

# Planificación de la Comunicación Estratégica en Iberoamérica

## Perspectivas y desafíos

Andrea De-Santis, Vanessa Duque-Rengel  
& Ángel Torres-Toukourmidis  
*(Editores)*



Planificación de la Comunicación Estratégica en Iberoamérica.  
Perspectivas y desafíos







# **Planificación de la Comunicación Estratégica en Iberoamérica.**

## **Perspectivas y desafíos**



EDICIONES  
CIESPAL



2024

# **Planificación de la Comunicación Estratégica en Iberoamérica. Perspectivas y desafíos**

## **Editores**

Andrea De-Santis

Vanessa Duque-Rengel

Ángel Torres-Toukoumidis

## **Estudios culturales y teoría de la información No. 16**

ISBN: 978-9978-55-227-8

DOI: <https://doi.org/10.16921/ciespal.58>

*Edición General*

Gissela Dávila Cobo

*Gestión editorial*

Diego S. Acevedo A.

## **CIESPAL**

**Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina**

Av. Diego de Almagro N32-133 y Andrade Marín • Quito, Ecuador

Teléfonos: (593 2) 254 8011

[www.ciespal.org](http://www.ciespal.org)

<https://ediciones.ciespal.org/>

Con el apoyo del Grupo de Investigación Comunicación, Educación y Ambiente - GICEA y el grupo de investigación Gamelab-UPS de la Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador

*Ediciones Ciespal, 2024*

*Los textos publicados son de exclusiva responsabilidad de sus autores.*



*Reconocimiento-SinObraDerivada*

*CC BY-ND*

*Esta licencia permite la redistribución, comercial y no comercial, siempre y cuando la obra no se modifique y se transmita en su totalidad, reconociendo su autoría.*

## Índice

Introducción	
Perspectivas iberoamericanas de una relación basada en la estrategia	13

### SECCIÓN 1

#### **Planificación y comunicación: ¿Dónde está la estrategia?**

Capítulo 1. Retos de la comunicación estratégica en la dependencia digital: apuntes sobre las nuevas interrogantes y alternativas <i>Daniel de la Garza</i>	23
Capítulo 2. Entre la planificación estratégica y la creatividad: los métodos de la pragmática de la comunicación corporativa en tiempos de IA <i>Luis Fernando Morales Morante</i>	39
Capítulo 3. Diagnósticos con inteligencia colaborativa para la comunicación estratégica Guillermo Bosovsky	53

## SECCIÓN 2

### Aplicación de la planificación a la comunicación estratégica

Capítulo 4. Perspectivas de planificación y evaluación en comunicación en organizaciones con propósito <i>Alejandro Álvarez-Nobell y María Belén Barroso</i>	73
Capítulo 5. El rol de la creatividad en la planificación de la comunicación y la publicidad <i>Saraí Meléndez</i>	93
Capítulo 6. Planificación estratégica para la visibilidad y posicionamiento web de científicos y universidades <i>Andrea De Santis y David Armendáriz</i>	115
Capítulo 7. Hacia la construcción de la propuesta de valor de la marca empleadora <i>Vanessa Duque-Rengel y José Miguel Túñez-López</i>	141

## SECCIÓN 3

### El panorama regional: casos iberoamericanos

Capítulo 8. Las estrategias de marketing digital en las empresas líderes del Ecuador <i>Tatiana León-Alberca, Angel Torres-Toukoumidis y Daniela Gallardo</i>	159
--	-----

Capítulo 9.	
Comunicação estratégica de divulgação científica do Observatório da Qualidade no Audiovisual no Brasil <i>Gabriela Borges y Daiana Sigiliano</i>	177
Capítulo 10.	
Paradigmas emergentes en la planificación estratégica de la comunicación en Bolivia: hacia una perspectiva relacional y participativa <i>Adalid Contreras Baspineiro y Gabriela Orozco Ruiz</i>	189
Capítulo 11.	
Comunicación de la marca del empleador en Portugal: enfoques digitales y nuevas generaciones <i>Paula Arriscado, Rosa Sobreira y Júlia Ribeiro</i>	205
Capítulo 12.	
De la tormenta al silencio: comunicación estratégica en el periodismo mexicano <i>Alejandro Chávez Ramírez</i>	217



## Introducción

### **Perspectivas iberoamericanas de una relación basada en la estrategia**

Algunos estarán pensando que es redundante presentar a los términos “planificación” y “comunicación estratégica” en el título de un libro, pero sería un error. Ambas se refieren a un contexto organizacional, tienen un aura casi militar vinculada a los orígenes de “lo estratégico”, y sus raíces etimológicas (del latín *strategia* y del griego *στρατηγία*) que claramente hacen referencia al oficio del general. Para dirigir una operación militar, sus mandos necesitan diseñar y ejecutar estrategias, literalmente “hacer un plan”<sup>1</sup>. A pesar de su parentesco, estos dos conceptos presentan características propias que destacan aspectos cruciales de la gestión de la comunicación en las organizaciones, y su relación ha sido y es estudiada ampliamente por científicos y profesionales.

La comunicación estratégica se centra en el diseño y la implementación de mensajes que apoyen a los objetivos de una organización (Heide y Rasmusson, 2019). Se trata de un enfoque deliberado y planificado para transmitir información de manera efectiva a los *stakeholders*, con el fin de alcanzar metas específicas, como mejorar la imagen de la empresa, fortalecer relaciones con clientes o

---

1 (Del latín *planus* (plan) y *facere* (hacer))

augmentar la visibilidad de una marca. La planificación, en cambio, es concierne a la definición de objetivos y de los procesos y actividades necesarios para lograrlos, de los recursos a utilizar, y de la manera de medir y evaluar su uso eficiente de los recursos y el logro eficaz de los objetivos (Aljure Saab, 2015). En el contexto de la comunicación estratégica, es imprescindible la elaboración de un plan estratégico que incluya la identificación, segmentación y priorización de las audiencias, selección de medios y canales de comunicación, definición de mensajes y la programación de actividades que permitan alcanzar los objetivos comunicativos de la organización. Entonces la planificación es una parte integral de la comunicación estratégica que implica una visión más amplia y conceptual, mientras que la planificación se enfoca en la ejecución y la implementación de esas estrategias.

La evidente actualidad del objeto de estudio, y la necesidad demandante de circunscribir los paradigmas teóricos, propuestas metodológicas y aplicaciones prácticas propias de una comunidad científica heterogénea, motivan la recopilación y presentación de las perspectivas y desafíos sobre la planificación de la comunicación estratégica de la región Iberoamericana. Este impulso nace en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, animada por los grupos de investigación en Comunicación, Educación y Ambiente (GICEA) y GAMELAB UPS que se proponen contribuir al análisis y reflexión sobre estas temáticas, como un continuum del primer libro “Perspectivas transdisciplinarias sobre la comunicación estratégica digital” (De-Santis y Torres-Toukoumidis, 2022), y el estudio de la planificación en campañas publicitarias digitales (Armendáriz González et al., 2022). En particular, se presentan contribuciones de 21 autores afiliados a 16 instituciones de educación superior e investigación de Bolivia, Brasil, Ecuador, España, México y Portugal, incluyendo a Perú, Puerto Rico, Venezuela si se considera también su nacionalidad. Los 12 capítulos que conforman el libro son estructurados en tres secciones que tratan aspectos relevantes como la relación entre planificación y comunicación, y la aplicación de la planificación en la comunicación estratégica de

distintos tipos de organizaciones, para concluir con una panorámica sobre los paradigmas, experiencias y reflexiones regionales mediante casos específicos de 5 países.

La obra se abre con la contribución de Daniel de la Garza de la Universidad de Monterrey (México) quien explora los desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones en la era de la dependencia digital. El capítulo titulado *'Retos de la comunicación estratégica en tiempos de la dependencia digital: apuntes sobre las nuevas interrogantes y alternativas* aborda la rápida transición de la comunicación estratégica con el ascenso de la inteligencia artificial y destaca la incertidumbre en la economía global. El texto reflexiona sobre el papel de las plataformas digitales desde 2010, resaltando la oportunidad de posicionamiento para negocios y entidades con poca visibilidad. El autor enfatiza sobre la necesidad de estrategias con involucrar a la audiencia, reconociendo la viralidad orgánica como distintivo en la comunicación estratégica actual, y al Big Data como oportunidad para la toma de decisiones estratégicas.

El segundo capítulo, titulado *Entre la planificación estratégica y la creatividad: los métodos de la pragmática de la comunicación corporativa en tiempos de IA* destaca las tensiones entre enfoques creativos y planificadores en la formulación de campañas de comunicación y en las estructuras educativas de universidades en España y Latinoamérica. El autor Luis Fernando Morales Morante de la Universitat Autònoma de Barcelona explora la dinámica del proceso creativo en agencias publicitarias, analizando sus estrategias y evaluando el papel emergente de la IA, específicamente en áreas como la optimización de motores de búsqueda, anuncios en redes sociales, creación de contenido, interacción con públicos y análisis de datos. Las reflexiones que ofrece sobre el impacto potencial de la IA en la industria publicitaria y la academia abordan la transformación de la dinámica laboral y las decisiones estratégicas, al tiempo que se subraya la importancia de la colaboración entre distintos actores para aprovechar estas herramientas de manera efectiva y ética.

El capítulo tres, *Diagnósticos con inteligencia colaborativa para la comunicación estratégica*, de autoría de Guillermo Bosovsky del Instituto Doxa (España) cierra la primera sección de la obra ofreciendo una visión integral de los desafíos contemporáneos en la comunicación estratégica. El autor propone principios innovadores, destacando la importancia de la inteligencia colaborativa y la investigación como elementos clave en la planificación y ejecución efectiva de proyectos de comunicación. Bosovsky aborda la necesidad de un compromiso profundo de las organizaciones actuales con un enfoque *multistakeholders*, destacando el papel estratégico de la comunicación en este escenario, ya no como propaganda sino como parte integral de la coherencia entre la identidad y acciones de las empresas. El autor subraya la importancia de la comunicación en proyectos transversales que abarcan áreas como marketing, experiencia del empleado, diversidad e inclusión, sostenibilidad, entre otros.

La segunda sección de la obra profundiza sobre la aplicación de la planificación a la comunicación estratégica presentando cuatro capítulos enfocados en temas específicos y de evidente actualidad como la evaluación de la comunicación en las organizaciones, creatividad en la publicidad, visibilidad y posicionamiento web y marca empleadora. Esta sección se abre con el capítulo cuatro titulado *Perspectivas de planificación y evaluación en comunicación en organizaciones con propósito*, en el cual se presenta una profunda exploración de la evolución y desafíos actuales de las organizaciones con un propósito definido. Los autores Alejandro Álvarez-Nobell y María Belén Barroso de la Universidad de Malaga (España) destacan la importancia de alinear los objetivos de comunicación con los objetivos organizacionales, enfatizando que la comunicación estratégica debe contribuir tanto al logro de metas internas como al bien común. El capítulo explora la transformación de la medición y evaluación en comunicación estratégica, destacando su creciente importancia en la gestión organizacional, sobre todo con la aplicación de métodos de investigación más sistemáticos y científicos, especialmente en

un contexto digital. Los autores proponen la idea de pasar de una planificación normativa a una planificación prospectiva por escenarios, enfatizando la esencia y el propósito como anclajes fundamentales para comprender y abordar la complejidad de los ambientes comunicativos contemporáneos.

El quinto capítulo examina *El rol de la creatividad en la planificación de la comunicación y la publicidad* como recurso necesario para la creación de mensajes impactantes que conecten marcas y empresas con diversas audiencias. Según la autora Saraí Meléndez (Universitat Autònoma de Barcelona, España), los mensajes creativos tienen más posibilidades de llamar la atención y ser consumidos placenteramente por las audiencias, siendo evaluados por su originalidad, relevancia y calidad artística. La atención es la génesis del estímulo para obtener una respuesta del consumidor, y la publicidad de actualidad, como estrategia, se basa en eventos planificados y de oportunidad para crear interacciones significativas con las audiencias. En base a casos de campañas publicitarias de grandes marcas como Coca-Cola y Lidl, evidencia la esencialidad de la creatividad en la comunicación estratégica en la conexión con audiencias diversas y diferenciación de la competencia. La inclusión de los consumidores en los esfuerzos comunicativos, junto con el *storydoing*, amplifica los mensajes y promueve la interacción en redes sociales, convirtiendo así a la comunicación estratégica en una construcción creativa inherente.

En el capítulo 6, Andrea De-Santis y David Armendáriz de la Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador) realizan un profundo y perspicaz análisis sobre la evolución de la investigación científica en la era digital, resaltando la creciente importancia de la interacción, comunicación estratégica y visibilidad en este contexto. Desde la intersección entre la ciencia pública y privada hasta la gestión del conocimiento orientada hacia la lógica de mercado, el texto destaca la influencia crucial del uso profesional de la web en la competitividad y capacidad de respuesta de las instituciones académicas. Su contribución titulada *Planificación estratégica para la visibilidad y posicionamiento*

*web de científicos y universidades*, pone un énfasis particular en la planificación de la presencia y visibilidad en línea como un medio para generar impacto no solo en el ecosistema digital, sino también en la sociedad en su conjunto. Los autores abordan detalladamente la importancia de las estrategias digitales y modelos de comunicación en la investigación científica, explicando la compleja relación entre visibilidad en línea e impacto de la investigación científica, subrayando la necesidad de métricas, medición y la comprensión de sus repercusiones (De-Santis, 2022). El texto concluye explorando la relevancia del posicionamiento web, especialmente en el contexto de los rankings universitarios globales, y ofrece recomendaciones valiosas para la planificación de la visibilidad y posicionamiento de universidades iberoamericanas.

La última contribución de la segunda sección aborda la creciente relevancia del *employer branding* en el contexto de las organizaciones en Iberoamérica marcado por cambios tecnológicos, dinámicas económicas y políticas gubernamentales complejas. El capítulo 7 de los autores Vanessa Duque-Rengel y José Miguel Túñez-López invitan las organizaciones a caminar *Hacia la construcción de la propuesta de valor de la marca empleadora*, como un medio estratégico para garantizar la supervivencia a largo plazo. El texto se adentra en los dos focos principales del *employer branding*, la atracción y retención del talento, destacando la importancia de definir y comunicar la Propuesta de Valor de Empleo (EVP), así como el cumplimiento de la promesa de marca desde el reclutamiento. El capítulo culmina con una sección detallada sobre la planificación, construcción y desarrollo de la Propuesta de Valor de la Marca Empleadora mediante un proceso sistemático compuesto por cuatro fases: diagnóstico, definición de promesa de marca, establecimiento de objetivos y determinación de estrategias.

La tercera y última sección del libro explora y describe el panorama regional iberoamericano mediante la exposición de los paradigmas locales y el análisis de casos específicos de aplicación de

la planificación a la comunicación estratégica, abarcando distintos ámbitos disciplinarios relacionados como la comunicación, publicidad y periodismo. En particular, el capítulo 8 de la obra examina *Las estrategias de marketing digital en las empresas líderes del Ecuador*, identificando las 10 principales a través de un análisis basado en datos económicos y financieros. Los autores Tatiana León-Alberca, Angel Torres-Toukoumidis y Daniela Gallardo analizan los canales digitales utilizados por estas empresas, resaltando la preeminencia de sitios web y redes sociales como *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *YouTube* y *LinkedIn*, evidenciando la adaptación de las estrategias a las características de cada sector. Las principales estrategias de marketing digital detectadas y analizadas revelan la orientación de las empresas hacia la responsabilidad social empresarial (RSE), la creación de comunidades, contenido informativo y promocional. Se destaca cómo estas estrategias buscan no solo promover productos, sino también contribuir al bienestar social y la construcción de relaciones sólidas con los clientes.

El noveno capítulo de la obra es redactado en portugués y concierne a la actividad de *Comunicação estratégica de divulgação científica do observatório da qualidade no audiovisual*, de la Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) de Brasil. Las autoras Gabriela Borges y Daiana Sigiliano exploran las posibilidades que ofrece la comunicación estratégica para el observatorio destacando la importancia de definir objetivos y acciones coordinadas en un entorno marcado por la cultura de convergencia, donde la participación de los sujetos mediáticos y el exceso de información demandan una comunicación más efectiva. Su contribución destaca la importancia de la plataforma *hipermídia* como repositorio de proyectos y como base para la divulgación científica en redes sociales. Las investigadoras concluyen su contribución evidenciando la necesidad de una formación universitaria que se adapte a las transformaciones digitales para preparar a profesionales capaces de marcar la diferencia en diversos contextos e impactar positivamente en la sociedad.

Adalid Contreras Baspineiro y Gabriela Orozco Ruiz, son las autoras del capítulo 10 titulado *Paradigmas emergentes en la planificación estratégica de la comunicación en Bolivia: hacia una perspectiva relacional y participativa*, el cual ofrece una visión crítica y participativa de la planificación de la comunicación en el contexto nacional, desafiando paradigmas tradicionales. Las autoras presentan tres corrientes de planificación que comparten la comprensión de la comunicación como un derecho fundamental, superando enfoques gerenciales y difusionistas. El análisis de cada corriente es liderada por un científico (Luis Ramiro Beltrán Salmón, José Luis Exeni y Adalid Contreras Baspineiro) y resalta la evolución de la planificación de la comunicación en Bolivia, desde la despedida a enfoques tradicionales hasta la adopción de perspectivas críticas, participativas y centradas en los derechos fundamentales de la comunicación. Estas corrientes ofrecen un marco integral para la planificación estratégica, que va más allá de los métodos convencionales, promoviendo una comunicación más inclusiva y efectiva en la sociedad boliviana. Las autoras destacan la contribución de la Universidad Andina Simón Bolívar con la Maestría en Comunicación Estratégica para la reflexión crítica y actualizada, así como el desarrollo de prácticas pertinentes en la planificación de estrategias de comunicación en el país.

En el capítulo 11 Paula Arriscado, Rosa Sobreira y Júlia Ribeiro profundizan en el tema del *Digital Internal Employer Branding* (DIEB) con su contribución titulada *Comunicación de la marca del empleador en Portugal: enfoques digitales y nuevas generaciones*. Las autoras abordan la importancia del DIEB en la atracción y retención del talento, destacando la necesidad de estrategias digitales innovadoras. Mediante el estudio de caso de la empresa portuguesa Salvador Caetano y la implementación del *Caetano Connect*, un ecosistema digital integrado, se subraya la consolidación de lo digital como aliado estratégico para la comunicación interna y la activación de la marca empleadora, especialmente entre las nuevas generaciones de empleados. El proceso es complejo, e incluye elementos como gamificación, algoritmos,

metaverso e inteligencia artificial con el objetivo de satisfacer las expectativas de los distintos públicos, en particular las nuevas generaciones, resaltando la importancia de una estrategia *inside out* que involucre a los empleados en la cadena de valor. La comunicación interna se presenta como el catalizador para convertir a los empleados en embajadores de la marca empleadora.

El último capítulo de la obra titulado *De la tormenta al silencio: comunicación estratégica en el periodismo mexicano*, Alejandro Chávez Ramírez de la Universidad Autónoma de Chihuahua aborda la compleja relación entre la comunicación estratégica y los desafíos específicos que enfrenta México en este ámbito. El autor inicia cuestionando la naturaleza de la comunicación, planteando un escenario en el cual la sobreinformación y la inmediatez dificultan la transmisión efectiva de mensajes con rigor periodístico. El capítulo 12 explora el papel cambiante del periodista en la era digital, donde la interactividad con la audiencia ha transformado la dinámica tradicional de la comunicación hacia nuevas formas de expresión, como el metaperiodismo. El autor también aborda el fenómeno del “secuestro del lenguaje” durante la estrategia del gobierno mexicano contra los carteles de drogas, destacando cómo los medios de comunicación fueron afectados por las tácticas comunicacionales de los grupos criminales, influyendo en la percepción pública y generando desafíos éticos para los periodistas.

En conclusión, *la obra* ofrece una mirada integral y crítica hacia la complejidad de la comunicación estratégica en el contexto regional. Desde la exploración de conceptos fundamentales hasta la aplicación práctica en diversos sectores, la atención e interés de los expertos se enfoca en la necesidad de una planificación estratégica sólida para lograr una comunicación efectiva y coherente. Para hacerlo, plantean el análisis de la evolución de la disciplina, desafiando paradigmas tradicionales y proponiendo enfoques innovadores, como el *digital internal employer branding* y la integración de la inteligencia colaborativa en el diagnóstico de desafíos contemporáneos.

Este compendio académico, impulsado por investigadores de diversas instituciones de Iberoamérica, proporciona una visión enriquecedora y multidimensional de la comunicación estratégica en la región, ofreciendo un análisis detallado y reflexiones valiosas para profesionales, académicos y estudiantes interesados en la dinámica cambiante de la comunicación estratégica en la era digital. La obra, por lo tanto, no solo contribuye a la comprensión teórica de la disciplina, sino que también proporciona herramientas prácticas para abordar los retos emergentes, consolidando su posición como una referencia indispensable en el campo de la planificación de la comunicación estratégica en Iberoamérica.

Andrea De-Santis

## Referencias

- Aljure Saab, A. (2015). *El Plan Estratégico de Comunicación. Métodos y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Editorial UOC.
- Armendáriz González, D., De-Santis, A., y Foti, S. (2022). Uso estratégico de la planificación para campañas publicitarias. En A. De-Santis y A. Torres-Toukoumidis (eds.), *Perspectivas transdisciplinarias sobre la comunicación estratégica digital* (pp.1-13). McGraw-Hill.
- De-Santis, A. (2022). Gestión de la visibilidad del investigador de publicidad y relaciones públicas y su producción científica en la web [Tesis de doctorado]. Universitat Autònoma de Barcelona.
- De-Santis, A. y Torres-Toukoumidis, A. (2022). *Perspectivas transdisciplinarias sobre la comunicación estratégica digital*. McGraw-Hill.
- Heide, M., y Rasmusson, M. (2019). *Forskningskommunikation – från medielogik till kommunikationslogik. En rapport för forskningsrådet Formas. Institutionen för strategisk kommunikation*. Lunds Universitet. <https://bit.ly/3nydsLg>

## Capítulo 1

# **Retos de la comunicación estratégica en la dependencia digital: apuntes sobre las nuevas interrogantes y alternativas.**

Daniel Javier de la Garza Montemayor

Universidad de Monterrey (México)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6962-9059>

## **1. Introducción**

Los tiempos actuales de progresiva dependencia digital por parte de los usuarios ante el incipiente ascenso de la inteligencia artificial representan un reto formidable para las organizaciones tanto públicas como privadas en materia de comunicación estratégica (Schwertner, 2017; Kraus et al., 2022). En este capítulo buscaremos reflexionar sobre algunos de los principales desafíos que enfrenta la comunicación estratégica de las organizaciones en un momento de rápida transición y en dónde la economía global enfrenta un panorama incierto.

Desde la década del 2010, las plataformas digitales permitieron como nunca en la historia el acceso a medios de difusión de manera relativamente sencilla. Eso significa una oportunidad de posicionamiento para pequeños negocios o entidades que tenían poca visibilidad. En teoría, los medios digitales fueron considerados en

aquellos años como una herramienta que podía equilibrar las reglas del juego en un entorno dominado por grandes consorcios (Abou-Moghli y Al-Kasasbeh, 2012). Si se toma en cuenta que en la mayoría de las ocasiones los costos de aparecer a los medios de comunicación masiva eran elevados para las organizaciones incipientes, el ascenso de los ciber medios, de las redes sociales virtuales y de las aplicaciones de mensajería instantánea, prometieron cambiar el escenario de manera sustantiva desde un inicio (Pazos et al., 2013). Más de una década después resulta imposible negar que han acontecido varios cambios estructurales, pero también es cierto que el proceso de cambio está lejos de detenerse.

En algunos casos las tendencias que se auguraban desde un inicio terminaron por confirmarse, pero lo cierto también es que, en otras ocasiones, los acontecimientos derivaron en un rumbo distinto del que se había previsto. Es por esa razón que en el presente muchos de los escenarios que se plantean para el futuro pueden ser certeros, mientras otros tantos no lo serán (de la Garza, 2020). También es cierto que el auge de los medios digitales significó un arma de doble filo para los nuevos actores, se tratara de figuras públicas emergentes, empresas pequeñas o de grupos de la sociedad civil: por una parte, podrían generar atención a través del ciberespacio, pero también competían con otros actores de la misma dimensión por la atención de un público específico. Esto provoca que lograr la diferenciación de marca es un reto quizás más formidable que en el pasado (Kohli et al., 2015).

De hecho, es posible argumentar que en el ciberespacio el ciclo de vida de los productos de las personalidades e inclusive de las nuevas empresas digitales tiende a ser muchísimo más fugaz que en el período anterior a su explosión. De forma muy espontánea y rápida, los usuarios cambian de preferencia y pierden el interés en algunos mensajes o contenidos que unos días antes eran tendencia. Algunas figuras públicas que surgen con fuerza en los medios digitales sufren una caída vertiginosa con la misma intensidad, surgen nuevos actores, la propia tecnología permite cada vez nuevas interacciones,

entre otros cambios abruptos y disruptivos que son propios de la era (Subramanian, 2017; Maria Sobreira et al., 2023). Por esa misma razón, plantear una comunicación de carácter estratégico en tiempos de tanta incertidumbre resulta complejo. Primero, porque la misma esencia de la comunicación ha cambiado de manera sustantiva en los últimos años y seguirá transformándose con celeridad. Pero también porque plantear estrategias en un entorno en el que existen tantos cambios no se encuentra exento de importantes desafíos (Blanco y Herrera, 2017).

## **2. Formular estrategias de comunicación en la era de la información**

Una de las principales oportunidades en que surgieron en la era de la información sobre todo a partir de la década del 2010 es que las plataformas digitales proporcionan una oportunidad de posicionamiento para nuevas compañías, así como organizaciones que en el pasado no tenían tanta visibilidad, como se mencionó en la introducción. Las comunidades virtuales no deben tener números muy elevados para tener un impacto significativo, pero lo que sí requieren es tener cohesión (Kaplan y Haenlein, 2010). En otras palabras, no es el número de *likes* que pueda tener una cuenta en redes sociales o el número visitas en un determinado sitio web, más bien lo que tiene un impacto profundo en el ciberespacio es que los mensajes sean difundidos de manera eficiente y eficaz al público objetivo que a su vez realizará su propia transmisión de contenidos entre sus contactos. La información que se vuelve viral, en la mayoría de los casos sucede de forma orgánica, esto significa que tiene el legítimo interés de una parte de los usuarios que le conceden valor y buscan potencializar su impacto en la red (Berger y Milkman, 2012; Scott, 2015).

De hecho, es posible argumentar que este es uno de los sellos distintivos de la comunicación estratégica de cualquier organización en tiempos actuales. La transmisión de los mensajes no depende ni está

limitada a la organización. Las y los internautas pueden ser los mejores aliados en el proceso de comunicación (Chu, 2011). Pero también es cierto que esto eventualmente podría ser un arma de doble filo debido a que en muchos casos resulta un proceso difícil de controlar y para el cual también las organizaciones deben de tener una estrategia de contención de crisis. Esto, en caso de que la información que circule en los medios digitales sea perjudicial para la empresa o contraria a los objetivos de comunicación estratégica (Dafonte-Gómez, 2020; Saquete et al., 2022).

Por otro lado, también es importante tomar en cuenta que en la transmisión de mensajes de alto impacto en los medios digitales ha adquirido una intensidad de tal magnitud que puede hacer que sean difíciles de ignorar y contener. Por ejemplo, algún escándalo mediático que es magnificado no sólo por un grupo selecto de medios de comunicación convencionales se convierte más bien en un proceso complejo en el que intervienen también en tiempo real líderes de opinión, medios independientes y sobre todo, ciudadanos comunes que forman parte de la conversación colectiva. Esto provoca que el manejo de la información difícilmente pueda ser controlada (Poerksen y Detel, 2014; Mandell y Chen, 2016). Establecer una estrategia en un entorno que cambia con tanta rapidez, adquiere una complejidad mayor que en el pasado, como se apuntó antes. Porque, así como los mensajes de alto impacto se difunden con una fuerza enorme, también resulta cierto que pueden ser olvidados por la opinión pública con la misma facilidad y rapidez (Rogers, 2016; Lee et al., 2020).

En los tiempos actuales se tiene una saturación de información que llega a tal nivel, en el que resulta difícil para las organizaciones, figuras públicas, políticos e instituciones gubernamentales mantener la atención del público por un tiempo prolongado. Lo que hoy en día se vuelve tendencia puede ser opacado por otra novedad o el escándalo de los próximos días y/o semanas. Las “tendencias” en redes sociales suelen mantenerse vigentes unos cuantos días en la mayor de los casos y es difícil establecer narrativas cuando existe tanta oferta informativa

(Zulli, 2021). Las mejores estrategias se generan con base en información veraz que permite una adecuada planeación de acciones que ayuden a cumplir los objetivos de la organización. Pero cuando existe una intensa batalla por capturar la imaginación de la opinión pública, se debe de contemplar que estamos ante un escenario que puede ser caracterizado por su volatilidad (Khan et al., 2021; Perloff, 2021). Pero las claves de las tendencias que se encuentran en muchos casos en el propio ciberespacio. Las discusiones, hashtags y la información que se vuelve tendencia nos dan una indicación de cuáles son aquellos temas y contenidos que mueven a la opinión pública que se expresa en los medios digitales (Bernard, 2019). Esto es algo que comenzaron a entender no pocas empresas y partidos políticos en la segunda parte del Siglo XX.

### **3. Investigación, segmentación de las audiencias y diversidad cultural**

Una de las características centrales en cualquier estrategia y sobre todo de comunicación es conducir una investigación adecuada. Si bien es posible argumentar que las disrupciones tecnológicas no han cambiado la esencia de las buenas prácticas de investigación sí es posible argüir que el día de hoy se cuenta con nuevas herramientas que permiten realizar una indagación sobre aquellos aspectos, palabras clave, actitudes y contenidos que pueden resultar atractivos para los internautas (Snelson, 2016; Kapoor et al., 2018).

Es importante establecer que el proceso de comunicación en la era digital ha adquirido un grado de complejidad como se ha mencionado antes notable. Esto es porque ya no se trata de un proceso de transmisión horizontal. Los receptores de los mensajes no son agentes pasivos y en buena medida tienen la capacidad tanto de reproducir como de retroalimentar la información a la que han sido expuestos (Martínez-Martínez y Lara-Navarra, 2014; Acuña et al., 2017). Es precisamente en ese proceso en el que se encuentra una de las principales fuentes de

información. La forma en la que los usuarios responden a determinado contenido sea de manera positiva negativa o inclusive con indiferencia puede contribuir en tiempo real a confirmar si la organización ha optado por una estrategia eficaz o si la misma requiere de un replanteamiento. Si se emplean los canales correctos, es posible reducir de manera significativa los tiempos de espera que prevalecían en el sistema de medios tradicionales (Khang et al., 2012). Pero también es cierto que no se trata simplemente de un “ensayo y error”. Esto, debido a que las pifias que cometan las marcas comerciales en términos de comunicación pueden ser nocivas para su prestigio (Ilhan et al., 2018; Rust et al., 2021).

Tal y como se apuntó antes vivimos en un momento en el que algunas modas transcurren demasiado rápido, en el cual los cambios tecnológicos también suceden con una rapidez que puede tener un impacto directo en la vida diaria de la persona de las personas. Por esa razón las marcas comerciales requieren de una renovación programada que les permita enfrentar los retos de sus competidores tanto establecidos como emergentes (Gensler et al., 2013; Dubbelink et al., 2021). Algunas de las marcas que han surgido en este nuevo período han utilizado a su favor no solo los comentarios que pueden realizar los usuarios sobre determinados productos y/o servicios, también aquellos contenidos que crean los propios fans o los llamados *influencers* que pueden dar una buena evaluación sobre un determinado producto o servicio. Con los apoyos correctos, una nueva empresa y marca incipiente puede atraer la atención de los usuarios (Lou y Yuan, 2019; Vrontis et al., 2021).

También es importante tomar en cuenta que como nunca en la historia las audiencias se encuentran sumamente segmentadas. Esto significa que la idea de que la sola presencia en las plataformas digitales permitirá una exposición que pueda llegar a un público masivo de diferentes segmentos de mercado resulta más una expectativa que una realidad. En los hechos, resulta posible conectar con segmentos muy definidos, que son aquellos que se encuentran interesados en alguna marca o tema relacionado con el contenido que es difundido en las pla-

taformas digitales (Stieglitz et al., 2018; Ndiege, 2019). Esto es debido a que los usuarios siguen determinadas cuentas productos o líderes de opinión de acuerdo con sus intereses. Los algoritmos les sugieren contenido que está basado precisamente en las búsquedas que han realizado de manera previa. Por esa misma razón es que la comunicación estratégica en los medios digitales cuenta con una gran exposición, pero como se ha advertido, de no utilizarse diferentes canales estará dirigida a un segmento específico o inclusive a un nicho del mercado pequeño sin llegar a tener un impacto en otros sectores a los que se desea hacer llegar un mensaje (Nolan y Dane, 2018; Agung y Darma, 2019).

Es imprescindible considerar los matices socioculturales que se encuentran presentes en el espacio público digital. La polarización social que se ha acentuado en tiempos presentes se refleja también en los medios digitales. Esto significa que las personas tienden a consumir información que confirma una serie de creencias preconcebidas (Kubin y von Sikorski, 2021; Qureshi et al., 2022). En otras palabras, los usuarios siguen generalmente cuentas que reflejen un mismo modo de vida o forma de pensar. Es por esta razón que algunos contenidos pueden atraer a ciertos segmentos mientras que también terminan por alejar a otros. Este es un proceso que exhibe en buena medida las contradicciones existentes en cualquier sociedad democrática (Van Bavel et al., 2021). La pluralidad de opiniones que caracterizan a las sociedades multiculturales del presente también se refleja en una variedad de contenidos que atraen a personas son estilos y filosofías de vida distinta.

Además, es necesario recordar que la época presente se encuentra caracterizada por una renovada conciencia y por una conversación pública en la que se han visibilizado ciertos temas que en el pasado no se abordaban. Este intenso debate público se lleva a cabo dentro y fuera de los nuevos medios, por lo que cualquier comunicación estratégica exitosa debe tomar en cuenta este carácter plural de los medios emergentes, en los que las audiencias no eluden temas sociales que solían ser tabú hace no muchos años (Sjøvaag, 2016). Si bien el reflejo

de sociedades abiertas y de espacios caracterizados por la diversidad es en sí mismo una buena noticia, también significan la parte más positiva de este momento histórico. Es justo también abordar la otra cara de la moneda que es la de deliberada manipulación y la desinformación que también ha caracterizado a las redes socio digitales, y que también suponen una adversidad importante para la comunicación estratégica (Campos, 2019).

#### **4. La era de la (des) información y desconfianza**

Uno de los principales riesgos de la actual era de la información es la desconfianza que se está generando entre los usuarios por la proliferación de información apócrifa. Tanto por las famosas *fake news* como por la difusión de teorías de conspiración. Esto ha provocado de forma natural que los usuarios desconfíen cada vez más de los medios electrónicos aun cuando el consumo de estas herramientas es cada vez más elevado (Figueira y Oliveira, 2017). Por esa misma razón es posible argumentar que las plataformas digitales no gozan del prestigio que quizás tuvieron en la década pasada y esto naturalmente también se convierte en una herramienta a considerar dentro de las estrategias de comunicación que plantean sobre todo los nuevos negocios y las organizaciones incipientes. Esto debido a que los emergentes líderes de opinión llamados *influencers* tuvieron un impacto decisivo en términos de mercadotecnia en los últimos años, también se les llega a percibir eventualmente como agentes comprometidos con una marca o estrategia comercial determinada con lo que pierden autenticidad frente al público (Lee y Kim, 2020; Saima, y Khan, 2020).

La comunicación estratégica efectiva debe ser creíble para los diferentes grupos de interés a los que se está abordando. Es por esa razón que el medio también tiene un impacto importante en la credibilidad del o los mensajes que se buscan promover. En otras palabras, si el medio se encuentra cuestionado, es posible que la

agenda también pueda perder impacto (Barrios, 2011). De igual manera existe la percepción de que los *likes* así como la presencia de algunas marcas comerciales en redes sociales no se debe necesariamente a un fenómeno espontáneo como el que comentamos, más bien en muchos casos se trata de inserciones pagadas. Por esa razón también existe evidencia de que los usuarios pueden ser más escépticos a la publicidad que se encuentran en los medios digitales con lo que necesariamente pierde efectividad y resulta difícil lograr obtener un compromiso por parte de los usuarios (Youn y Shin, 2020).

Tampoco debe desdeñarse la creciente desconfianza que existe a raíz de la vulneración de la identidad personal de los usuarios, el número creciente de fraudes electrónicos, entre otros, que de muchas maneras terminan por provocar que los usuarios sean reacios a compartir información en las plataformas digitales (Rodríguez, 2023). En la medida en que las autoridades no contengan una nueva oleada de ciberdelitos que ha surgido con fuerza a partir de la pandemia, los canales digitales tendrán un impacto significativamente menor.

## **5. Las oportunidades ante el surgimiento del Big Data**

Independientemente de la valoración positiva o negativa que se tenga sobre la contribución de los cambios tecnológicos a la calidad de la comunicación que manejan las entidades en la actualidad, lo cierto es que difícilmente se puede ignorar que la realidad ha cambiado. Así como la dependencia digital nos presenta algunos retos complicados, también se puede volver un aliado importante (Liubiniene, 2017). En la actualidad es posible procesar una gran cantidad de información que puede permitir una mejor toma de decisión. El Big Data permite a las organizaciones poder tomar decisiones con base en el análisis de información empírica (Nisar et al., 2021).

