por escrito a reprodução, distribuição, exibição e comunicação do material. Dito uso tem como finalidade divulgar o trabalho na comunidade científica e acadêmica nacional e internacional e não visa fins de lucro, e o autor ou autores conservarão os direitos morais e patrimoniais sobre o artigo.

Comitê Editorial e Conselho Assessor

1- Responsabilizam-se, junto ao editor/a convidado/a de cada volume, pela publicação ou não dos artigos recebidos. Os mesmos serão avaliados sem ser levada em consideração a religião, a orientação sexual ou política, a origem étnica, a vinculação institucional, a cidadania ou qualquer outra particularidade alheia aos parâmetros acadêmicos e critérios editoriais fixados pela revista *Inmediac. Comun.*

2- Comprometem-se a publicar diretrizes atualizadas para autores/as, nas quais sejam estabelecidas as responsabilidades dos postulantes e as normas de estilo que devem ser seguidas nos trabalhos enviados à revista. Também se especifica o sistema de arbitragem utilizado para selecionar os artigos e os parâmetros de avaliação que devem ser contemplados pelos árbitros externos.

3- Comprometem-se a garantir a confidencialidade do processo de avaliação. O mesmo engloba o anonimato dos avaliadores e dos autores e a privacidade do ditame produzido pelos avaliadores, dos conteúdos avaliados e dos intercâmbios ou consultas que sejam propostos ao Comitê Editorial ou ao Editor/a Convidado/a. Além disso, manterão a confidencialidade frente a possíveis esclarecimentos ou reclamações que um autor deseje enviar aos avaliadores do artigo.

4- Garantem a publicação de correções, esclarecimentos e/ou desculpas em todos os casos em que se considere necessário.

5- Responsabilizam-se que os artigos recebidos não serão utilizados como insumo para outras pesquisas, nem serão objeto de nenhuma manipulação sem o consentimento de seus autores.

6- Comprometem-se a ter um estrito respeito pela autoria. Os textos serão submetidos a controle de plágio usando o serviço de prevenção Turnitin. Em caso de detecção de alguma anomalia os resultados serão comunicados aos autores, com a solicitação dos esclarecimentos pertinentes antes de definir que se trata de um comportamento de plágio. O Comitê Editorial e o Conselho Assessor agirão em cada caso com toda rapidez possível e aqueles artigos que sejam identificados como plágio serão eliminados da revista ou não chegarão a ser publicados.

7- Declaram seu compromisso com o respeito e a integridade dos trabalhos que já foram publicados.

Os autores

8- Responsabilizam-se pelas postulações e pelo conteúdo dos artigos enviados à revista *Inmediac. Comun.* Nesse sentido, devem garantir que o artigo e os materiais associados são de autoria própria e não infringem os direitos autorais de terceiros.

9- Comprometem-se a informar ao Diretor, ao Comitê Editorial ou ao Editor/a Convidado/a do volume se detectarem um erro relevante nos artigos publicados, com o fim de retificar e introduzir as correções que sejam necessárias.

10- Em caso de coautoria, devem justificar e apresentar constância de que existe o consentimento de todos os autores do artigo enviado e postulado para sua publicação em *Inmediac. Comun.*

11- Caso o artigo recolha dados de avanços de pesquisas previamente apresentados em Jornadas, Colóquios ou Congressos, o fato deve ser informado oportunamente ao Diretor, ao Comitê Editorial ou ao Editor/a Convidado/a do volume.

Os avaliadores/árbitros externos

12- Comprometem-se a fazer uma revisão rigorosa, crítica e imparcial do artigo sujeito a avaliação. A mesma levará em consideração os critérios ou parâmetros de avaliação estabelecidos pela revista *Inmediac. Comun.*

13- Garantem a aceitação ou rejeição do artigo avaliado de acordo com a relevância do mesmo, sua originalidade, o interesse e a pertinência do conteúdo e o cumprimento das normas de estilo indicadas nas diretrizes correspondentes.

14- Comprometem-se a respeitar os prazos de devolução fixados pelo Comitê Editorial. No caso de contingência que impeça cumprir ditos prazos, devem informar o fato ao Diretor, ao Comitê Editorial ou ao Editor/a Convidado/a com antecipação suficiente para poder responder ao cronograma previsto pela revista.

15- Comprometem-se a não difundir nem utilizar, em nenhuma circunstância, os conteúdos dos artigos avaliados. Isso somente será possível com a autorização dos autores e do Diretor ou Comitê Editorial da revista.

Normas de estilo para la presentación de artículos

Manual para la presentación de artículos para
Inmediaciones de la Comunicación, revista académica
de la Escuela de Comunicación de la Facultad de
Comunicación y Diseño, de la Universidad ORT Uruguay.

Inmediaciones de la Comunicación es una revista académica arbitrada e indexada que edita, desde 1998, la Escuela de Comunicación, de la Facultad de Comunicación y Diseño, de la Universidad ORT Uruguay. *Inmediaciones de la Comunicación* publica artículos inéditos y, de manera complementaria, otros géneros de la redacción académica y entrevistas a referentes del campo de la Comunicación y disciplinas afines. Su objetivo fundamental es la difusión de la producción teórica e investigativa, poniendo en circulación textos inéditos y material escrito que son previamente seleccionados por el Consejo Editorial con la intervención de árbitros externos. Su contenido está dirigido a investigadores, docentes, estudiantes de posgrado y grado. La publicación recibe textos en español, inglés y/o portugués. Los autores no pagan ningún costo por el procesamiento y el envío de los artículos a la revista.

A. PROCESO DE REVISIÓN POR PARES

Todos los textos-manuscritos recibidos cumplen con diferentes etapas de evaluación. En primer lugar, los artículos son revisados por el Consejo Editorial, el Director y/o Editores. Aquellos artículos que se ajustan a la pertinencia disciplinar establecida, cumplen con los estándares y los objetivos editoriales de la revista y con el enfoque temático propuesto, pasan a la siguiente etapa: el envío a evaluadores externos. *Inmediaciones de la Comunicación* utiliza para la evaluación de cada artículo el protocolo de arbitraje a ciegas. Cada artículo será evaluado por al menos dos expertos en el tema quienes determinarán: a) aceptar y publicar, b) revisar, reelaborar y aceptar, c) rechazar la propuesta. En caso de discrepancia en los dictámenes, el texto será enviado a un tercer árbitro, cuyo dictamen definirá su publicación o no en la revista. Los resultados del proceso de evaluación serán inapelables en todos los casos.

B. ASPECTOS GENERALES DE LOS ARTÍCULOS (deben incluir):

- Título en español o portugués y en inglés
- Un resumen o abstract en español o portugués y en inglés (máximo 200 palabras).
- Cinco (5) palabras clave o keywords en español o portugués y en inglés.
- Datos del autor o los autores (nacionalidad, filiación institucional, correo electrónico, etc.)
- Texto y paratextos (tablas, gráficos e imágenes —ver más adelante modo de presentación—)
- Referencias.
- Apéndices.
- Al final del artículo incluir la reseña curricular del autor o autores de no más de 200 palabras para cada reseña.
- Los artículos deberán enviarse al siguiente mail: inmediaciones@ort.edu.uy

B.1. Enviar dos copias digitales del artículo

- Una copia con carácter anónimo y solamente el título del trabajo.
- La otra copia con el título del artículo debe acompañarse de los siguientes datos personales del autor/es: nombre completo, áreas de investigación o interés, procedencia-afiliación institucional actual, dirección postal, dirección electrónica, teléfonos, fecha.

C. ASPECTOS ESPECÍFICOS DE LOS ARTÍCULOS (DEBEN INCLUIR):

- Del Título:** No debe superar los 65 caracteres (incluyendo espacios).
- Del Subtítulo:** En caso de que el título NO supere los 30 caracteres, se puede agregar un subtítulo que no debe superar los 60 caracteres (incluyendo los espacios).
- Del texto:** No debe superar las **10.000 palabras** incluyendo notas bibliográficas (para contar las palabras de un documento de Word, debe dirigirse a la persiana Herramientas, y hacer click en *contar palabras...*).

C.1. Formato del artículo

Título: Alineación: Centrado. Fuente: Times New Roman del 24. Estilo: Negrita Cursiva

Subtítulo Principal: Alineación: Centrado. Fuente: Times New Roman del 14. Estilo: Negrita Cursiva

Subtítulos internos: Alineación: Justificado. Fuente: Times New Roman del 12. Estilo: Negrita

Cuerpo de Texto: Alineación: Justificado. Fuente: Times New Roman del 12. Estilo: Normal

- Espacio interlineal sencillo
- Las páginas no deben estar numeradas

C.2. Para la presentación de reseñas

Las reseñas deben realizarse sobre novedades editoriales que no superen un lapso de tres años entre su año de edición y el del número de la revista.

Se espera que la reseña aporte una reflexión crítica del contenido y los aportes de la obra a la temática abordada. Se debe puntualizar el objetivo del trabajo reseñado, el método, la estructura, y proponer una evaluación de los resultados y aspectos originales del texto reseñado. La evaluación de las reseñas recibidas es realizada por el Comité Editorial.

El límite de extensión será de **3000 palabras** (incluyendo citas, notas, etc.)

El autor(es) o autora(s) debe precisar su nombre y apellido la pertenencia institucional.

Las referencias bibliográficas en el cuerpo del texto, las citas a pie de página y la bibliografía consultada deben seguir los mismos criterios indicados para los artículos.

D. REFERENCIAS, CITAS, BIBLIOGRAFÍA

Inmediaciones de la Comunicación es una revista académica que aplica la norma de estilo de la American Psychological Association (APA). Por lo tanto, solicitamos que se tengan en cuenta los requisitos que dicta la APA para citaciones, acreditaciones parentéticas, orden de los datos en las referencias, destacados gráficos y otras consideraciones claves que deben tenerse en cuenta al momento de elaborar el documento.