Es verdad que quienes han sacado el mejor provecho del Big Data son las grandes empresas tecnológicas que han tenido la

capacidad de mejorar sus procesos, así como el servicio de atención al cliente. Pero también es cierto que los pequeños negocios también comienzan a comprender el uso valioso de la información y su carácter estratégico (Obschonka y Audretsch, 2020). Es por eso por lo que la comunicación estratégica puede y debe tomar en consideración el auge del procesamiento de información con el fin de poder ubicar cuáles son algunas de las principales inquietudes del público al que se quiere dirigir. Esto puede contribuir a que la comunicación empleada tenga un carácter más decisivo (Wiencierz y Röttger, 2017).

## **6. Conclusiones**

En este capítulo discutimos cuáles son algunos de los principales retos y oportunidades al plantear una estrategia de comunicación para las organizaciones en la era de la información. Este texto se escribe en un momento de grandes cambios, en la que una de las pocas certidumbres es que la dependencia digital en muchos aspectos resulta casi irreversible.

Es por esto, que conviene tomar en cuenta algunos de los desafíos, pero sobre todo considerar las muchas oportunidades. Entre los desafíos nos encontramos con la dificultad de lograr diferenciarse entre una saturación tremenda de información, poder atraer a públicos diversos, lidiar con la desconfianza derivada de la desinformación cada es legitimado a los medios digitales, entre otras.

Pero también es cierto que existen posibilidades que antes eran impensables. Para empezar la posibilidad de realizar nuevas formas de investigación de mercados que nos permitan conocer las principales inquietudes de los internautas del presente. También desde luego, se encuentra la posibilidad de recibir retroalimentación en tiempo real que es útil para la toma de decisiones. No existe un solo canal digital, por lo cual existen diversas formas de abordar a diferentes tipos de público.

La adaptación al cambio jamás se trata de un reto sencillo, pero es prácticamente inevitable en la era actual. Construir una agenda que pueda conectar con un público tan diverso siempre ha sido una tarea compleja, sobre todo en los tiempos actuales. Pero cualquier comunicación estratégica debe partir de una lectura veraz de la realidad, y los tiempos actuales se encuentran caracterizados por cambios con un origen que se puede explicar, pero cuyo resultado es incierto.

## Referencias

- Abou-Moghli, A. A. y Al-Kasasbeh, M. M. (2012). Social network and the success of business start-up. *International Journal of Business and Management*, 7(9), 134.
- Acuña, B. P., Domínguez, D. C., y Navarro, P. B. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, (134), 315-330.
- Agung, N. F. A., y Darma, G. S. (2019). Opportunities and challenges of Instagram algorithm in improving competitive advantage. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 4(1), 743-747.
- Barrios, E. T. (2011). *Comunicación estratégica*. Taurus.
- Berger, J., y Milkman, K. L. (2012). What makes online content viral?. *Journal of marketing research*, 49(2), 192-205.
- Bernard, A. (2019). *Theory of the Hashtag*. John Wiley & Sons.
- Blanco, T. P., y Herrera, J. S. (2017). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. ESIC Editorial.
- Campos, E. M. (2019). Desinformación en la sociedad de la información y el conocimiento. *La posverdad y las noticias falsas: el uso ético de la información*, 81-109.
- Chu, S. C. (2011). Viral advertising in social media: Participation in Facebook groups and responses among college-aged users. *Journal of interactive advertising*, 12(1), 30-43.

- Dafonte-Gómez, A., Míguez-González, M. I., y Corbacho-Valencia, J. M. (2020). Viral dissemination of content in advertising: Emotional factors to reach consumers. *Communication & society*, 33(1), 107-120.
- de la Garza, D. (2020). Medios sociales y democratización de la comunicación: del potencial emergente a los riesgos del presente. *Democracias*, 8(8), 183-211.
- Dubbelink, S. I., Herrando, C., y Constantinides, E. (2021). Social media marketing as a branding strategy in extraordinary times: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(18), 10310.
- Figueira, Á., y Oliveira, L. (2017). The current state of fake news: challenges and opportunities. *Procedia computer science*, 121, 817-825.
- Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y., y Wiertz, C. (2013). Managing brands in the social media environment. *Journal of interactive marketing*, 27(4), 242-256.
- Ilhan, B. E., Kübler, R. V., y Pauwels, K. H. (2018). Battle of the brand fans: Impact of brand attack and defense on social media. *Journal of Interactive Marketing*, 43(1), 33-51.
- Kaplan, A. M., y Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Kapoor, K. K., Tamilmani, K., Rana, N. P., Patil, P., Dwivedi, Y. K., y Nerur, S. (2018). Advances in social media research: Past, present and future. *Information Systems Frontiers*, 20, 531-558.
- Khan, H. U., Nasir, S., Nasim, K., Shabbir, D., & Mahmood, A. (2021). Twitter trends: a ranking algorithm analysis on real time data. *Expert Systems with Applications*, 164, 113990.
- Khang, H., Ki, E. J., & Ye, L. (2012). Social media research in advertising, communication, marketing, and public relations, 1997-2010. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 89(2), 279-298.
- Kohli, C., Suri, R., y Kapoor, A. (2015). Will social media kill branding?. *Business horizons*, 58(1), 35-44.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., y Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466.

- Kubin, E., y von Sikorski, C. (2021). The role of (social) media in political polarization: a systematic review. *Annals of the International Communication Association*, 45(3), 188-206.
- Lee, S. M., y Lee, D. (2020). "Untact": a new customer service strategy in the digital age. *Service Business*, 14(1), 1-22.
- Lee, S., y Kim, E. (2020). Influencer marketing on Instagram: How sponsorship disclosure, influencer credibility, and brand credibility impact the effectiveness of Instagram promotional post. *Journal of Global Fashion Marketing*, 11(3), 232-249.
- Liubiniene, V. (2017). The digital divide: in search of the positive sides of techno-dependence on smartphones. *Journal of Current Issues in Media & Telecommunications*, 9(1), 83-94.
- Lou, C., y Yuan, S. (2019). Influencer marketing: How message value and credibility affect consumer trust of branded content on social media. *Journal of interactive advertising*, 19(1), 58-73.
- Mandell, H., y Chen, G. M. (Eds.). (2016). *Scandal in a digital age*. Springer.
- Maria Sobreira, R., Arriscado, P., y Fernandes, J. (2023). Brand Communication and Digital Influencers: Fad or Bab!. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 17(1), 62-76.
- Martínez-Martínez, S. y Lara-Navarra, P. (2014). El big data transforma la interpretación de los medios sociales. *Profesional de la Información*, 23(6), 575-581.
- Ndiege, J. R. A. (2019). Social media technology for the strategic positioning of small and medium sized enterprises: Empirical evidence from Kenya. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 85(2), e12069.
- Nisar, Q. A., Nasir, N., Jamshed, S., Naz, S., Ali, M., y Ali, S. (2021). Big data management and environmental performance: role of big data decision-making capabilities and decision-making quality. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(4), 1061-1096.
- Nolan, S., y Dane, A. (2018). A sharper conversation: book publishers' use of social media marketing in the age of the algorithm. *Media International Australia*, 168(1), 153-166.

- Obschonka, M., y Audretsch, D. B. (2020). Artificial intelligence and big data in entrepreneurship: a new era has begun. *Small Business Economics*, 55, 529-539.
- Pazos, P., Chung, J. M., y Micari, M. (2013). Instant messaging as a task-support tool in information technology organizations. *The Journal of Business Communication* (1973), 50(1), 68-86.
- Perloff, R. M. (2021). *The dynamics of political communication: Media and politics in a digital age*. Routledge.
- Poerksen, B., y Detel, H. (2014). *The unleashed scandal: The end of control in the digital age*. Andrews UK Limited.
- Qureshi, I., Bhatt, B., Gupta, S., y Tiwari, A. A. (2022). Introduction to the role of information and communication Technologies in Polarization. En *Causes and Symptoms of Socio-Cultural Polarization: Role of Information and Communication Technologies* (pp. 1-23). Singapore: Springer Singapore.
- Rodríguez, S. (23 de Junio del 2023). Cibercrimen, una 'pandemia' que está en auge en México: Canieti. *Milenio*. <https://www.milenio.com/negocios/cibercrimen-una-pandemia-que-esta-en-auge-en-mexico-canieti>
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press.
- Rust, R. T., Rand, W., Huang, M. H., Stephen, A. T., Brooks, G., y Chabuk, T. (2021). Real-time brand reputation tracking using social media. *Journal of Marketing*, 85(4), 21-43.
- Saima, y Khan, M. A. (2020). Effect of social media influencer marketing on consumers' purchase intention and the mediating role of credibility. *Journal of Promotion Management*, 27(4), 503-523.
- Saquete, E., Zubcoff, J., Gutiérrez, Y., Martínez-Barco, P., y Fernández, J. (2022). Why are some social-media contents more popular than others? Opinion and association rules mining applied to virality patterns discovery. *Expert Systems with Applications*, 197, 116676.
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.

- Scott, D. M. (2015). *The new rules of marketing and PR: How to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers directly*. John Wiley & Sons.
- Sjøvaag, H. (2016). Media diversity and the global superplayers: Operationalising pluralism for a digital media market. *Journal of Media Business Studies*, 13(3), 170-186.
- Snelson, C. L. (2016). Qualitative and mixed methods social media research: A review of the literature. *International Journal of Qualitative Methods*, 15(1), 1609406915624574.
- Stieglitz, S., Mirbabaie, M., Ross, B., y Neuberger, C. (2018). Social media analytics—Challenges in topic discovery, data collection, and data preparation. *International journal of information management*, 39, 156-168.
- Subramanian, K. R. (2017). Product promotion in an era of shrinking attention span. *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, 7(2), 85-91.
- Van Bavel, J. J., Rathje, S., Harris, E., Robertson, C., y Sternisko, A. (2021). How social media shapes polarization. *Trends in Cognitive Sciences*, 25(11), 913-916.
- Vrontis, D., Makrides, A., Christofi, M., y Thrassou, A. (2021). Social media influencer marketing: A systematic review, integrative framework and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 617-644.
- Wiencierz, C., y Röttger, U. (2017). The use of big data in corporate communication. *Corporate communications: An international journal*, 22(3), 258-272.
- Youn, S., y Shin, W. (2020). Adolescents' responses to social media newsfeed advertising: The interplay of persuasion knowledge, benefit-risk assessment, and ad scepticism in explaining information disclosure. *International Journal of Advertising*, 39(2), 213-231.
- Zulli, D. (2021). Socio-mediated scandals: Theorizing political scandals in a digital media environment. *Communication Theory*, 31(4), 862-883.

## **Highlights**

Uno de los principales riesgos de la actual era de la información es la desconfianza que se está generando entre los usuarios por la proliferación de información apócrifa.

Independientemente de la valoración positiva o negativa que se tenga sobre la contribución de los cambios tecnológicos a la calidad de la comunicación que manejan las entidades en la actualidad, lo cierto es que difícilmente se puede ignorar que la realidad ha cambiado.

La adaptación al cambio jamás se trata de un reto sencillo, pero es prácticamente inevitable en los tiempos en los que se vive

## Capítulo 2

# **Entre la planificación estratégica y la creatividad: los métodos de la pragmática de la comunicación corporativa en tiempos de IA**

Luís Fernando Morales Morante

Universidad Autónoma de Barcelona

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1839-3231>

### **1. Nuevas tendencias profesionales en comunicación**

Las rutinas empíricas en el ámbito profesional de la comunicación en general y especialmente en la Publicidad y las Relaciones Públicas, también denominada en el espacio Iberoamericano: Comunicación organizacional o Comunicación Corporativa, dirimen fuertemente sobre el énfasis bien creativo o planificador para definir las diversas acciones comunicacionales que constituyen las campañas que las marcas, empresas e instituciones diseñan para dirigir sus diferentes mensajes a sus audiencias potenciales. Del mismo modo, la formación académica de los grados universitarios en España, así como en la mayoría de las universidades latinoamericanas, fijan su orientación y la estructura de las materias entre ámbitos Creativos y Estratégicos, de acuerdo con el modelo clásico de la estructura de las agencias publicitarias y gabinetes de relaciones públicas de las grandes empresas.

De este modo, se recurre a un corpus teórico y conceptual de referencia previa para justificar el funcionamiento de los departamentos de comunicación de empresas y organizaciones. En los tiempos actuales, donde el ejercicio profesional se ve inevitablemente influenciado por la transversalidad de las herramientas digitales y la Inteligencia Artificial, es necesario reflexionar sobre la validez de este enfoque dual o si se hace necesario desarrollar nuevas propuestas académicas de divulgación, que reflejen con fidelidad los procesos de la cambiante realidad laboral profesional actual y las potencialidades de Internet y las aplicaciones pensadas en resolver o agilizar las tareas habituales de las empresas. En este capítulo, se plantea un marco de reflexión sobre estas cuestiones, con la finalidad que los académicos puedan explicar mejor las lógicas de funcionamiento de agencias, gabinetes o empresas. Y para que las organizaciones puedan también mejorar la eficacia de sus diferentes procesos de trabajo, logren relacionarse mejor con sus públicos y alcancen, finalmente, una mejora de su imagen y reputación externa con sus *stakeholders*.

Después de un rápido barrido de pensamiento, creemos que una primera cuestión a considerar tiene que ver con la lógica misma de los procesos creativos y estratégicos, y si éstos son equiparables para el análisis comparado por factores comunes en las dinámicas internas de las organizaciones. Graham Wells, citado por Sadler-Smith, indica que la creatividad se desarrolla en cuatro fases bien definidas: 1. Preparación; 2. Incubación; 3. Iluminación y, finalmente 4. Verificación (Sadler-Smith, 2015). Una primera constatación de esta clasificación nos aleja de la creencia común que la creatividad es simplemente un proceso de naturaleza inspiracional, espontáneo, automático o inmediato, producto de la genialidad propia de los artistas, sino que, en realidad, obedece a procesos cuidadosamente estructurados y que se trazan como consecuencia de una meditada acción de trabajo. De acuerdo con lo propuesto por Wells, las dos primeras fases implican un análisis de la situación que incluye un alejamiento del fenómeno, para visualizarlo de manera distante e identificar los elementos que lo

conforman, así como las posibles formas de abordarlo. Luego, la tarea se aboca en formular una serie de soluciones aplicables a la realidad del entorno, juntamente con un análisis de su viabilidad, que incluye la valoración de si dicha idea incorpora valor percibido para el público objetivo y va a ser efectivamente apreciada por este.

Por tanto, nos encontramos pues, ante tareas intelectuales de análisis, observación y búsqueda de información directa a través de personas, agentes o incluso grupos de debate, que podrán complementarse con otras de carácter instrumental como el uso de herramientas estadísticas/informáticas que servirán para diagramar un esquema lógico de comprensión conjunta del fenómeno. De todas ellas, finalmente, se obtendrá la solución más apropiada a implementar. Un estudio reciente analiza los procesos creativos en agencias publicitarias del Reino Unido y constata que los principios creativos están asociados a la ideación y tienen un margen de adaptación según la especificidad de las campañas y las demandas específicas de los clientes (Turnbull & alt., 2017). Esto nos lleva a entender la creatividad como un proceso ciertamente más complejo que en otras áreas y que incluye además factores propios como las dinámicas interpersonales y los esquemas de visión particulares de las personas que interaccionan durante el desarrollo de las campañas y proyectos. Además, la matización de la adaptabilidad del proceso creativo plantea algunas dificultades no previsible, dentro de las cuales podemos señalar: la coyuntura sociopolítica en la cual se debe producir la propuesta creativa, el acceso a fuentes y recursos de inspiración, personas, que se desprenden de las relaciones interpersonales. Todos pueden influenciar tomando en cuenta, que para un resultado óptimo deben integrarse de manera armoniosa entre sí. Aunque podemos afirmar que la creatividad recae habitualmente en un ejercicio más bien de carácter individual de la persona, que no está exento de recibir influencias externas de otros agentes vinculados con la marca, organización e inclusive por los propios directivos que en muchos casos tratan de influir aportando ideas inspiradoras a los propios creativos. Por tanto, tanto la frontera del

proceso se vuelve todavía más fina y sensible a recibir aportes para su gestación. Es habitual hoy en día que los grandes directivos intervengan como *influencers* en las campañas de sus organizaciones, como parte de la propia estrategia de credibilidad, proyección de empresas e instituciones con un peso social relevante. En este momento, es donde técnicamente se produce el cambio de una fase a la otra: la estrategia.

## **2. Estrategias publicitarias y corporativas**

Al igual que la creatividad, las estrategias publicitarias y corporativas también están bastante bien definidas y se ajustan a la situación, identidad y los objetivos que posee particularmente cada marca. HubSpot clasifica 3 tipos principales que son utilizados frecuentemente por los comunicadores organizacionales:

- 1. Publicidad de contenido.** Esta estrategia busca influir directamente en los consumidores a través de diferentes canales con un mensaje directo y claro con la finalidad de llegar al mayor número de personas posible. Aunque tiene características similares al marketing de contenidos, no es lo mismo ya que es más directo y más enfocado a reforzar la imagen de las marcas. Dentro de la publicidad de contenidos, podemos distinguir los siguientes subtipos diferentes: *Publicidad informativa:* se enfoca en mostrar la marca y el valor que puede aportar a los públicos potenciales. Es habitual cuando se lanza al mercado un nuevo producto o servicio y se argumenta sus bondades respecto a otros ya existentes o por qué cubre una necesidad determinada. Suele basarse principalmente en valores racionales. *Publicidad comparativa:* esta se enfoca en comparar una marca con la competencia, con el fin de reforzar las características que la diferencian y a través de ellas convencer al público de que efectivamente la suya es mejor y puede brindarle mayores beneficios. Aunque esto puede ser bastante eficaz, puede tener

riesgos de carácter legal, por las posibles referencias tendenciosas a marcas de la competencia, las temáticas e imágenes incluidas o incluir fragmentos sin autorización expresa. En los Estados Unidos está permitida la publicidad comparada y por ejemplo Pepsi Cola y Coca Cola se atacan mutuamente y de manera explícita<sup>2</sup>. *Publicidad emocional*: si la publicidad informativa se basa mayoritariamente en factores racionales, la publicidad emocional busca conseguir propiamente un impacto afectivo en el receptor. Puede ser muy eficaz para influir en las decisiones relacionadas con la elección de las marcas y la credibilidad que proyectan, ya que sabemos que los mensajes emocionales tienen una fuerte incidencia en el subconsciente periférico, que se basa en qué y cómo sienten las personas con relación a un mensaje concreto de un producto o servicio. En España las campañas emocionales vinculadas al sector comercial de la cerveza han sido muy reconocidas y sus anuncios asocian el consumo de esta bebida a “formas de vivir” o al “espacio Mediterráneo” atractivo muy particular de este país de Europa<sup>3</sup>. Es decir, sus discursos no apelan directamente a cualidades de sus productos, sino a una experiencia colectiva, de proyección de la cultura o en torno al valor que tienen las relaciones sociales entre las personas.

2. **Tire de la publicidad.** Esta estrategia publicitaria es propia de marcas ya conocidas y bien posicionadas en el mercado. En lugar de perseguir a los clientes, esta estrategia tiene como objetivo mantener una marca en la mente del consumidor e impulsar a las personas hacia ella. Se enfoca en la identificación con la marca y la lealtad a largo plazo. Es lo que comúnmente llamamos campañas de reforzamiento de la marca. El año 2018, la multinacional Mc Donalds

---

2 El Reto Pepsi <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/coca-cola-vs-pepsi-la-increible-historia-de-la-guerra-de-los-refrescos-de-cola>

3 La Campaña de Estrella Damm, «Mediterráneamente», pretende ligar la cerveza con el verano y con un estilo de vida relajado plagado de preciosas las playas del Mediterráneo. <https://beatrizcebas.com/campanas-de-marketing-emocional-mahou-y-estrella-damm/>

lanzó una campaña de reforzamiento en el Canadá que se basaba en mostrar distintas imágenes que contenían formas de curvas de carreteras principales de este país. Lo interesante es que estas figuras eran similares en color y forma a las que forman el tradicional logotipo de la empresa de comida rápida. No era pues, una referencia explícita a la marca, solo unos cuantos indicadores de relación que permitían “reconstruir” la marca y toda la significación icónica que lleva consigo.

Estos dos primeros tipos son campañas publicitarias que se definen en el contexto de los medios tradicionales, pero son menos versátiles y adaptables a las características de la publicidad actual de Internet, multiplataformas, usuarios *multitasking* y los diálogos de la IA como herramienta complementaria. A esta nueva tipología sí se ajusta mejor la siguiente.

**3. Publicidad de empuje.** Esta estrategia publicitaria es más adecuada para nuevos productos o servicios, ya que busca dar a conocer algo entre los consumidores con el fin de posicionar bien y generar *engagement*. La estrategia de empuje puede utilizar diferentes canales, desde los medios tradicionales hasta los anuncios sociales. En muchos casos, va de la mano con las estrategias de precios. Por ejemplo, ofrecer precios de lanzamiento más baratos para generar una masa crítica inicial de consumidores. También puede ser más sutil y basarse en argumentos de calidad o facilidades para los usuarios como estrategia persuasiva. Es común que la publicidad *push* se haga en conjunto con el marketing de contenido, para que una nueva marca pueda establecer su autoridad desde el principio y posicionarse como experta en su sector.

La Inteligencia Artificial (IA), ya está entre nosotros y pese a los peligros que muchos científicos intentan predecir: pérdida y degradación de puestos de trabajo, suplantación de autorías, fidelidad

de las fuentes citadas, entre otras cosas; sin duda pueden representar inconvenientes para la gestión de las tareas vinculadas con la estrategia organizacional. Pero hay que considerar que esos posibles riesgos apocalípticos están planteados sin base real y sobre lo que representa y se sabe de la IA en estos momentos. Tenemos que ser conscientes que la IA al igual que las industrias evolucionan en el tiempo y pasan a regularse e ir afinando sus sistemas de trabajo y control. Este pánico es bastante semejante al que experimentaron los diarios cuando comenzó la radio, la radio cuando surge la televisión y la propia televisión cuando llega Internet. ¿Y qué ha pasado? No ha desaparecido ninguna. Todas coexisten hasta ahora. No en la misma forma y funcionamiento, porque se han reconvertido y porque los públicos los consumen de otra manera. Pero sin duda el poder de Internet ha sido capital en este proceso adaptativo y su aporte principal ha estado en la gestión de los datos. La minería de datos “*data mining*” se ha repotenciado con la IA y con ellas se han podido crear herramientas de búsqueda y gestión de documentos y data muy potentes, a través de las cuales la gestión creativa y estratégica publicitaria de las organizaciones puede hacerse de forma más rápida y eficaz en todas sus etapas. Seguidamente, echemos un vistazo a algunas de las estrategias más utilizadas y efectivas. Según PPCExpo y otros expertos en marketing y publicidad, reseñamos las principales:

1. **SEM.** La publicidad de pago en buscadores (SEM) sistema paradigmático de Google Ads, consiste en posicionar anuncios orientados a determinadas palabras clave. De esta forma, cuando alguien busque un término relacionado con tu marca, el anuncio puede aparecer en una posición destacada entre los resultados. SEM es una de las estrategias publicitarias y de posicionamiento de marcas más populares en el entorno digital actual, ya que permite dirigirse directamente con costes bastante asequibles de inversión, a aquellos con una alta intención de compra o fidelización en función de sus búsquedas. Además, la configuración de su algoritmo de posicionamiento asocia las tendencias de búsqueda y visualización

del usuario para ofrecerle información potencialmente de su interés o bien acorde con su perfil de consumo, profesional, así como gustos y necesidades acordes con su edad. Como factores en contra tenemos la invasión no deseada, el intrusismo en las cuentas de las RS, así como webs de visita frecuente. Debido a que el sistema no es capaz de discriminar una búsqueda con voluntad de compra de otra meramente de búsqueda de información o validación de hechos acontecidos.

2. **Anuncios sociales.** Esta estrategia publicitaria consiste en colocar anuncios pagados a través de las redes sociales, generalmente mediante el modelo de pago por clic. La principal ventaja de este método son las grandes posibilidades de orientación debido a que las RS recogen una gran cantidad de datos de sus usuarios lo que permite realizar segmentaciones de mercado muy precisas e incluso, a partir de este primer contacto, establecer nuevos canales de comunicación para interactuar de manera directa e inmediata con el target.
  - **Creación de contenido:** uno de los desafíos más significativos a los que se enfrentan los anunciantes digitales es la creación de contenido atractivo y de alta calidad. En este sentido, por ejemplo, mediante el chat GPT, las organizaciones pueden aprovechar las capacidades y formas de procesamiento del lenguaje natural para generar nuevos mensajes y contenidos acordes con los estilos y formas de expresión propias de sus grupos de interés y en consecuencia logre mejores indicadores de conexión mutua. En cuanto a las plataformas donde puedan alojarse estos contenidos, podemos tener además de las RS, artículos de blog, boletines por correo electrónico, entre otros.
  - **Interacción con los públicos:** GPT puede usarse para crear *chatbot*<sup>4</sup> donde se pueda conversar con los clientes en un espacio y lenguaje natural. Esto puede ayudar a los anunciantes

---

4 ChatGPT es un modelo que puede interactuar de forma conversacional o en formato de diálogo, siendo capaz de responder a preguntas de seguimiento, admitir sus errores o falta de «conocimiento» sobre un tema, cuestionar premisas y hasta rechazar solicitudes inapropiadas.

digitales a interactuar con los clientes de una manera más personalizada y significativa, proporcionándoles respuestas rápidas y precisas a sus consultas e inquietudes. Además, los códigos comunicacionales de este tipo de chat se forman a partir de la forma y estilo de las preguntas que se van realizando, activando un encaje bastante sólido y coherente de patrones de interconexión.

- **Análisis de datos:** GPT puede integrarse con varias herramientas de análisis de datos para proporcionar ideas sobre el comportamiento de los clientes, preferencias y tendencias. Esta información puede usarse para optimizar las campañas de marketing digital y mejorar las estrategias generales de negocio. Sin duda, desde la perspectiva operacional, los beneficios que pueden ofrecernos estas herramientas combinadas o no con el GPT, nos ayudan enormemente a codificar, procesar, filtrar datos y ofrecernos resultados para cualquier estudio de mercado o gestión de la actividad publicitaria. Dado que las tareas son habitualmente recurrentes, los diseñadores saben a priori cuáles son las necesidades y tareas recurrentes y, por ende, se concentran en ofrecer soluciones integradas que estén al alcance de creativos y estrategas.
- **Ahorro de tiempo:** La síntesis y simplificación de los procesos de localización de información y creación de contenido de calidad que actualmente ofrecen los chats de IA es muy alta. Además, las herramientas existentes son casi inagotables e hiperespecializadas y sirven para automatizar varias tareas, como crear ideas, estrategias y mensajes, procesar volúmenes de datos con estadística avanzada e inferencial, efectuar diagnósticos prospectivos, etc. Es decir, todo aquello que hasta hace poco se hacía de forma segmentada con herramientas altamente costosas y más complejas de operar. Es muy tiempo ahorrado que, de forma modulada por personas, acaba liberando tiempo que puede bien servir para otros aspectos críticos de sus

campañas. Sin duda, esto supone un dilema ético y profesional, como ya lo hemos señalado previamente, porque puede acabar no solo substituyendo varias personas, sino dificultando otras cuestiones también importantes como la verificación de las autorías de ideas y diseños, incluso las más creativas del proceso propio de las agencias de comunicación, que hasta solo unos años atrás se veían como insustituibles para las personas.

En los tiempos que corren, no solo los gigantes de la tecnología publicitaria están tratando de superarse unos a otros en la carrera por desarrollar nuevos productos basados en la Inteligencia Artificial predictiva y, ponerlo a disposición de las distintas tareas creativas y de gestión, no solamente de las empresas sino también de la Academia. De este modo su validez y vigencia no solo queda supeditada a los vaivenes del propio mercado, sino también a las necesidades e intereses de enseñanza e investigación que van marcando de forma paralela las universidades y escuelas de administración, márketing y negocios. Pero también empresas pequeñas están trabajando en soluciones personalizadas, a medida de las necesidades propias de clientes enfocados en ciertos sectores o que se dirigen a públicos específicos y que prefieren que desarrollen aplicaciones y productos de acuerdo con sus necesidades particulares. Sin duda, la oferta variada enriquece la diversidad y calidad que en definitiva alcanzan los softwares y/o aplicaciones, lo que, al fin y al cabo, va en beneficio del usuario que tiene para elegir lo que más se ajuste a sus requerimientos y presupuesto.

En esta línea resulta conveniente establecer los territorios de ocupación tanto de la industria, donde se incluyen las tendencias y lo que los investigadores de las empresas van detectando como estrategias para posicionar sus marcas y productos. Dicho esto, en sentido más amplio, hemos podido ver que la IA alimenta la competencia cuando crea nuevos productos y, por tanto, acaba en muchos casos por imponer socialmente unas determinadas prácticas para que las empresas, necesitadas de herramientas, acaben por incorporar a sus

rutinas laborales paquetes que no necesariamente van a solucionarles sus problemas, sino que, más bien, les acabarán llevando hacia nuevos territorios posiblemente nuevos y desconocidos. Todo esto, puede acabar llevando a las agencias a tomar decisiones y a conseguir respuestas que no necesariamente responden a sus necesidades reales, sino que simplemente sirven para ratificar la calidad de los productos ofertados o fijar tendencias de moda. Esto es muy delicado, y aquí las universidades pueden desempeñar una función sumamente interesante para reconducir el proceso, considerando que los ritmos de ejecución son bien distintos. Mientras que las agencias deben producir ideas, contenidos y soluciones con muy poco margen de maniobra por la premura del tiempo y las presiones que ejercen los ejecutivos y clientes de las empresas, en las universidades y centros de investigación la creación intelectual responde a ritmos más pausados y de maduración que si bien, en algunos casos no pueden ofrecer resultados rápidos sí que son más fiables porque han estado validados y corroborados por métodos científicos. Precisamente esta diferencia es fundamental para retroalimentar el saber profesional de los creativos y estrategias organizacionales. La investigación académica no funciona sobre la premisa de la obtención inmediata del saber, sino que va avanzando a partir de la validación de distintas etapas en un período de tiempo prolongado, de cuyo conjunto sale un producto final que denominamos “nuevo conocimiento”. Estos hallazgos pasan a aplicarse a la sociedad en un sentido práctico o bien sirve como conocimiento teórico especializado, para contribuir a la reflexión o bien para que otros investigadores desarrollen o expandan la línea en otros casos y contextos económicos o socioculturales.

### **3. Conclusiones**

En este capítulo hemos pretendido diagramar un contexto actualizado de la creatividad y la estrategia corporativa en el contexto de la IA. Sin

duda, es un marco de reflexión limitado al contexto temporal de su elaboración, pero que no obstante propone algunos caminos respecto de cómo las rutinas laborales del ámbito corporativo pueden verse beneficiadas con el uso de herramientas inteligentes, sin perjuicio de las capacidades humanas como mediadoras de esa operatividad. La eficacia real la sabremos con el paso de los años, que fijará el perfeccionamiento de estos instrumentos o su substitución por otros mejorados. De forma paralela está el trabajo que vienen haciendo los académicos desde la universidad, que también se sirven de muchas de esas herramientas para crear, validar y testear modelos y procesos, y que sean más fácilmente aplicables a realidades y casuísticas diversas. La participación de profesionales del sector en las estructuras docentes de las universidades representa a nuestro entender la clave para hacer ágil ese trasvase de prácticas y saberes entre ambos sectores. Y lo es, porque la Universidad se nutre de la realidad actual para crear nuevos modelos y paradigmas que luego podrán ser aplicados para la mejora de necesidades y fenómenos reales. En ese sentido el beneficio es doble tanto para las empresas porque disponen de aportes vivos para su trabajo y, por otro lado, un beneficio directo para los estudiantes que experimentan las problemáticas de su profesión con casos y la creación de soluciones que los preparan mejor para enfrentarse a la realidad profesional para cuando salgan a competir al mercado laboral.

## Referencias

- Percy, L. (2023). *Strategic integrated marketing communications*. Taylor & Francis.
- Sadler-Smith, E. (2015). Wallas' four-stage model of the creative process: More than meets the eye?. *Creativity Research Journal*, 27(4), 342-352.
- Turnbull, S., and C. Wheeler. "The Advertising Creative Process: A Study of UK Agencies." *Journal of marketing communications* 23.2 (2017): 176-194. Web.

## **Highlights**

La creatividad recae habitualmente en un ejercicio más bien de carácter individual de la persona, que no está exento de recibir influencias externas.

La influencia de Internet, la minería de datos “*data mining*” y más recientemente la IA como síntesis de todas ellas, permite actualmente poder servirnos de herramientas de búsqueda gestión de datos e ideas muy potentes.

La investigación académica no funciona sobre la premisa de la obtención inmediata del saber, sino que va avanzando a partir de la validación de distintas etapas en un período de tiempo prolongado.



## Capítulo 3

# **Diagnósticos con inteligencia colaborativa para la comunicación estratégica**

Guillermo Bosovsky Favre

Instituto DOXA (España)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7324-3933>

### **1. Exigencias del escenario actual**

Este nuevo siglo trae consigo algunas transformaciones radicales en los valores y el propósito de las empresas. Ha entrado en crisis el modelo de negocio cuyo objetivo era únicamente el beneficio de los accionistas. Ha pasado a primer plano la necesidad de cuidar la reputación, comprometerse con unos valores y un propósito sostenible, teniendo en cuenta las nuevas exigencias de los accionistas (criterios ESG: *Environmental, Social and Governance*). Asimismo, la de atender a los intereses de los empleados, aplicando principios de gestión del talento y *employer branding*. También a las sensibilidades y expectativas de los clientes cuidando al máximo la calidad de la experiencia de cliente y la sintonía con sus valores. Y, además, el respeto y la contribución a la atención a las necesidades del entorno social y el cuidado del impacto de la actividad de la empresa sobre el medio ambiente (Bosovsky, 2020; 2021).

Esto exige un compromiso profundo con un enfoque *multistakeholders*. En este contexto, que algunos autores califican de ‘activismo corporativo’, como un paso más en el terreno de la RSC (Responsabilidad Social Corporativa) la comunicación ha cobrado una importancia más estratégica que nunca, ya no como propaganda o ‘*greenwashing*’, sino como parte de una coherencia profunda entre *el ser, el hacer y el decir* de las empresas (Bosovsky, 2021).

Por otra parte, desde la década de los 80 se ha ido describiendo el escenario en que se desenvolvían las empresas como entornos VUCA (*Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad*). A partir de 2020 se han actualizado, reformulado y subrayado algunos rasgos del contexto actual: ahora se habla de entorno BANI (***B de frágil, A de ansiedad, N de no lineal e I de incomprensible***). Son tan intensos y perturbadores estos rasgos, que en muchos casos llevan al fracaso los proyectos que siguen funcionando bajo los paradigmas tradicionales de decisión, planificación y acción.

Los proyectos de comunicación, tanto los transversales de gestión integral de los intangibles, como los que forman parte de las áreas de marketing, experiencia de empleado, iniciativas DE&I (Diversidad, Equidad e Inclusión), experiencia de cliente, innovación, relaciones con la comunidad social del entorno, sostenibilidad medioambiental, etc., requieren más que nunca, en este contexto actual, una visión holística, un alineamiento estratégico, un compromiso real con el propósito corporativo y un nuevo estilo de liderazgo.

**Figura 1.** Entorno Bani**(Brittle, Anxious, Non- linear, Incomprehensible)**

Fuente: autor

La creatividad, la planificación y el liderazgo de los proyectos de comunicación necesitan basarse en nuevos principios:

- Los proyectos no pueden ser planificados a largo plazo con un enfoque rígido, sino con un criterio de revisión constante que se inclina hacia el modelo bottom-up.
- Una idea o un proyecto no resulta perfecto y definitivo a partir de las ideas iniciales. Es conveniente la creación de prototipos y pruebas piloto de procedimientos, procesos, productos, servicios, nuevos desarrollos, transformación digital, rediseño de branding e identidad corporativa, etc., para testar su adecuación a los objetivos y a la gestión de vínculos positivos con los protagonistas y destinatarios.
- Es más importante que nunca la utilización de herramientas de investigación destinadas a escuchar a los públicos con respeto, empatía, y con interés por aprovechar sus puntos de vista, su experiencia, sus conocimientos y su inteligencia. Abandonar la endogamia cultural de la empresa y del equipo de liderazgo,

a fin de enriquecer las propias perspectivas con un enfoque de fecundación intercultural, creando sinergia con las culturas de los públicos de los proyectos. Abrir la mente, aprender en cada proyecto, abrir las ventanas para que entre aire fresco.

- En la comunicación es necesario renunciar a la astucia, que es unilateral, manipuladora, que cosifica a los públicos, para apostar por la inteligencia, que es inteligencia compartida y colaborativa entre la inteligencia propia y la inteligencia de los públicos.