Véase: [https://www.hse.ru/data/2013/12/06/1336424472/APA%20Manual%206th%20Edition%20\(1\).pdf](https://www.hse.ru/data/2013/12/06/1336424472/APA%20Manual%206th%20Edition%20(1).pdf)

Véase:

<http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/pdf/GuiaRevMarzo2012APA-6taEd.pdf>

Véase:

Tutorial básico de APA Style

<http://www.apastyle.org/learn/tutorials/basics-tutorial.aspx>

Guía Rápida de APA Style (6th)

http://www.library.dal.ca/Files/How_do_I/pdf/apa_style6.pdf

Entre las consideraciones y requisitos más frecuentes de la norma APA se encuentran:

D.1. Citas textuales

Debe manejarse el texto entre comillas “.....” y entre paréntesis incluir, al final del texto citado: Apellido, Año de edición y página —ejemplo—: (Bourdieu, 1998: 47). Al final debe listarse como Bibliografía con los datos completos y deberá guardar las normas de estilo APA.

D.2. Paráfrasis

En algunos casos, no se realiza una cita textual, es decir tal y como fue escrita originalmente por el autor cuyas ideas estamos reconociendo, sino que se recogen sus ideas o argumentos centrales pero sin utilizar las palabras del autor. En este caso se puede colocar al final del párrafo la referencia al autor en el sistema autor-año.

Ejemplos:

También podemos pensar a las redes de comunicación y como éstas procesan el conocimiento y las ideas para crear y destruir la confianza, la fuente decisiva del poder. (Castells, 2009)

También podemos pensar como señala Castells (2009) a las redes de comunicación y como éstas procesan el conocimiento y las ideas para crear y destruir la confianza, la fuente decisiva del poder.

D.3. Varias obras o autores:

A modo de ejemplo, la referencia quedaría del siguiente modo: (Castells, 1997, 2003; Becerra, 2006; Gumbrecht, 2011).

D.4. Referencias

La bibliografía incluye todas las fuentes y referencias citadas o utilizadas en el texto (libros, artículos o capítulos de libros, artículos de publicación periódica, tesis, ponencias) y debe ser incluida al final del trabajo ordenándola alfabéticamente por autor/a. Los datos que deben incluirse son: Apellido, Nombre. (Año) *Título*. Ciudad: Editorial.

Al citar una fuente “*en línea*” se usarán los lineamientos generales para citar en formato impreso. Se deberá consignar autor/a, si está dado, *el título*, la fecha de publicación o de actualización, si se encuentra disponible, el realizador, si se encuentra disponible, fecha de acceso y el URL o la dirección electrónica.

D.5. Notas ampliatorias

Las notas deben ser incluidas como **notas a pie de página**.

-Utilizar números arábigos (no romanos). Fuente: Times New Roman del 10

-Notas en pie de página: numeradas y en la misma página donde son mencionadas en el texto.

-Se recomienda utilizar sólo las notas a pie de página estrictamente necesarias.

E. TABLAS, GRÁFICOS E IMÁGENES

Deben ser presentadas en archivo de Excel (.xls) en dos copias. Se debe incluir referencia de su ubicación en el texto de Word. Deben estar diseñados en escala de grises.

Las imágenes deben enviarse en formato EPS (.eps) o Tiff (.tif) o JPG (.jpeg), y en escala de grises o a color. También se debe incluir referencia de su ubicación en el texto de Word.

F. CONSULTAS

Escribir a: inmediaciones@ort.edu.uy

O bien presentar una nota a la Universidad ORT Uruguay dirigida al Comité de Redacción de *Inmediaciones de la Comunicación*, Escuela de Comunicación de la Facultad de Comunicación y Diseño de la Universidad ORT Uruguay.

Dirección: Cuareim 1451, Montevideo, Uruguay.

G. PARA LA PREPARACIÓN DE LOS ENVÍOS. PRIVACIDAD Y NOTA DE COPYRIGHT

Antes de su envío, los autores deben chequear que se cumpla con los requisitos establecidos:

1. Si está enviando a una sección de la revista que se revisa por pares, tiene que asegurarse que han seguido las instrucciones que permitirán la revisión ciega del artículo. Es necesario esforzarse para evitar que la identidad de los autores y de los revisores sea conocida por ellos:

-Los autores del documento deben eliminar sus nombres del texto. (Debe estar acompañado de un archivo separado con los siguientes datos personales del autor/es: nombre completo, áreas de investigación o interés, procedencia-afiliación institucional actual, dirección postal, dirección electrónica, teléfonos, fecha).

-Con los documentos de Microsoft Office, la identidad del autor debe ser eliminada también de la propiedades del archivo (ver bajo Archivo en Word), pulsando sobre lo siguiente, comenzando por Archivo en el menú principal de la aplicación Microsoft: Archivo > Guardar Como > Herramientas (o Opciones en una Mac) > Seguridad > Eliminar información personal de las propiedades del archivo al guardar > Guardar.

-Con PDFs, el nombre del autor debe ser eliminado también de las Propiedades del Documento encontradas bajo Archivo en el menú principal de Adobe Acrobat.

2. El envío no ha sido publicado previamente, ni se ha presentado a otra revista (o se ha proporcionado una explicación en Comentarios al editor).

3. El fichero enviado está en formato OpenOffice, Microsoft Word, RTF o WordPerfect.

4. Se han añadido direcciones web para las referencias donde ha sido posible.

5. El texto tiene interlineado simple; el tamaño de fuente es 12 puntos; se usa cursiva en vez de subrayado (exceptuando las direcciones URL); y todas las ilustraciones, figuras y tablas están dentro del texto en el sitio que les corresponde y no al final del todo.

6. El texto cumple con los requisitos bibliográficos y de estilo indicados en las normas APA.

-Declaración de privacidad

Los nombres y direcciones de correo-e introducidos en esta revista se usarán exclusivamente para los fines declarados por esta revista y no estarán disponibles para ningún otro propósito u otra persona.

-Nota de copyright

Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite a los autores individuales y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial. El contenido de esta revista no puede utilizarse con fines comerciales.

Style guide for article submission

This is a guide for the submission of articles for *Inmediaciones de la Comunicación*, academic magazine of the School of Communication, Faculty of Communication & Design, ORT University Uruguay.

Inmediaciones de la Comunicación is an arbitrated and indexed academic magazine edited, since 1998, by the School of Communication, Faculty of Communication & Design, of Universidad ORT Uruguay. *Inmediaciones de la Comunicación* divulges unpublished articles and, as a complement, other genres of academic writing and interviews to experts in the field of Communication and other related areas of study. Its' main objective is the diffusion of the theoretic and investigative production, putting unpublished texts into circulation in addition to written materials which are previously selected by the Editorial Council with the participation of external arbitrators. The content is directed towards researchers, professors, and postgraduate and graduate students'. The publication accepts texts in spanish, english and/or portuguese. The authors do not have to pay any cost for the processing and submission of the articles to the magazine.

A. REVISION PROCESS BY PEERS

All the texts-manuscripts received have to comply with different evaluation stages. In the first place, the articles are revised by the Editorial Council, the Director and/or Editors. Those articles that adjust to the established disciplinary appropriacy, fulfill the standards and editorial objectives of the magazine, and the thematic focus proposed, continue to the following stage: the submission to external assessors. *Inmediaciones de la Comunicación* uses the arbitration protocol strictly for the evaluation of each article. The article will be evaluated by at least two experts in the field who will determine: a) acceptance and publishing, b) revision, rewriting and acceptance, c) rejection of the proposal. In the case of disagreement in the verdict, the text will be sent to a third arbitrator whose sentence will define the publishing in the magazine. The results of the evaluation process will be unappealable in every case.

B. GENERAL ASPECTS OF THE ARTICLES (THEY MUST INCLUDE):

- Title in spanish or portuguese and in english
- A summary or abstract in spanish or portuguese and in english (maximum 200 words)
- Five (5) words or keywords in spanish or portuguese and in english.
- Information of the author or authors (nationality, institutional affiliation, email, etc)
- Text and paratexts (tables, graphics and images –see submission style later)
- References
- Appendices
- At the end of the article a curriculum review of the author or authors has to be included with no more than 200 words for each review.
- The articles must be submitted to the following email: inmediaciones@ort.edu.uy

B.1. Send two digital copies of the article

- One copy has to be anonymous (showing the title only).
- The other copy has to present the title of the article and needs to have the following personal details of the author or authors: full name, research fields or interests, origin and institution they currently belong to, postal address, electronic address, telephones and date.

C. SPECIFIC ASPECTS OF THE ARTICLES (THEY MUST INCLUDE):

- **Title:** It should never exceed the 65 characters (including spaces).
- **Subtitle:** In case the title DOESN'T exceed the 30 characters, it is allowed to add a subtitle which can not exceed the 60 characters itself (including spaces).
- **Text:** It must not exceed the **10.000 words** including bibliographic notes (to count the words in a Word document, you must go to Tools and click in *count words...*).

C.1. Format of the article

Title: Alignment: Centred. Font size: Times New Roman 24. Style: Italics Bold

Main Subtitle: Alignment: Centred. Font size: Times New Roman 14. Style: Italics Bold

Internal subtitles: Alignment: Justified. Font size: Times New Roman 12. Style: Bold

Body of the text: Alignment: Justified. Font size: Times New Roman 12. Style: Normal

Simple interlinear space

The pages must not be numbered

C.2. For the submission of reviews

Reviews have to be made about editorial news that do not surpass a period of three years since the edition and the number of the magazine.

It is expected that the review will provide a critic insight of the content and the contribution of the piece to the addressed subject. The objective of the reviewed work has to be signalled, its method, structure and an evaluation of the results needs to be proposed, including the original aspects of the reviewed text. The evaluation of the reviews received is carried out by the Editorial Council.

The extension limit will be of **3000 words** (including quotes, notes, etc)

The author/authors need to put their name, surname, and institutional affiliation.

The bibliographic references in the body of the text, the quotes at the foot, and the revised bibliography have to follow the same criteria outlined for the articles.

D. REFERENCES, QUOTES, BIBLIOGRAPHY

Inmediaciones de la Comunicación is an academic magazine that uses the style guide of the American Psychological Association (APA). For this reason, we ask for the APA requirements to be taken into account for making quotes, parenthetical accreditations, ordering the data in the references, graphic highlights and other key considerations that have to be considered at the moment of creating the document.