En este escenario ha pasado a primer plano la importancia de la comunicación en las empresas. Especialmente, lo que ocurre cuando la empresa hace un alto en el camino, fuera de la rutina de funcionamiento, y se pone en pie un proyecto concreto y acotado. Lo más fecundo es que un proyecto concreto disponga de un diagnóstico de base para inspirar la creatividad y la elaboración de su plan estratégico y operativo. Pero la conciencia, por parte de los líderes de los proyectos, sobre la necesidad de este diagnóstico que ponga el foco en la escucha de los públicos implicados, depende de la concepción que tengan sobre qué es la comunicación. No todos los líderes de las empresas piensan del mismo modo sobre cuál es el sentido de la comunicación, en qué consiste, de qué se ocupa. Son muchos los que todavía siguen concibiendo la comunicación como la actividad de emitir mensajes, consignas, explicaciones, promesas, reivindicaciones, etc., lanzados unidireccionalmente desde las empresas hacia sus públicos, a los que colocan en la posición de receptores o destinatarios.

Hoy en día debemos reivindicar una concepción muy distinta: la comunicación es una producción intersubjetiva de símbolos, valores y aspiraciones. Es interacción en un acto de creación conjunta. Es comunión entre emisores y receptores. Es la construcción de vínculos sanos al servicio de intereses compartidos. Lógicamente, si los líderes de un proyecto están centrados en sus propias intenciones y consideran a los públicos objetos a informar, motivar o convencer, no tendrán la

predisposición a escucharlos, a utilizar herramientas de investigación para tomar contacto con sus puntos de vista y aprovechar su inteligencia. Solo si se concibe la comunicación como la construcción de un vínculo sólido y fecundo entre la empresa y sus públicos, los líderes tendrán interés en escucharlos y articular sus aportaciones en la inteligencia estratégica del proyecto.

## 2. ¿Los públicos son realmente inteligentes?

Dentro de cada uno de los perfiles de públicos de un proyecto concreto de comunicación hay individuos más inteligentes que otros. Algunos de ellos son muy inteligentes y tienen mucha experiencia en el tema en juego, pero otros lo son en un bajo nivel. Algunos individuos tienen mucha inteligencia de cierto tipo (por ejemplo, inteligencia social, emocional, o artística) y muy poca inteligencia de otros tipos (por ejemplo, razonamiento lógico, matemática, o en lingüística). ¿Y qué ocurre con el conjunto? Aunque en general sean más o menos inteligentes, ¿lo serán ante el tema en juego de cada proyecto que una empresa quiera poner en marcha? ¿Serán suficientemente inteligentes como para invertir dinero y cierto tiempo en consultarlos mediante una investigación?

Cualquiera que sea la convicción que se tenga a priori sobre su nivel de inteligencia respecto al tema del proyecto en juego, no es más que un prejuicio. Y lo cierto es que los responsables de un proyecto no tienen otra posibilidad que partir de un prejuicio: o creen a priori que los públicos podrán aportar inteligencia al proyecto, o creen a priori que no merece la pena invertir trabajo y dinero en escucharlos. Inevitablemente se tiene uno de los dos prejuicios. O se tiene la presunción de que los públicos son inteligentes o la presunción contraria. Lo interesante de esto es que la '**presunción de inteligencia**' produce efectos positivos en el éxito de cualquier proyecto de comunicación. Esto es así porque en la medida en que el líder cree en sus públicos,

tiene fe en ellos, los respeta, los admira, los quiere, se compromete con ellos... toda la creatividad, la planificación y la ejecución de su proyecto estará teñida de esa presunción de inteligencia. Eso produce efectos de inspiración estimulante en la propia inteligencia del líder, y además el contenido, el enfoque y el tono de su comunicación estarán teñidos de ese compromiso, gratitud y respeto hacia los públicos. Obviamente, esto también produce efectos positivos en los públicos del proyecto, porque consciente o inconscientemente percibirán el compromiso del proyecto hacia ellos. Si, por el contrario, el líder del proyecto subestima a los públicos, y está convencido de que no merece la pena escucharlos, porque cree que no aportarán nada suficientemente interesante, ellos probablemente percibirán la subestimación y el desprecio o, al menos, es muy posible que no se sientan suficientemente identificados ni involucrados con los objetivos de la comunicación. La empatía de la organización hacia los públicos es una condición necesaria para la eficacia estratégica de los proyectos de comunicación y además, es una consecuencia incremental: produce un efecto irradiante indirecto sobre la cultura de la empresa. A través de la escucha a los públicos mediante de investigaciones concretas se construye y se fortalece en la empresa una cultura de empatía. La presunción de inteligencia no solo contribuye al éxito de los proyectos, sino que, además, produce efectos estructurales positivos en la identidad de los públicos y la de la organización, porque la identidad se construye en espejo (Oviedo, 2014).

A pesar de que la presunción de inteligencia no es más que eso, una presunción, es necesario reconocer la existencia de un fenómeno que ocurre en las realidades complejas y en las que intervienen múltiples actores. Se trata de la denominada “inteligencia colectiva” (Abadi, 2007; De Kerchhove, 2009; Miller, 2013; Surowieki, 2005). La inteligencia colectiva es un fenómeno estrechamente vinculado al concepto de “*sistemas emergentes*”. Esto ha cobrado extraordinaria importancia en las últimas décadas, porque pone de relieve que existe una inteligencia transindividual, producto de la interacción entre los individuos de un colectivo social, que conforman un sistema. Los sistemas son

conjuntos de elementos que se combinan e interactúan entre sí, y en los cuales el todo es más, y distinto, a la suma de las partes. Un sistema emergente es un fenómeno de coordinación entre el conjunto de componentes del sistema, a través del cual se consigue una eficacia en el funcionamiento que es superior al que podría tener cada individuo actuando aisladamente. La intencionalidad del comportamiento colectivo y la coordinación del conjunto “emerge” a partir de la propia interacción entre los elementos, sin estar dirigidos por liderazgo alguno, y sin que exista un plan previo que le sirva de guía. Son fenómenos de “autoorganización”. Cada individuo por sí mismo no tiene cómo llegar a las mejores decisiones ni identificar los patrones de comportamientos más eficaces, pero el sistema sí lo consigue a través de la cooperación entre los individuos. Los sistemas emergentes se dan en colectivos de diversas especies animales, en la formación y el funcionamiento de ciudades, en la generación de capacidades cognitivas a partir de la interacción de las neuronas del cerebro, en las redes sociales, en el ecosistema digital, etc. (Johnson, 2001). Incluso en el campo de la innovación tecnológica se están desarrollando modelos denominados “robótica de enjambre”, basados en estos principios.

**Tabla 1.** Dos fenómenos de la actualidad

Los dos grandes fenómenos de la actualidad	Dos tipos de necesidades de las organizaciones	Herramientas de distinto tipo
La revolución digital. Inteligencia artificial.	Conseguir datos, gestionar información. Inteligencia de datos.	Big Data, Marketing Automation, automatización de procesos, etc.
Inteligencia colaborativa	Gestionar la inteligencia de los públicos, escuchar a los públicos para producir inteligencia estratégica	Metodologías cualitativas y cuantitativas para escuchar a los públicos y generar inteligencia colaborativa

Fuente: autor

Cuando se pone en marcha un proyecto de comunicación es necesario escuchar a los públicos para contar con su inteligencia. Pero

en estos casos no se trata solo de una inteligencia emergente surgida espontáneamente a partir de la interacción entre los individuos. La inteligencia colectiva espontánea de los públicos **no es más que una materia prima** para la fabricación de la inteligencia concreta que necesitan los proyectos de las organizaciones. **Es necesario ‘fabricar’** inteligencia colectiva específica, mediante investigaciones diseñadas ad hoc (Bosovsky, 2013). Para articular la inteligencia de los públicos en la inteligencia de un proyecto se convoca especialmente a representantes de esos públicos para que colaboren aportando sus puntos de vista, su experiencia, sus formas de percibir la realidad, sus valores y aspiraciones, etc. Es decir, se trata de una **inteligencia colaborativa convocada** por una investigación de públicos específica, diseñada ad hoc para garantizar su máxima eficacia en la producción de conocimientos e insights que inspiren la creatividad y la planificación estratégica del proyecto (Bosovsky, 2021).

La inteligencia colaborativa se produce en la investigación (o sea, en el diagnóstico de base para elaborar el proyecto de comunicación), mediante la interacción de **tres polaridades**, entre cada uno de los tres actores, que cuentan con un nivel importante de inteligencia previa:

- **Por un lado, el líder (individuo o equipo) del proyecto.** Sin duda es un experto en la especialidad de su empresa, tiene autoridad profesional y liderazgo como para haber tomado la iniciativa, tiene respaldo político interno, iniciativa y empuje, tiene experiencia, y objetivos concretos que aspira a conseguir con el proyecto.
- **Por otro lado, el investigador,** que tiene trayectoria y experiencia en diversos sectores de actividad, tiene formación en los campos del marketing, la comunicación, la estrategia y la gestión de proyectos, domina las técnicas de convocatoria y consulta a los públicos, tiene entrenamiento en la dirección operativa de la investigación, el análisis, la interpretación de las aportaciones de los públicos y la producción de insights

que contribuyen a la eficacia de los proyectos de comunicación (Bosovsky, 2021).

- **Y, por otro lado, los públicos involucrados en el proyecto** (directivos, empleados, clientes, destinatarios del proyecto de comunicación, sociedad del entorno de la empresa, líderes de opinión, etc., según los casos). **Los directivos** (no solo los líderes del proyecto, sino también otros directivos), que tienen una visión del negocio, cierto conocimiento de la competencia y del contexto, unas hipótesis de las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades de la empresa, y unas opiniones sobre el proyecto. **Los empleados**, que tienen una experiencia acumulada sobre el funcionamiento de la empresa, sobre los sistemas de prestación de sus servicios, y opiniones valiosas sobre los temas involucrados en el proyecto concreto de comunicación. **Los clientes usuarios de productos y servicios**, que llevan muchos años percibiendo anuncios, reportajes periodísticos, comentarios en los medios sociales, sitios web... conocen de marcas, tienen entrenamiento en la evaluación de situaciones, escenarios, productos, ofertas, declaraciones de responsabilidad, verdades, mentiras, exageraciones, promesas, etc. Y tienen expectativas, son cada vez más sensibles a valores y están más atentos a la responsabilidad de las empresas, tanto en sus comportamientos como en sus mensajes. Si partimos de una presunción de inteligencia respecto a ellos, evidentemente tienen mucho que aportar.

Cada uno de estos tres actores en un proyecto de comunicación es, por lo tanto, un polo de inteligencia por sí mismo. Lo importante es que, mediante la investigación, si es realizada no como un sistema de recogida de información, sino con un enfoque de producción de inteligencia colaborativa, pone en interacción estos tres polos, y produce un salto de nivel muy importante en la inteligencia del proyecto que se quiere llevar a cabo.

***¿De qué modo concreto se produce la interacción? En una polarización por pares, que sigue una secuencia específica:***

**En primer lugar**, en el paso que tradicionalmente se denomina “*briefing*”, que en la investigación tradicional se considera la formulación de la demanda por parte del líder del proyecto, el cual le informa al investigador sobre el encargo que desea realizar. En ese enfoque el investigador, en muchos casos, se limita desempeñar un rol pasivo: atender a las instrucciones del líder y cumplir con lo que le pide. Ese enfoque tradicional, la inteligencia del líder al formular el *briefing* se limita a lo que ya pensaba a priori, a lo que se le había ocurrido antes de ese primer paso. Y en esos casos la inteligencia del investigador también se limita a su expertise en aplicar herramientas y en cumplir con el *briefing* recibido. Esta posición pasiva del investigador se debe no solamente a que en muchos casos no puede ir más allá del conocimiento de las herramientas de investigación, sin capacidad para funcionar como un interlocutor del líder con un nivel de consultoría en proyectos y estrategias de comunicación, sino también a que los propios investigadores no se animan a formarse y adquirir experiencia en consultoría estratégica.

En contraposición a ese modelo, es mucho más fecundo reivindicar un enfoque completamente distinto en el evento del *briefing*. Se trata de poner en juego la interacción entre los dos polos de inteligencia: la del líder del proyecto y la del investigador, que, si tiene talla profesional suficiente y asume un rol de consultor, genera un nuevo nivel de inteligencia aportando dos funciones: por un lado, ayudar a perfilar el enfoque más fecundo de la investigación a desarrollar y, por otro lado, cumplir una función de interlocución que tiene algunos rasgos de coaching. En efecto, el líder del proyecto tiene muchos más conocimientos y experiencia que los que se le han ocurrido formular explícitamente cuando convoca al investigador para el *briefing*. El investigador, al escucharlo con un enfoque de consultor, introduce un estímulo que permite al líder del proyecto hacer conscientes algunos

conocimientos latentes y formular sus ideas y expectativas de un modo que en solitario no alcanzarían su máxima potencia.

**En segundo lugar**, el investigador convoca a los públicos a consultar, utiliza las herramientas cualitativas y/o cuantitativas que correspondan y crea los soportes necesarios para escucharlos y registrar todas sus aportaciones. En esa fase del proceso también se produce un plus de inteligencia en los públicos por encima de la que tenían antes de ser consultados, como efecto de la interacción entre la formulación de temas, interrogantes, demandas de explicaciones y de recomendaciones, etc. Pero a la vez el propio investigador se ve estimulado por la inteligencia de los públicos. Es una escucha interactiva entre ambos polos, que produce efectos de plus de inteligencia. Y después, a partir del análisis y la interpretación de las aportaciones de los públicos, el investigador formula conclusiones, recomendaciones e insights inspiradores para la eficacia del proyecto de comunicación en juego. Este es un proceso de creación de inteligencia, que es de un nuevo nivel, por encima de la que tenían los públicos y la del propio investigador antes de haber interactuado.

**En tercer lugar**, el investigador se reúne con el líder del proyecto y los directivos de la empresa que este considera pertinente convocar. En esta reunión el investigador no se limita a transmitir pasivamente los resultados de su diagnóstico, sino que establece un diálogo fecundo de consultoría estratégica. No solo aporta la inteligencia de los públicos y la suya propia, sino que produce una interacción de reflexión estratégica que genera un nuevo nivel de inteligencia del proyecto. Es decir, es un nuevo paso de producción colaborativa entre estos dos polos de inteligencia: la de los líderes de la empresa involucrados en el proyecto y la suya propia.

**Por último**, se pone en juego la interacción entre el proyecto de comunicación y sus públicos, cuando la empresa pasa a la acción con el proyecto. En este caso, la empresa conecta con sus públicos desde la inteligencia colaborativa y la empatía que se ha generado mediante la investigación, y los públicos se relacionan con el proyecto

interactuando desde sus percepciones, sus decisiones, su empatía hacia la empresa, en la medida en que se sienten identificados con los contenidos, los objetivos y el tono de la relación. Este enfoque permite que la comunicación sea concebida como un diálogo y no como un monólogo unidireccional por parte de la empresa. Es una interacción productiva entre estos polos de inteligencia.

**Figura 2.** Las 3 polaridades de la inteligencia colaborativa



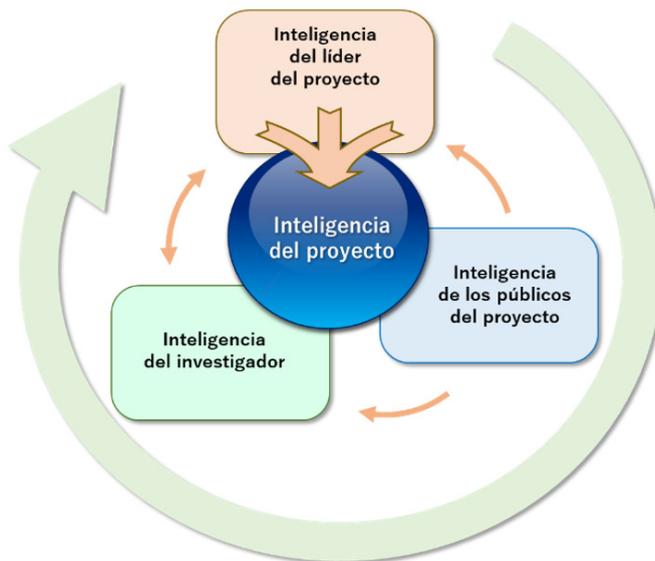
Fuente: autor

Es interesante añadir una reflexión, que permite reforzar otro matiz al enfoque que aquí se está planteando. Toda empresa tiene una cultura determinada, compuesta por una combinación de elementos: sus características dentro del sector de actividad al que pertenece, el foco de su negocio, un estilo de trabajo y de liderazgo, un saber hacer especializado, unos principios rectores, unos valores, unas creencias compartidas, unos elementos de cohesión, una forma de relacionarse con los clientes, los proveedores, la sociedad del entorno, etc. Sobre

todo, tiene la fuerza impulsora de unas convicciones y una inteligencia muy especializada. Si no fuese así, ya no existiría. Además, cuando tiene un proyecto nuevo dispone de unos conocimientos, unas intenciones y una confianza en su forma de concebirlo. En el líder del nuevo proyecto está presente esta cultura y este empuje, y en él se concentran, como un efecto de su responsabilidad, los rasgos dominantes de la cultura de la empresa. Pero su cultura no coincide con la de los públicos específicos involucrados en el proyecto.

Ante esta realidad existen dos posibilidades: o bien el líder del proyecto considera que tiene completamente claras las ideas, que sabe lo que hay que hacer y cómo hacerlo, y se apoya en sus convicciones culturales como fuente única de inspiración o, por el contrario, cree que también existen otras formas de relacionarse con el tema del proyecto, que son distintas por los respectivos roles de los otros actores en juego, y que, por lo tanto, es enriquecedor incorporar las inteligencias de esas otras culturas. En la primera de estas dos opciones, el proyecto solo será inspirado por la interacción interna especializada que tiene el líder dentro de su círculo de pertenencia. Esto implica un **enfoque endogámico** del proyecto, con los riesgos de taras que la endogamia puede tener. En la segunda opción, el líder del proyecto apuesta por incorporar la cultura de los públicos involucrados. En este caso, al escuchar a los públicos mediante una investigación *ad hoc* se produce una **fecundación intercultural**, con la fuerza enriquecedora que esta conlleva. En el enfoque de la fecundación intercultural se despliega toda la potencia de la inteligencia colaborativa entre el líder del proyecto, los públicos del proyecto y el investigador, que es el que aporta al líder la riqueza de la inteligencia de los públicos y la producción de insights a partir de su propia inteligencia.

**Figura 3.** La fecundación intercultural



Fuente: autor

Desde sus propias culturas, los públicos *fecundan* la inteligencia del proyecto, si se los escucha mediante una investigación bien diseñada:

- Aportan su experiencia y sus conocimientos.
- Desvelan sus valores, sus aspiraciones y sus expectativas.
- Expresan sus percepciones, sus ideas, sus creencias...
- Aportan informaciones sobre sí mismos y sobre sus entornos.
- Aportan sus valoraciones sobre conceptos, marcas, clima laboral, propuestas, anuncios, productos y servicios, enfoques de proyectos...
- Colaboran en el diagnóstico de fenómenos, realidades, tendencias...
- Aportan recomendaciones.

### 3. Los nuevos principios de la investigación

La tradicional “investigación de mercados” es una mina de oro en cuanto a la creación y utilización de herramientas técnicas. Existe una fuerte experiencia acumulada a lo largo de muchas décadas. Los procedimientos cualitativos y cuantitativos han demostrado una gran eficacia y siguen siendo utilizados habitualmente en todo tipo de proyectos de empresas e instituciones. Sin embargo, la investigación tradicional se ha auto explicado -y reivindicado- como una especialidad orientada más hacia la obtención y análisis de información que hacia la consultoría estratégica. Hay una serie de ‘síntomas’ conceptuales que subrayan esta concepción. Por ejemplo, ponen el foco en la búsqueda de datos sobre hechos supuestamente objetivos de los consumidores. Considera que su tarea consiste en *recoger* datos e insights, como si se tratara de frutos silvestres que ya existían antes sobre el terreno, y que la función del investigador es *recolectarlos*.

Para que los diagnósticos de base aporten una función estimulante y fecunda de consultoría al servicio de la comunicación estratégica es necesario un “cambio de chip”: concebirla no como una actividad recolectora, sino como una productiva. La investigación de consulta a los públicos es la forma de “fabricar” inteligencia colaborativa. A través de la escucha se generan insights que no existían antes del acto de la investigación. **La investigación es la forma real de articular la inteligencia de los públicos en la inteligencia de los proyectos.** Es la herramienta para producir la fecundación cultural entre los distintos actores, protagonistas y destinatarios (Bosovsky, 2013; 2021).

**Figura 4.** La inteligencia producida

Fuente: autor

Para poder cumplir plenamente con esta función de consultoría al servicio de una eficacia estratégica de los proyectos de comunicación, la investigación debe ser desarrollada bajo nuevos principios, distintos a los de la perspectiva dominante en los estudios tradicionales de mercado y opinión (Bosovsky, 2013).

**Tabla 2.** Los nuevos principios de la investigación

1. Giro copernicano operado por la investigación	Pasarse de estar concentrados en la propia organización, sus productos, sus intenciones, sus mensajes...	A poner interés en escuchar a los públicos: sus percepciones sus esquemas mentales, sus sensibilidades, sus puntos de vista...
2. Concepción productiva de la investigación	No concebir a la investigación como una actividad "recolectora": búsqueda de datos, recogida y análisis de informaciones.	Concebir la investigación como una actividad productiva: producir información, producir ideas, producir insights estratégicos...
3. Inteligencia colaborativa en la investigación	Abandonar la idea tradicional de inteligencia localizada en individuos, en los líderes, en el investigador...	Utilizar la investigación como sistema de producción de inteligencia colaborativa, fecundación intercultural...
4. Modelo holístico de la investigación	Superar los enfoques de investigación parcelada, fragmentaria, de aspectos parciales aislados del todo estratégico.	Asumir que la investigación se aplica a realidades complejas, sistemas... y estudiar cada aspecto como parte de un todo que le da sentido.

Fuente: autor

Algunos ejemplos de proyectos en los que se ha aplicado este enfoque de la investigación:

- Desarrollo de un plan de fidelización de pacientes en una importante clínica.
- Diagnóstico de sensibilidades medioambientales de los ciudadanos para elaboración de políticas ES&I de una empresa multinacional.
- Elaboración de estrategias para la potenciación del mercado de agricultura ecológica en un país.
- Creación del enfoque para comunicar el sentido de la adquisición de una marca por otra.
- Desarrollo especial de productos y servicios para clientes hemipléjicos y parapléjicos.
- Implementación de políticas para la inclusión de mujeres en un sector tradicionalmente masculino.
- Proyecto de cambio cultural en la Policía Nacional de un país.

- Campaña para contribuir a la prevención y detección precoz de la meningitis.
- Proyecto para potenciar hábitos de uso racional de la energía en los consumidores.
- Optimización de la plataforma de gestión de los proyectos de investigación científica.
- Estrategia de decisiones para una marca líder ante una grave crisis de reputación.

#### **4. Conclusión, a modo de síntesis**

La investigación aporta con plenitud toda su fecundidad al servicio de la comunicación estratégica cuando cumple varias funciones:

- En el briefing consultivo, ejerce una función de coaching con los líderes del proyecto.
- El investigador no se limita a registrar y transmitir pasivamente las ideas, opiniones y recomendaciones de los públicos del proyecto. Su función es interpretar para producir insights de valor estratégico.
- Al transmitir a los líderes del proyecto sus conclusiones, interpretaciones y recomendaciones, los líderes amplían y modifican su visión estratégica.
- La investigación inspira la creatividad y la planificación del proyecto de comunicación.
- “Dialogar” con la inteligencia colectiva es hacer investigaciones concretas para incorporar realmente la inteligencia de los públicos en la planificación y gestión de los proyectos de la organización.

## Referencias

- Abadi, S. (2007). *Pensamiento en red. Una nueva disciplina para crear, realizar y vivir*. Temas Grupo Editorial.
- Bosovsky, G. (2013). *El pulso de la marca. Modelo 4D de investigación en branding*. (En *Los 5 pilares del branding*, Joan Costa y otros). CPC Editor.
- Bosovsky, G. (2020). *Responsabilidad en la comunicación estratégica*. Experimenta Editorial.
- Bosovsky, G. (2021). *Conversaciones con 20 líderes en comunicación y branding*. Ediciones Pirámide.
- De Kerckhove, D. (2009). *Inteligencia en conexión: hacia una sociedad de la Web*. GEDISA Ed.
- Johnson, S. (2001). *Sistemas emergentes*. Turner Publicaciones, Fondo de Cultura Económica.
- Miller, P. (2013). *La manada inteligente*. Ediciones Destino, Madrid, 2013.
- Oviedo, C. (2014). *Organizaciones Espejo. Comunicación y empatía para la sostenibilidad*. Edición: GERENS.
- Surowieki, J. (2005). *Cien mejor que uno. La sabiduría de la multitud o por qué la mayoría siempre es más inteligente que la minoría*. Ediciones Urano.

## Highlights

No pienses en tus públicos. No estás en su lugar. Ellos piensan por sí mismos. Aplica herramientas para escucharlos, y deja de imaginarlos.

La investigación de públicos en comunicación es -debe ser- consultoría estratégica. No debe ser considerada un commodity.

Sin investigación no hay estrategia. La energía se pierde atendiendo al día a día y “apagando incendios”. Los diagnósticos son los que permiten gestionar los vínculos con visión estratégica.



## Capítulo 4

### **Perspectivas de planificación y evaluación en comunicación en organizaciones con propósito**

Alejandro Álvarez-Nobell

Universidad de Málaga, (España)

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

María Belén Barroso

Universidad de Málaga, (España)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8411-0458>

#### **1. Revisando “el Plan” y la forma de planificar en comunicación estratégica**

Partimos del supuesto de que la gestión de la comunicación estratégica en el contexto actual configura un conjunto de actividades y procesos innovadores atravesados por una perspectiva o modelo de motivación mixta, el cual se presenta como una manera de planificar y gestionar las acciones comunicativas procurando que la organización alcance sus propios objetivos mientras que al mismo tiempo contribuye al logro de los objetivos de otros agentes en busca del bien común (Grunig, 2013; Murphy, 1991). En efecto, los objetivos de comunicación estratégica necesariamente se deben definir partiendo de los objetivos organizacionales ya que, de no ser así, la comunicación, desconectada de la realidad institucional, se reducirá a la utilización de algunas técnicas

en función de objetivos aleatorios desarticulados del propósito o la misión corporativa (Libaert, 2005). A su vez, esa misión o propósito que se activa a partir de valores, modela el perfil organizacional desde donde parten tanto los objetivos corporativos como los comunicacionales. Sin embargo, en un contexto en el que la constante es el cambio, no sobrevive quien no tiene capacidad de adaptación. Y eso es lo que la gestión de comunicación está viviendo en los últimos tiempos: una profunda transformación.

El presente capítulo, da cuenta de la evaluación de las perspectivas de planificación en comunicación y el rol que ha tenido y está desarrollando la función de evaluación. Dotar (y gestionar) en las organizaciones de sistemas de información para la toma de decisiones, se ha convertido en la principal función de comunicación, integrando las tradicionales funciones operativas, directivas y políticas.

### **1.1. Sesenta años del modelo RACE de planificación y la función de evaluación**

Del análisis exhaustivo de la biblioteca sobre el tema, surgen diversas perspectivas para la elaboración de planes, pero sin duda el modelo RACE de Marston ha sido el que más ha influenciado describiendo las funciones de diagnóstico, acción, comunicación y evaluación. Existe una concepción de organización que la asume como un sistema dinámico que acciona para la consecución de objetivos, cuyas funciones esenciales se engloban en lo que se conoce como *planificación*. La misma se puede definir como (Albrecht, 1996):

El conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que estas van a llevarse a cabo y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido (p. 74).

La planificación será así un escenario teórico-descriptivo que relata todo aquello que hay que hacer en la organización y con qué se cuenta para ello. Incluye metas y objetivos, modos o estrategias para

conseguir lo que se pretende, tácticas, acciones y herramientas que soporten intenciones y mensajes, etc. Es un escenario que pretende proponer objetivamente un guion y un directorio de pautas a seguir. Tradicionalmente, en los procesos de *management* se suelen distinguir estas cuatro funciones esenciales para la organización, cada una de las cuales se corresponde con una serie de actividades y tareas.

- Planear: supone prever y decidir, así como definir objetivos y modos de acción.
- Organizar: implica definir la estructura que comprende relaciones, responsabilidades (funciones y tareas) y decisiones (autoridad).
- Dirigir: integra las actividades de selección y capacitación, comunicación, motivación (creación de incentivos), liderazgo y conformación de equipos y también resolución de conflictos.
- Controlar: verificar el desempeño del plan previamente establecido y que ocurre a lo largo de su implementación, en busca de posibles ajustes.

Sin embargo, hoy en día, las funciones de dirección giran también en torno a la motivación, la comunicación, el estilo de liderazgo, la formación de equipos, la toma de decisiones, la observación y la resolución de conflictos. Desde el punto de vista de la comunicación, la planificación procura definirse como parte de un sistema complejo, ocupando una posición límite, ya que son el canal de relación entre una organización y los públicos y actúan interna y externamente (Castillo-Esparcia, 2009). Así visto, para Grunig y Hunt (2000, adaptado por Xifra) quienes gestionan la función de relaciones públicas:

- Dirigen, planifican y ejecutan la comunicación para la organización como un todo.
- Gestionan el discurrir de los mensajes dentro de la organización a través de los diversos métodos de investigación para, a partir de ahí, elaborar las estrategias comunicativas más adecuadas.

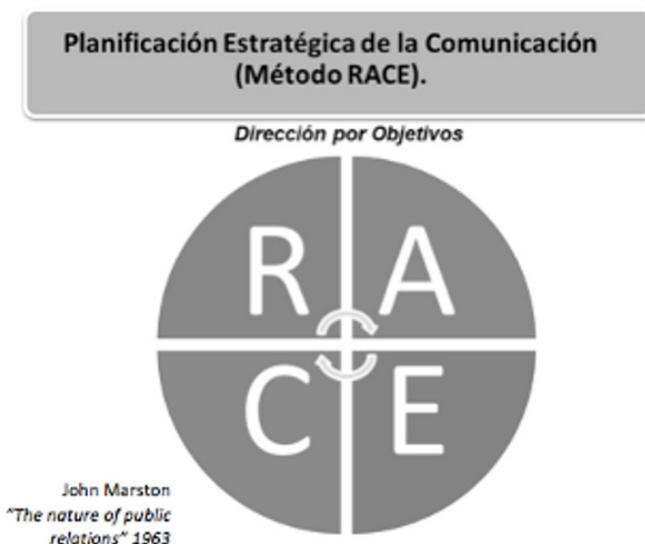
Gestionan la circulación de un mensaje fuera de la organización cuando ayudan a la dirección a decidir la forma de explicar una política o una acción al público y luego intentan acceder a los medios de comunicación para explicar la actividad.

Se puede avanzar un peldaño más en la cuestión y abordar la interrelación entre la organización (de tipo sistémica) y la gestión de comunicación (desde la perspectiva relacional) en lo que se conoce como planificación estratégica (Matilla, 2007). Para ello, se toma como base el modelo que en 1963 Marston estableció para definir el proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de la comunicación (lo postula para el ámbito de las relaciones públicas), al cual denominó con el acrónimo RACE (de las siglas en inglés “Research” (R), “Action” (A), “Communication” (C) y “Evaluation” (E)) en alusión a cuatro fases: Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación. El modelo se basa en el proceso clásico del *management* diseñado por Drucker (1954) conocido como *Management by Objectives* (MBO) al que antes se hacía referencia, y que parte de la recopilación de información previa, la cual es analizada en profundidad para poder diseñar un plan de acción y, tras su ejecución, evaluar el cumplimiento de determinados objetivos previamente definidos.

Hay otros autores que han elaborado sus propios modelos teóricos, eludiendo o completando el modelo de Marston (1963). Aun así, el método RACE es uno de los más utilizados en el desarrollo de la gestión profesional de la función de comunicación en las organizaciones y es, asimismo, uno de los más citados en el ámbito académico, puesto que constituye un punto de referencia esencial. El modelo *marstoniano* es también conocido como “*Método de la Espiral*” puesto que, al ser concebido gráficamente, se dibuja como una línea ascendente que, partiendo en su nacimiento de la investigación, avanza hacia la acción, se desplaza por la comunicación y, finalmente, desemboca y termina en la evaluación. Su aportación se centra en la descripción cíclica de sus cuatro etapas o fases y en su ordenamiento cerrado. Aunque la idea de la espiral no es del todo determinante, lo fundamental en

Marston (1963) es que cada etapa conduce indefectiblemente a la siguiente, de modo tal que la última “*Evaluation*”, una vez superada, obligará a recurrir nuevamente a la primera “*Investigation*” para seguir avanzando (Noguero I Grau, 2000).

**Figura 1. Modelo RACE según Marston (1963)**



Fuente: Elaboración propia.

De las cuatro áreas, la Evaluación es la etapa final que señala el método RACE formulada por Marston en 1963. Aunque el modelo de Marston (1963), especifica claramente las cuatro etapas básicas del proceso de planificación estratégico, es evidente que esta última fase, la de evaluación, no encuentra ni un consenso ni un claro desarrollo. Al respecto, Weiss (1972) concluiría sus investigaciones con un asunto de severa gravedad metodológica:

Los profesionales de las relaciones públicas intentaban evaluar sus programas sin tan siquiera especificar cuál era su objetivo. Y ello se producía muy habitualmente, hasta tal punto que, si se les facilitaba una declaración de propósitos, con frecuencia ‘se manifestaba en términos de actividades del programa, en lugar de en resultados del mismo (citado por Pavlik, 1999, p. 84).

Sin embargo, por aquellos años, Robinson (1969), había aventurado que en un futuro próximo los profesionales de las relaciones públicas dejarían de guiarse por procedimientos intuitivos y subjetivos para evaluar la eficacia de sus planes estratégicos y que, para ello, adoptarían métodos de investigación más sistemáticos, de carácter científico. Y aunque ha pasado casi medio siglo –y está claro que al adquirir la comunicación una función directiva en las organizaciones, las acciones de planificación estratégica se vuelven fundamentales– Xifra (2005) sostiene que, si bien la investigación y su posterior evaluación constituyen las etapas más esenciales de todo el proceso de planificación estratégica, sorprendentemente, en el campo de la comunicación y las relaciones públicas son las más menospreciadas.

Según Matilla (2007), “el origen de esta carencia parecería centrarse en dos interrogantes no bien resueltos: el primero sería la definición concreta de qué es lo que se pretende medir y la segunda con qué metodología hacer frente a la medición” (p. 329). Con respecto a este dilema Pavlik (1999) citará a Reeves (1983) quien, con respecto a la primera pregunta –la definición del ámbito de medición– afirmó en su momento que:

Una documentación completa de los efectos de los medios (de una campaña de relaciones públicas) exige datos procedentes de cuatro fuentes: contenido del mensaje; atención de la audiencia al mensaje; efectos (resultados de la atención) y procesos condicionales/situaciones en que los efectos pueden producirse o no. (Pavlik, 1999, p. 84).

Dozier (1984), no daba crédito a un programa de comunicación basado en la dirección por objetivos sostenido a largo plazo, sin que

sea imprescindible marcar objetivos realistas cuyo alcance debe ser medido para determinar el éxito de los programas implementados. Por ello, Dozier se planteó comprobar si la predicción de Robinson se había cumplido y realizó una investigación al respecto, que produjo unos resultados que evidenciaron tres grandes estilos de evaluación (1984, p.113):

- **La evaluación científica del impacto.** Evaluación del impacto del programa por medio de la recogida de datos cuantitativos y de ciencia social.
- **La evaluación instintiva.** Constituía el sistema tradicional que históricamente se venía practicando en el sector profesional, tipificado por una evaluación subjetiva y personal que estimaba la eficacia de un programa o plan mediante la observación casual y anecdótica, sumado al juicio profesional basado en la experiencia acumulada.
- **La evaluación científica de la difusión.** Constituía otro método de uso tradicional, basado en la emisión del mensaje y en su publicación en los *mass media*. En general consistía en un análisis del *press clipping*, de tipo numérico (registro de los centímetros de las columnas recortadas en prensa o tiempo en antena; la audiencia de los medios y soportes que han publicado el tema) y de un análisis de contenido de los recortes.

Por aquellos años, otras clasificaciones intentarían echar luz señalando las diferencias entre la evaluación sumativa y la formativa (Pavlik, 1999, p. 84-85):

- **Sumativa:** se dirige a verificar las consecuencias de la implementación de un programa, las cuales suelen manifestarse de formas tan ambiguas e imprecisas que, en ocasiones, parece que no permiten su medición. Describe si un programa o plan posee unos objetivos concretos, articulados y mensurables, antes de que este sea implementado, por lo que resulta de

gran ayuda en el proceso de toma de decisiones relativos a si continuar o no con el desarrollo del plan.

- **Formativa:** es aquella que sirve para determinar la forma en que se alcanzan los objetivos, proporcionando información de diagnóstico acerca de la mejor estrategia a implementar en el plan o programa. Este tipo de evaluación requiere de una investigación previa, de modo que se disponga de un elemento en relación al cual comparar los posibles logros alcanzados en la evaluación posterior.

En los años 80, Pavlik (1999) se muestra pesimista al describir cuál era la situación de la investigación basada en ciencias sociales para la evaluación de la eficacia. Coincidían en esta apreciación otros investigadores norteamericanos: Lindenmann (1980) y Grunig (1984).