Look out for:

[https://www.hse.ru/data/2013/12/06/1336424472/APA%20th%20Edition%20\(1\).pdf](https://www.hse.ru/data/2013/12/06/1336424472/APA%20th%20Edition%20(1).pdf)

<http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/pdf/GuiaRevMarzo2012APA-6taEd.pdf>

Look out for:

Basics of APA Style tutorial

<http://www.apastyle.org/learn/tutorials/basics-tutorial.aspx>

Rapid APA Style guide (6th)

http://www.library.dal.ca/Files/How_do_I/pdf/apa_style6.pdf

Among the more frequent considerations and requirements of the APA norm we can find:

D.1. Textual quotations

The text has to be used between inverted commas “....” and include, while using parenthesis, at the end of the quoted text: Last Name, publication date and page—for example-: (Bourdieu, 1998:47). At the end it has to be listed as Bibliography with the complete details and it must stick to the APA style guide.

D.2. Paraphrasing

In some cases, a textual quote is not made, that is to say, as it was originally written by the author whose ideas we are addressing. Instead, his ideas or main arguments are considered but the words adopted by the author are not used. In this case the reference to the author can be mentioned at the end of the paragraph in the system author-year.

Examples

We can also think about the networks of communication and how they process knowledge and ideas to create and destroy confidence, the decisive source of power. (Castells, 2009)

We can also think as Castells points out (2009) about the networks of communication and how they process knowledge and ideas to create and destroy confidence, the decisive source of power.

D.3. Numerous works or authors:

As an example, the reference could remain as follows: (Castells, 1997, 2003; Becerra, 2006; Gumbrecht, 2011).

D.4. Reference

Bibliography includes all the sources and references quoted or used in the text (books, articles or book chapters, sporadically published articles, thesis, presentations) and has to be included at the end of the work ordering it alphabetically by author or authors. The data that has to be included is: Surname, Name, (Year) Title. City: Publishing house.

To quote a source "*on line*" the general guidelines have to be used to quote in a printed format. Author or authors should be mentioned, and, if it is given, the title, the date of release or update, if it is available, the producer, the date of access and the URL or electronic address.

D.5. Additional notes

The notes have to be included as **foot notes**.

Use arabic numerals (not roman). Font size: Times New Roman 10.

Foot notes: numbered and in the same page in where they are mentioned in the text.

It is recommended to use only the strictly necessary foot notes.

E. TABLES, GRAPHICS AND IMAGES

They must be presented in an Excel file (.xls) in two copies. A reference of its location has to be included in the Word text. They have to be designed in greyscale.

The images must be sent in format EPS (.eps) or Tiff (.tif) or JPG (.jpeg), and grayscale or color. It is also necessary to include a reference of its location in the Word text.

F. QUERIES

Write to: inmediaciones@ort.edu.uy

Or present a note to Universidad ORT Uruguay addressed to the Drafting Committee of *Inmediaciones de la Comunicación*, School of Communication, Faculty of Communication & Design, Universidad ORT Uruguay.

Address: Av. Uruguay 1185, Montevideo, Uruguay.

G. FOR THE PREPARATION OF THE SUBMISSIONS. PRIVACY AND COPYRIGHT NOTICE

Before sending the material, the authors must check that it complies with the established requirements:

1. If you are sending for a section of the magazine that is revised by peers, you have to make sure that the instructions that will allow for a blind revision of the article were followed. It is necessary to make an effort in order to avoid that the identity of the authors or the correctors is known:

-The authors of the document must delete their names of the text. (It has to be accompanied by a separate file with the following personal data of the authors: full name, research fields or interests, origin and institution to which they currently belong, postal address, electronic address, telephones and date).

-With Microsoft Office documents, the identity of the author must be deleted of the file properties as well (see below Word File), clicking on the following, starting by File in the main menu of the Microsoft application: File > Save As > Tools (or Options in a Mac) > Security > Delete personal information from the properties of the file while saving > Save.

-With PDFs, the name of the author has to be deleted from the Properties of the Document found below File in the main menu of Adobe Acrobat.

2. The submitted has not been published before, nor has it been presented to another magazine (or an explanation has been provided in Comments to the editor).

3. The catalogue sent is in OpenOffice format, Microsoft Word, RTF or WordPerfect.

4. Web addresses have been added for the references wherever possible.

5. The text has simple line spacing; the font size is 12; italics are used instead of underlying (except for URL addresses); and all of the illustrations, figures and tables are within the text in the corresponding place and not at the end of the document.

6. The text complies with all the bibliographic requirements and those of style suggested in the APA guidelines.

Declaration of privacy

The names and email addresses appearing in this magazine will be used exclusively for the purposes stated by the magazine and will not be available for any other purpose or person.

Copyright notice

It is possible to copy, communicate and distribute the content publicly if the individual authors are quoted and the name of the publication is included, in addition to the publishing institution. The content of the magazine can not be used with commercial purposes.

Normas de estilo para a apresentação de artigos

Manual para a apresentação de artigos para
Inmediaciones de la Comunicación, revista acadêmica
da Escola de Comunicação da Faculdade de Comunicação
e Desenho da Universidade ORT Uruguai.