## **2. La medición y evaluación como objeto de estudio**

La función de medición y evaluación estratégica en comunicación ha cobrado en las últimas décadas una gran relevancia y competitividad para la gestión de las organizaciones. El clásico axioma “no se puede gestionar lo que no se mide” resulta impostergable bajo todo concepto para la gestión de comunicación en la actualidad. Como etapa de la planificación estratégica de la comunicación, la función de evaluación ha sido la menos estudiada y desarrollada en España y Latinoamérica, en relación a los trayectos realizados en Estados Unidos, Inglaterra y Alemania, con más de 60 años de tradición y experiencia en la temática (académica, pero sobre todo profesional) (Lindenmann, 2005; Macnamara, 2016). Sin embargo, es un tema que por su actualidad y trascendencia (hablamos lisa y llanamente de poder rendir cuentas de nuestro desempeño como responsables de comunicación estratégica), acucia y preocupa; pero también despierta expectativas en quienes apuestan e invierten en las organizaciones, por las posibilidades y potencialidades que la gestión de comunicación ofrece. Y estos se debe

en parte a que la digitalización tecnológica ha modificado e integrado los procesos comunicativos en torno a un mundo virtual, intensificando el valor e impacto de la significación de las acciones y mensajes bajo flujos y características fundamentalmente relacionales.

En efecto, si se analizan las organizaciones con un prisma modélico de tipo sistémico, quien ejerce la función de comunicación debe diagnosticar, accionar y evaluar las relaciones con los públicos de forma vinculada a la misión y los objetivos de la organización; observando e interactuando, en todo momento, con los distintos entornos existentes: económico, político, cultural, social y medioambiental. Cuando esto sucede, la comunicación se vuelve estratégica, forma parte de los procesos de dirección y se transforma en un vector de competitividad que aporta un valor fundamental a la organización, siempre que se midan y evalúen dichos resultados. Y es que los aportes de la gestión estratégica de comunicación pueden y necesitan ser evaluados como las actividades realizadas por otras áreas de conducción en las organizaciones. La medición y evaluación dota de un rol estratégico y esencial a quien ejerce la función de Dircom, ya que, es capaz de probar constantemente que su tarea les agrega un valor concreto a los fines organizativos. Pero para ello, es necesario asumir -y aplicar-, tanto académicos como corporativos (empresas, ONG's, proveedores de investigación y agencias de comunicación) un conjunto de supuesto, si se quiere, empíricos, teóricos y hasta metodológicos que permita comprender esta visión integral (e integrada) de la medición y evaluación en comunicación estratégica. Estos supuestos, deben legitimar la función de evaluación en relación integral con los procesos de planificación en comunicación que se supone crearán los efectos. Por ello, la medición y evaluación en comunicación estratégica debe pregonar una actividad continua y *formativa* durante el proceso y, desde luego, *sumativa* en términos de resultados u objetivos superiores a los propios objetivos de producción.

Las más diversas prácticas y herramientas deben confluir de forma continua, complementaria y no competitiva en un sistema ordenado

en fases, unificado en niveles de actuación y bajo estándares claros y sencillos de aplicar y que, aun ofreciendo diferentes puntos de vista sobre una misma realidad, sean capaces de evaluar las contribuciones definidas en la planificación estratégica en comunicación. Partamos entonces para abrir el debate transversal, del conjunto de supuestos que Castillo y Álvarez Nobell (2015), elaboraron sobre la función de medición y evaluación en Comunicación Estratégica:

1. La comunicación, desde una perspectiva integradora y holística, es un fenómeno determinante en las organizaciones que responden a un genoma sistémico de dirección por objetivos.
2. Los objetivos de comunicación deben estar vinculados directamente a los objetivos generales de la organización por la misma razón por la que deben coincidir los modelos de *management* adoptados por la organización y el DIRCOM.
3. La planificación estratégica en comunicación -bajo el fundante modelo RACE (*Research, Action Planning, Communication and Evaluation*) propuesto por Marston (1963) - es de naturaleza dinámica e integrada; y debe aunar las fases de investigación diagnóstica para la determinación de públicos y objetivos; selección de técnicas y diseño de las acciones; implementación del programa de comunicación; y evaluación formativa y sumativa de los distintos niveles y objetivos propuestos.
4. La evaluación es una etapa fundamental y de necesaria aplicación en aquellas organizaciones que empleen para su gestión de comunicación procesos de planificación estratégica, debiéndose dotar de los presupuestos, recursos y talentos necesarios que la legitimen y promuevan su empleo generalizado.
5. La función de evaluación es de carácter directivo y estratégico; en tanto que las tareas de medición corresponden al proceso táctico y procedimientos operativos a ejecutar por los propios departamentos o equipos gestores de la comunicación en las organizaciones.

6. Las fases que integran la función de evaluación: estratégica, táctica y operativa deben funcionar de forma articulada y retroalimentada.
7. Los métodos de medición responden a diversos niveles de complejidad en función de los objetivos que se pretenden evaluar; generando en consecuencia una proliferación de estándares, métricas y dispositivos posibles de emplear que enriquecen la propia función.
8. La complejidad en los niveles y objetivos de medición debe ser incremental e integrada, no sustitutiva.
9. Los objetivos, que se identifican siempre como *output*, *outtake*, *outcome* y *business results*, son el fin que justifica las técnicas, acciones y herramientas a emplear en comunicación estratégica.
10. No existe un único método simple que posibilite llevar adelante todas las mediciones necesarias. La herramienta, técnica o metodología que puede ser invocada para medir en comunicación estratégica, debe combinarse.

### **3. De la planificación normativa a la planificación prospectiva por escenarios: la información para la toma de decisiones**

En contextos lineales, casi predictivos, la comunicación estratégica nos tiene acostumbrados a desempeñar una función asesora, de planificación normativa e intercambio comercial a partir de diagnósticos y planificaciones. Pero en la actualidad, las grandes transformaciones que vislumbramos en la comunicación en las organizaciones dan cuenta de un necesario paso de esta perspectiva normativa a una prospectiva estratégica en materia de planificación. Los clásicos “planes libro”, producto de un diagnóstico retrospectivo sincrónico, la impronta técnica de un “consultor” y la legitimidad de un “ejecutor político” con poder, empiezan a dar paso a una dinámica

planificación por escenarios (Camps, et al; 2017); producto de la reconfiguración de las agendas, el rol protagónico de las historias en la generación de contenido, y los nuevos modos de relacionamiento (el fenómeno *selfie*).

Pero ¿por qué nos cuesta tanto ser estratégicos y planificar?... Una serie de interrogantes nos ayudan a reflexionar sobre la transformación que hoy viven los procesos de planificación estratégica:

- Propósitos: ¿Para qué nos comunicamos? ¿Cuál es el propósito, la causa, la razón? ¿Cuán estratégicos son nuestros objetivos? ¿Sabemos y priorizamos con quién nos vamos a relacionar?
- Mensajes: ¿Qué comunicamos? ¿Gestionamos tácticamente la conversación, las distintas agendas? ¿Son nuestros mensajes portadores de sentido y de interés para nuestras comunidades de relaciones? ¿Hay una clara definición de atributos a comunicar? ¿Hay un concepto definido y acordado?
- Acciones: ¿Cómo nos comunicamos? ¿Qué niveles de eficiencia guardan nuestros procesos? ¿Cuán innovadores son nuestras acciones, productos, actividades, recursos? ¿Hay creatividad en nuestras ideas?
- Contexto: ¿Cuándo nos comunicamos? ¿Conocemos el contexto? ¿Lo escuchamos activamente? ¿Evaluamos las oportunidades y el riesgo de comunicar o no comunicar?

Estos planteos (y propósitos) son de “mesa chica”, pero una que no nos encuentra como protagonistas. La función estratégica de la comunicación requiere de capacidad de decisión; la función directiva, de capacidad de acción; y la función política es la que posibilita incidir en el presente y rumbo de las organizaciones.

**Figura 2.** Evolución de la Planificación en comunicación en contextos de ubicuidad



Fuente: elaboración propia.

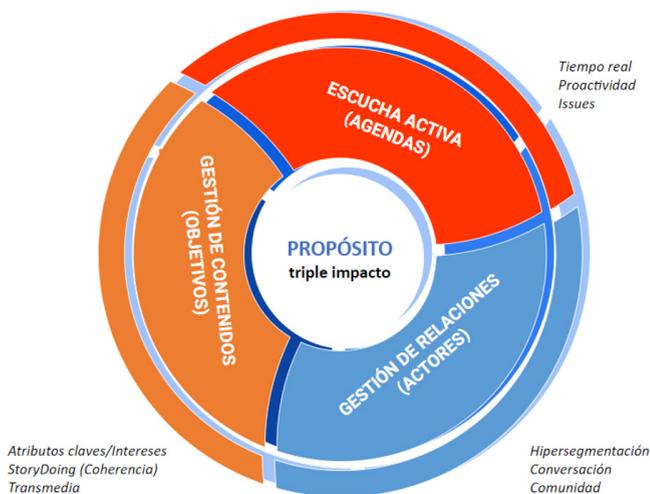
Por ello el debate en torno a qué perspectiva debemos asumir al momento de planificar y gestionar la comunicación:

- Normativa/Asesora: que produce diagnósticos y “planes libros” en función de los recursos disponibles. Es una planificación estática a largo plazo, reactiva antes las crisis y muchas veces considerada como una variable de “gasto” y no de inversión. Aquí la comunicación no es competitiva para la organización y sus objetivos.
- Planificación Estratégica: gestiona la comunicación a partir de un modelo de dirección por objetivos en el que median acciones y resultados. Es más acotada en el tiempo, pero opera de modo preventivo ante riesgos potenciales. La evaluación es de impacto de tipo sumativa.
- Escenarios Estratégicos: es una perspectiva que asume la realidad como contextos cambiantes; en los cuales los públicos gestionan sus intereses sin grandes dosis de racionalidad ni certeza. El ensayo y cambio es propio de esta perspectiva, proactiva basada en el seguimiento en tiempo real de issues, con una evaluación formativa que permite ajustes y cambios

de rumbo. Gestiona sobre lo relevante en el contexto inmediato (*stay relevant*).

En definitiva, los departamentos de comunicación excelentes (Tench et al., 2017), a la luz de *European* y el *Latin American Communication Monitor 2017-2018* (Moreno et al; 2017; Zerfass et al, 2018,) están más avanzados porque aplican *big data*; estrategias de identificación y comunicación con *social media influencers*; apoyan a los altos ejecutivos con información y conocimientos para sus decisiones y actividades; dedican menos tiempo a la comunicación operacional y más tiempo a la orientación y *coaching*; desarrollan un mayor nivel de competencias; e invierten más y mejor en la formación de sus comunicadores. En este punto, ya tenemos claro que la gestión de comunicación en contexto de ubicuidad requiere funcionar en tiempo real, de manera preventiva y estructurada a partir de asuntos estratégicos, puntos importantes o *issues*; siguiendo las agendas institucionales, mediáticas y pública, o sea lo que cobre relevancia de los que está pasando en la sociedad.

**Figura 3.** Nuevas dimensiones de la gestión de comunicación estratégica.



Fuente: elaboración propia

Este proceso permanente que es la escucha activa está asociada al segundo proceso que llamamos producción de contenido. Definir, a partir de los objetivos, un conjunto de atributos claves e intereses a comunicar, de acuerdo a determinados públicos. Dicha comunicación debe ser absolutamente controlada y coherente, además de pensada para múltiples dispositivos, plataformas y formatos.

El tercer proceso es la gestión de relaciones. En efecto, cómo ir siguiendo y midiendo esa conversación que se iba dando en las distintas comunidades con características particulares, hiper segmentadas y controladas.

a) La evolución de la función diagnóstica: la escucha activa.

La escucha activa nos permite continuamente saber dónde estamos posicionados y definir cuáles son los temas de actualidad en las agendas, sobre los cuales vamos a gestionar. Para ello, necesitamos escuchar activamente estas tres agendas: la mediática, la institucional y la pública; aunque nos enfrentamos al gran déficit que tienen las instituciones: los sistemas de información. A veces creemos que todo pasa por los medios de comunicación, pero, en realidad, gran parte de nuestras comunidades, se están hoy relacionando y se informan por las redes sociales. Todos los días, a toda hora, incluido el fin de semana. Nos transformamos prácticamente en la fuente de información básica externa y fundamentalmente para la toma de decisiones hacia dentro de la organización.

b) Producción de contenido hipersegmentado

La segunda dimensión es la que permite activar la maquinaria de construcción y producción de contenido. La principal fuente son los sistemas de información, por ejemplo, la geo-referenciación, o incluso la segmentación, por ejemplo, de la información en redes sociales. Aquí se construye el llamado discurso institucional, dónde la clave es la

coherencia y la priorización de dispositivos. Trabajamos sobre el eje: concepto-idea-recursos.

c) Gestión de relaciones según intereses

Este último proceso explica el modo de gestión para con cada uno de los actores. Nosotros los comunicadores no tenemos que ser los protagonistas, es importante que tengamos claridad sobre nuestro rol. En la era de la “selfie”, ni siquiera los políticos son protagonistas, sino el público. Al respecto, resulta clave el mapa de actores y el seguimiento de la conversación de lo que va pasando. Adentrarnos a las comunidades de intereses, a las redes de relaciones es clave para legitimar nuestros mensajes y lograr el promovido impacto comunicativo desde la organización.

#### **4. Conclusión: Comunicación estratégica en tiempos complejos**

Los tiempos que corren nos presentan desafíos que requieren otros puntos de vista para pensar el rol de la comunicación estratégica: las formas de relacionamiento y vinculación social cambiaron y plantean retos a las clásicas lógicas de producción, circulación y consumo de la información. Continuamente, a través de las tecnologías y de los discursos, construimos imaginarios según nuestras motivaciones y libertad de manifestar necesidades, convicciones e intereses.

Sin lugar a duda, en este contexto en el que cualquier persona, en cualquier espacio y en cualquier momento, tiene la posibilidad, mediante la tecnología, de relacionarse con otros, se plantean profundos cambios en la comunicación por parte de las organizaciones y sus distintas estrategias (Islas, 2011). Algunos de los más significativos, están modificando los niveles y prácticas de acceso a la información pública, las relaciones con agendas públicas y de gobierno y los procesos de producción y distribución del contenido informativo.

Los datos son el principal capital de la era del conocimiento. La capacidad de gestionarlos de manera instantánea y en grandes cantidades es una ventaja competitiva. Son innumerables los ejemplos, sobre todo a nivel político (Brexit, Acuerdo de Paz en Colombia, Trump, entre otros), en los que la información digital y el big data (o macrodatos) pueden usarse para algo más que la toma de decisiones.

En este marco, el desafío es tratar de volver a la esencia para, desde lo simple, comprender lo complejo siempre buscando el anclaje en el propósito (Barroso y Tojar, 2023). Debemos intentar transformar así los ambientes comunicativos (su estructura, contenidos e impactos) que surgen en los nuevos sistemas abiertos y dinámico donde los medios de comunicación y las redes sociales, las organizaciones y los distintos actores se relacionan e influyen mutuamente.

## Referencias

- Albrecht, K. (1996). *La misión de la empresa*. Barcelona: Paidós.
- Barroso, M.-B., y Tojar-Hurtado, J. C. (2023). La gestión de relaciones públicas en las empresas con propósito. *Revista Internacional De Relaciones Públicas*, 13(25), 21-40. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v13i25.801>
- Camps, S., Álvarez Nobell, A., Cambareri, L., y Riorda, M. (2017). Comunicación de instituciones, empresas y gobiernos en situaciones de desastre. *REV-COM*, 3.
- Castillo-Esparcia, A. (2009). Relaciones públicas y think tanks en América Latina. Estudio sobre su implantación y acción. *Razón y palabra*, (70).
- Castillo Esparcia, A., y Álvarez-Nobell, A. (2015). *Evaluación en comunicación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.
- Dozier, D. M. (1984). Program evaluation and the roles of practitioners. *Public relations review*, 10(2), 13-21.
- Grunig, J. E. (Ed.). (2013). *Excellence in public relations and communication management*. Routledge.

- Grunig, J. y Hunt, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Edición adaptada por Jordi Xifra. Madrid: Gestión 2000.
- Islas, O. (2011). La sociedad de la ubicuidad, los prosumidores y un modelo de comunicación para comprender la complejidad de las comunicaciones digitales. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, (7).
- Libaert, T. (2005). *El plan de comunicación organizacional*. México DF, México: Editorial Limusa.
- Lindenmann, W.K. (1980). Use of Community Case Studies in Opinion Research. *Public Relations Review*, 6 (1), 40-50.
- Lindenmann, W. K. (2005). *Putting PR measurement and evaluation into historical perspective*. Institute for Public Relations. [https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/PR\\_History2005.pdf](https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/PR_History2005.pdf).
- Macnamara, J. (2016). *Organizational listening: The missing essential in public communication*. New York, NY: Peter Lang.
- Marston, J. (1963). *The Nature of Public Relations*, New York: McGraw Hill.
- Matilla, K. (2007). *Aportaciones para un modelo global de planificación estratégica en Relaciones Públicas y comunicación integral. Análisis de un caso: El uso de los modelos de planificación estratégica en algunas agencias y consultoras de relaciones públicas y comunicación*. [Tesis doctoral, Universidad Ramón Llull]. Repositorio de la Universidad Ramón Llull <http://www.tdx.cat/handle/10803/9222>
- Moreno, Á., Molleda, J. C., Álvarez-Nobell, A., Herrera, M., Athaydes, A., & Suarez-Monsalve, A. M. (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.
- Murphy, P. (1991). The limits of symmetry: A game theory approach to symmetric and asymmetric public relations. *Journal of Public Relations Research*, 3(1-4), 115-131.
- Noguero i Grau, A. (2006). Consideraciones acerca de las relaciones públicas en el siglo XX y su incardinación actual en el fenómeno de la globalización. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura* (34). 087-102.

- Pavlic, J.V., (1999). *La investigación en Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Robinson, E.J. (1969). *Public relations and survey research: achieving organizational goals in a communication context*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, Á., y Verhoeven, P. (2017). *Communication excellence: How to develop, manage and lead exceptional communications*. Springer.
- Weiss, C. H. (1972). *Evaluation research: Methods for assessing program effectiveness* (p. 97). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Xifra J. (2005). *Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Paidós.
- Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Vercic, D. & Moreno, A. (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, EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin, Brussels.

## Highlights

En los actuales contextos de transformación y cambio permanente, quien no se adapta, no sobrevive. La gestión estratégica de la comunicación está en ese proceso.

Dotar y gestionar de sistemas de información a las organizaciones para la toma de decisiones es la principal función operativa, directiva y política de quienes gestionan la comunicación en las organizaciones

Agendas y escucha activa; objetivos y gestión de contenidos; actores y gestión de relaciones: las nuevas dimensiones de la planificación prospectiva en comunicación para organizaciones con propósito



## Capítulo 5

# **El rol de la creatividad en la planificación de la comunicación y la publicidad**

Saraí Meléndez-Rodríguez

Universidad Autónoma de Barcelona, España

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4598-3066>

### **1. Introducción**

La creatividad es considerada como uno de los componentes más importantes de la comunicación estratégica (Lehnert et al., 2014) y ha quedado demostrado en diversos estudios que los mensajes creativos suelen generar respuestas más favorables por parte de los consumidores y de generar un mejor boca a boca (Moldovan & Lehman, 2010). En el tiempo de las redes sociales lo más difícil es lograr captar la atención de las personas. Demasiados mensajes, demasiados canales, demasiados estímulos. Alcanzar a los públicos objetivos cada vez más presenta nuevos retos para los comunicadores que se destacan en los campos de la publicidad, las relaciones públicas y las comunicaciones de marketing en general. Esta nueva realidad obliga a los profesionales a ser más innovadores a la hora de crear mensajes que sorprendan y entusiasmen a sus diversas audiencias. Por ende, ser creativo

no es opcional, sino un deber para todo practicante del quehacer comunicativo y de toda comunicación estratégica que pretenda dejar huella.

El panorama de la comunicación está en un perpetuo estado de cambio. La creatividad prospera paralelamente con el desarrollo de la comunicación estratégica, impulsando estrategias innovadoras que se adaptan a las plataformas emergentes y a los comportamientos de los consumidores (Gouillon et al., 2021). Al alentar a las organizaciones a desafiar las convenciones, la creatividad impulsa una cultura de innovación que acepta el poder asumir riesgos (Carrero Morales, 2019).

En este capítulo se explicará como la creatividad abre el camino para generar conexiones significativas entre marcas y/o personas y sus públicos, ya que ayuda a crear estrategias y mensajes memorables que resuenan y crean un verdadero impacto. En un mundo saturado por una gran cantidad de información es imprescindible lograr que los ojos y los oídos de los individuos estén dispuestos a ser expuestos a los estímulos que se presentan en forma de piezas comunicativas. Poner la creatividad como piedra angular de cualquier esfuerzo es el primer paso para tener resultados exitosos y notables en esta profesión, ya que facilita el acaparar la atención de los receptores, forjar comunidades, crear conexiones, diferenciar productos y marcas de su competencia, convertir palabras en acciones y obtener resultados medibles en las redes sociales. Todas estas cuestiones se explican a continuación.

## **2. Creatividad para llamar la atención**

Los seres humanos son constantemente bombardeados por mensajes de todo tipo, desde comunicación personal como mensajes de textos y notificaciones de sus redes sociales, hasta anuncios que pretenden seducir para inspirar a que se realice una acción determinada (comprar, donar, participar, etc.). Microsoft (Gausby, 2015) realizó un estudio que indica que el advenimiento de la era digital ha generado que la

capacidad de atención de las personas se reduzca considerablemente, puesto que, en el 2000, era de 12 segundos y ya para el 2013 se redujo a 8 segundos. Los hallazgos sugieren que este acortamiento es el resultado del aumento del uso de la tecnología y el flujo constante de información. La atención se ha fragmentado (Arrese & Pérez-Latre, 2017), ya que las personas tienden a interactuar con varias plataformas al mismo tiempo. Emplear diseños, visuales y elementos multimedios ayuda a llamar la atención en este mar de información (Calvo-Porrall & Lévy-Mangin, 2019) porque la creatividad sirve como un catalizador al transformar los mensajes mundanos en historias que emocionan y resuenan profundamente.

Para que un mensaje cale, debe primero inspirar a que las personas deseen dedicarles su tiempo y sus sentidos. Estas necesitan ser estimuladas de formas inesperadas para evitar que cambien el canal, pasen la página del diario o simplemente deslicen hacia abajo con el dedo en sus teléfonos móviles. Se ha demostrado que los mensajes que son creativos tienen más probabilidad de destacar y de ser consumidos de forma más placentera por las audiencias. Para que un anuncio o mensaje sea considerado como creativo debe tener tres dimensiones: originalidad (*originality*), relevancia (*meaningfulness*) y calidad artística (*craftsmanship*) (Rosengren et al., 2020). La dimensión de originalidad se refiere a la capacidad que tiene una pieza para ser distinta, única y refrescante (Smith et al., 2007, 2008). El elemento de relevancia alude a si el anuncio es importante para un grupo determinado, apropiado y lógico (Rosengren et al., 2020); si logra generar una verdadera conexión. La calidad artística implica que el anuncio está bien hecho y que exhibe características artesanales en la redacción y el diseño del arte (Modig & Dahlén, 2020). Estudios apuntan a que la creatividad viabiliza el éxito de la comunicación (West et al., 2019) y que los esfuerzos que resaltan del resto tienen mayor probabilidad de ser procesados (Smith et al., 2007).

Los consumidores realizan una serie de pasos antes de tomar una decisión y a nivel comunicativo, la atención es el primero de ellos. El

modelo AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción) propone precisamente que la atención es la génesis del estímulo en miras de obtener una respuesta (Priyanka, 2013). El orden propuesto es el siguiente:

- Atención: el consumidor está al tanto de la categoría, producto o marca (a través de una comunicación)
- Interés: el consumidor se interesa en aprender más sobre los beneficios o cómo la marca es compatible con su estilo de vida
- Deseo: el consumidor genera una disposición favorable con respecto a la marca
- Acción: el consumidor crea una intención de compra o realiza un acto puntual deseado

Injectarles creatividad a las propuestas de comunicación es imperante, especialmente cuando se trata de colocar mensajes en los medios digitales, puesto que lo que se publica en este tipo de plataforma tiende a ser más efímero (Willemsen et al, 2019; Karlsson & Sjøvaag, 2016). Un ejemplo concreto sobre cómo se puede llamar la atención de las personas es la campaña global llamada “Comparte una Coca-Cola” creada en Australia en el año 2011. ¿Cuántas veces ven los consumidores el empaque de las botellas de esta soda rodeado de tanta competencia? ¿Cómo puede la marca atraer sus miradas para estimular la compra? Este gigante universal que está presente en muchos mercados se realizó dichas interrogantes y decidió apelar directamente al consumidor con el propósito de romper con la rutina de lo que comunica su etiqueta. Es por esto por lo que reemplazó el diseño tradicional por los nombres más comunes de las personas del país para que los consumidores buscaran las que mencionan a sus amigos y seres queridos con el fin de regalárselas. Coca-Cola de esta manera reforzó su mensaje de ser la bebida favorita para compartir, pero en esa ocasión lo comunicó a través de una masiva acción, la cual convirtió su producto incluso en una pieza de colección que es parte del decorado. Las personas con nombres menos comunes tuvieron la oportunidad

de crear sus etiquetas personalizadas en puntos de ventas particulares para evitar la exclusión. La campaña fue adoptada por otros mercados y sus agencias de comunicación les dieron su propio toque para hacerlas más relevantes a esas geografías determinadas. En China, optaron por imprimir apodosos en vez de nombres, mientras que en América Latina se imprimieron nombres y luego fueron sustituidos por apellidos e incluso roles que se ocupan en la vida de las personas (ej. mejor amigo, jefe) (Coca-Cola, 2023). De esta manera esta marca universal de cola sigue llamando la atención de la gente y sorprendiéndola en los diversos puntos de contacto. Sus esfuerzos de comunicación son igual de efervescentes que los productos que ofrece. Eso es creatividad.

Otro gran desafío para los comunicadores es darle visibilidad a causas sociales y clientes pro-bono, de modo que provoquen una acción concreta, ya sea brindar un donativo, servir de voluntario o firmar una petición digital. Esta fue la situación que encaró Leo Burnett Iberia, la agencia de los supermercados Lidl en Lisboa, Portugal en el año 2010. La marca inició una alianza con “Project Viva”, organización que tenía como meta crear 5 pozos artesanales para acortar las distancias que las mujeres africanas deben recorrer en la búsqueda de agua, la cual puede exceder los 42,195 kilómetros. ¿Pero cómo puede la comunicación estratégica lograr que los portugueses se preocupen y actúen por una situación que está tan lejana de ellos? La agencia usó la creatividad para llevar el asunto directamente a Lisboa para que los consumidores vieran de primera mano el arduo recorrido a las que son sometidas las féminas. Invitaron a una líder de una aldea en Guinea-Bisáu llamada María a participar del maratón de Lisboa y de ese modo logró mostrarle su rutina al mundo. Vestida con la indumentaria típica de su país, caminó junto a los deportistas por horas mientras la prensa cubría su caminata. Fue invitada a un recorrido nacional de medios para reforzar la importancia de donar a la noble causa. El esfuerzo fue todo un éxito, ya que el pueblo lusófono donó tanto dinero a través de los supermercados de la cadena Lidl que triplicaron la meta al lograr recaudar lo suficiente para construir 15 pozos artesanales de agua (Adforum, 2010). De esta

manera la marca alemana mostró su compromiso de una forma sin precedentes gracias a una idea simple, pero efectiva.

Llamar la atención de los segmentos meta es un desafío. No obstante, si se es exitoso en esa encomienda, las marcas y causas tienen el potencial de unir a personas con intereses y valores en común.

### **3. La creatividad forja comunidades**

En antaño, los medios de comunicación masiva permitían enviar mensajes de forma directa a través de la compra de medios, ya que las audiencias tenían preferencias marcadas en su consumo mediático como ver la televisión, leer la prensa y escuchar la radio. Se preparaban mensajes para cada medio y se alcanzaba a un gran número de personas en un corto espacio de tiempo. Con el advenimiento de las redes sociales, cada persona se convirtió en un medio y las audiencias se han diluido marcadamente. Las audiencias comenzaron a agruparse según sus intereses, valores, pasatiempos e incluso posturas. Con este nuevo panorama es menester el uso de la creatividad, ya que esta les añade a los mensajes resonancia emocional, lo cual aumenta las posibilidades de gestar conexiones basadas en la empatía y la autenticidad (García-Uceda & Sáez-Martín, 2020) según los preceptos de esa comunidad particular. Ajustar el mensaje para que resuene con audiencias específicas a través de historias creativas aumenta la relevancia y la capacidad de relacionarse (Kyu Kim et al., 2021), incluso de que la marca u organización sea considerada como un miembro más.

Durante muchos años, los comunicadores han distribuido a las audiencias demográficamente (edad, género, ingreso, etc.), pero se ha vuelto común segmentarlas según datos psicográficos (gustos, estilos de vida, posturas, etc.). Las personas crean lazos de forma virtual y consumen contenido que les resuena, cada vez más específico y personalizado. Esto ha obligado a las marcas a crear estrategias dirigidas a nichos o audiencias más pequeñas, como es el caso de los “gamers”, uno de los grupos más difíciles de conquistar porque dedican

una cantidad de tiempo considerable a su pasatiempo y a confraternizar con miembros de su comunidad.

¿Cómo puede un banco crear una conexión auténtica con jugadores de videojuegos jóvenes que viven en el presente y no tienen como prioridad planificar sus finanzas para el futuro? Esa fue la pregunta que se hizo FCB Toronto en el 2022 para atender un gran reto de negocio de su cliente BMO. Los jóvenes tienen poco interés en conocer sobre productos y servicios bancarios y es por esto que la agencia optó por añadirle una gran dosis de creatividad a su plan de comunicación. El resultado fue la creación de “NXT LVL”, la primera sucursal bancaria en la plataforma Twitch. El banco creó un canal en esta famosa página, muy utilizada por los adeptos de los videojuegos y seleccionaron como portavoz a Sean Frame, especialista en finanzas de BMO y jugador entusiasta desde los 3 años de edad. Seleccionar a esta figura le añadió al esfuerzo un toque de autenticidad, ya que aunque Sean es empleado del banco, es también un miembro real de la comunidad virtual. El experto en finanzas brinda consejos sobre cómo superar retos en la vida real y en los videojuegos más favorecidos por los integrantes (Brown, 2023). De esta forma, la marca triunfó al conectar dos mundos disímiles y la comunidad aceptó el esfuerzo de forma orgánica porque el contenido no era invasivo, como sucede en el caso de la publicidad tradicional.

Otro buen ejemplo sobre cómo una marca puede fomentar la creación o el crecimiento de una comunidad es American Express y su iniciativa “Shop Small” (Compra pequeño). Este gigante de las tarjetas de crédito optó por apoyar a los negocios locales y de cercanía, y desde el 2010 conduce esfuerzos destinados a promover las ventas de pequeñas y medianas empresas que carecen de recursos para anunciarse. La propuesta se llamó originalmente “Small Business Saturday” (Sábado de pequeños negocios) y se llevaba a cabo exclusivamente durante la época navideña en Estados Unidos. Con los años se ha transformado en un fenómeno global que dura todo el año y tiene como meta continuar añadiendo países interesados (American Express, 2023).

**Figura 1.** Sean Frame en acción mientras ofrece consejos para superar retos de videojuegos y a nivel financiero.



Fuente: <https://bmo.gg/>

Esta marca usó la creatividad para llevar un mensaje, pero donde puso la palabra también puso la acción. En esta época el que hace, dice las cosas dos veces. American Express logró posicionarse a través de esta idea como la tarjeta de crédito que no solo le brinda servicios al gran comercio, sino también a las PYMES. Además, logró reunir a los consumidores con las pequeñas y medianas empresas que forman parte de su comunidad en sus pueblos y ciudades.

Los pasados dos ejemplos ponen de manifiesto cómo la creatividad puede crear y mejorar los lazos entre las comunidades en el mundo virtual y el mundo real.

#### 4. La creatividad produce conexiones

Sorprender en los momentos y lugares más relevantes es parte de conectar de forma satisfactoria con consumidores, clientes potenciales

y los públicos en general cualquier tipo de público al que se desee alcanzar. Antes, la creatividad consistía en generar contenido y enviarlo a los distintos medios para que fueran publicados o transmitidos, no obstante, en el presente es necesario también cederle espacio a las personas para que se acerquen a las marcas de forma natural para crear simbiosis e interacciones. Esto es particularmente necesario en el caso de marcas globales, que necesitan gestar asociaciones emocionales en regiones específicas con lo que se considera importante en ese lugar. A continuación se proveen algunos casos exitosos sobre este particular.

La agencia latina De La Cruz Ogilvy tenía el reto de crear un esfuerzo comunicativo para anunciar que los restaurantes de comida rápida Burger King están abiertos hasta tarde, incluyendo horas de la madrugada. El pedido original había sido un anuncio de televisión, pero el departamento creativo se resistió a la idea, puesto que encontró una solución más atinada para atraer a las personas jóvenes que disfrutaban de la vida nocturna. La estrategia estaba basada en el “insight” que postula que dondequiera que haya un micrófono, los puertorriqueños querrán demostrar su talento. La cadena convirtió varios puntos de venta en escenarios para una competencia de talento sin precedentes llamada “BK Open Mic”. Las personas podían acudir al “servi-carro” de establecimientos específicos en sus vehículos para pedir su orden de forma cantada justo antes o después de su salida con amigos. Las interacciones entre los visitantes y los empleados fueron grabadas cada semana y se crearon episodios que se compartieron a través de las redes sociales; el público en general podía votar por sus intérpretes favoritos a través de las redes sociales. Quienes se atrevieran a demostrar su talento, como si de una noche de karaoke se tratara, se llevaba su orden de comida gratis y sus segundos de fama en el mundo digital (Adlatina, 2022). Por medio de esta campaña, una marca global consiguió calar en un mercado marcado por la música y la vida nocturna. Entender el contexto cultural, a las personas y los estilos de vida de un lugar en concreto son ingredientes esenciales para nutrir a las grandes ideas.

Para conectar, las marcas deben buscar elementos que tenga en común con sus usuarios. Tener esta información y usarla como mapa ayudará a encontrar la convergencia que desatará la propuesta creativa en la comunicación estratégica.

## **5. La creatividad fomenta la diferenciación estratégica**

Decidir qué problemas se busca resolver es más importante que las soluciones que se proponen (Einstein & Infeld, 1938; Baer et al., 2013) porque identificar problemas es ya en sí mismo un acto creativo (Walia, 2019). Las teorías de creatividad sostienen que el problema a atender debe ser novel o único, así como apropiado o útil para que pueda encajar en la definición de lo que se considera “creatividad” (Runco & Kim, 2018). Este pensamiento es la clave para que una marca encuentre su territorio único, que lo separará del resto de su competencia.

Mientras las marcas de belleza comunicaban estándares de belleza canónicos, Dove rompió esquemas al posicionarse como el producto emblema de la belleza real. Se declaró enemiga del Photoshop, el uso de modelos delgadas y sin defectos, y cambió el tipo de imágenes que se veían en esa categoría. El problema que la marca de la empresa multinacional Unilever quería resolver es la presión a las que son sometidas las mujeres para encajar en los patrones estéticos aceptados por la sociedad. Comenzó a contar las verdades detrás de la industria al mostrar cómo son retocadas las fotos antes de ser publicadas en los medios. Sustituyó a las mujeres de los anuncios por féminas de todas las tallas, tonos de piel, edades y trasfondos. Las pieles tersas sin ningún tipo de imperfección fueron reemplazadas por fotos que contienen pecas, manchas, estrías, celulitis y todo tipo de elemento que la sociedad considera una imperfección dermatológica. La propuesta de “Belleza Real” se estrenó en el 2004 cuando los custodios de la marca descubrieron que las personas estaban insatisfechas con cómo se veían y sentían en relación con sus cuerpos. Llevaron a cabo varias

encuestas realizadas a mujeres y niños, y los hallazgos arrojaron que los productos en el mercado no concuerdan con lo que la gente desearía obtener. Hoy día la marca es percibida como la responsable de hacer que la gente se sienta bien consigo misma, tenga una mejor autoestima y se sienta mejor representada en las campañas de publicidad. Este concepto es tan poderoso que aún sigue en pie y ha sido considerado como una de las mejores ideas de todos los tiempos. Además, ha producido asociaciones positivas con los consumidores a nivel global, quienes adaptan los mensajes en cada mercado para hacerle frente a sus estándares particulares de belleza (Global Brands Magazine, 2023).

Otro gran ejemplo sobre cómo la creatividad puede ayudar a que una marca se separe del resto es el caso de Apple. Rob Siltanen, excreativo de la agencia Chiat/Day y uno de los creadores de la campaña “Think Different” (Piensa Diferente) explicó en una crónica realizada para la revista Forbes, que los productos Apple eran vistos en el mercado como “juguetes” en comparación con la oferta de las computadoras IBM, las cuales gozaban de mejor reputación. La opinión general era que la apariencia de los modelos era puramente estética, pero que las personas desconfiaban de su capacidad de procesamiento frente al mercado de las PCs. La compañía se encontraba en serios problemas, pero el equipo de trabajo de la agencia encontró una manera de diferenciar a la empresa: un sistema operativo y un estilo diferente no implica solamente una manera novel de hacer las cosas, sino una apertura para pensar diferente. Así nació la campaña que le ganó la cuenta a la agencia y que se convirtió en una de las piezas más famosas de la historia de la publicidad. El anuncio consiste de imágenes en blanco y negro de personas ilustres como Gandhi y Einstein, las cuales estaban acompañadas de un texto que le rinde homenaje a aquellos que ven el mundo de otra manera, los que innovan, los genios y hasta a los que han considerado “locos”. Con este nuevo mensaje, la empresa logró posicionarse como la opción ideal para las industrias creativas y apeló a muchos que se sintieron identificados con el contenido (Siltanen, 2011).

Ser diferente es el primer paso para tener una ventaja competitiva notable y saber comunicarla es la responsabilidad de todos los custodios de una marca. Ciertamente, la exploración puede venir acompañada de riesgos (Teece et al, 2016) que deben ser asumidos a la hora de diferenciarse. Las marcas valientes son las que dan el paso para romper con lo que se considera convencional y esperado. Tomar posturas y llevar esa propuesta a acciones visibles y activas es llevar la diferenciación a una nueva dimensión.

## **6. La creatividad convierte la palabra en acción**

Si una foto dice más que mil palabras, una acción es capaz de contar toda una historia. Las marcas llevan años creando y compartiendo relatos a través de sus piezas de comunicación al emplear el recurso del “storytelling” en diversos medios. No obstante, el consumidor actual espera que las marcas lleven su mensaje a la acción al asumir posturas e incluso al convertirse en activistas de causas sociales (Vredenburg et al., 2020). Esta expectativa fomentó el nacimiento del “storydoing”, el cual se refiere a un modelo de comunicación basado en un relato que trasciende lo comercial, define un problema en la sociedad y que lleva a quienes consumen a participar mediante acciones que la misma organización propone (Rodríguez-Ríos & Lázaro-Pernias, 2021). Las marcas crean oportunidades para que las personas comunes produzcan los cambios que desean ver en el mundo:

... que en un relato se busque la participación no parece novedoso, pero sí cómo lo propone el storydoing. Ahora la heroína o el héroe no es un personaje de la historia con el que mimetizarse a través de su estado emocional, sino que pasa a ser la persona consumidora quien, haciendo uso de las herramientas que le proporciona la marca, se involucra en una causa social. Dichas herramientas suelen ser acciones icónicas que la organización pone al alcance de quienes consumen el producto para favorecer su lucha, como una descarga, la participación en la difusión de un mensaje por redes sociales, una donación, el uso de una infraestructura

instalada en una ciudad, entre otras muchas (Rodríguez-Ríos & Lázaro-Pernias, 2021, p.63).

De este modo, las empresas y organizaciones invitan a sus públicos a representar arquetipos heroicos, sustentados por los recursos que estas les brindan (Sanders & van Krieken, 2018), ya sea firmando una petición, compartiendo contenido o generando sus propias ideas. Estas cuestiones invitan entonces a incluir a los consumidores, donantes o cualquier tipo de audiencia a participar activamente en los procesos comunicativos y como debe hacer todo esfuerzo de comunicación estratégica, generar una acción concreta que pueda medirse a corto o largo plazo. La creatividad puede iniciar la historia que se puede contar y sentar los parámetros para que la ciudadanía se sienta interesada en sumarse al esfuerzo.

Una campaña que representa este tipo de estrategia y que tuvo un éxito arrollador fue “Crash the Super Bowl” para Doritos en los Estados Unidos. La agencia de publicidad Goodby, Silverstein & Partners inició el proyecto en la primavera del 2006 y continuó como una campaña promocional anual recurrente hasta el año 2016. El concurso se trataba de una competencia anual en internet presentada por Frito-Lay e invitaba a los consumidores fans de Doritos a usar su ingenio para producir anuncios de 30 segundos; el ganador sería transmitido durante el Super Bowl, el evento deportivo más importante de Estados Unidos, con el mayor número de televidentes. En sus 10 años de duración, se presentaron 36,000 anuncios para la marca y los premios fueron mejorando a medida que llegaban nuevas ediciones, los cuales incluían boletos para la gran final y hasta \$1,000,000 US. Aunque era una campaña pensada para Estados Unidos, el impacto fue tan impresionante que logró entusiasmar a creadores de otros mercados como Canadá y Australia. La marca le proporcionó a las personas dos maneras de participar: 1) al crear los anuncios y 2)

al permitirles escoger los ganadores de algunos años a través de votaciones realizadas por Facebook (Steiert, 2018). Por ende, los consumidores eran creadores y jueces, lo cual los responsabilizaba directamente del resultado final.

En materia de organizaciones sin fines de lucro, hay un caso muy aclamado por los festivales creativos por su efectividad y tenacidad. Solar Impulse, una fundación liderada por el explorador y experto en tecnologías Bernard Piccard, aprobó la campaña generada por Publicis Conseil “Prêt à voter” (Listo para votar), la cual pretendía instar a los nuevos miembros del Parlamento Francés a acelerar la implementación de medidas concretas para transicionar a soluciones más ecológicas. La Fundación identificó más de 1,000 opciones ecoamigables, limpias y rentables, y escogió 50 de ellas para colocarlas en un libro que fue producido por la agencia. Los 577 miembros del parlamento recibieron su propio ejemplar y ya que los proyectos estaban redactados en forma de legislación, estos solo tenían que arrancar la página y presentar las medidas formalmente al pleno. Para junio de 2023, ya tres nuevas leyes extraídas directamente de la pieza habían sido aprobadas con éxito y 9 estaban siendo discutidas (Solar Impulse, 2023). De esta manera, la organización ambiental le proporcionó a los legisladores y senadores los recursos preparados para que pudieran tomar acción de la forma más inmediata posible.

**Figura 2.** La creatividad puede ser un catalizador para la acción. Solar Impulse facilitó la implementación de leyes ecológicas al hacerle la mitad del trabajo al parlamento francés.



Hacer parte a los públicos de interés puede redundar en resultados favorables como los presentados anteriormente. Integrarlos en las redes sociales es una buena práctica para todo esfuerzo que pretenda prosperar en la esfera digital.

## 7. La creatividad produce resultados en las redes sociales

Se han establecido varias métricas para medir el éxito de un mensaje en las plataformas digitales, siendo las veces en que se comparte una pieza, una de las más importantes (Peters et al., 2013). Una pieza creativa tiene más probabilidades de ser orgánicamente distribuida en las redes sociales, lo cual redundará en una mayor visibilidad para la marca, organización o persona que la originó. Cuando un mensaje es compartido por un seguidor tiende a ser más persuasivo, ya que los pares (amigos, familiares, colegas, etc.) se consideran una fuente confiable de influencia (Nielsen, 2015). Que un allegado publique la pieza en Facebook, Instagram, TikTok u otra plataforma produce un

efecto de aureola (halo effect) que resulta en un aval comparable con un sello de confianza (Boerman et al., 2017). Esa distribución natural también permite que más ojos vean la comunicación y que incluso los usuarios interactúen a través de reacciones con emociones (“likes”, risas, corazones, llanto, rabia), comentarios en la casilla de texto o al recompartir el trabajo creativo. Por ende, la creatividad contribuye al boca a boca electrónico (electronic word of mouth o eWOM) y mejora las eficiencias.

Una de las buenas prácticas adquiridas por agencias de publicidad y firmas de relaciones a nivel global es insertarse en tendencias, eventos o noticias que estén pasando en el momento. Los esfuerzos realizados bajo esta premisa se han denominado publicidad en tiempo real o publicidad de actualidad (real time advertising o topical advertising) (Mazerant & Willemsen, 2018) y tienden a ser de carácter temporero para generar reacciones positivas en los consumidores.

Diversos estudios académicos han demostrado consistentemente que es beneficioso para las marcas el crear ideas para eventos que gocen de la atención pública. La publicidad de actualidad cuenta con dos subgéneros: 1) eventos planificados y 2) eventos de oportunidad (Mazeran & Willemsen, 2018). El primer tipo se refiere a toda comunicación que se puede planificar con antelación como es el caso de los eventos deportivos (ej. La Copa América, la Copa del Mundo), celebraciones nacionales (ej. Día de la madre o del padre) y algunos acontecimientos globales (ej. Miss Universo y el Día de Navidad). Por su parte, el segundo tipo, trata sobre eventos repentinos, de última hora, que requieren una reacción para poder ser parte de ellos (ej. el lanzamiento de la canción de Shakira para su ex Piqué y el anuncio de un nuevo Papa en el Vaticano).

Las redes sociales fueron pensadas para generar conversaciones y unirse a ellas cuando ciertos temas están generando el interés de las personas podría redundar en más interacciones y una mejor aceptación del mensaje. No obstante, para que estos esfuerzos calen en las audiencias deben exhibir un gran grado de creatividad, de lo

contrario no generarán en las personas el deseo de interactuar o compartir (Moldovan & Lehman, 2010). Estar al tanto de lo que sucede en términos de actualidad es una de las responsabilidades de cualquier comunicador, ya que los contextos sociales y lo que sucede en el mundo puede tener repercusiones, no solo en el negocio de los clientes, sino en la manera en que se deben comunicar con sus diversos públicos.

Crear mensajes relevantes, atractivos y atados a eventos específicos puede contribuir a que las marcas estén presentes y promuevan asociaciones positivas. Es menester tener en cuenta que los eventos relacionados con publicidad de actualidad deben ser aprovechados de forma rápida e inmediata, ya que pierden su importancia en corto tiempo. Es necesario crear un proceso dinámico de aprobaciones entre los comunicadores y los clientes para evitar publicar cuando el asunto haya pasado de moda y la atención de la gente esté puesta en otros asuntos en despunte.

## **8. Conclusión**

La comunicación estratégica necesita ser creativa para poder llamar la atención de las audiencias y que estas puedan procesar el mensaje con disposición. También contribuirá a que más allá de que el contenido sea aceptado, la marca sea considerada un miembro más de la comunidad, lo cual se logra al crear conexiones significativas. Asimismo, las buenas ideas pueden ayudar a diferenciar a una marca de su competencia y comunicar su esencia de modo inesperado y novedoso. Incluir a los consumidores en los esfuerzos comunicativos por medio del “storydoing” puede contribuir a amplificar el mensaje y motivar a la toma de acciones con un fin determinado, especialmente en las redes sociales, las cuales son espacios naturales de cocreación y colaboración. Toda comunicación estratégica debe ser inherentemente una construcción creativa.

## Referencias

- Adforum. (2010). Lidl – “The Marathon for Water”. Recuperado de <https://es.adforum.com/creative-work/ad/player/34457321/the-marathon-for-water/lidl>
- Adlatina. (2022, septiembre 15). Rafael Reina en Crema: “Una buena campaña de marca dura por siempre en la mente de la gente”. Recuperado de <https://www.adlatina.com/publicidad/rafael-reina-en-crema-una-buena-campana-de-marca-dura-por-siempre-en-la-mente-de-la-gente>
- American Express. (2023). About Shop Small. Recuperado de <https://www.americanexpress.com/en-us/benefits/shop-small/#aboutshopsmall>
- Arrese, A. & Pérez-Latre, F.J. (2017). The rise of brand journalism. En: *Gabriele Siegert, Bjorn Von Rimscha, Stephanie Grubenmann. Commercial communication in the digital age information or disinformation?*. Berlín: De Gruyter Mouton; 2017. 121-140.
- Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal*, 34(2), 197–214.
- Boerman, S. C., Willemsen, L. M., & Van Der Aa, E. P. (2017). “This Post is Sponsored”: Effects of Sponsorship Disclosure on Persuasion Knowledge and Electronic Word of Mouth in the Context of Facebook. *Journal of Interactive Marketing*, 38(1), 82–92. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2016.12.002>
- Brown, D. (2023, junio 22). FCB and BMO win more Gold for playing games at the “NXT LVL”. The message in Association with Campaign. Recuperado de <https://the-message.ca/2023/06/22/fcb-and-bmo-win-more-gold-for-playing-games-at-the-nxt-lvl/>
- Calvo-Porrá, C., & Lévy-Mangin, J. P. (2019). La creatividad visual en la comunicación estratégica. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 10(1), 265-278.
- Carrero Morales, Y. B. (2019). Identidad Corporativa y los Valores Organizacionales, desde un Liderazgo de Avanzada. *Revista Scientific*, 4(14), 347–366. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.14.17.347-366>
- Coca-Cola (2023). Question: What was the ‘Share a Coke’ campaign? Recuperado de <https://www.coca-colacompany.com/au/faqs/what-was-the-share-a-coke-campaign>
- Einstein, A., & Infeld, L. (1938). *The evolution of physics*. New York, NY: Simon & Schuster.

- García-Uceda, M. V., & Sáez-Martín, A. (2020). La creatividad como eje en la comunicación estratégica de las organizaciones. *Revista ICONO 14*, 18(2), 70-88.
- Gausby, A. (2015). *Attention Spans*. Microsoft Canada.
- Global Brands Magazine (2023). The Success of Dove's Real Beauty Campaign. Recuperado de <https://www.globalbrandsmagazine.com/the-success-of-doves-real-beauty-campaign/>
- Gouillon, V., Talandier, M., & Sabadie, W. (2021). Creatividad e innovación en publicidad digital: análisis y prospectiva. *Cuadernos Info*, 48, 35-46.
- Karlsson, M. & Sjøvaag, H. (2016). Content Analysis and Online News. *Digital Journalism*, 4(1), 177-192. DOI: 10.1080/21670811.2015.1096619
- Kyu Kim, Y., Yim, M.Y.-C., Kim, E.(A). and Reeves, W. (2021), Exploring the optimized social advertising strategy that can generate consumer engagement with green messages on social media. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 15(1), 30-48. <https://doi.org/10.1108/JRIM-10-2019-0171>
- Lehnert, K., Till, B. D., & Ospina, J. M. (2014). Advertising Creativity: The Role of Divergence Versus Meaningfulness. *Journal of Advertising*, 43(3), 274-285. <http://www.jstor.org/stable/24749845>
- Mazerant, K., Willemsen, L.M. (2018). Now and Wow! How Temporal Characteristics Affect the Word of Mouth of Topical Advertising. En: Cauberghe, V., Hudders, L., Eisend, M. (eds.) *Advances in Advertising Research IX*. European Advertising Academy. Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-22681-7\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-658-22681-7_20)
- Modig, Erik. & Dahlen, M. (2019). Quantifying the Advertising-Creativity Assessments of Consumers Versus Advertising Professionals. *Journal of Advertising Research*, 60(1), 1-14.
- Moldovan, S. & Lehmann, D. (2010). "The Effect of Advertising on Word-Of-Mouth", en *NA - Advances in Consumer Research Volume 37*, eds. Margaret C. Campbell, Jeff Inman, & Rik Pieters, Duluth, MN: Association for Consumer Research, 118-121.
- Nielsen. (2015, septiembre 28). Global trust in advertising: Winning strategies for an evolving media landscape. Recuperado de <https://www.nielsen.com/insights/2015/global-trust-in-advertising-2015/>
- Peters, K., Chen, Y., Kaplan A. M., Ognibeni B. & Pauwels K. (2013). Social media metrics—A framework and guidelines for managing social media. *Journal of Interactive Marketing*, 27, 281-298.

- Priyanka, R. (2013). AIDA Marketing Communication Model: Stimulating a purchase decision in the minds of the consumers through a linear progression of steps. *International Journal of Multidisciplinary Research in Social Management*, 1, 37-44.
- Rodríguez-Ríos, A., y Lázaro-Pernias, P. (2021). El storydoing como estrategia publicitaria innovadora en la sociedad red. En J. Herrero-Gutiérrez, T. Hidalgo-Marí y A. Bernabéu-Serrano (Coords.), *Comunicación en cuarentena: el cambio mediático en pandemia* (pp. 59-66). Alicante: Colección Mundo Digital. [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2021/260287/comcua\\_a2021p59.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2021/260287/comcua_a2021p59.pdf)
- Rosengren, S., Eisend, M., Koslow, S., & Dahlen, M. (2020). A Meta-Analysis of When and How Advertising Creativity Works. *Journal of Marketing*, 84(6), 39-56. <https://doi.org/10.1177/0022242920929288>
- Runco, M. A. & Kim, D. (2018). The four Ps of creativity: Person, product, process, and press. In Reference module in neuroscience and biobehavioral psychology. *Elsevier*.
- Sanders, J. & van Krieken, K. (2018). Exploring Narrative Structure and Hero Enactment in Brand Stories. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-17. <https://doi.org/gfbk87>
- Siltanen (2011, diciembre 14). The Real Story Behind Apple's 'Think Different' Campaign. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/onmarketing/2011/12/14/the-real-story-behind-apples-think-different-campaign/>
- Smith, R. E., MacKenzie, S. B., Yang, X., Buchholz, L. M., & Darley, W. K. (2007). Modeling the Determinants and Effects of Creativity in Advertising. *Marketing Science*, 26(6), 819-833. <http://www.jstor.org/stable/40057228>
- Solar Impulse. (2023). *25+ Prêt à Voter Proposals*. Recuperado de <https://solarimpulse.com/pret-a-voter/france-en>
- Steiert, M. (2018, julio 19). Case Study: Doritos Crash the Super Bowl. Recuperado de <https://sites.psu.edu/mfs5889/2018/07/19/case-study-doritos-crash-the-super-bowl/>
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58, 13-35.
- Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2020). Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 444-460. <https://doi.org/10.1177/0743915620947359>

- Walia, C. (2019). A dynamic definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 31(3), 237–247.
- West, D., Koslow, S. & Kilgour, M. (2019). Future Directions for Advertising Creativity Research. *Journal of Advertising*, 48(1), 102-114. DOI: 10.1080/00913367.2019.1585307
- Willemsen, L.M., Mazerant, K., Kamphuis, A.L. & van der Veen, G. (2019). Let's Get Real (Time)! The potential of real-time marketing to catalyze the sharing of brand messages. *International Journal of Advertising*, 37(5):1-21. DOI: 10.1080/02650487.2018.1485214

## Highlights

Antes, la creatividad consistía en generar contenido y enviarlo a los distintos medios para que fueran publicados o transmitidos, no obstante, en el presente es necesario también cederle espacio a las personas para que se acerquen a las marcas de forma natural para crear simbiosis e interacciones.

Para conectar, las marcas deben buscar elementos que tenga en común con sus usuarios. Tener esta información y usarla como mapa ayudará a encontrar la convergencia que desatará la propuesta creativa en la comunicación estratégica.

Una pieza creativa tiene más probabilidades de ser orgánicamente distribuida en las redes sociales, lo cual redundará en una mayor visibilidad para la marca, organización o persona que la originó.



## Capítulo 6

### **Planificación estratégica para la visibilidad y posicionamiento web de científicos y universidades**

Andrea De-Santis

Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7441-3794>

David Armendáriz González

Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3888-4166>

Luis Fernando Morales Morante

Universitat Autònoma de Barcelona (España)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1839-3231>

#### **1. Evolución de la investigación científica: interacción, comunicación estratégica y visibilidad en la era digital**

En la era digital, universidades y catedráticos se adaptan a nuevas dinámicas, enfocándose en abordar problemas sociales y mejorar la competitividad empresarial y la calidad de vida de las personas. La interacción entre la ciencia pública y privada se ve impulsada por el uso profesional de la web, siendo esto fundamental para construir y mantener vínculos entre investigadores, instituciones y beneficiarios. La evolución en la gestión del conocimiento en instituciones de

educación superior afecta la competitividad y la capacidad de respuesta a demandas externas desde hace algunas décadas (Gibbons et al., 1997). La inversión de recursos públicos y privados busca generar beneficios para la sociedad, exigiendo que científicos e instituciones conecten con interesados para fortalecer su capacidad operativa y crecimiento. La estructura jerárquica de la producción científica se vincula con la economía del conocimiento, donde académicos compiten por visibilidad e impacto (Pinho y Diogo, 2018). Nuevas estrategias, como las establecidas en el programa Horizon Europe 2021-2027 (Comisión Europea, 2021), buscan llevar ideas del laboratorio al mercado basándose en la excelencia científica, liderazgo industrial y desafíos sociales.

El sistema de gestión del conocimiento actual se basa en la lógica de mercado, orientado a evaluar el valor de la producción científica por su proyección comunicativa, lo cual se refleja en los indicadores de calidad de difusión y visibilidad de la producción científica utilizados por los organismos gubernamentales de evaluación y acreditación (ANECA, 2021; 2024). Los criterios para la medición se enfocan principalmente en la comunicación efectiva e internacionalización de los resultados de la actividad científica de investigadores y universidades, principalmente en las publicaciones especializadas, su visibilidad e impacto en la sociedad. En otras palabras, la atención se centra en la resonancia que los resultados de la investigación obtienen en la comunidad científica y, en particular, en su área de especialización, y la capacidad de diferentes actores sociales de acceder, apropiarse, mencionar y utilizar este conocimiento (Haustein et al, 2016). Por otro lado, las relaciones y colaboraciones que los investigadores y sus instituciones son capaces de construir y mantener con la comunidad científica y sectores sociales, en particular de alcance internacional, son valoradas mediante la coautoría de proyectos, patentes y publicaciones en medios especializados. Por lo tanto, la actividad comunicativa de estos agentes científicos se desarrolla en un espacio difuminado entre la comunicación académica formal, informal y científica, impulsada por

la creciente demanda de participación en el debate público (Cárdenas Tapia y De-Santis, 2022), sus aspiraciones de recompensas y reputación (De-Santis, 2022). Las TIC y la web favorecen la internacionalización, visibilidad, y construcción de redes, permitiendo a investigadores e universidades interactuar con sus públicos de interés ampliando el abanico de prácticas y herramientas para alcanzar un posicionamiento en el ámbito público y responder a las demandas de la sociedad (De-Santis y Jara Cobos, 2020).

En este capítulo, se analizan diferentes perspectivas sobre la naturaleza de la visibilidad y el posicionamiento web, y su importancia respecto a la misión y objetivos de científicos e instituciones de educación superior. En particular, se hace énfasis en la planificación de la presencia y visibilidad en línea de estos actores con miras a la generación de impacto en el ecosistema digital y la sociedad en general. Mediante la descripción y análisis de las propuestas de evaluación y clasificación de los rankings universitarios globales más populares se proponen reflexiones y recomendaciones útiles para la planificación de la visibilidad comunicativa de científicos e instituciones de educación superior de Iberoamérica, con miras a un mejor posicionamiento a nivel mundial.

## **2. Estrategias digitales y modelos de comunicación en la investigación científica**

La comunicación estratégica de los resultados de la investigación implica la planificación de acciones específicas dirigidas a un público objetivo con el propósito de satisfacer necesidades de información y conocimiento, construyendo relaciones mediante la generación de valor (Heide y Rasmusson, 2019). La comunicación estratégica se define como la gestión reflexiva y crítica de procesos comunicativos dirigidos a diversas audiencias, partes interesadas y la sociedad en general, con el objetivo de cumplir los objetivos organizacionales (Falkheimer y Heide,

2007). Los investigadores desempeñan un papel fundamental en la planificación y ejecución de estrategias de comunicación en diferentes niveles, ya que están involucrados en la gestión del conocimiento. Diseñar una estrategia de comunicación implica la proyección consciente y planificada de la información relevante a las personas adecuadas en el momento oportuno, mejorando así el rendimiento organizacional.

La comunicación de la investigación implica interactuar con diversos tipos de audiencias y grupos objetivo, lo que la convierte en un proceso complejo que requiere una estrategia bien concebida. La difusión de los resultados de una investigación es crucial para que esta tenga un impacto en las audiencias objetivo. El uso creciente de la web por parte de los científicos ha llevado a la proliferación de canales para la difusión de su trabajo, como sitios web personales, institucionales, repositorios y redes sociales académicas (De Santis, 2022; Mas-Bleda, Thelwall y Aguillo, 2014). Este cambio en el comportamiento de los investigadores ha transformado la forma en que se comunica la ciencia en línea. Delgado López-Cózar y Martín-Martín (2016) proponen un modelo de comunicación que aprovecha los medios digitales para aumentar la visibilidad e impacto de los científicos en la web, basado en la difusión y promoción de las publicaciones científica y de material académico derivado de estas en espacios como blogs y redes sociales. De-Santis (2022) diseña un flujograma que articula la implementación de estrategias comunicativas mediante el uso de plataformas y servicios digitales con el objetivo de visibilizar la producción científica de los investigadores. Sin embargo, los medios digitales también se utilizan para recopilar información, relacionarse entre sí y promocionar la investigación y la labor académica, científica y social que desarrollan las instituciones de educación superior. Esta evolución ha cambiado la noción de público a la de usuarios, destacando la importancia de la interactividad en la comunicación mediada por las TIC. Trench (2008) ofrece un marco analítico para entender los diferentes enfoques que los científicos adoptan en la comunicación pública de la ciencia,

relacionando estos enfoques con modelos de comunicación específicos. Propone tres modelos dominantes (déficit, diálogo y participación) y sus variantes, que reflejan cómo los científicos se relacionan con sus públicos. El modelo de déficit se caracteriza por la unidireccionalidad y se asocia con la difusión de información científica. El modelo de diálogo enfatiza la comunicación bidireccional, la interactividad y la confianza, con variantes basadas en opiniones y emociones. El modelo de participación involucra al público en la definición de la agenda de investigación y la deliberación sobre la actividad científica, promoviendo la democracia participativa y la implicación activa del público en la ciencia. Marcinkowki y Kohring (2014) distinguen dos estrategias principales en la comunicación científica en línea: las estrategias *pull* (atracción) y *push* (empuje). Las estrategias de atracción se basan en la accesibilidad de los productos de investigación a un público amplio a través de canales como revistas científicas, redes sociales y blogs. Las estrategias de empuje implican la difusión activa de productos de investigación a través de medios y canales específicos, como el envío de correos electrónicos y la organización de eventos. Estas estrategias son utilizadas por instituciones académicas y grupos de investigación para aumentar la visibilidad de su trabajo.

Por lo tanto, la planificación de la comunicación de la investigación científica no puede limitarse a la simple transmisión de información, sino que implica un proceso social complejo que incluye la retroalimentación, el diálogo y la participación de las audiencias en la creación de significado. La difusión sigue siendo fundamental en este proceso, ya que se complementa con la interacción con el público y la participación de este en la generación de conocimiento, incluido en contextos latinoamericanos como Ecuador (De-Santis et al., 2021). Mediante una planificación cuidadosa que considere a la comunicación desde los distintos enfoques relacionales, investigadores e instituciones pueden lograr un impacto efectivo en las audiencias objetivo.

### **3. Intersección de la visibilidad en línea e impacto en la investigación científica: métricas, medición y repercusiones**

La comunicación en línea ha revolucionado la forma con la cual las personas se relacionan y se hacen visibles en un ecosistema multiplataforma. Cualquier individuo con un dispositivo móvil puede darse y otorgar visibilidad a eventos y personas en tiempo real, trascendiendo las limitaciones espaciales y temporales tradicionales (De-Santis-Piras y Morales Morante, 2019). La visibilidad en línea se ha convertido en una preocupación central para las instituciones de educación superior, ya que la web se considera la herramienta principal para la comunicación institucional y la captación de estudiantes. La visibilización de la investigación y la imagen institucional se han vuelto fundamentales para establecer colaboraciones, alianzas y proyectos con otras instituciones y empresas en todo el mundo. Sin embargo, la visibilidad no es un proceso casual (Pinho y Diogo, 2018), sino que debe ser el resultado de una estrategia bien planificada que involucra a los investigadores, instituciones académicas y centros de investigación. Como afirma De-Santis (2022, p.42):

Por visibilidad comunicativa del investigador y su trabajo en la web se entiende el resultado que se obtiene de su actividad comunicativa en la web, en particular de la actividad de presentación de su identidad profesional de científico y la difusión de su producción científica mediante el uso de plataformas y servicios digitales, con el fin de favorecer el acceso, valoración y uso de esta información por parte de los posibles interesados y públicos objetivo.

La multidimensionalidad de la visibilidad incluye tanto al emisor como a los posibles receptores, ya que las acciones comunicativas en línea son influenciadas por las intenciones de quienes las realizan y están sujetas a la observación y juicio de otros. La teoría de la visibilidad de la comunicación destaca la importancia de analizar las tres dimensiones del modelo de visibilidad: la presentación y autopresentación en línea, la percepción que se pretende generar

en los públicos objetivos y las condiciones de uso de la plataforma y su comunidad de usuarios (Treem et al., 2020). La gestión de esta visibilidad en línea contribuye a la credibilidad y confiabilidad de la comunicación, ya que se basa en registros visibles de la actividad de individuos e instituciones que son evaluados por una comunidad de observadores. En particular, gestionar la visibilidad en línea se refiere a cómo las personas y organizaciones administran su presencia en línea, relaciones y comprensión de su entorno (Flyverbom et al., 2016) a partir de la disponibilidad, aprobación y accesibilidad de la información y conocimiento que generan (De-Santis, 2022).

En el contexto académico, individuos e instituciones crean expectativas de visibilidad en línea al difundir en la web información y conocimiento resultado de su trabajo mediante el uso de diferentes plataformas y servicios digitales genéricos y específicos que permiten una mayor interacción y, a través de las métricas alternativas, facilitan la medición del impacto en múltiples dimensiones (Haustein et al., 2016; Priem et al., 2010; Turbanti, 2017). La actividad en línea, por lo tanto, deja rastros que se pueden detectar y analizar, contribuyendo a la comunicación y evaluación de su labor. La gestión de esta visibilidad implica la creación de perfiles en línea para la difusión de información y conocimiento, lo que contribuye a aumentar la visibilidad y la posibilidad de ser encontrado, mencionado y citado. Los perfiles digitales permiten a investigadores e instituciones controlar su identidad digital y su presencia en línea, pero requieren esfuerzo y trabajo constante. Estos perfiles, sobre todo en el caso de las plataformas y servicios especializados para la ciencia, son alimentados principalmente con la producción científica de los investigadores bajo cierta filiación institucional, mostrando una relación bidireccional con la visibilidad: cuanto más se publica, mayor es la visibilidad, y cuanto más visible es un investigador, mayor es su capacidad para publicar y ser citado. La colaboración académica, especialmente a nivel internacional, puede aumentar la visibilidad y el impacto del investigador y, en consecuencia, de su institución de filiación.

La visibilidad y el impacto están relacionados con la citación de publicaciones científicas. Las citas no solo son indicadores de impacto, sino que también representan un indicador de posicionamiento y visibilidad al ser referencias obtenidas por otros expertos que reflejan la influencia de la investigación en la comunidad científica, y pueden tener un impacto en términos de recompensas reputacionales y económicas (Herman y Nicholas, 2019; Leahey, 2007). Sin embargo, la relación entre visibilidad e impacto no es lineal, y las métricas alternativas se han vuelto esenciales para evaluar la visibilidad en la web, que puede ser asociada con la calidad de los contenidos, accesibilidad, presencia en plataformas digitales y en motores de búsqueda, así como las menciones y los enlaces (Chung y Park, 2012; Thelwall y Kousha, 2014; Wouters et al., 2015). Algunos estudios consideran que la visibilidad web es sinónimo de impacto y un indicador de la comunicación que las instituciones mantienen con sus comunidades de referencia. El término “citación web” se ha utilizado en la literatura al estudiar la visibilidad web de unidades académicas y publicaciones científicas (Kretschmer y Aguillo, 2004; Vaughan y Shaw, 2005). Sin embargo, algunos expertos, argumentan que los conceptos de visibilidad e impacto son distintos (Turbanti, 2017), y consideran que los recuentos de citas reflejan solo una parte de la verdad (Bar-Ilan et al., 2012), ya que capturan el impacto científico y otorgan visibilidad, pero no consideran la trascendencia de la investigación en otros públicos o el esfuerzo del investigador para promover su trabajo. En este sentido, se destaca la importancia de la webometría y la altimetría como herramientas para evaluar la visibilidad y el impacto de la producción científica.

En conclusión, la relación entre visibilidad web e impacto en la investigación científica es compleja. Si bien las citas son indicadores clave de impacto, la visibilidad en línea, la accesibilidad, la presencia en plataformas digitales y los enlaces también desempeñan un papel importante en la medición del impacto. La visibilidad web y el impacto están interconectados, y se utilizan diversos indicadores para evaluar ambas variables. La comprensión de esta relación es fundamental para

evaluar la contribución de investigadores científicos e instituciones de educación superior en la era digital.

#### **4. Importancia del posicionamiento web en la visibilidad e impacto de instituciones académicas y científicas**

El posicionamiento web, también conocido como SEO (Search Engine Optimization) por sus siglas en inglés, se refiere al conjunto de estrategias y técnicas utilizadas para mejorar la visibilidad y la posición de un sitio web en los resultados de motores de búsqueda como Google, Bing y Yahoo. El objetivo principal del posicionamiento web es aumentar el tráfico orgánico hacia un sitio web, es decir, el tráfico que proviene de manera natural de los resultados de búsqueda, sin necesidad de pagar por publicidad. El proceso de posicionamiento web implica una serie de prácticas que buscan optimizar diversos aspectos del sitio web, incluyendo:

- **Optimización de palabras clave:** identificar las palabras clave relevantes para el contenido del sitio y asegurarse de que estén estratégicamente ubicadas en el contenido y las etiquetas HTML.
- **Creación de contenido de calidad:** generar contenido útil, relevante y de alta calidad que responda a las preguntas y necesidades de los usuarios.
- **Optimización técnica:** asegurarse de que el sitio web esté técnicamente bien construido y sea fácilmente accesible para los motores de búsqueda. Esto incluye la optimización de la velocidad de carga, la estructura del sitio, la navegación y la compatibilidad con dispositivos móviles.
- **Construcción de enlaces:** obtener enlaces de calidad de otros sitios web (*backlinks*) que apunten a la URL del sitio web personal o institucional, ya que los motores de búsqueda consideran los enlaces como una señal de autoridad y relevancia.

- **Mejora de la experiencia del usuario:** proporcionar una experiencia de usuario positiva, que incluye un diseño web atractivo, una navegación fácil y un tiempo de carga rápido.
- **Optimización local** (según caso): si la institución o grupo tiene una presencia física local, optimizar la información en línea para que sea fácilmente encontrada en búsquedas locales.
- **Seguimiento y análisis:** monitorear el rendimiento del sitio web a través de herramientas de análisis web y ajustar las estrategias según sea necesario.

El posicionamiento web es importante para aumentar la visibilidad en línea y atraer tráfico de calidad hacia la plataforma web de instituciones, grupos o personas. Un mejor posicionamiento puede llevar a un aumento en las conversiones y la visibilidad de una marca en línea. Por ello, el posicionamiento resulta como uno de los ejes principales al momento de analizar la relevancia de la labor de científicos y universidades, sobre todo como uno de los indicadores de distintos rankings universitarios (Hazelkorn, 2018). En el caso específico de las universidades, su presencia, visibilidad e impacto en la web significan un mayor número de estudiantes, un mayor interés hacia su trabajo, una mejor difusión y socialización de su labor académica y de investigación en beneficio de la comunidad y del conocimiento científico en general (Marginson y van der Wende, 2007). El ranking web de universidades Webometrics, por ejemplo, se enfoca en la medición y el análisis cuantitativo de diversos aspectos de la World Wide Web y su contenido, principalmente para evaluar la visibilidad, el impacto y la presencia en línea de instituciones de educación superior. La webmetría tiene diversas aplicaciones, que incluyen la evaluación de la influencia de una institución académica en línea, la medición del impacto de la investigación científica, la comparación de la presencia en línea de diferentes organizaciones, grupos y personas, la identificación de tendencias en la web, entre otros. En resumen, la webmetría es una disciplina que se enfoca en cuantificar y analizar diversos aspectos de la

web y su contenido para evaluar la visibilidad y el impacto en línea. Esto puede ser útil tanto en el ámbito académico como en el empresarial para comprender mejor cómo una entidad se posiciona y es percibida en el entorno digital (Van Eck y Waltman, 2014).

## **5. Evaluación web de la excelencia científica: el caso de los Rankings universitarios globales**

Existen varios rankings universitarios de alcance mundial que se diferencian por metodología, criterios e indicadores distintos según su propósito organizacional y/o empresarial. Entre los más populares se encuentran el ya mencionado Webometrics, Quacquarelli Symonds (QS) y Times Higher Education (THE). También, el Academic Ranking of World Universities (ARWU), más conocido como el ranking de Shanghái, y el CWTS Leiden Ranking clasifican universidades de todo el mundo, pero lo hacen bajo criterios enfocados exclusivamente en el rendimiento científico de los investigadores y la institución, como publicaciones, citas y reconocimientos. Cada uno de ellos genera clasificaciones diferentes en las cuales las posiciones de las universidades pueden variar de manera contundente respecto a otro sistema de clasificación. A continuación, se presenta una breve descripción de los cinco rankings.

### **5.1. Ranking web de universidades Webometrics**

*Webometrics Ranking of World Universities*<sup>5</sup> clasifica 30.000 universidades de todo el mundo en base a criterios relacionados con la excelencia científica, el impacto y la transparencia en línea. Es elaborado desde el 2004 por el Laboratorio de Cibermetría del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) de España con el objetivo de medir y evaluar la visibilidad e influencia de las universidades en

---

5 <https://www.webometrics.info/en/Methodology>

la web. Es probablemente el ranking con más influencia en la región Iberoamericana.