Inmediaciones de la Comunicación é uma revista acadêmica arbitrada e indexada que edita, desde 1998, a Escola de Comunicação da Faculdade de Comunicação e Desenho da Universidad ORT Uruguay. *Inmediaciones de la Comunicación* publica artigos inéditos e de maneira complementar, outros gêneros da redação acadêmica e entrevistas a referentes do campo da Comunicação e disciplinas afins. Seu objetivo principal é a divulgação da produção teórica e de investigação, colocando em circulação textos inéditos e material escrito previamente selecionados pelo Conselho Editorial com a intervenção de árbitros externos. Seu conteúdo é voltado para pesquisadores, professores e estudantes de graduação e pós-graduação. A publicação recebe textos em espanhol, inglês e/ou português. Os autores não pagam preço nenhum pelo processamento e envio dos artigos à revista.

A. PROCESSO DE REVISÃO POR PARES

Todos os textos ou manuscritos recebidos cumprem com diferentes etapas de avaliação. Em primeiro lugar, os artigos são revisados pelo Conselho Editorial, pelo Diretor e/ou Editores. Aqueles artigos que se ajustarem à pertinência disciplinar estabelecida, atenderem as normas e os objetivos editoriais da revista e tiverem o enfoque temático proposto, passam à seguinte etapa: o envio a avaliadores externos. *Inmediaciones de la Comunicación* utiliza para a avaliação de cada artigo o protocolo de arbitragem cega. Cada artigo será avaliado pelo menos por dois expertos no tema, quem determinarão: a) aceitar e publicar, b) revisar, reelaborar e aceitar, c) rejeitar a proposta. Caso haja discrepância nos ditames, o texto será enviado a um terceiro árbitro, cujo ditame definirá se será publicado na revista. Os resultados do processo de avaliação serão inapeláveis em todos os casos.

B. ASPECTOS GERAIS DOS ARTIGOS (DEVEM INCLUIR):

- Título em espanhol ou português e em inglês
- Um resumo ou abstract em espanhol e em inglês (200 palavras no máximo)
- Cinco (5) palavras chave ou keywords em espanhol ou português e em inglês.
- Dados do autor ou os autores (nacionalidade, filiação institucional, e-mail, etc)
- Texto e paratextos (tabelas, gráficos e imagens —ver abaixo modo de apresentação—)
- Referências
- Apêndices
- No final do artigo deve-se incluir a resenha curricular do autor ou autores de não mais de 200 palavras para cada resenha
- Os artigos deverão se enviar a: inmediaciones@ort.edu.uy

B.1. Enviar duas cópias digitais do artigo

- Uma cópia com caráter anônimo e apenas o título do trabalho
- A outra cópia com o título do artigo deve se acompanhar dos seguintes dados pessoais do autor/es: nome completo, áreas de investigação ou interesse, procedência-afiliação institucional atual, endereço postal, endereço eletrônico, telefones, data.

C. ASPECTOS ESPECÍFICOS DOS ARTIGOS (DEVEM INCLUIR):

- Do Título:** Não deve superar os 65 caracteres (incluindo espaços)
- Do Subtítulo:** Caso o título NÃO supere os 30 caracteres, pode-se adicionar um subtítulo que não deve superar os 60 caracteres (incluindo os espaços)
- Do texto:** Não deve superar as **10.000 palavras** incluindo notas bibliográficas (para contar as palavras de um documento de Word, deve se dirigir à opção Ferramentas e clicar em “contar palavras”).

C.1. Formato do artigo

Título: Alinhamento: Centrado. Fonte: Times New Roman tamanho 24. Estilo: Negrito Itálico

Subtítulo Principal: Alinhamento: Centrado. Fonte: Times New Roman tamanho 14. Estilo: Negrito Itálico

Subtítulos internos: Alinhamento: Justificado. Fonte: Times New Roman tamanho 12. Estilo: Negrito

Corpo do Texto: Alinhamento: Justificado. Fonte: Times New Roman tamanho 12. Estilo: Normal

- Espaço interlinear simples
- As páginas não devem estar numeradas

C.2. Para a apresentação de resenhas

As resenhas devem se realizar sobre novidades editoriais que não superem um lapso de três anos entre seu ano de edição e o ano do número da revista.

Espera-se que a resenha contribua com uma reflexão crítica do conteúdo e os aportes da obra à temática abordada. Deve-se pontuar o objetivo do trabalho resenhado, o método, a estrutura e propor uma avaliação dos resultados e aspectos originais do texto resenhado. A avaliação das resenhas recebidas é realizada pelo Comitê Editorial.

O limite de extensão é de **3000 palavras** (incluindo citações, notas, etc).

O autor(es) ou autora(s) deve colocar seu nome, sobrenome e qual a sua instituição.

As referências bibliográficas no corpo do texto, as citações ao pé da página e a bibliografia consultada devem seguir os mesmos critérios indicados para os artigos.

D. REFERÊNCIAS, CITAÇÕES, BIBLIOGRAFIA

Inmediaciones de la Comunicación é uma revista acadêmica que aplica a norma de estilo da American Psychological Association (APA). Por isso, solicitamos que sejam tomados em consideração os requisitos estabelecidos pela APA para citações, creditações parentéticas, ordem dos dados nas referências, destaques gráficos e outras considerações chaves que devem se considerar no momento de elaborar o documento.