**Imagen 1.** Metodología e indicadores de Webometrics

INDICATORS	MEANING	METHODOLOGY	SOURCE	WEIGHT
PRESENCE	Public knowledge shared	<b>DISCONTINUED</b>		
VISIBILITY	Web contents Impact	Number of <b>external networks</b> (subnets) linking to the institution's webpages (normalized and then the average value is chosen)	<i>Ahrefs Majestic</i>	<b>50%</b>
TRANSPARENCY (or OPENNESS)	Top cited researchers	Number of <b>citations</b> from <b>Top 310 authors</b> (excluding the top 20 <b>outliers</b> ) See <a href="#">Transparent Ranking</a> for additional info	<i>Google Scholar Profiles</i>	<b>10%</b>
EXCELLENCE (or SCHOLAR)	Top cited papers	Number of <b>papers</b> amongst the top 10% most cited in each one of the all 27 disciplines of the full database Data for the five year period: <b>2018-2022</b>	<i>Scimago</i>	<b>40%</b>

Fuente: Webometrics (2023).

Webometrics se actualiza de manera periódica (cada seis meses) y, a diferencia de otros rankings de universidades que se centran en aspectos académicos y de investigación, otorga un peso relevante a la visibilidad en línea de las instituciones, definida como impacto de los contenidos web de la institución. Actualmente utiliza 3 indicadores (visibilidad, transparencia y excelencia) que inciden sobre el resultado final de manera diferentemente proporcional (Imagen 1). La visibilidad en línea aporta el 50% del total de la calificación obtenida por cada universidad.

## 5.2 QS University Rankings:

QS University Rankings<sup>6</sup> es publicado por la consultora educativa británica Quacquarelli Symonds (QS), y es uno de los primeros rankings a interesarse en la región iberoamericana. El ranking mundial de universidades de QS se publicó por primera vez en 2004 en colaboración con THE. Sucesivamente se elaboraron rankings QS regionales y por materia basados en criterios como la reputación académica, reputación de los empleadores, relación estudiante-facultad, proporción de

6 <https://www.topuniversities.com/university-rankings>

estudiantes internacionales y citación de investigaciones. QS evalúa y clasifica a más de 1.500 universidades de todo el mundo, centrándose en la calidad de la enseñanza, la investigación, la reputación y la internacionalización. Su objetivo es proporcionar información útil a estudiantes y académicos para la toma de decisiones educativas.

### 5.3. Times Higher Education

Times Higher Education<sup>7</sup> (THE) es uno de los rankings universitarios más conocidos y respetados a nivel mundial, y es muy considerado en Iberoamérica. Su historia remonta a 1971 cuando nace como suplemento afiliado a la reconocida revista británica *Times*.

**Tabla 1.** Diferencias metodológicas entre rankings universitarios globales

Ranking	Indicadores	Data	Periodo	Públicos
Webometrics	Visibilidad (50%) Transparencia (10%) Excelencia (40%)	Datos cuantitativos obtenidos de bases de datos científicas y herramientas de análisis SEO	Semestral (enero y julio)	Académicos, investigadores, instituciones académicas, entes públicos y privados de educación e investigación.
QS World University	Reputación académica (30%) Reputación empleador (15%) Profesores/estudiantes (10%) Ratio citas por personal investigador (20%) Profesores internacionales / Relación de estudiantes internacionales (5% cada uno) Red Internacional de Investigación (5%) Empleabilidad (5%) Sostenibilidad (5%)	Encuestas (reputación) Datos cuantitativos internos y externos	Anual (junio)	Académicos, estudiantes internacionales, universidades, empleadores y entes públicos de educación e investigación.

7 [www.timeshighereducation.com](http://www.timeshighereducation.com)

THE World University Ranking	Enseñanza (30%), Investigación (30%) Citas (30%) Perspectiva internacional (7,5%) Transferencia de conocimiento a la industria (2,5%)	Encuestas (reputación) Datos cuantitativos internos y externos	Anual (octubre)	Académicos, estudiantes, padres de familia, investigadores, instituciones académicas, entes públicos de educación e investigación, donantes y empleadores.
ARWU	Premios Nobel y Medalla Fields (académicos 20%; alumnos 10%) Investigadores altamente citados en WoS (20%) Artículos publicados en las revistas Nature y Science (20%) Artículos indexados en SCIE y SSCI (20%) Producción académica con respecto al tamaño de una Institución (10%)	Datos cuantitativos obtenidos de instituciones, plataformas oficiales, bases de datos científicas	Anual (agosto)	Académicos, investigadores, instituciones académicas y entes públicos de educación e investigación.
CTWS Leiden Ranking	Impacto científico Colaboración Publicación en acceso abierto Diversidad de género	Datos cuantitativos obtenidos de WoS para el periodo	Anual (junio)	Académicos, investigadores, instituciones académicas y entes públicos de educación e investigación.

Fuente: elaboración propia en base la metodología publicada en los sitios web de cada ranking

Desde 2019 es una entidad independiente que, en colaboración con *Thomson Reuters*, evalúa y clasifica universidades a nivel mundial en función de múltiples indicadores como: enseñanza, investigación, citas de investigaciones, internacionalización y transferencia de conocimientos. También publica rankings temáticos y regionales, al igual que QS empresa con la cual inició su trabajo en 2004 antes de dividirse en 2009. Su objetivo es proporcionar información útil a estudiantes, académicos, instituciones académicas y gobiernos para tomar decisiones informadas y mejorar la calidad de la educación superior.

#### **5.4. Academic Ranking of World Universities:**

ARWU<sup>8</sup> o ranking de Shanghai es creado y publicado por la Universidad de Jiao Tong en Shanghái, China. Se lanzó en 2003 con el principal objetivo de evaluar la calidad y el impacto de la investigación universitaria a nivel global. Actualmente evalúa cerca de 1.800 universidades cada año y publica el listado de las mejores 1.000. Se enfoca en indicadores de investigación, como premios Nobel y medallas Fields, entre el personal y exalumnos, la cantidad de investigadores altamente citados y la producción de investigaciones de alto impacto, así como la producción de investigación y las citas académicas. Tiene un enfoque más centrado en la investigación y la calidad académica en comparación con los otros rankings universitarios mencionados en este capítulo. El ranking, al momento, considera a universidades de 7 países iberoamericanos (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México y Portugal) y solo 3 de estos cuentan con una universidad que califica en el indicador “Award” referido a los reconocimientos obtenidos por sus catedráticos. La primera institución iberoamericana en el ranking mundial es la Universidad de Sao Paulo en el rango 101-150<sup>9</sup>.

#### **5.5. CTWS Leiden Ranking**

CTWS Leiden Ranking<sup>10</sup> es un sistema de clasificación de más de 1.400 universidades de todo el mundo desarrollado por el Centro de Estudios de Ciencia y Tecnología (CWTS) de la Universidad de Leiden en los Países Bajos. Leiden Ranking fue lanzado en 2011 con el objetivo de evaluar y clasificar instituciones académicas en función de su calidad científica. Se centra en las publicaciones realizadas por investigadores de las universidades analizadas y considera indicadores como el impacto científico, colaboración, publicación en acceso abierto y diversidad de género. Evalúa el rendimiento basado en indicadores de citación y

---

8 <https://www.shanghairanking.com/about-arwu>

9 <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2023>

10 <https://www.leidenranking.com/>

colaboración en revistas científicas, lo que lo hace especialmente útil para medir la excelencia en la investigación. Considera el rendimiento de cada institución durante un periodo de 3 años anteriores al año de recolección de la información. Este ranking no goza de excesiva popularidad en la región iberoamericana, salvo los casos de los europeos España y Portugal, aunque es conocido y utilizado por catedráticos e investigadores de la mayor parte de países.

Como muestra la tabla 1, cada sistema de clasificación utiliza metodologías diferentes y evalúa universidades en áreas distintas. Por lo tanto, la elección de cuál considerar depende de los objetivos específicos del usuario, ya sea para evaluar la calidad de la investigación, la reputación académica, la presencia en línea o cualquier otro aspecto relevante. Es importante recordar que ninguna clasificación es absoluta, y los resultados pueden variar significativamente entre ellas debido a sus enfoques únicos. Sin embargo, es posible afirmar que los cinco rankings universitarios consideran a la presencia, visibilidad e impacto de personas y/o instituciones como criterios para la evaluación y calificación para sus clasificaciones. Webometrics, ARWU y CTWS Leiden Ranking se enfocan en diferentes aspectos relacionados con la producción científica de las universidades que evalúan y, por lo tanto, con los científicos que registran sus trabajos con la filiación institucional correspondiente. QS y THE también valoran la labor científica de las universidades, pero con menor peso sobre de la calificación final, centrandó su interés en la percepción de los públicos, el rendimiento de la universidad, su visibilidad internacional y vinculación con sectores productivos. Por otro lado, Webometrics es el único ranking de los cinco que otorga a la visibilidad web el mayor peso dentro de su calificación ponderada, dando relevancia a la conexiones y relaciones digitales de cada institución en función del impacto de su contenido no exclusivamente de carácter científico. ARWU, en cambio, se basa en criterios que podrían definirse elitistas en cuanto sus indicadores definen un criterio de inclusión/exclusión basado en la asignación de premios Nobel y Medallas Fields, la presencia, visibilidad e impacto

de su trabajo en espacios científicos del más alto nivel. Finalmente, se evidencia como Webometrics y CTWS Leiden Ranking presentan en detalle su metodología a diferencia de las otras clasificaciones consideradas.

## **6. Influencia de los Rankings universitarios globales en la gestión universitaria y la percepción pública**

Los rankings universitarios influyen de diversas maneras en el ámbito académico, científico e institucional de una universidad. Estas influencias pueden ser tanto positivas como negativas, y a menudo dependen de cómo se utilicen e interpreten sus indicadores y resultados. La audiencia de los rankings es amplia, internacional y variada, por lo que irrumpen en cierto momento de la vida institucional de las universidades según la coyuntura de diferentes elementos que involucran la política educativa de cada estado, el sistema nacional de acreditación y evaluación universitario, el nivel científico y la situación socioeconómica nacional y regional, entre otras. Las plataformas digitales de los rankings señalan los principales efectos que estos tienen sobre las universidades y el sistema de educación superior nacional e internacional:

- **Toma de decisiones estudiantiles:** Los estudiantes en búsqueda de una opción de estudios a menudo consultan estos rankings para evaluar la mejor opción para sus objetivos académicos y profesionales<sup>11</sup>.
- **Reputación y atractivo internacional:** las universidades bien clasificadas suelen gozar de una mayor reputación, atrayendo a estudiantes y académicos nacionales e internacionales, lo que contribuye a la diversidad y la riqueza académica de la institución<sup>12</sup>.

---

11 <https://www.topuniversities.com/university-rankings>

12 <https://support.qs.com/hc/en-gb/articles/10228342178076-Inbound-and-Outbound-Exchange-Students>

- **Financiamiento y donaciones:** las universidades mejor clasificadas a menudo tienen más éxito en la recaudación de fondos y en la obtención de donaciones de exalumnos y otras fuentes<sup>13</sup>.
- **Mejora de la calidad y la competitividad:** la competencia por obtener una buena clasificación puede motivar a las universidades a mejorar su calidad académica, infraestructura, investigación y servicios a los estudiantes<sup>14</sup>.
- **Desafíos y presión:** las universidades corren el riesgo de concentrar sus esfuerzos en la mejora de aspectos que son directamente medibles en los rankings a expensas de otras áreas importantes, como la enseñanza y la comunidad estudiantil. Además, puede darse lugar a prácticas poco éticas para manipular los indicadores del ranking y mejorar su posición<sup>15</sup>.

Es importante tener en cuenta que los rankings varían en su metodología y en los criterios que utilizan, por lo que no son todos iguales, ni reflejan necesariamente la calidad de una institución en todos los ámbitos. Por lo tanto, constituyen una fuente de información relevante para la gestión universitaria, pero no la única o la más importante. Es necesario investigar a profundidad las universidades y sus instancias para diagnosticar las necesidades comunicacionales y de posicionamiento en la web, de acuerdo con su misión, objetivos y realidad institucional particulares.

No obstante, la influencia de los rankings se arraiga firmemente en la aplicación práctica de sus resultados y en la ventaja competitiva que ofrece, tanto en términos de reputación como desde el punto de vista político y social. La información e indicadores proporcionados por los rankings se utilizan en varias etapas de la planificación, campañas y acciones específicas de comunicación y marketing, principalmente

---

13 <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>

14 <https://support.qs.com/hc/en-gb/articles/4405952675346-Academic-Reputation>

15 [https://www.webometrics.info/en/Best\\_Practices](https://www.webometrics.info/en/Best_Practices)

con el objetivo de lograr reconocimiento y posicionamiento en la mente de los públicos de interés. Esto también facilita la interpretación y aprovechamiento de nuevas tendencias en el ámbito científico y empresarial. Gracias al considerable avance de la investigación aplicada, las empresas diseñan políticas de producción que anticipan la demanda del mercado y adquieren habilidades que fomentan una mayor experimentación, estimulando la generación de propuestas innovadoras y la exploración de nuevos campos de estudio a través de su implementación.

El entorno actual ejerce presión sobre los investigadores para que sean los principales promotores de su trabajo, exponiéndolos a las influencias del mercado y como basa su evaluación en diversas métricas relacionadas con su producción científica. Las propias universidades y centros de investigación esperan que sus científicos mantengan una presencia en línea y promuevan activamente los resultados de sus investigaciones. De hecho, se recurre principalmente a herramientas y plataformas digitales para adquirir y ampliar esta visibilidad (Herman y Nicholas, 2019; Jordan y Weller, 2018; Meishar-Tal y Pieterse 2017; Nicholas et al., 2014), dado que la visibilidad pública puede tener un impacto significativo en la gestión, financiación y el impacto de la investigación y las actividades académicas de las instituciones universitarias.

## **7. Planificación estratégica de la comunicación y visibilidad en línea de científicos e instituciones de educación superior**

La carencia de una presencia en línea organizada limita la visibilidad de científicos e instituciones, dando lugar a resultados de búsqueda indeseables que merman la confianza y credibilidad en su reputación profesional y académica. Cada resultado obtenido en una búsqueda contribuye a la construcción de la imagen de personas e instituciones y, por ende, no puede pasarse por alto. Es esencial considerar qué

hacer visible, ya que estos resultados son el producto tanto de la acción deliberada de funcionarios y catedráticos como de los mecanismos automatizados de diversas plataformas y servicios digitales. Es fundamental gestionar estos rastros para prevenir la distorsión de los logros académicos y la labor que estos realizan. En este contexto, las estrategias propuestas para construir una presencia digital efectiva para académicos e instituciones, así como la proyección de su identidad digital, adquieren relevancia ante las expectativas individuales, institucionales y sociales sobre lo que debe representar un perfil científico y académico en la actualidad (Kjellberg y Haider, 2019). En base a lo argumentado, es posible formular algunas recomendaciones para la planificación de la visibilidad y el posicionamiento web de las universidades iberoamericanas, sus investigadores y labor académica, científica y social:

- Las estrategias y acciones que se propongan deben considerar la socialización, formación y capacitación de los diferentes actores involucrados en el proceso en cuanto a la ejecución de un plan estratégico. Buena parte de estas concibe canalizar la comunicación de académicos e investigadores hacia herramientas digitales especializadas, y concertar buenas prácticas para la construcción y visibilización de la identidad digital de un científico y su institución, por lo que su motivación y compromiso son imprescindibles. No se trata solo de formar técnicos para que ejecuten tareas, sino de comunicar la planificación, alinear sus objetivos con los de todos los miembros de la organización para que entiendan y laboren en la consecución de metas comunes y compartidas.
- Desarrollar un método propio para cumplir con los indicadores, estudiarlos y entender cómo se calculan. Los rankings, de por sí, atribuyen visibilidad y determinan un posicionamiento que resulta relevante para diferentes tipos de públicos. Por lo tanto, en función de los objetivos institucionales vinculados a la visibi-

lidad y posicionamiento web, es posible elaborar y direccionar estrategias y acciones específicas por cada público, conscientes del interés e importancia que cada indicador asume para estos. Más allá del resultado final expresado mediante una posición en la clasifica del ranking, cada indicador representa y comunica uno o varios aspectos de la labor académica y científica de personas e instituciones, por lo que los diferentes públicos concentran su atención sobre uno o algunos de estos, atribuyéndole importancia en base al propósito que motivó su búsqueda de información y datos confiables.

- Es importante utilizar los rankings como herramientas de análisis y evaluación de las estrategias y acciones implementadas, y no como meta final. Muchas instituciones de educación superior consideran el posicionamiento en los rankings como un objetivo de su gestión, por lo que han surgido instancias y funcionarios administrativos dedicados a “trabajar los rankings”. En realidad, los indicadores que ofrecen los sistemas de clasificación mencionados en este capítulo son útiles en la medida en la cual pueden retroalimentar a instituciones, investigadores y funcionarios sobre el impacto de su accionar. Utilizados de esta manera, los rankings permiten elaborar planificaciones, corregir posibles errores, transparentar su obra, y comunicar con sus públicos.
- Sostener el crecimiento institucional en el ecosistema digital significa gestionar presencia, visibilidad e impacto en línea por lo que es necesario establecer políticas y estrategias de amplio alcance para garantizar que este crecimiento otorgue los resultados esperados. Las diferentes plataformas y servicios digitales disponibles, genérico y especializados, gratuitos o con suscripción, son parte del ecosistema digital, contribuyen a la construcción de la huella digital de personas e instituciones y, si se utilizan estratégicamente, permiten obtener posicionamiento en la web.

La gestión de la visibilidad y el posicionamiento web se basa en la representación en línea generada por la acción consciente de individuos y entidades en diversas plataformas y servicios digitales, así como en la disponibilidad y accesibilidad de la información que estén dispuestos a proporcionar. También se sustenta en los rastros predefinidos generados por plataformas digitales y la actividad de otros actores. El resultado final dependerá de la capacidad de influir en la construcción de su imagen en línea, considerando las expectativas de su entorno. Esto requiere un equilibrio delicado entre la promoción basada en publicaciones impulsada por actores académicos y sociales, y las críticas de frivolidad y comercialización de la ciencia, factores que pueden desincentivar la adopción de formas alternativas a los canales formales de comunicación académica y científica.

## Referencias

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación ANECA (2024). *Criterios de evaluación y requisitos mínimos de referencia de los méritos y competencias requeridos para obtener la acreditación*. <https://bit.ly/3VZoT2A>
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación ANECA (2021). *Principios y directrices para la actualización de criterios de evaluación de la investigación de ANECA 2021*. <http://www.aneca.es/Documentos-y-publicaciones/Evaluacion-de-la-investigacion>
- Bar-Ilan, J., Haustein, S., Peters, I., Priem, J., Shema, H., & Terliesner, J. (2012). Beyond citations: Scholars' visibility on the social Web. *17th International Conference on Science and Technology Indicators* (5-8 Sept.), Montreal, Canada. <https://arXiv:1205.5611>
- Cárdenas Tapia, J., y De-Santis, A. (2022). Redes sociales, jóvenes y educación en la revolución del asociacionismo y la participación social. En J. Cárdenas Tapia y A. De-Santis (eds.), *Comunicar y educar en el mundo digital. Contribución y desafíos de la pedagogía de Don Bosco y el sistema preventivo en la dimensión virtual* (pp.39-52). McGraw-Hill.

- Comisión Europea (2021). Horizon Europe 2021-2027. [https://cinea.ec.europa.eu/programmes/horizon-europe\\_en](https://cinea.ec.europa.eu/programmes/horizon-europe_en)
- Chung, C.J., & Park, H.W. (2012). Web visibility of scholars in media and communication journals. *Scientometrics*, 93(1), 207–215. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11192-012-0707-8>
- Delgado-López-Cózar, E., & Martín-Martín, A. (2016). *Difusión y visibilidad de la producción científica en la red: Construyendo la identidad digital científica de un autor*. Paper presentado al Programa de Doctorado en Estudios Migratorios, 11-12 abril de 2016, Granada, España. <https://goo.gl/XAV5fg>
- De Santis, A. (2022). Gestión de la visibilidad del investigador de publicidad y relaciones públicas y su producción científica en la web [Tesis de doctorado, Universitat Autònoma de Barcelona]. <http://hdl.handle.net/10803/688266>
- De-Santis, A., Torres-Toukoumidis, A., y Balcázar, I. (2021). Visibilidad de la producción científica sobre COVID-19: el caso ResearchGate en Ecuador. En A. De-Santis, R.V. Jara Cobos, L. Álvarez-Rodas, L. y A. Verdugo-Sanchez (eds.), *Pandemia desde la academia. Experiencias transdisciplinarias de la universidad cuencana en tiempos de COVID-19* (pp. 82-103). Abya Yala.
- De Santis-Piras, A., y Jara Cobos, R.V. (2020). Comunicación estratégica de la ciencia con YouTube: el papel del comunicador/científico. En Torres-Toukoumidis, A., y De Santis-Piras (eds.), *YouTube y la comunicación del siglo XXI* (pp. 131-147). CIESPAL.
- De Santis-Piras A., y Morales Morante, L. (2019). Dispositivos móviles y las multiplataforma de interacción lúdica. En A. Torres-Toukoumidis, L. Romero-Rodríguez y J. Salgado Guerrero (Eds.), *Juegos y Sociedad: desde la interacción a la inmersión para el cambio social* (pp. 69-78). McGraw Hill.
- Falkheimer, J., y Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: En bok om organisationers relationer*. Studentlitteratur AB.
- Flyverbom, M., Leonardi, P.M., Stohl, C., & Stohl, M. (2016). Digital age: The management of visibilities in the digital age—Introduction. *International Journal of Communication*, 10, 110–122. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/4490>
- Gibbons, M. et al. (1997). *La nueva producción de conocimiento*. Barcelona: Ediciones Pomaire – Corredor.

- Hazelkorn, E. (2018). Global university rankings and the mediatization of higher education. Palgrave Macmillan Londres. <https://doi.org/10.1057/9781137475954>
- Haustein, S., Bowman, T.D., & Costas, R. (2016). Interpreting “altmetrics”: Viewing acts on social media through the lens of citation and social theories. In C.R. Sugimoto (Ed.), *Theories of informetrics and scholarly communication* (pp. 372–405). de Gruyter Mouton. <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/9783110308464-022/html>
- Heide, M., y Rasmusson, M. (2019). *Forskningskommunikation – från medielogik till kommunikationslogik. En rapport för forskningsrådet Formas. Institutionen för strategisk kommunikation*. Lunds Universitet. <https://bit.ly/3nydsLg>
- Herman, E., & Nicholas, D. (2019). Scholarly reputation building in the digital age: An activity-specific approach. Review article. *El profesional de la información*, 28(1), e280102. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.ene.02>
- Kjellberg, S., y Haider, J. (2019). Researchers’ online visibility: tensions of visibility, trust and reputation. *Online Information Review*, 43(3), 426–439. <https://doi.org/10.1108/OIR-07-2017-0211>
- Kretschmer, H., & Aguillo, I. (2004). Visibility of collaboration on the Web. *Scientometrics*, 61(3), 405–426. <https://10.1023/B:SCIE.0000045118.68430.f0>
- Leahey, E. (2007). Not by Productivity Alone: How Visibility and Specialization Contribute to Academic Earnings. *American Sociological Review*, 72(4), 533–561. <https://doi.org/10.1177%2F000312240707200403>
- Marcinkowski, F. y Kohring, M. (2014). The changing rationale of science communication: a challenge to scientific autonomy. *Journal of science communication*, 13(3), 1–8. <https://doi.org/10.22323/2.13030304>
- Marginson, S., & van der Wende, M. (2007). To Rank or To Be Ranked: The Impact of Global Rankings in Higher Education. *Journal of Studies in International Education*, 11(3–4), 306–329. <https://doi.org/10.1177/1028315307303544>
- Mas-Bleda, A., Thelwall, M., Kousha, K., & Aguillo, I. F. (2014). Do highly cited researchers successfully use the social web? *Scientometrics*, 101(1), 337–356. <https://doi.org/10.1007/s11192-014-1345-0>

- Pinho, I., & Diogo, S. (2018). Enhancing the visibility and impact of scholarly research: an exploratory study on knowledge production settings. *Avaliação*, 30(10), 502-532.
- Priem, J., Taraborelli, D., Groth, P., & Neylon, C. (2010). Alt-metrics: A manifesto. *Altmetrics.org*. <http://altmetrics.org/manifesto/>
- Thelwall, M. & Kousha, K. (2014). Academia.edu: social network or academic network?. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 65(4), 721-731. <https://doi.org/10.1002/asi.23038>
- Treem, J. W., Leonardi, P. M., & van den Hooff, B. (2020). Computer-Mediated Communication in the Age of Communication Visibility. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 25(1), 44-59. <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmz024>
- Trench, B. (2008). Towards an Analytical Framework of Science Communication Models. En D. Cheng, M. Claessens, T. Gascoigne, J. Metcalfe, B. Schiele, y S. Shi (Eds.), *Communicating Science in Social Contexts* (pp. 119-135). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-8598-7\\_7](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-8598-7_7)
- Turbanti, S. (2017). La visibilità – e l’impatto? – nel Web ai tempi dei social: i principali strumenti di altmetrics. *AIB Studi*, 56(1), 41-58. <https://doi.org/10.2426/aibstudi-11410>
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2014). Visualizing Bibliometric Networks. In Y. Ding, R. Rousseau, & D. Wolfram (Eds.), *Measuring scholarly impact: Methods* (pp. 285-320). Springer.
- Vaughan, L., & Shaw, D. (2005). Web Citation Data for Impact Assessment: A Comparison of Four Science Disciplines. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 56(10), 1075-87. <https://doi.org/10.1002/asi.20199>
- Wouters, P., Thelwall, M. Kousha, K. Waltman, L., de Rijcke, S. Rushforth, A., & Franssen, T. (2015). *The Metric Tide: Literature Review (Supplementary Report I to the Independent Review of the Role of Metrics in Research Assessment and Management)*. HEFCE. [http://www.dcsience.net/2015\\_metrictideS1.pdf](http://www.dcsience.net/2015_metrictideS1.pdf)

## Highlights

En el contexto académico, individuos e instituciones crean expectativas de visibilidad en línea al difundir en la web información y conocimiento resultado de su trabajo mediante el uso de servicios digitales genéricos y específicos que permiten una mayor interacción y facilitan la medición del impacto en múltiples dimensiones.

Las propias universidades y centros de investigación esperan que sus científicos mantengan una presencia en línea y promuevan activamente los resultados de sus investigaciones.

La clave está en el equilibrio entre la promoción basada en publicaciones impulsada por actores académicos y sociales, y las críticas de frivolidad y comercialización de la ciencia, factores que pueden desincentivar la adopción de formas alternativas a los canales formales de comunicación académica y científica.

## Capítulo 7

### **Hacia la construcción de la propuesta de valor de la marca empleadora**

Vanessa Duque-Rengel

Universidade Santiago de Compostela, (España); Universidad Técnica Particular de Loja (Ecuador)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0102-2829>

José Miguel Túñez-López

Universidade Santiago de Compostela, (España)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5036-9143>

#### **1. Introducción**

En Iberoamérica, las organizaciones públicas y privadas, se enfrenta al reto de sobrevivir en un mercado en constante cambio, caracterizado por la rápida evolución de las tecnologías de la comunicación e información; los impactos económicos, propios de la naturaleza de cada región; los gobiernos y sus políticas cada vez más enmarañadas, que en algunos casos pone en riesgo la sostenibilidad económica del negocio, lo que implica un contexto empresarial que se rige por nuevas reglas y paradigmas que suponen un desafío para las ideas tradicionales (Caligari y Sa, 2006; Horstmann y Martín, 2017) y a ello hay que sumarle que los públicos de hoy, son cada vez más activos, complejos y exigentes.

Es frente a esta realidad que, las empresas requieren la implantación de estrategias que, a mediano y largo plazo les permitan mantenerse a flote. Lo que lógicamente implica iniciar casa adentro, fortaleciendo los equipos de trabajo, que son la mano de obra que influye directamente en la productividad y, por consiguiente, en el éxito empresarial. En este escenario, las organizaciones deben velar por una relación asertiva entre los colaboradores y la empresa, procurando mantener una plantilla de trabajo motivada y comprometida con los objetivos institucionales y a su vez atraer a los mejores talentos del mercado laboral, situación que significa un gran desafío en términos de gestión. Con estos dos fines surge el *employer branding*, definido como “la aplicación de las técnicas de marketing al mercado laboral para conseguir que los clientes-objetivo, en este caso, los profesionales de talento que cada empleador requiere quieran venir a trabajar con nosotros” (Jiménez, 2015, p.86). Esta temática es relevante en el contexto organizacional por el “papel estratégico en la sobrevivencia de la organización, ya que no solo impacta en la percepción de sus colaboradores, sino que trasciende la marca organizacional y ayuda a mejorar la percepción hacia la misma” (Neme-Chávez y López-Rodríguez, 2021, p.84).

Por otro lado, si bien la marca comercial (de producto y/o empresa) se ha abordado ampliamente desde el ámbito organizacional, la marca empleadora es un tema reciente, sobre todo en Iberoamérica, que empieza a abordarse y visibilizarse en las últimas décadas. De ahí la importancia de abordarla en este capítulo, en donde se define al *employer branding* y se muestra el recorrido histórico del mismo y aún más necesario se enfatiza en la propuesta de valor de la marca empleadora, en la que deben trabajar todas las organizaciones que desean mostrarse en el mercado como los mejores lugares para laborar. Con ello, se presenta un insumo que intenta brindar pautas de trabajo para los gestores de comunicación y recursos humanos que desean adentrarse en la temática propuesta.

## 2. Contexto de la marca empleadora

El nacimiento del *employer branding* puede remontarse a los años 80, frente a la crisis de talento que enfrentó Estados Unidos, por la caída de la natalidad, lo que provocó que cada vez sea más difícil conseguir mano de obra calificada (Jiménez, 2015), de este escenario histórico sugería el interés empresarial por atraer y retener a los mejores talentos. No obstante, es hasta los años 90 que nacería el *employer Brand*, de la mano de Richard Mosley (Gupta, Patti & Marwah, 2014), quien explica que la marca empleadora resume las cualidades clave que los empleados actuales y potenciales identifican en la empresa como empleador (Mosley, 2007). Sin embargo, Amber & Barrow (1996), serían los primeros en darle el nombre de *employer branding* y definirlo como “el conjunto de beneficios psicológicos, funcionales y económicos suministrados por el empleo y que se identifican con la empresa empleadora” (Ambler & Barrow, 1996, p. 187). Entendiéndose, por ejemplo, por beneficios funcionales a aprender nuevas habilidades; económicos, a compensaciones y beneficios de carácter monetario y; psicológicos al sentido de identidad y estatus. (Mosley, 2007)

Desde esta perspectiva, el empleador puede ser visto como una marca con la que el empleado desarrolla una relación más cercana. “El desempeño del empleador, y por lo tanto corporativo, se verá influenciado por la conciencia, las actitudes positivas hacia la “Marca”, la lealtad y la confianza de que la “Marca” está ahí para el empleado” (Ambler & Barrow, 1996, p.185). Así su abordaje, se ha suscitado desde varias ópticas, como el marketing y la comunicación estratégica. Desde estos enfoques, Dell & Ainspan (2001), van más allá al definir las prácticas de *employer branding* como aquellas destinadas a identificar a una empresa como empleador de manera única, destacando los rasgos que la hacen un lugar atractivo para laborar. Esto abarca aspectos como los valores corporativos, los sistemas de administración y las políticas y acciones orientadas a atraer y mantener tanto a su actual fuerza laboral como a los posibles candidatos. Posteriormente, Berthon, Ewing & Hah

(2005), explican que la actuación de la empresa debe conducir a mostrar el “atractivo a los públicos de acuerdo a los beneficios que ofrece, con base en las necesidades identificadas” (p.151).

Es así que, la gestión del *employer branding* abarca dos focos de atención: atracción y compromiso, que plantea una gestión externa e interna, respectivamente. (Fernández, 2012; Gavilán y Avello, 2011; Gavilán, Avello y Fernández, 2013) Esto para las organizaciones, sin lugar a duda, se constituye en un verdadero reto, que va más allá de la gestión de talento humano y “la comunicación interna convencional, ya que propone la gestión de la marca como un valor estratégico para la organización en el mercado del talento, con implicaciones tanto a nivel interno como externo” (Fernández-Lores et al., 2014, p. 32).

### **3. Objetivo del *employer branding***

Como se indicó en el apartado anterior, “la marca de los empleadores crea una relación sostenible entre una organización y su potencial - talento - y los empleados existentes mediante la creación de valores para los individuos, la organización y la sociedad en general” (Deepa & Rupashree, 2017, p. 75). Por consiguiente, la marca empleadora se enfoca en dos esferas fundamentales, que son sus objetivos principales por unanimidad: hacia el exterior atraen al mejor talento posible y, hacia el interior, ya en el seno de la organización, se centra en generar compromiso en dicho talento (Mandhanya & Shah, 2010).

#### **3.1. *Employer branding* de atracción**

Se puede establecer que el primer objetivo de la marca empleadora es la atracción de talentos, pues contar con una plantilla de trabajadores realmente competitiva, genera valiosos beneficios para la organización. En este contexto, “para tener éxito en la guerra por el talento, muchas organizaciones se dan cuenta de que necesitan marcarse a sí mismas como empleadores de elección” (Sutherland, Torricelli y Karg, 2002, p. 13). Lo que implica, a nivel empresarial, mostrarse ante el público

objetivo, como el mejor lugar para trabajar. Así el trabajo ha de centrarse en posicionar una imagen positiva como empleador. Para ello, la organización deberá definir y visibilizar su propuesta de valor, que le permita diferenciarse de la competencia.

### **3.2. Employer branding de retención**

Una vez que se ha atraído al talento humano mejor calificado del mercado, el segundo objetivo del *employer branding* se enfoca en la retención de los empleados, que solamente ha de lograrse a través de su satisfacción. En este escenario, el trabajo a realizar debe partir desde una mirada estratégica que, ha de estar conformada por “un amplio conjunto de actividades, que una organización desarrolla para obtener una plantilla de profesionales informados, capacitados y comprometidos para suministrar de manera adecuada la promesa de la marca comercial, así como cumplir con los objetivos generales de la organización” (Fernández-Lores et al., 2014, p.15). Es por ello que, se debe tener presente que el *employer branding* es un “proceso que no termina con la firma de un contrato puesto que los empleados pueden llegar a ser embajadores de la marca para la que trabajan” (Duran-Seguel et al., 2020, p. 14), siempre y cuando se sientan identificados con ella y, para que esto suceda se requiere de una serie de factores ligados a la cultura corporativa e identidad de marca, así como a la reputación favorable que como empleador puede tener la empresa, y que influirá en la satisfacción de los empleados, su compromiso y lealtad, es decir, que estará ligada al cumplimiento de la propuesta de valor “promesa” que se comunicó desde el reclutamiento.

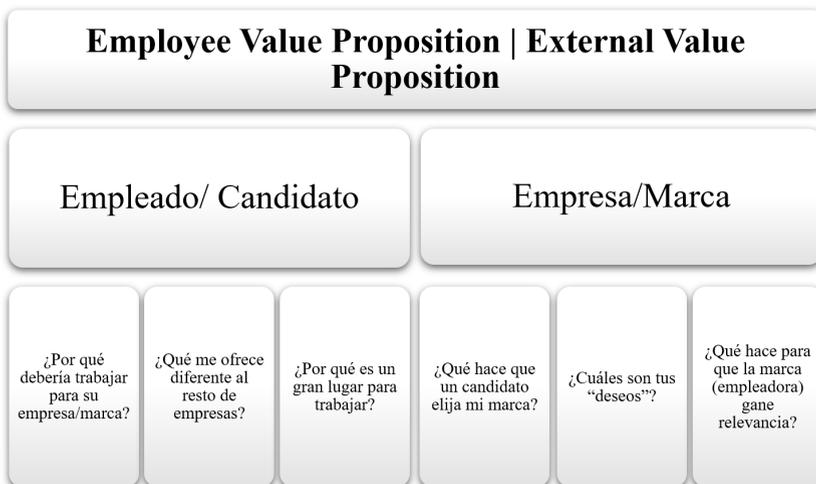
## **4. Propuesta de valor del *employer branding***

La Propuesta de Valor para los Empleados | Propuesta de Valor Externo (EVP por sus siglas en inglés Employee Value Proposition | External Value Proposition) consiste básicamente en el conjunto de beneficios y valores que una empresa brinda a sus colaboradores y candidatos

como parte de su relación laboral. Crespo, Fondevila-Gascón y Marqués-Pascual (2021), explican que la EVP “se ha convertido en una herramienta para potenciar y recompensar el desempeño profesional y crear valor para la entidad” (p. 52). Por tanto, puede entenderse como aquellos elementos que la hacen un lugar privilegiado para trabajar, estos están relacionados a la cultura y reputación corporativa, el ambiente laboral, el desarrollo profesional que se ofrece a los empleados, las oportunidades de carrera que, a mediano y largo plazo ofrece la organización, así como también aspectos más profundos, como el equilibrio entre trabajo y vida personal y familiar.

La propuesta de valor debe estar enfocada en las dos esferas de actuación del *employer branding* y también a la perspectiva empresarial, es decir, cómo quiere la organización que la identifiquen. Desde esta mirada un ejercicio que podría servir como punto de partida del diagnóstico y definición de EVP, es dar respuesta a las interrogantes detalladas en la figura 1.

**Figura 1.** Preguntas base para definir la marca empleador



Fuente: Adaptado de Arricasdo (2022).

Si bien, uno de los grandes desafíos empresariales es atraer a talentos, un reto aún mayor es retenerlos. Para minimizar este desafío la organización puede aumentar el compromiso de los empleados utilizando EVP (Arasanmi & Krishna, 2019). Como se puede observar, la propuesta de valor está enfocada en poner en evidencia qué hace a la organización diferente de las demás y qué la ubica por delante de la competencia a la hora de elegir en donde laborar. Esta propuesta de valor al empleado y a los potenciales talentos, tiene que estar compuesta por los atributos deseados por el colectivo al que se dirige institucionalmente, y que estén presentes en la realidad de la empresa y, finalmente, que sean diferenciales en el mercado laboral de referencia (Jiménez, 2015).

Con base en lo señalado, la gestión del *employer branding* ha de poner énfasis en la experiencia del talento humano. Un instrumento que puede servir para identificar y determinar los factores que influyen en la experiencia de marca, es la rueda de la marca empleadora, que se muestra en la figura 2 y que sirve para guiar el trabajo a efectuar.

**Figura 2.** La rueda de la marca empleadora



Fuente: (Barrow & Mosley, 2005).

La conducta de la organización es el factor global que será el que influye significativamente en la decisión de permanencia en la organización.

El cumplimiento de la EVP es el conjunto único de beneficios que recibe un empleado a cambio de sus servicios. También comprende las características, beneficios o valores atractivos que se pueden obtener como empleado de una organización. Las EVP encapsulan las expectativas ampliamente relacionadas de los empleados con respecto a una organización. La descripción anterior muestra que los atributos de EVP ayudan a mejorar el compromiso y la gestión del talento en las organizaciones. La EVP consta de estrategias tanto financieras como no financieras como herramientas útiles de gestión del talento en las organizaciones. (Arasanmi & Krishna, 2019, p.388).

Como consecuencia, centrar los esfuerzos en la gestión de los factores de la marca empleadora no es una opción, sino una necesidad imperante para las empresas que deseen garantizar su éxito a largo plazo.

#### **4.1 Construcción y desarrollo de la propuesta de valor del *employer branding***

Para guiar el logro de las metas organizaciones, “toda empresa u organización debe basarse en una planificación adaptada a estrategias para lograr la evolución y el desempeño de la misma en el tiempo, a través del logro de los objetivos planteados desde el inicio” (Ochoa, Loaiza y Huacon, 2022, p.193). Esta planificación tiene como fin guiar y sobre todo orientar el accionar empresarial de manera eficiente y efectiva. No obstante, esta planificación no debe quedarse en la generalidad de la empresa, debe irse desagregando en diferentes niveles y áreas. Desde esta mirada resulta necesario el diseño y desarrollo del plan de construcción y/o la propuesta de valor de la marca empleadora, que al igual que cualquier proceso de planificación debe trabajarse a través de un proceso sistemático que abarque al menos las cuatro fases elementales, que se detallan en la figura 3.

**Figura 3.** Etapas de planificación y/o desarrollo de EVP

Fuente: Adaptado de la Arriscado (2022).

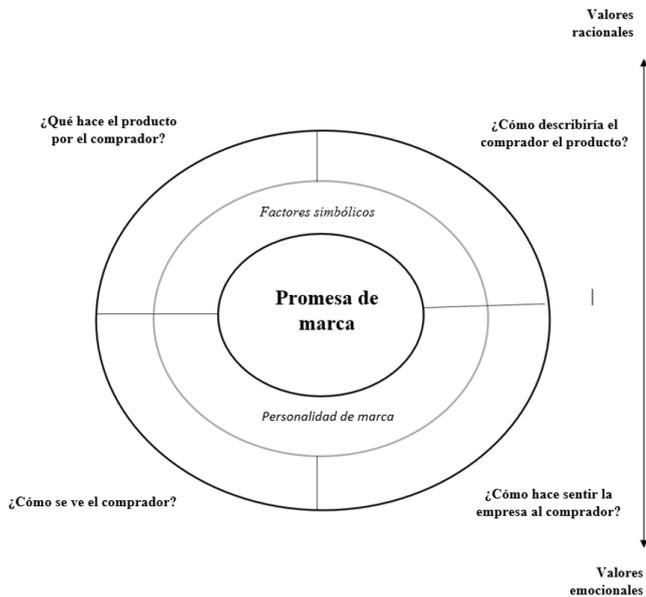
Las cuatro fases propuestas, propias de todo proceso de planificación, garantizarán un trabajo organizado, coherente y eficiente a la hora de definir la EVP.

**Fase 1. Diagnóstico:** este debe recoger una mirada interna y externa de la organización. Se constituye en el punto de partida, que permite recopilar toda la información sobre la gestión de la marca empleadora, que se desarrolla en el interior de la empresa. Esta etapa se constituye en un proceso de análisis que permite examinar críticamente la imagen y percepción que los públicos tienen de la organización como empleadora. Además, debe abarcar la evaluación de la marca, desde la perspectiva de los colaboradores y potenciales candidatos, en donde se explore los problemas y oportunidades de mejora a nivel organizacional. El objetivo principal de este análisis es comprender y evaluar la salud y la efectividad de la propuesta de valor del *employer branding* de la empresa.

En este contexto, para construir EVP, es necesario iniciar con el diagnóstico de la marca que, de acuerdo al modelo propuesto por Bates (1995), denominado “*Brand Wheel*” (Rueda de la marca), parte del establecimiento claro de la promesa de marca, que no es más que la traducción de la visión empresarial. Para desarrollar la rueda, se

deberá identificar los **factores simbólicos** de la marca, entendidos como las imágenes y hechos utilizados a lo largo del tiempo en la comunicación y; **la personalidad de la marca**, que plantea una serie de características de su conducta y, por tanto, de su accionar. En este punto, podría responderse a la interrogante: Si la marca fuese una persona, ¿cómo sería? (Arriscado, 2022).

**Figura 4.** Brand Wheel



Fuente: Adaptado de Bates (1995).

Posteriormente, se requiere dar respuesta a las interrogantes planteadas en las cuatro esquinas de la rueda, Arriscado (2022):

- ¿Qué hace el producto por el comprador?
  - Beneficios funcionales y emocionales del producto.
- ¿Cómo describiría el comprador el producto?
  - Atributos funcionales y emocionales del producto.

- ¿Cómo se ve el comprador?
  - Imagen que la marca ayuda a proyectar en los demás; beneficio simbólico o autoexpresivo.
- ¿Cómo hace sentir la empresa al comprador?
  - Emoción que la marca inspira en el consumidor. Es el beneficio simbólico o autoexpresivo.

Con base en lo expuesto, puede entenderse que EVP “describe el valor o beneficio que un empleado obtiene de su membresía en una organización” (Herger, 2007, p. 121). Por consiguiente, es realmente necesario comprender qué es lo que se está ofreciendo al público objetivo, cuál es la imagen que se está proyectando como empleador y sobre todo el mensaje con el que se está llegando al mercado del talento, puesto que, “el mensaje se sustenta en la propuesta de valor al empleado que recoge el conjunto de atributos que sustentarán nuestra marca” (Jiménez, 2015, p. 90), por tanto, este debe ser un reflejo de la realidad de la empresa, pues, no hay error más grave que comunicar lo que no somos.

Este primer acercamiento, puede establecerse como el diagnóstico de la marca empleadora, que servirá de base para determinar el trabajo a realizar a favor de la misma. Sin embargo, ha de tenerse presente que el diagnóstico del *employer branding* debe comprender un análisis interno y externo del contexto empresarial, que se consolide como una mirada global del trabajo de la organización.

**Fase 2. Definición de promesa de marca:** Con base en los resultados de esta primera etapa, se podrá dar inicio a la construcción de la promesa de marca empleadora, tomando en cuenta que la EVP se establece como “un proceso de “dar y recibir” entre la empresa y los empleados” (Arasanmi & Krishna, 2019, p. 388). En la formulación de la promesa se enuncian tres aristas base, tal como se detalla en la figura 5.

**Figura 5.** Perspectiva de la EVP

Fuente: Adaptado de Arriscado (2022)

A decir de Arriscado (2022), la perspectiva estratégica que es la empresarial describe el liderazgo aspiracional, la propuesta de marca y sus valores, así como también, el perfil del público al que se dirige, punto indispensable, que permite identificar, caracterizar y segmentar a los públicos a los que se orienta la EVP; la perspectiva del empleado abarca las aspiraciones que tiene el talento humano de la marca, los impulsores de compromiso y la experiencia del empleado y; finalmente, la perspectiva externa, consta de las aspiraciones que el potencial talento tiene de la empresa y los impulsores de atracción y la imagen y reputación que tienen de la organización.

**Fase 3. Establecimiento de objetivos:** para desarrollar este punto, se debe tener presente que los objetivos tengan coherencia con la misión, visión, valores y objetivos que como organización se profesa. Se sugiere el uso de los objetivos SMART (por sus siglas en inglés), que por su comprobada eficacia pueden aportar al éxito de la gestión de marca. Estos objetivos deben responder a cinco características que validan su pertinencia: ser específicos, medibles, asignables, realistas y estar temporalmente definidos (Steffens & Cadiat, 2016). Con el planteamiento de dichos objetivos se debe dar una respuesta clara a la interrogante ¿a dónde queremos llegar?

**Fase 4: Determinación de la estrategia:** en esta última etapa se diseñará la estrategia o estrategias que permitirán el cumplimiento de los objetivos que se estableció en la fase anterior. En este apartado, se deberá tener claro que un trabajo realizado eficientemente se traducirá en primer lugar, en la “mejora de los resultados empresariales. Por otro lado, los empleados satisfechos de trabajar para una empresa, actuarán de «embajadores» de la misma contribuyendo a difundir la marca con la que se sienten identificados” (Horstmann y Martín, 2017, p.3). Para ello, ha de proponerse un plan de acción, táctico- estratégico, que se constituya en una hoja de ruta que abarca los niveles de actuación: estratégico, táctico y operativo. Adicionalmente, será necesario la formulación de indicadores, que propicien la evaluación continua del plan propuesto, sin dejar de lado el cronograma y presupuesto.

## 5. Conclusión

El *employer branding* entendido como la gestión estratégica de la marca como empleador y, definido como una serie de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que una empresa ofrece a sus colaboradores (Ambler y Barrow, 1996), se constituye en sí, en la identidad de marca que caracteriza a la empresa como empleador, centrando su accionar en construir y posicionar una imagen positiva y atractiva de

la organización, como el mejor lugar para trabajar. (Jiménez, 2015; Horstmann y Martín, 2017). Con base en ello, la gestión y construcción del *employer branding* es un tema emergente en la empresa actual, que tiene como fin fortalecer la plantilla de trabajo y, por tanto, integrar a los mejores talentos del mercado.

Sin embargo, para realizar una gestión efectiva de la marca empleadora, se requiere partir de la construcción de la EVP, que como se explicó anteriormente, está constituida por una serie de atributos que los empleados consideran como el valor o ganancia del empleo, es decir, aquellas recompensas, beneficios, políticas y prácticas laborales obtenidas por un colaborador a cambio de su trabajo (Aloo y Moronge, 2014). De ahí la importancia de desarrollar la EVP, como un elemento clave en la estrategia organizacional, para la gestión de talento humano que, sin dudar, tendrá un impacto significativo en su éxito empresarial.

La EVP adecuadamente definida y única, potenciará y destacará a la organización en el mercado laboral. De ahí la relevancia de transitar por un proceso de planificación bien pensado y estratégicamente definido, que con su ejecución aporte en la atracción y retención de talentos, compromiso, productividad, diferenciación, mejora de imagen y reputación, etc. Desde esta mirada, los posibles solicitantes se sentirán atraídos por una empresa en la medida en que creen que esta posee los atributos deseados por ellos (Backhaus & Tikoo: 2004). De esta forma, para obtener una ventaja competitiva en el mercado laboral, y contar con una plantilla de trabajo inigualable, las organizaciones, necesitan poner énfasis en la construcción de la EVP, que optimizará la percepción de la empresa en el mercado laboral, mostrándola más atractiva y con ello será posible acceder al mejor talento disponible (Horstmann & Martín, 2017).

## Referencias

- Aloo, V., & Moronge, M. (2014). The effects of employee value proposition on performance of commercial banks in Kenya. *European Journal of Business Management* 2(1), 141-161.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996) The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Arasanmi, C.N., & Krishna, A. (2019), Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. *Industrial and Commercial Training*, 51(7/8) 387-395. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0043>
- Arriscado, P. (2022). Construir marcas inside out. En P. Arriscado (Comp.), *Módulo UC Employer Branding / Marketing Interno* (pp. 6-16) Instituto Português de Administração de Marketing.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004), Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Chichester: John Wiley and Sons Limited.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bates. (1995). *Brand Wheel*. Bates Worldwide Inc
- Caligari, R., y Sa, P. E. (2006). El recurso humano como principal activo de la empresa. *Revista Petrotecnia*, 12, 5.
- Crespo, J. L, Fondevila-Gascón, J-F., Marqués-Pascual, J. (2022). Employer branding y propuesta de valor al empleado en códigos éticos: estudio de caso. *Innovar*, 32(83). 51-62. <https://doi.org/10.15446/inno-var.v32n83.99886>
- Deepa R, & Baral, R. (2017). A Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy. *Global Business Review*, 18(3\_suppl), S75-S94. [://doi.org/10.1177/0972150917693152](https://doi.org/10.1177/0972150917693152)
- Dell, D. & Ainspan, N. (Abril de 2001). *Engaging Employees through your Brand*, The Conference Board, report no. 1288.
- Duran-Seguel, I., M, Moreno, D., Valenzuela, K., y Alarcón, N. (2020). Aproximación a la retención de talento: enfoque employer branding en las universidades. *Utopía y praxis latinoamericana. Revista Internacional de filosofía y teoría social*, 25(E13), 12-20. <https://n9.cl/2tle8>
- Fernández, S. (2012). *Compromiso Afectivo con la Marca del Empleador: Diseño de una herramienta para su medición*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Madrid.

- Fernández-Lores, S., Avello, M., Gavilan, D. y Blasco, F. (2014). 18 años del Employer Branding: hacia una definición más precisa. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (10), 32-51. <https://bit.ly/31q3G46>
- Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., y Blasco, F. (2014). 18 años de Employer Branding: hacia una definición más precisa. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 10(10), 32 -51. <https://n9.cl/hpfc5>
- Gavilán, D. y Avello, M. (2011). Employer brand attraction: factores para atraer el talento. *Investigación y Marketing*, 112(sep.), 30-38.
- Gavilán, D., Avelló, M. y Fernández-Lores, S. (2013). Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*. 7(7), 58 – 75. <https://dx.doi.org/10.7263/adresic-007-04>
- Gupta, M. P., Patti, R., & Marwah, S. (2014). Employer Branding: A Descriptive Study. *International Journal of Economic and Management Strategy*, 1-10.
- Horstmann, L., y Martín, M. J. (2017). Análisis del fenómeno del «Employer Branding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas. *Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (100). <https://doi.org/10.14422/icade.i100.y2017.008>
- Heger, B. K. (2007). Linking the Employment Value Proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study. *Organization Development Journal*, 25(2), 121-132.
- Jiménez, A. (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital humano*, 28(302), 84-91. <https://bit.ly/3dznwzF>
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer branding – a tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), 43 – 48. <https://n9.cl/l6loz>
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Neme-Chaves, S. R., y López-Rodríguez, C. E. (2021). Employer branding: una exploración del campo de conocimiento a partir de indicadores bibliométricos. *Suma de negocios*, 12(26), 83-92. Recuperado de: <http://doi.org/10.14349/sumneg/2021.V12.N26.A9>
- Ochoa, K., Loaiza, E., y Huacon, P. (2022). Importancia de la planificación estratégica para el crecimiento empresarial. *Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento RECI MUNDO*, 6(3), 192-201. <https://n9.cl/vh7rm>
- Steffens, G., & Cadiat, A.C. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito (Gestión y Marketing)*. Economía y empresa.
- Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., & Karg, R. F. (2002). Employer of choice branding for knowledge workers. *South African Journal Of Business Management*, 33(4), 13-20.

## **Highlights**

1. Las organizaciones deben velar por una relación asertiva entre los colaboradores y la empresa, procurando mantener una plantilla de trabajo motivada y comprometida con los objetivos institucionales.
2. La propuesta de valor está enfocada en poner en evidencia qué hace a la organización diferente de las demás y qué la ubica por delante de la competencia a la hora de elegir en donde laborar.
3. La EVP adecuadamente definida y única, potenciará y destacará a la organización en el mercado laboral. De ahí la relevancia de transitar por un proceso de planificación bien pensado y estratégicamente definido.



## Capítulo 8

### **Las estrategias de marketing digital en las empresas líderes del Ecuador**

Tatiana León-Alberca

Universidad Nacional de Educación (Ecuador)

<https://orcid.org/0000-0002-7448-9756>

Angel Torres-Toukoumidis

Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)

<https://orcid.org/0000-0002-7727-3985>

Daniela Gallardo

Universidad Nacional de Loja (Ecuador)

<https://orcid.org/0000-0003-0510-6077>

#### **1. Introducción**

Uno de los procesos preeminentes en el ámbito empresarial cotidiano es la comercialización de productos y servicios, dirigidos a un público objetivo segmentado conforme a los intereses propios de las organizaciones. En este contexto, el marketing desempeña una función trascendental, empleándose como una técnica que permite a los diversos modelos de negocios empresariales posicionarse en el mercado, robustecer sus cuotas y ampliar sus ventas, mientras avanzan hacia sus objetivos comerciales, con el propósito de destacar en un entorno competitivo.

Esta disciplina engloba una amplia panoplia de actividades y estrategias encaminadas a informar, comprender y satisfacer las necesidades de los consumidores. Respecto a los orígenes del marketing, se sostienen dos perspectivas fundamentales. En consonancia con las investigaciones de Philip Kotler (1972), distinguido economista estadounidense especializado en marketing. En contraposición, otros intelectuales ubican el surgimiento del marketing en los albores del siglo XX, consolidándose gradualmente con contribuciones literarias tales como “Marketing Methods”, de Ralph Starr Butler, y “Principios del Marketing”, de Fred E. Clark. La evolución de esta disciplina ha estado moldeada por las tendencias de cada época, desde las respuestas a las crisis económicas de 1929 hasta la introducción de variados métodos tecnológicos. Así, el concepto de marketing ha sido modelado a lo largo del tiempo, conformando la noción actualmente aceptada. Para entender la importancia del marketing en el éxito de negocios, empresas u organizaciones, se debe definir de forma precisa lo que representa. Para esto, la mejor forma es comparar y contrastar el pensamiento de los representantes más importantes del mercadeo, los mismos que han dado una definición según sus perspectivas, planteando teorías, métodos y pasos a seguir para aplicar esta actividad de forma correcta. Uno de los referentes más influyentes en este campo es Philip Kloter, el mismo que en su libro Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación y Control (2002) define al marketing como “el proceso social mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor” (p. 7). Si se analiza la perspectiva presentada por Kloter, un término clave es el de valor. El marketing no solo se basa en hacer publicidad de un producto, sino en crear un ambiente propicio donde los individuos o clientes logren acceder a una oferta de productos o servicios de valor; es decir, que sientan como un beneficio, dando réditos tanto a la empresa que comercializa, como a ellos mismos satisfaciendo sus necesidades básicas.

Por otro lado, Peter Drucker, un importante pensador relacionado a la gestión empresarial, menciona que el marketing se basa en la comprensión del cliente a tal punto que el producto o servicio que se comercializa logre impactar tanto que se “venda solo”. Es decir que se genere una necesidad que satisfacer, conociendo que es lo que puede impactar positivamente en el mercado objetivo (Guimerá, 2019). Un conjunto de elementos importantes dentro del marketing es el de las 4P’s, desarrollada por Jerome McCarthy. Este pensador define al marketing como “el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para capturar ese valor a cambio”. McCarthy se refiere a que las empresas proporcionan las condiciones necesarias para que su producto o servicio sea mucho más valorado por los clientes y de esta forma logre ser vendido de una manera que productiva para los intereses de la empresa fabricante. Para entender mejor la definición de McCarthy, se puede utilizar su teoría de las 4P’s, la misma que toma en consideración cuatro factores fundamentales a tomar en cuenta para que la estrategia de marketing sea correcta. Estos son: Producto, Precio, Plaza y Promoción. En pocas palabras, la definición de marketing que McCarthy utilizó se aplica de forma precisa en su teoría para definir y mejorar las estrategias de mercadeo de una empresa. Mediante estas definiciones se puede tener un concepto mucho más formado de lo que representa marketing. Sin embargo, es necesario mencionar que esta técnica es adaptativa a las tendencias que se den en cada época sobre la materia. Una tendencia de marketing es un comportamiento o inclinación sostenida por parte de un mercado hacia alguna idea específica. Las tendencias tienen mucha relación con las modas globales que pueden existir en un determinado momento histórico marcado por hechos específicos. La Guerra Fría es un proceso que determinó mucho la forma de usar el marketing en la sociedad.

En Estados Unidos la aplicación de propuestas que denigraban la cultura soviética y el comunismo eran una fórmula de éxito en cuanto al acercamiento de lo que pedía la cultura y la sociedad de la época.

Igualmente, esto sucedía en otras índoles menos conflictivas, como es la popularidad de un estilo musical como el rock en los años 80' s y 90' s o el surgimiento de películas que marcaron un antes y un después en la industria del cine, como es el caso de Star Wars. Uno de los puntos de inflexión más importantes para el marketing es la aparición de un elemento indispensable en el modelo de vida actual, la Internet. En 1983 se desarrolló los primeros avances que llevaron al mundo a descubrir una red completamente nueva que marcaría un punto diferencial en cuanto a muchos temas sociales, pero también tendría un impacto muy fuerte en el comercio y por ende en la forma de hacer marketing. Es aquí donde nace el término marketing digital. Este, al igual que su antecesor, puede ser definido de diferentes formas; por ejemplo, Toro, Lozano y Calderón (2021) en su artículo “El Marketing Digital: herramientas y tendencias actuales” señalan que como estrategia es “la aplicación de métodos para la comercialización que se lleva a cabo a través de medios digitales, permitiendo compartir información en tiempo real, llevar a cabo estrategias publicitarias, y de este modo permitir la identificación del impacto en los usuarios” (p. 910). En esta definición es destacable la medición del impacto. Dentro de la digitalidad se puede tener un control mucho más preciso de usuarios alcanzados e interesados, incluso de clicks en los productos que se comercializa, dando un feedback profundo para que las marcas hagan las correcciones necesarias y puedan tener un mayor impacto según lo que la sociedad busca en sus necesidades (Barros-Contreras et al., 2021). Mientras que Nuñez y Miranda (2020) lo definen como “el conjunto de procesos realizados en plataformas tecnológicas por medio de la utilización de aplicaciones, softwares y gestión de contenidos y redes sociales a través de canales digitales, que permiten complementar las funciones del marketing tradicional y cuyo alcance se basaría en el entendimiento de las necesidades de los mercados y la satisfacción de las mismas a través de productos y servicios que les generen un alto valor añadido” (p. 4). Algo bastante peculiar en esta definición es que se contempla al marketing digital como un complemento al marketing

tradicional, no como un apartado propio. Si bien es cierto esta es una posibilidad, el paso del tiempo ha ayudado a establecer al mercadeo por medios digitales como una parte que tiene que ser llevada de forma distinta a los medios tradicionales, llegando a dar buenos resultados en caso de que se realice el proceso con los pasos precisos para su correcto funcionamiento.

Con estas definiciones se puede concretar una idea más precisa de lo que es el marketing digital. Ahora bien, su importancia ha incrementado con el establecimiento de los nuevos medios digitales. La aparición de las redes sociales es una de las fortalezas de este modelo de marketing, además del incremento de dispositivos electrónicos. En la actualidad la mayoría de las personas cuentan con un teléfono inteligente, o algún otro dispositivo con acceso a internet, lo que beneficia a las empresas que logren tener un mercado digital estable y funcional.

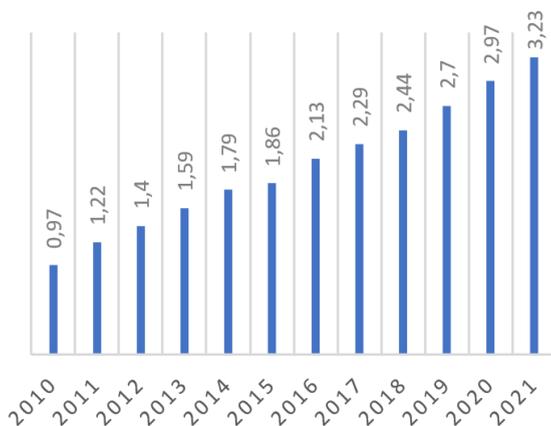
**Tabla 1.** Crecimiento del número de usuarios en redes sociales por año

Año	Nro. De Usuarios (Miles de Millones)	Porcentaje de Crecimiento
2010	0,97	0%
2011	1,22	26%
2012	1,4	15%
2013	1,59	14%
2014	1,79	13%
2015	1,86	4%
2016	2,13	15%
2017	2,29	8%
2018	2,44	7%
2019	2,7	11%
2020	2,83	5%
2021	3,2	13%

Fuente: Informe: Evolución del número de usuario de las redes sociales (López, 2022)

La presencia de las marcas en redes sociales es importante. Las redes sociales más populares -históricamente- son Facebook, YouTube y Twitter. Sin embargo, han aparecido nuevas plataformas que se han logrado establecerse y crecer de una gran manera, como Instagram, TikTok o BeReal. Según el informe López del Paso (2015) el número de usuarios ha incrementado de una forma constante desde que las redes sociales se posicionaron en 2010. Las estadísticas se muestran en la Tabla 1. Se puede observar en la Tabla 1 cómo ha existido un crecimiento constante, siendo el año 2011 en el que se dio un crecimiento del 26%, es decir el mayor crecimiento en los 11 años analizados, mientras que el porcentaje más bajo de crecimiento fue 2015 con un aumento únicamente del 4%. Las tendencias de incremento se pueden analizar de una forma más clara en la Figura 1.

**Figura 1.** Tendencia del Crecimiento del número de usuarios en redes sociales por año



Fuente: Informe: Evolución del número de usuario de las redes sociales (López, 2022)

Ahora bien, ¿qué significa este aumento de usuarios en las redes sociales? Básicamente es el apogeo de la época digital, donde cada persona tiene un dispositivo, ya sea un smartphone, un televisor inteligente, una laptop, en el cual frecuentemente tiene actividad

en una red social. No es para menos decir que incluso en niveles educativos se observa cómo ciertos maestros utilizan herramientas como YouTube para tener un apoyo a su enseñanza. Es decir que un buen uso del mercadeo para una marca en estos medios puede tener un impacto mucho más representativo de lo que puede ser un anuncio en los métodos tradicionales. Adicional a esto, el marketing digital ha logrado acortar distancias, ya que permite acceder a productos que muchas veces no se encuentran en un determinado medio. Por ejemplo, en la actualidad es fácil comprar productos en Asia o Europa e importarlos a Ecuador o viceversa. El buen uso del mercadeo en medios digitales puede dar la posibilidad a una empresa ecuatoriana a llegar a mercados exóticos o alejados que pueden representar la oportunidad que necesitan para crecer de forma orgánica.

En Ecuador, el país ha ido adaptándose a las corrientes globales, por lo que el comercio por medios digitales y el acercamiento al consumidor por medio del marketing es fundamental. Estos métodos pasaron de ser considerados un gasto, a un proceso necesario que genera beneficios como la exposición ante los consumidores, el tráfico de usuarios en las visitas a las redes sociales y página web para informar y dar a conocer los productos y servicios que ofrecen las marcas ecuatorianas, tanto pequeñas como medianas empresas para llegar a tener una mejor penetración de mercado (Arteaga *et al.*, 2018).

Finalmente, las definiciones que se han recopilado en esta introducción con base a lo que conocemos como marketing y marketing digital en la actualidad, se consideran como estrategias que pueden variar y adaptarse al mercado que deseamos abarcar, o a su vez a la plataforma digital donde más repercusión se puede tener. Es con toda esta información que podemos preguntarnos, así como el marketing se adaptó a las nuevas tendencias tecnológicas del inicio del siglo XXI, ¿Cuál será el siguiente paso de esta técnica para acercar a las marcas y empresas ecuatorianas a la sociedad y al consumidor?, ¿Cómo trabajan las empresas ecuatorianas su marketing digital?

Para constestar estas interrogantes, esta investigación propone como objetivo general analizar las estrategias de marketing digital aplicadas por las empresas ecuatorianas. Se plantean como objetivos específicos: identificar las 10 empresas mejor posicionadas en Ecuador; examinar las plataformas digitales que utilizan para difundir su contenido; contrastar las estrategias de marketing digital aplicadas para identificar patrones de éxito. Los diseños metodológicos utilizados con el propósito de lograr los objetivos propuestos son: teoría fundamentada y análisis de contenido. La primera, a decir de Hernández-Sampieri *et al.* (2014) se define como el análisis exhaustivo de documentación para identificar y conocer a fondo las relaciones conceptuales de interés. Mientras que la segunda, según Campos y Mujica (2008), hace referencia a examinar el sentido subyacente de un fenómeno objeto de estudio.

## **2. Top 10 de las empresas mejor posicionadas en Ecuador**

Para conocer las 10 empresas mejor posicionadas en Ecuador (Tabla 2) se tomó como base el *ranking* empresarial realizado por la revista Ekos en 2021 -último disponible-, el cual para su elaboración parte de información referente a ingresos, pérdidas, ganancias y utilidades, las cuales son entregadas por las compañías de forma anual a diversas instituciones del sector público, siendo estas: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, Superintendencia de Bancos, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y Servicio de Rentas Internas (Ekos, 2023). Los resultados dejan en evidencia que hay un especial desarrollo del quehacer empresarial ecuatoriano en áreas de desempeño relacionadas con la industria manufacturera y la extracción de minerales. En menor medida se perciben empresas dedicadas a actividades como el mercado farmacéutico y la silvicultura. Adicional a ello se debe destacar que en el 50% de los casos, las empresas seleccionadas en realidad son grupos o consorcios, es decir agrupan diversas líneas de negocios.

Encabezando el ranking se posiciona Corporación Favorita la cual, a pesar de tener su génesis en Ecuador, tiene presencia en otros siete países de latinoamérica. Este grupo empresarial se desenvuelve en algunas áreas: comercial que cuenta con 33 marcas; inmobiliaria, con 8 *malls* e industrial, con 11 marcas (Coporación Favorita, 2021). De entre sus diversas filiales destacan: Supermaxi, Megamaxi, Cadena de supermercados AKI, Juguetón, Kywi, Tventas, Librimundi, Mrs. Books, Mall del Sol, Multiplaza, Maxipan y Tatto. En el segundo lugar del *ranking* de Ekos se posiciona Ecuacorriente S.A. (ECSA), una compañía localizada en la parroquia Tundayme de la Provincia de Zamora Chinchipe, dedicada a llevar a cabo diversas etapas de la actividad minera. Siguiendo en el mismo sector empresarial y en la misma provincia, pero ocupando el quinto puesto en el *ranking*, se encuentra Aurelian Ecuador S.A. Esta entidad, que es una filial de la empresa canadiense Lundin Gold Inc, tiene su sede en la parroquia Los Encuentros, se especializa en la extracción de oro y plata (EMIS, 2023).

**Tabla 2.** Empresas mejor posicionadas en 2021

Empresa	Campo de actividad
Corporación Favorita	Industrias manufactureras
Ecuacorriente	Minas y canteras
Industrial Pesquera Santa Priscila	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
Shaya Ecuador	Minas y canteras
Aurelian Ecuador	Minas y canteras
Consortio Ecuatoriano de Telecomunicaciones	Información y comunicación
Procesadora Nacional de Alimentos	Industrias manufactureras
Corporación El Rosado	Industrias manufactureras
Consortio Shushufindi	Minas y canteras
Distribuidora farmacéutica Ecuatoriana	Actividades de atención de la salud humana

Fuente: Ranking empresarial Ekos (2021).

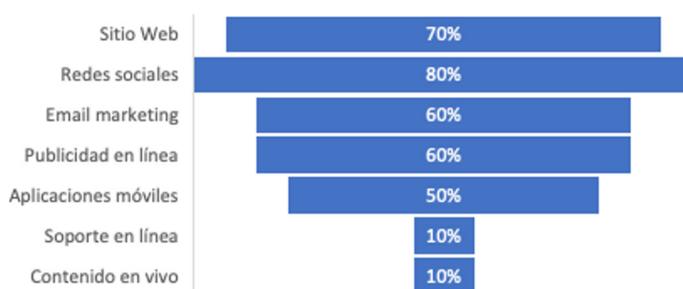
En el sector acuícola se encuentra la Industria Pesquera Santa Priscila, la cual desde 1976 se dedica a la exportación de tilapia y camarón a Europa, Estados Unidos, Latinoamérica y Asia (Santa Priscila, 2023). Esta empresa tiene su sede en la provincia del Guayas y ocupa el tercer puesto en el ranking de la revista Ekos. Por su parte Shaya Ecuador S.A. es una empresa que presta su contingente a actividades relacionadas con operaciones de petróleo y gas, funciona desde el año 2015 en la capital del país. En una línea similar, se encuentra Consorcio Shushufindi S.A el cual opera en el sector hidrocarburos y extracción de minerales, al igual que Shaya, está ubicado en Quito (EMIS, 2023). Dichas empresas ocupan el puesto cuarto y octavo respectivamente. Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones S.A. CONECEL (CLARO) destaca como líder en servicios de telecomunicaciones en Latinoamérica. Su plataforma de comunicaciones ofrece a los clientes algunos servicios, entre ellos: telefonía fija, internet, datos y televisión de paga (Claro, 2023). Corporación El Rosado es un grupo empresarial que inició sus actividades en 1936 y que cuenta con algunas líneas de negocios, siendo estas: *retail* integrada por 10 marcas; entretenimiento con 4 marcas; restaurantes con 5 marcas y E-commerce con 2 marcas (Corporación El Rosado, 2023). Entre las más conocidas destacan: Mi Comisariato, Mi Jugetería, Ferrisariato, Rio Centro Shopping, El Paseo Shopping, Supercines, Carl's Junior, Super Easy, entre otras.

En el penúltimo puesto del *ranking* analizado en este estudio, se ubica Procesadora Nacional de Alimentos S.A. (PRONACA) cuyas líneas de negocio son: hogar conformados por 16 marcas, nutrición y salud animal con 8 marcas (PRONACA, 2023). Entre las marcas mencionadas están: Mrs. Pollo, Mrs. Fish, Mrs.Pavo, Mrs. Chanco, Mrs. Cook, Pro-Can, Pro-Cat y Avant Premium. Cerrando el *ranking* de las 10 empresas mejor posicionadas se encuentra Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana (DIFARE), la cual desde hace más de veinte años se dedica a la distribución de productos de farmacia, teniendo presencia en 4 regiones del país a través de las cadenas Cruz Azul, Farmacias Comunitarias y Pharmacys (DIFARE, 2023).

### 3. Canales digitales utilizados por las empresas líderes

Para identificar los canales digitales utilizados por las empresas mejor posicionadas, se realizó una ficha de observación en la cual se los categorizó en siete apartados, siendo estos: sitio web, redes sociales digitales (RSD), *email marketing*, publicidad en línea, aplicaciones móviles, soporte en línea y contenido en vivo. En la figura 2 se observa en detalle los resultados encontrados.

**Figura 2.** Uso de canales digitales



Fuente: Elaboración propia.

Las RSD son un canal fundamental de las empresas estudiadas (80%), siendo las preferidas: Facebook, Twitter, Instagram, Youtube y LinkedIn. Esto hace completo sentido considerando que en Ecuador, según la Agencia Formación Gerencial (2021) las RSD más populares son Facebook con más de 15 millones de usuarios activos; Instagram con más de 6 millones; LinkedIn con 3,5 millones y Twitter con 1,9 millones. Cabe recalcar que algunas de las empresas mencionadas anteriormente no cuentan con RSD con su nombre oficial, sino que las utilizan como canales de sus filiales. Otro de los canales principales de las empresas estudiadas (70%) son los sitios web que se consolidan como repositorios en los cuales, en la mayoría de los casos, se encuentra información relacionada con la cultura corporativa de las empresas: valores, creencias, normas y actitudes. Asimismo, estos portales

muestran el alcance de los grupos empresariales, y están compuestos por secciones como: trabaja con nosotros, indicadores, noticias y líneas de negocios. Por otro lado, el *email marketing* y la publicidad en línea muestran un nivel de paridad en su adopción, con un 60% de las empresas empleando estas estrategias para difundir contenido de valor y promocional. A pesar de no encabezar la lista de plataformas de difusión de contenido de las empresas estudiadas, se puede inferir que tienen un futuro prometedor en el mercado ecuatoriano (Formación Gerencial, 2023).