Leia-se:

[https://www.hse.ru/data/2013/12/06/1336424472/APA%20Manual%206th%20Edition%20\(1\).pdf](https://www.hse.ru/data/2013/12/06/1336424472/APA%20Manual%206th%20Edition%20(1).pdf)

Leia-se:

<http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/pdf/GuiaRevMarzo2012APA-6taEd.pdf>

Leia-se:

Tutorial básico da APA Style

<http://www.apastyle.org/learn/tutorials/basics-tutorial.aspx>

Guia Rápido da APA Style (6th)

http://www.library.dal.ca/Files/How_do_I/pdf/apa_style6.pdf

Entre as considerações e requisitos mais frequentes da norma APA encontram-se:

D.1. Citações textuais

Deve-se trabalhar o texto entre aspas “...” e entre parêntesis incluir, no final do texto citado: Sobrenome, Ano de edição e página —exemplo—: (Bourdieu, 1998: 47). No final deve se listar como Bibliografia com os dados completos, segundo as normas de estilo APA.

D.2. Paráfrases

Em alguns casos, não se realiza uma citação textual tal como foi escrita originalmente pelo autor, cujas ideias estamos reconhecendo, se não que se obtêm suas ideias ou argumentos centrais, mas sem utilizar as palavras do autor. Nesse caso pode-se colocar no final do parágrafo a referência ao autor no sistema autor-ano.

Exemplos:

Também podemos pensar as redes de comunicação e como estas processam o reconhecimento e as ideias para criar e destruir a confiança, a fonte decisiva do poder. (Castells, 2009)

Também podemos pensar como assinala Castells (2009) as redes de comunicação e como estas processam o conhecimento e as ideias para criar e destruir a confiança, a fonte decisiva do poder.

D.3. Várias obras ou autores

A modo de exemplo, a referência ficaria assim: (Castells, 1997, 2003; Bercerra, 2006; Gumbrecht, 2011).

D.4. Referências

A bibliografia inclui todas as fontes e referências citadas ou utilizadas no texto (livros, artigos ou capítulos de livros, artigos de publicação periódica, teses, palestras) e deve ser incluída no final do trabalho ordenando-a alfabeticamente por autor/a. Os dados que devem se incluir são: Sobrenome, Nome. (Ano) *Título*. Cidade: Editorial.

Ao referenciar uma fonte “on line” se usarão os lineamentos gerais para referenciar em formato impresso. Deve-se consignar autor/a, se estiver dado, o título, a data de publicação ou de atualização, se estiver disponível, o realizador, se estiver disponível, data de acesso e a URL ou endereço eletrônico.

D.5. Notas ampliatrias

As notas devem ser incluídas como **notas ao pé da página**.

-Utilizar números arábicos (não romanos). Fonte: Times New Roman de tamanho 10.

-Notas ao pé da página: numeradas e na mesma página onde são mencionadas no texto.

-Recomenda-se utilizar só as notas ao pé da página estritamente necessárias.

E. TABELAS, GRÁFICOS E IMAGENS

Devem ser apresentadas em arquivo de Excel (.xls) em duas cópias. Deve-se incluir referência de sua localização no texto de Word. Devem estar desenhados em escala de cinza.

As imagens devem se enviar em formato EPS (.eps) ou Tiff (.tif) ou JPG (.jpeg), e em escala de cinza ou a cores. Também deve-se incluir a referência da sua localização no texto de Word.

F. CONSULTAS

Escrever a: inmediaciones@ort.edu.uy

Pode-se apresentar uma nota à Universidad ORT Uruguay dirigida ao Comitê de Redação de *Inmediaciones de la Comunicación*, Escola de Comunicação da Faculdade de Comunicação e Desenho da Universidad ORT Uruguay.

Endereço: Av. Uruguay 1185, Montevideu, Uruguai.

G. PARA A PREPARAÇÃO DOS ENVIOS: PRIVACIDADE E NOTA DE COPYRIGHT

Antes do seu envio, os autores devem verificar o cumprimento dos requisitos estabelecidos:

1. Se estiver enviando a uma seção da revista que é revisada por pares, tem que se assegurar de ter seguido as instruções que permitirão a revisão cega do artigo. É necessário se esforçar para evitar que a identidade dos autores e dos revisores seja conhecida por eles:

-Os autores do documento devem eliminar seus nomes do texto. (Deve estar acompanhado de um arquivo separado com os seguintes dados pessoais do autor/es: nome completo, áreas de investigação ou interesse, procedência-afiliação institucional atual, endereço postal, endereço eletrônico, telefones, data).

-Com os documentos de Microsoft Office, a identidade do autor deve ser eliminada também das propriedades do arquivo (ver abaixo Arquivo em Word), clicando na opção Arquivo no menu principal do Microsoft: Arquivo > Salvar como > Ferramentas (ou Opções caso estiver utilizando uma Mac) > Segurança > Remover informações pessoais das propriedades do arquivo ao salvar > Salvar.

Com PDFs, o nome do autor deve ser eliminado também das Propriedades do Documento, encontradas abaixo da opção Arquivo no menu principal de Adobe Acrobat.

2. O envio não tem sido publicado previamente, nem tem se apresentado a outra revista (ou tem se proporcionado uma explicação em Comentários ao editor).

3. O arquivo enviado está em formato OpenOffice, Microsoft Word, RTF ou WordPerfect.

4. Adicionam-se endereços web para as referências sempre que for possível.

5. O texto tem entrelinhado simples; o tamanho de fonte é de 12 pontos; usa-se itálico em lugar de riscado (excetuando os endereços URL); todas as ilustrações, figuras e tabelas estão dentro do texto no lugar que corresponde e não no final de tudo.

6. O texto cumpre com os requisitos bibliográficos e de estilo estabelecidos nas normas APA.

Declaração de privacidade

Os nomes e e-mails colocados nesta revista se usarão exclusivamente para os fins declarados pela revista e não estarão disponíveis para nenhum outro propósito ou pessoa.

Nota de copyright

É possível copiar, comunicar e distribuir publicamente seu conteúdo sempre que sejam referenciados os autores individuais e o nome da publicação, assim como a instituição editorial. O conteúdo desta revista não pode se utilizar com fins comerciais.

Declaración de originalidad y cesión de derechos del trabajo escrito

Lugar y Fecha.....

Comité Editorial
Revista *InMediaciones de la comunicación*
Escuela de Comunicación
Facultad de Comunicación y Diseño
Universidad ORT Uruguay

Por medio de la presente certifico que el artículo:
..... que se presentó a la revista académica *InMediaciones de la comunicación* editada por la Escuela de Comunicación de la Universidad ORT Uruguay no ha sido publicado previamente y me comprometo a no someterlo a consideración de otra publicación mientras esté en proceso de evaluación, ni posteriormente en caso de ser aceptado para su publicación.

Declaro asimismo que los contenidos del artículo son producto de mi directa contribución intelectual.

Declaro que todos los materiales están libres de derecho de autor y me hago responsable de cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de responsabilidad a la Universidad ORT Uruguay.

En caso de que el artículo presentado sea aceptado, autorizo de manera ilimitada en el tiempo a la Escuela de Comunicación, de la Facultad de Comunicación y Diseño, de la Universidad ORT Uruguay para que incluya el texto en la Revista *InMediaciones de la Comunicación* y pueda reproducirlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo tanto en el país como en el extranjero por medios impresos, electrónicos, CD, Internet u otro medio conocido o por conocer.

Nombre y Apellido

Firma

Declaration of originality and transfer of rights of the written assignment

Place and Date.....

Editorial Committee
InMediaciones de la comunicación Magazine
School of Communication
Faculty of Communication & Design
Universidad ORT Uruguay

I hereby certify that the article:
..... that was submitted to the academic magazine *InMediaciones de la comunicación* edited by the School of Communication of Universidad ORT Uruguay has not been published previously and therefore I pledge not to offer it into the consideration of any other publication while it is being evaluated, nor afterwards in the case of being accepted for publishing.

I declare as well that the contents of the article are the product of my direct intellectual contribution.

I assure all the materials are free of copyright and I make myself responsible of any lawsuit or complaint related with the intellectual property rights, exonerating Universidad ORT Uruguay of any responsibility related with this matter.

In case the submitted article is accepted, I authorize the School of Communication, Faculty of Communication & Design, of Universidad ORT Uruguay to use it freely with no time restrictions, and to include the text in the magazine *InMediaciones de la Comunicación* with the aim of reproducing, distributing, exhibiting and communicating it both inside the country or abroad through printed, electronic means, CD, the Internet, or any other means known or yet unknown.

Full Name

Signature

Declaração de originalidade e cessão de direitos do trabalho escrito

Lugar e Data.....

Comitê Editorial
Revista *InMediaciones de la comunicación*
Escola de Comunicação
Faculdade de Comunicação e Desenho
Universidad ORT Uruguay

Por meio da presente certifico que o artigo:
..... que apresentou-se à revista acadêmica *InMediaciones de la comunicación* editada pela Escola de Comunicação da Universidad ORT Uruguay não foi submetido à publicação e comprometo-me a não submetê-lo a consideração de outra publicação enquanto esteja em processo de avaliação, nem posteriormente em caso de ser aceito para sua publicação.

Declaro também que o conteúdo do artigo é produto da minha direta contribuição intelectual.

Declaro que todos os materiais estão livres de direito do autor e faço-me responsável de qualquer litígio ou reclamação relacionada com direitos de propriedade intelectual, exonerando de responsabilidade a Universidad ORT Uruguay.

Caso o artigo apresentado seja aceito, autorizo de maneira ilimitada no tempo à Escola de Comunicação, da Faculdade de Comunicação e Desenho, da Universidad ORT Uruguay para que inclua o texto na Revista *InMediaciones de la Comunicación* e possa reproduzi-lo, distribui-lo, exibi-lo e comunicando-o tanto no país quanto no estrangeiro por meios impressos, eletrônicos, CD, Internet ou outro meio conhecido o por se conhecer.

Nome e Sobrenome

Assinatura



JUNIO 2020

Facultad de Comunicación y Diseño
Escuela de Comunicación

Av. Uruguay 1185, 11.100, Montevideo Uruguay. Tel.: (0598) 2 902 1505 - <https://fcd.ort.edu.uy>
www.ort.edu.uy