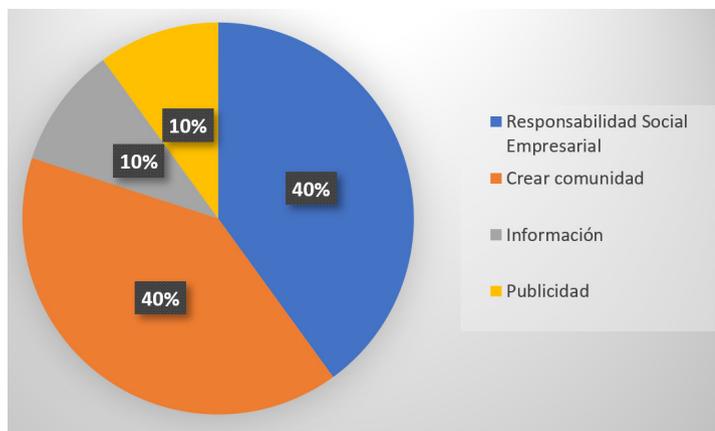
En el caso de las aplicaciones móviles hay que destacar que su uso (50%) depende en gran medida de la naturaleza de la empresa. Esto se evidencia porque Corporación La Favorita, Corporación El Rosado y Procesadora Nacional de Alimentos correspondientes a la industria manufacturera promocionan alimentos o productos de primera necesidad, lo cual se empata con parte de los servicios que se pueden brindar a través de estas plataformas. Lo propio ocurre con el Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones y Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana, en el primer caso la aplicación “Mi Claro” es utilizada como un portal de servicio al cliente, en el segundo caso se utiliza para vender y promocionar productos relacionados con el mercado farmacéutico. En una perspectiva opuesta, destaca la observación de que las estrategias de soporte en línea y contenido en vivo se presentan como enfoques menos habituales, encontrando aplicación solamente en un reducido 10% de las empresas.

#### **4. Principales estrategias de marketing digital**

Finalmente, a través de una ficha de análisis de contenido se definió el objetivo principal de lo publicado por las empresas. Así se identificó los siguientes fines: responsabilidad social empresarial (RSE), crear comunidad, contenido informativo y finalmente contenido de corte publicitario (Figura 3).

Los resultados dejan a la luz que el 40% de las empresas analizadas se unen a la denominada RSE que a decir de Lara Manjarréz y Sánchez Gutiérrez (2021) hace referencia a prácticas cuyo fin radica en contribuir al bienestar de la sociedad y al desarrollo sostenible, además de generar ganancias. En este espacio se ubican Ecuacorriente, Aurelian Ecuador, Consorcio Shushufindi y PRONACA, tres de estas empresas pertenecen al sector de minas y canteras. Al respecto Mansilla-Obando et al, sostienen que esto deja al descubierto que las empresas mineras a través de sus prácticas de RSE intentan resarcir los diferentes conflictos que surgen a partir de su quehacer (2022). En esta misma línea Buil et al (2012) comentan que los últimos años han significado para las empresas un tiempo de reflexión sobre la huella que dejan en las comunidades en donde operan. En efecto, parte del contenido encontrado difunde buenas prácticas sociambientales. Por su parte PRONACA promociona la vida saludable y su acción sostenible. Lo hace a través de la difusión de actividad física y recetas sanas, en donde se incluyen buena parte de los productos que promocionan. A la par, la empresa habla de lo que hace para impulsar el desarrollo sostenible.

**Figura 3.** Objetivo del contenido



Fuente: Elaboración propia

En torno al fin crear comunidad, se ubican Corporación Favorita, Corporación El Rosado, Claro y DIFARE. En el caso de Corporación Favorita y Corporación El Rosado se destaca sus constantes de concursos que premian la lealtad de sus clientes, además de promociones para sus productos. Claro, por su parte, enfoca sus esfuerzos en la promoción de la interconexión y la cobertura a nivel nacional. Por último, DIFARE promueve la noción de una empresa confiable y comprometida con la calidad de la salud de la población. En estas empresas se destaca el uso de estrategias de marketing relacional, que tienen como fin último la creación y conservación de relaciones entre los clientes y la empresa dejando beneficios para ambas partes (Choca et al., 2019). En este sentido, se observa que las empresas ofrecen contenido de valor que pueda ser de utilidad para su público objetivo. La empresa que muestra un contenido más inclinado hacia lo informativo es Shaya Ecuador, aunque no lo hace forma intencional. La realidad es que no existen canales digitales registrados con el nombre de la empresa. La poca información existente hace referencia a datos estadísticos, ventas, utilidades, impuestos y ubicaciones en otros portales. Industria Pesquera Santa Priscila principalmente evidencia contenido publicitario en el cual intentan promocionar sus productos. Se incluyen recetas, gifs y artes coloridos que apelan directamente hacia el consumo de la tilapia o el camarón, principales productos de su comercio.

## **5. Conclusiones**

El estudio revela que las empresas mejor posicionadas en Ecuador tienden a utilizar plataformas más establecidas y ampliamente utilizadas, como sitios web y redes sociales, en lugar de formas más interactivas y en tiempo real de comunicación, como aplicaciones móviles y contenido en vivo. Sin embargo, es importante tener en cuenta la naturaleza de las empresas, ya que algunas de ellas se dedican a la industria manufacturera y promocionan alimentos o productos

de primera necesidad, lo que justifica el uso de aplicaciones móviles para brindar servicios y promocionar sus productos. Por otro lado, las estrategias de soporte en línea y contenido en vivo son menos comunes, utilizadas solo por un pequeño porcentaje de las empresas estudiadas.

Hay que considerar que las empresas posicionadas por el ranking Ekos en su mayoría son grupos empresariales o consorcios, es decir están conformados por distintas líneas, marcas o filiales que son más conocidas que los nombres oficiales registrados en las instituciones que avalan su validez. Los resultados muestran una preferencia general por plataformas más establecidas y ampliamente utilizadas, como: sitios web y redes sociales, mientras que las formas más interactivas y en tiempo real de comunicación, como aplicaciones móviles, contenido en vivo y el soporte en línea, aún no han sido adoptadas de manera generalizada por la muestra estudiada. No obstante, es necesario considerar la naturaleza de las empresas las cuales dan a pie a al uso de estas alternativas. Además, se observa que muchas de estas empresas utilizan estrategias de marketing relacional, buscando crear y mantener relaciones con sus clientes para beneficiar a ambas partes. Esto se refleja en la oferta de contenido de valor que pueda ser útil para su público objetivo. Algunas empresas se enfocan más en contenido informativo, mientras que otras se centran en contenido publicitario para promocionar sus productos.

La mayor parte de las empresas tienen en común como parte de sus estrategias de marketing digital difundir sus prácticas de responsabilidad social empresarial, la cual se ocupa de algunas problemáticas sociales o intentan abordar desafíos que van más allá de sus operaciones empresariales. Al hacerlo, fortalecen su imagen y atraen consumidores, buscan contribuir al desarrollo de las comunidades en donde tienen sus filiales y demostrar sus compromisos. Aunque la RSE no es directamente marketing, este último sirve para difundir su *praxis*. El común denominador en las estrategias de marketing digital de las empresas es que la mayoría de ellas, a excepción de Shaya Ecuador, publiquen contenido con alto valor emocional.

En resumen, las empresas mejor posicionadas en Ecuador utilizan principalmente plataformas establecidas como sitios web y redes sociales, aunque el uso de aplicaciones móviles y otras formas de comunicación en tiempo real aún no se ha generalizado. Estas empresas también se enfocan en estrategias de marketing relacional y difunden sus prácticas de responsabilidad social empresarial para fortalecer su imagen y atraer a los consumidores.

## Referencias

- Arteaga, J. Coronel, V. y Acosta, M. (2018). Influencia del marketing digital en el desarrollo de las MIPYME's en Ecuador. *Revista Espacios*, 9 (47), 1-11.
- Buil, I., Martínez, E., y Montaner, T. (2012). La influencia de las acciones de marketing con causa en la actitud hacia la marca. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 84-93.
- Barros-Contreras, I., Palma-Ruiz, J. M., y Torres-Toukoumidis, A. (2021). Organizational capabilities for family firm sustainability: The role of knowledge accumulation and family essence. *Sustainability*, 13(10), 5607.
- Claro. (28 de julio de 2023). Quiénes somos. <https://www.claro.com.ec/personas/institucional/quienes-somos/>
- Choca Ramírez, I. V., López Catagua, K. V. y Freire Sierra, F. D. (2019). Marketing relacional para fidelizar a los clientes de Baratodo SA en la ciudad de Guayaquil. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 3 (2), 175-192
- Corporación Favorita. (29 de julio de 2023). Nuestros formatos y filiales. <https://www.corporacionfavorita.com/marcas/>
- Corporación El Rosado. (29 de julio de 2023). Quiés somos. <https://www.elrosado.com/Home/InternaG>
- In, On and For Emerging Markets (EMIS). (20 de julio de 2023). Perfil de compañía: Consorcio Shushufindi S.A. [https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Consorcio\\_Shushufindi\\_SA\\_es\\_3974427.html](https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Consorcio_Shushufindi_SA_es_3974427.html)
- In, On and For Emerging Markets (EMIS). (19 de julio de 2023) Perfil de compañía: Aurelian Ecuador. [https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Aurelian\\_Ecuador\\_SA\\_es\\_3566975.html](https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Aurelian_Ecuador_SA_es_3566975.html)
- Guimerá, A. (2019) El abuelo del Marketing: En la época del marketing digital, a veces hay que volver a los orígenes para mantener el foco. *Revista Marketing Esencial*, 5, 45-49.

- Grupo DIFARE. (20 de julio de 2023). About us. <https://difare.com.ec/en/about-us/>
- Campos, M., y Mújica, L. (2008). *El análisis de contenido: Una forma de abordaje metodológico*. *Laurus*, 14(27), 129-144.
- Ekos Negocios. (2 de junio de 2023). Ranking Empresarial 2021. <https://ekosnegocios.com/ranking-empresarial>
- Formación Gerencial. (31 de julio de 2023). Estado Digital Ecuador octubre de 2021. <https://www.mentinno.com/estado-digital-octubre-2021/>
- Formación Gerencial. (20 de julio de 2023). Estado Digital Ecuador junio de 2023. <https://www.mentinno.com/informe-estado-digital-ecuador-2023/>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2017). *Desarrollo de la perspectiva teórica: revisión de la literatura y construcción del marco teórico*. McGraw Hill.
- Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36, 46-54. <https://doi.org/10.2307/1250977>
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación y Control*. Pearson Education. 8va Edición.
- Mansilla-Obando, K., Guínez-Cabrera, N., y Jeldez-Delgado, F. (2022). Cuando la comunidad es invisible: responsabilidad social empresarial en la industria minera. *Letras Verdes. Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales*, 31, 77-94.
- Núñez, E. y Miranda, J. (2020). *El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones*. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16 (30), 16-45.
- Lara Manjarrez, I. A., y Sánchez Gutiérrez, J. (2021). Responsabilidad social empresarial para la competitividad de las organizaciones en México. *Mercados y Negocios*, (43), 97-118. <https://doi.org/10.32870/myn.voi43.7546>
- López, R. (2015). *Evolución del Número de usuarios de las redes sociales*. *Revista eXtoicos*, (16), 71-85.
- PRONACA. (19 de julio de 2023). Somos PRONACA. <https://www.pronaca.com/>
- Santa Priscila. (20 de julio de 2023). Historia <https://www.santa-priscila-admin.com/historia.php>
- Toro, M. Lozano, B. y Calderón. D. (2021). *El marketing digital: herramientas y tendencias actuales*. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 7(6), 907-921.

## **Highlights**

1. Se evidencia el desarrollo del quehacer empresarial ecuatoriano principalmente en áreas como industria manufacturera y extracción de minerales.
2. Para desplegar sus estrategias de marketing digital las empresas prefieren canales ampliamente conocidos.
3. Muchas de estas empresas utilizan estrategias de marketing relacional, buscando crear y mantener relaciones con sus clientes para beneficiar a ambas partes.

## Capítulo 9

### **Comunicação estratégica de divulgação científica do *Observatório da Qualidade no Audiovisual***

Gabriela Borges

Universidade do Algarve (Portugal)

<http://orcid.org/0000-0002-0612-9732>

Daiana Sigiliano

Universidade Federal de Juiz de Fora (Brasil)

<https://orcid.org/0000-0002-5163-9926>

#### **1. Introdução**

A contemporaneidade propicia novos desdobramentos e possibilidades para a comunicação estratégica (De-Santis & Morales, 2022; Díaz-Criado, 2017; Kunsch, 2018; Carrillo, 2014). De acordo com Díaz-Criado (2017) e Kunsch (2016; 2018) a cultura da convergência, pautada pelo excesso de informação e pela participação dos sujeitos midiáticos na produção e circulação dos conteúdos, faz com que a definição de objetivos e ações coordenadas voltadas para uma comunicação eficaz se torne ainda mais necessária.

Apesar de sua popularização na década de 1990, as discussões sobre a comunicação estratégica são norteadas pela pluralidade epistemológica, abrangendo diversas áreas, contextos e aplicações (Kunsch, 2016; De-Santis & Morales Morante, 2022). Esta questão pode

ser observada nos estudos publicados no Brasil entre 1991 e 2022. Com o auxílio do *software Publish or Perish* realizamos uma raspagem de dados dos trabalhos indexados nos diretórios do Crossref, Google Scholar, Scopus e Web of Science. Após a sistematização dos dados<sup>16</sup> foram identificadas duas perspectivas centrais nas discussões sobre comunicação estratégica no cenário brasileiro.

A primeira está relacionada à herança histórica do termo, abrangendo questões ligadas ao contexto militar e bélico. Neste sentido, as pesquisas se pautam em estudos de caso abarcando o Exército Brasileiro e o planejamento estratégico organizacional na comunicação com o meio civil. Já a segunda perspectiva integra os trabalhos sobre o desenvolvimento de ações de *marketing*, a delimitação de *stakeholders* e a análise de indicadores de desempenho voltados para distintos âmbitos, tais como, organizações, instituições públicas e privadas, empresas, etc. Deste modo, a comunicação estratégica está inserida nas publicações desde a sua acepção mais simples e coloquial, ressaltando a importância de uma comunicação eficaz, até as reflexões sobre a política de governança das plataformas digitais e a produção de conteúdo com base em metas de comunicação holística.

Considerando a pluralidade do termo, neste trabalho as discussões sobre a comunicação estratégica abarcam o planejamento de ações voltadas para a comunidade acadêmica e para o público não especializado, com o objetivo de explorar diferentes formatos e linguagens na popularização da ciência (Spurgeon, 1986; Albagli, 1996; De-Santis & Morales Morante, 2022). Em linhas gerais, as reflexões sobre a comunicação estratégica apresentadas neste capítulo estão inseridas na interface do *marketing*, considerando o desenvolvimento de estratégias que estejam em consonância com a identidade e os princípios éticos e estéticos do *Observatório da Qualidade no Audiovisual*, e da divulgação científica, buscando a disseminação

---

16 Ao todo foram levantados 2 mil trabalhos publicados entre 1991 e 2022, as pesquisas apresentavam o termo “comunicação estratégica” no título e/ou nas palavras-chave.

das pesquisas e projetos realizados pelos alunos dos cursos de Jornalismo e de Rádio, TV e Internet e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM) da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), em parceria com o Centro de Investigação em Artes e Comunicação, da Universidade do Algarve (CIAC/UALG).

## **2. Observatório da Qualidade no Audiovisual**

Este projeto de pesquisa, extensão e formação tem início com o financiamento recebido no Edital Universal 2013 da Fapemig/Governo de Minas Gerais, Brasil. Entre 2013 e 2022 foi conduzido e co-gerido pelos alunos da Faculdade de Comunicação da UFJF e do grupo de pesquisa Comunicação, Arte e Literacia Midiática (CNPq/UFJF). Em 2022 inicia uma parceria com o CIAC e os cursos de Licenciatura em Ciências da Comunicação e de Mestrado em Comunicação e Média Digitais da Escola Superior de Educação e Comunicação e o Doutorado em Média-Arte Digital da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade do Algarve.

O *Observatório da Qualidade no Audiovisual* tem o intuito de operar como um espaço de debate e de produção de conteúdo de caráter experimental a partir da curadoria, análise e crítica da produção audiovisual contemporânea, especialmente brasileira e portuguesa, para televisão, internet e outras plataformas de convergência.

Em termos teóricos, procura colocar em diálogo os conceitos de qualidade audiovisual e literacia midiática. Por meio da curadoria de conteúdos criativos, que oferecem experiências diferenciadas para/com o público, busca disponibilizar um repertório de boas práticas no meio audiovisual que pode atuar como referência cultural, audiovisual e bibliográfica. Com isso, visa promover o desenvolvimento da literacia midiática, que se mostra essencial na sociedade contemporânea em função da relevância que as mídias ganharam na intermediação das

relações sociais.

A relevância deste projeto se evidencia também na sua interdisciplinaridade, pois agrega diversos agentes sociais a fim de formar uma rede composta por pesquisadores, produtores, educadores e outros agentes culturais e organizações da sociedade civil. Pretende ainda ampliar este debate com as escolas e o mercado profissional de comunicação.

O *Observatório da Qualidade no Audiovisual* procura ser, também, um espaço de formação que tem como foco a experimentação na produção de conteúdo para multiplataformas. Forma alunos com base nos métodos de pesquisa científica e sua aplicação por meio da extensão, mas também promove uma educação crítica e autônoma que tenha reflexos na prática profissional e na formação de cidadãos ativos e intervenientes na sociedade.

Para disseminar as reflexões e as práticas foi criada uma plataforma hipermídia que serve como uma espécie de repositório dos vários projetos de pesquisa, extensão e ensino e, também, como mídia base para se trabalhar a divulgação científica na internet por meio de um planejamento estratégico de atuação nas redes sociais digitais. Este trabalho é realizado a partir de uma dupla perspectiva, a divulgação científica de resultados de projetos e a formação para a produção experimental de conteúdo.

### **3. Comunicação estratégica de divulgação científica**

De acordo com Trench (2008), Díaz-Criado (2017), Meishar-Tal & Pieterse (2017) e De-Santis & Morales Morante (2022) a cultura participativa, pautada pelo surgimento das redes sociais 3.0<sup>17</sup>, engendrou novas possibilidades e desafios ao contexto da divulgação científica.

---

17 As redes sociais 3.0 apresentam uma interface e uma estrutura direcionadas para os dispositivos móveis, não se restringindo mais a pontos fixos no espaço-tempo, propiciando assim o acesso ubíquo. Em outras palavras, a interação multimodal das RSIs 3.0 é pautada pelo presente contínuo e engloba diversas redes, plataformas, dispositivos e funcionalidades (Weller et al, 2013)

Os autores pontuam que apesar de facilitar o compartilhamento das pesquisas para distintos públicos e em diferentes formatos, o desenvolvimento de um planejamento eficaz é um processo complexo e em constante atualização.

Criado em 2014, o site<sup>18</sup> do *Observatório da Qualidade no Audiovisual* reúne projetos, envolvendo a análise de obras audiovisuais (séries, telenovelas, documentários, etc), repositório de ações e práticas de formação no âmbito da literacia midiática, publicações científicas (artigos, teses, dissertações, livros, etc) dos pesquisadores do grupo e produções experimentais como, por exemplo, podcasts, webdoc e entrevistas. Além de ir ao encontro da identidade visual do *Observatório*, a plataforma apresenta uma estética atrativa, evidenciando os recursos multimodais e facilitando a leitura dos conteúdos em dispositivos móveis. Estes pontos podem ser observados na página principal do site, além do menu intuitivo, o espaço é composto por um *slider*, destacando as postagens mais recentes, e de módulos interativos com os projetos que estão em atividade durante o semestre. Cada *post* apresenta uma imagem, que sistematiza os pontos centrais do texto e/ou conteúdo multimídia, além de botões que propiciam o rápido compartilhamento da página em redes sociais e aplicativos de mensagem.

Atualmente, o site do *Observatório da Qualidade no Audiovisual* recebe em média 5 mil acessos mensais, abarcando países como Brasil, Portugal, Argentina e Chile<sup>19</sup>. Com o objetivo de otimizar a indexação da plataforma, contribuindo para o ranqueamento em motores de busca, todas as publicações seguem as diretrizes técnicas do *Search Engine Optimization* (SEO), ajudando no aumento do tráfego orgânico.

Como iremos detalhar adiante, o site do *Observatório* funciona como a plataforma norteadora do planejamento de divulgação dos projetos, isto é, todas as ações desenvolvidas nas redes sociais, YouTube e no Spotify, direcionam o usuário para a página. Entretanto, antes de

---

18 <https://observatoriodoaudiovisual.com.br/>

19 Métricas geradas pelo *HostGator - cPanel* em 27 de agosto de 2023.

aprofundarmos as estratégias adotadas é importante compreendermos quais são os públicos que integram os perfis e canais do grupo. Seguido por 1.380 integrantes, a página do *Observatório* no Instagram<sup>20</sup> é composta em sua maioria por jovens universitários e pesquisadores de 25 a 34 anos, entre abril de 2022 e maio de 2023 foram publicados 71 conteúdos, gerando uma média de 1.663 curtidas e 31 comentários (Mlabs, 2023). No Facebook<sup>21</sup>, o *Observatório* atinge um público mais velho, principalmente professores e pesquisadores da pós-graduação, na faixa dos 44 a 54 anos, no último ano a página atingiu a marca de 19.010 impressões, 1.700 mil curtidas e 1.800 mil seguidores (Mlabs, 2023). Já no Twitter<sup>22</sup>, a rede de seguidores do *Observatório* tem como base jovens, fãs de conteúdos da cultura pop, de 16 a 25 anos (Mlabs, 2023).

**Figura 1:** Sistematização do público do *Observatório* nas redes sociais Instagram, Facebook e Twitter.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

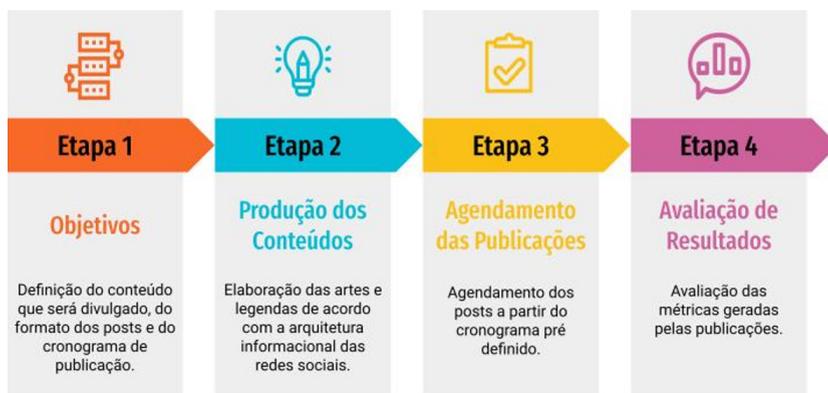
20 <https://www.instagram.com/oqaudiovisual/>

21 <https://www.facebook.com/observatoriodaqualidadeufjf>

22 <https://twitter.com/oqaudiovisual>

Para a distribuição de vídeos e podcasts, o *Observatório* mantém um canal no YouTube<sup>23</sup> com 283 inscritos e 387 minutos assistidos mensalmente (YouTube, 2023) e uma página no Spotify<sup>24</sup>, gerando uma média de 948 reproduções (Podcasters Spotify, 2023).

**Figura 2:** Fluxograma das etapas do planejamento de divulgação dos projetos.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

A gestão do site, das redes sociais (Facebook, Instagram e Twitter) e das plataformas digitais (YouTube e Spotify) do grupo é feita, sob orientação da professora Gabriela Borges, pelos alunos da graduação e da pós-graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora. De modo geral, o planejamento de divulgação dos projetos abrange quatro etapas, são elas: 1) a definição de objetivos; 2) a produção dos conteúdos; 3) o agendamento dos posts; 4) e a avaliação de métricas.

Na primeira etapa os alunos delimitam quais serão os objetivos centrais da divulgação. Isto é, a partir da definição do projeto do *Observatório* que será publicitado, os pesquisadores avaliam os formatos (imagem, vídeos, GIFs, etc) adotados na divulgação, o número de publicações e a periodicidade do agendamento, além da criação de um

23 <https://www.youtube.com/@observatoriodaqualidade/>

24 <https://spoti.fi/3YQRFla>

cronograma com dia e horário, considerando as métricas de engajamento. Na segunda etapa são produzidos os conteúdos que serão divulgados de acordo com o planejamento. As publicações envolvem a criação das artes no *Photoshop*, de acordo com o manual<sup>25</sup> da marca do *Observatório*, e a elaboração de legendas a partir das especificidades da arquitetura informacional de cada rede social como, por exemplo, os conteúdos no Twitter devem ser adaptados de acordo com a limitação de caracteres da plataforma. Na terceira etapa, os posts são agendados no gerenciador *mLabs* com base nas métricas do *Observatório*, considerando os dias e horários de maior adesão do público-alvo em questão. Por fim, a quarta e última etapa contempla a análise dos resultados da divulgação a partir das métricas geradas pelas redes sociais.

A comunicação estratégica adotada pelo *Observatório da Qualidade no Audiovisual* pode ser observada, por exemplo, no planejamento de divulgação do livro *A qualidade e a competência midiática na ficção seriada contemporânea no Brasil e em Portugal*. A obra apresenta os resultados do projeto de investigação desenvolvido pelos investigadores do grupo entre 2016 e 2021, cuja proposta teórico-metodológica foi finalizada durante o estágio de pós-doutoramento da coordenadora Gabriela Borges, no CIAC/UAlg, em 2019/20. O projeto teve como objetivo analisar as séries brasileiras e portuguesas produzidas entre 2010 e 2020 com o intuito de promover a discussão sobre a inter-relação entre as características intrínsecas à criação, à circulação e à experiência estética do público a partir do estudo dos conceitos de qualidade no audiovisual e competência midiática.

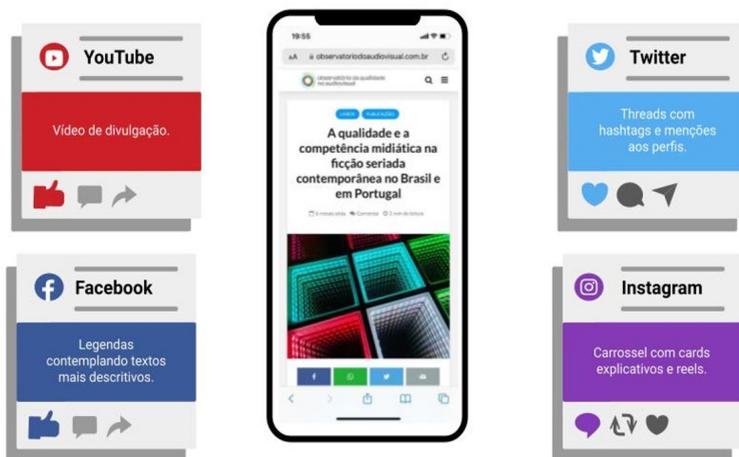
Neste sentido, as ações estratégicas tinham como ponto central a divulgação do livro para o público acadêmico e também o não especializado. Por isso, como iremos aprofundar adiante, os conteúdos foram pautados por uma linguagem coloquial e de fácil associação nas redes sociais e plataformas digitais, mas guiado pelos parâmetros científicos em que a pesquisa foi desenvolvida.

---

25 <https://bit.ly/3qGHDqp>

Inicialmente, após a delimitação do projeto que seria publicitado, neste caso o livro, foram definidas quais redes sociais e plataformas seriam adotadas e os respectivos formatos, considerando as especificidades das arquiteturas informacionais e os públicos-alvo. Deste modo, no Instagram as publicações exploraram *cards* explicativos a partir do uso de carrossel e vídeo no Reels, no Facebook, as legendas contemplaram textos mais descritivos e formais, no Twitter, as *threads* foram compostas por *hashtags* e menções aos perfis das séries analisadas na obra, e no YouTube, um vídeo explicativo sobre a abordagem teórico-metodológica. Por conta do volume de informação, os capítulos do livro foram divididos em 13 posts, abrangendo o período o período de 8 de janeiro de 2023 a 5 de fevereiro de 2023.

**Figura 3:** A partir do conteúdo norteador (site) as publicações exploraram as especificidades das redes sociais Facebook, Twitter e Instagram e da plataforma YouTube.



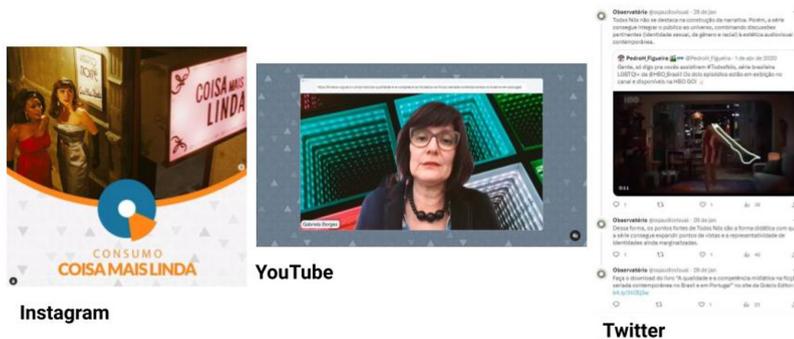
Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

A produção dos conteúdos foi realizada com base na identidade visual do *Observatório*, mantendo elementos como paleta de cores e tipografia. Neste contexto, as artes chamavam a atenção para os

recursos multimodais, propiciando a rápida identificação em diferentes configurações das *timelines*, e as legendas com um tom coloquial, mas ressaltando os aspectos científicos da pesquisa.

Para o agendamento foram delimitados os dias e horários de maior engajamento nas redes sociais e no YouTube do *Observatório*, são eles segunda-feira, às 19h, quarta-feira, às 20h, sexta-feira, às 14h, e domingo, às 21h. Após a publicação dos conteúdos, os alunos acessaram as métricas geradas pelo *mLabs* e analisaram os resultados, contribuindo para o aprimoramento dos próximos planejamentos.

**Figura 4:** Conteúdos produzidos para a divulgação do livro.



Fonte: Observatório da Qualidade no Audiovisual (2023)

O planejamento de comunicação do *Observatório* também abrange ações voltadas especificamente para o público jovem e não especializado. Para isso são realizadas parcerias entre o grupo e as comunidades brasileiras de fãs de cultura pop. O conteúdo é desenvolvido de forma colaborativa a partir dos resultados das pesquisas do *Observatório* envolvendo o estudo do audiovisual e da literacia midiática. Lançado em 2023, o *Caderno Temático Cultura de Fãs – Volume 1*, foi divulgado em parceria com o *Portal As Five*. Além de compartilhar o *hiperlink* de acesso ao conteúdo na íntegra em seu perfil no Instagram, seguido por 21 mil usuários, o *Portal* promoveu uma ação de engajamento em que o público enviava perguntas sobre o objeto empírico (*fanfic*) do *Caderno*

e o universo ficcional de *As Five*. Neste mesmo escopo, a quarta e a quinta temporada do *#Observatório Podcast* contou com a participação de *Youtubers*, tais como Amanda Brandão, Laysa Zanetti, Arthur Eloi e Caio Muniz. Os criadores de conteúdo integram tanto as gravações dos episódios quanto a divulgação do projeto em seus respectivos perfis no YouTube e Instagram.

#### 4. Considerações Finais

Procuramos, por meio da exemplificação sobre o modo como é concebida e produzida uma campanha de divulgação científica do *Observatório da Qualidade no Audiovisual*, dar a conhecer este trabalho que procura colocar em diálogo a pesquisa acadêmica, as atividades de ensino e extensão e o retorno para a sociedade do que vem sendo produzido dentro dos muros da universidade.

Ao longo dos 10 anos de produção do *Observatório* foi possível perceber que a formação universitária na área do audiovisual necessita estar conectada com as transformações pelas quais a cultura digital atravessa e, mais que isso, precisa promover uma educação crítica, criativa e interventiva para que os futuros profissionais possam fazer diferença em quaisquer contextos em que venham atuar.

#### Referências

- Albagli, S. (1996). Divulgação científica: informação científica para cidadania. *Ciência da Informação*, 25(3), 396-404. <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v25i3.639>
- Carrillo, M. V. (2014). Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação e Sociedade*, 26, 71-80. [https://doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\)](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014)).
- De-Santis, A. & Morales Morante, L.F. (2022). Comunicación estratégica de la investigación. Hacia la definición de un nuevo modelo. In A. De-Santis & A. TorresToukoumidis (Eds.), *Perspectivas transdisciplinarias sobre la comunicación estratégica digital* (pp. 29-41). McGraw-Hill.

- Díaz-Criado, E.S. (2017). Comunicación estratégica: origen y evolución del concepto. In Instituto Español de Estudios Estratégicos (Ed.), *Documento de Seguridad y Defensa 72: La Comunicación Estratégica* (pp. 13-33). <https://bit.ly/45Qp1Dj>
- Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 18(33), 13-24. [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_1](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1)
- Kunsch, M. M. K. (Org.) (2016). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. Summus Editorial.
- Meishar-Tal, H. y Pieterse, E. (2017). Why Do Academics Use Academic Social Networking Sites? *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(1), 1-22. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v18i1.2643>
- Mlabs (2023, Agosto 27). *Relatório de Métricas Observatório da Qualidade no Audiovisual*.
- Podcasters Spotify (2023, Agosto 27). *Relatório de Métricas Observatório da Qualidade no Audiovisual*.
- Spurgeon, D. (1986). Science popularization: Its history, triumphs and pitfalls. *Impact of Science on Society*, 14(4), 341-346. <https://bit.ly/3qHTLrd>
- Trench, B. (2008). Towards an analytical framework of science communication models. In D. Cheng, M. Claessens, T. Gascoigne, J. Metcalfe, B. Schiele, y S. Shi (Eds.), *Communicating science in social contexts: New models, new practices* (pp.119-135)
- Weller, K et a. (Eds.). (2013). *Twitter and society*. Peter Lang.
- YouTube (2023, Agosto 27). *Relatório de Métricas Observatório da Qualidade no Audiovisual*.

## Highlights

- 1) Este trabalho é realizado a partir de uma dupla perspectiva, a divulgação científica de resultados de projetos e a formação para a produção experimental de conteúdo.
- 2) O *Observatório da Qualidade no Audiovisual* tem o intuito de operar como um espaço de debate e de produção de conteúdo de caráter experimental a partir da curadoria, análise e crítica da produção audiovisual contemporânea, especialmente brasileira e portuguesa, para televisão, internet e outras plataformas de convergência.
- 3) Procuramos, por meio da exemplificação sobre o modo como é concebida e produzida uma campanha de divulgação científica do *Observatório da Qualidade no Audiovisual*, dar a conhecer este trabalho que procura colocar em diálogo a pesquisa acadêmica, as atividades de ensino e extensão e o retorno para a sociedade do que vem sendo produzido dentro dos muros da universidade.

## Capítulo 10

# **Paradigmas emergentes en la planificación estratégica de la comunicación en Bolivia: hacia una perspectiva relacional y participativa**

Adalid Contreras Baspineiro

Fundación Latinoamericana Communicare (Bolivia)

<https://orcid.org/0009-0009-6242-6107>

Gabriela Orozco Ruiz

Universidad Andina Simón Bolívar (Bolivia)

### **1. Introducción**

En Bolivia, superando la tradicional visión tecnocrática de la planificación estratégica de la comunicación asentada en los paradigmas difusionistas y en métodos tomados del mercadeo, se ha contrapropuesto otra visión, desde la perspectiva de la comunicación crítica, horizontal, participativa y popular, con tres corrientes de planificación de la comunicación estratégica, que tienen como hilo conductor la comprensión de la comunicación como un derecho, superando la tendencia a la aplicación de métodos gerenciales como la planificación estratégica o el marco lógico.

Un primer planteamiento, pionero, es el propuesto por el maestro Luis Ramiro Beltrán Salmón, en el contexto del debate sobre un Nuevo Orden Mundial de la Información y la Comunicación, planteando trabajar tres *instrumentos primordiales para la Planificación de la*

*Comunicación*: 1) las *políticas* (conjunto explícito, coherente y duradero de normas, principios y aspiraciones); 2) las *estrategias* (previsiones sobre fines, sentidos y procedimientos); y 3) los *planes* (organización de acciones y mensajes de comunicación) (Beltrán, 1995).

Un ejemplo representativo de esta tendencia es la planificación de la comunicación para la salud, asentada en la trascendencia de la animación de la participación comunitaria en la toma de decisiones y en la conducción, participativa o autogestionaria, de los programas de desarrollo (Beltrán, 1994, p. 82). Para su realización plantea la metodología IEC (Información, Educación y Comunicación), siguiendo una lógica persuasiva: Información (I) para crear clima propicio, divulgar conocimientos y forjar actitudes de cambio; Educación (E) para impartir orientaciones y destrezas; y Comunicación (C) para divulgar conocimientos, forjar actitudes de cambio e inducir prácticas (Beltrán, 2011, p. 45).

El segundo planteamiento le corresponde al comunicólogo y politólogo José Luis Exeni, que realiza una propuesta adecuada a las características de los procesos de adaptación de los países a la globalización. Para ello sugiere las *Políticas Públicas de Comunicación* (2002), que son una apuesta por abandonar la idea de una sola Política Nacional de Comunicación como horizonte normativo y principista omniabarcante con alcance general, y apunta más bien al diseño y ejecución de varias políticas públicas y estrategias sectoriales de comunicación en una orientación descentralizada tanto del planeamiento como de su ejecución en estrategias y planes a nivel regional y local/municipal (1998).

La tercera propuesta la realiza el sociólogo y comunicólogo Adalid Contreras Baspineiro, con la *Planificación de la comunicación desde las mediaciones*, o la *Planificación de la comunicación desde la comunicación*, realizable desde su razón de ser identitaria, que es el discurso o producción social del sentido con mediaciones relacionales en y desde las prácticas sociales, políticas, culturales, ambientales y espirituales. Sugiere un cambio de enfoque tanto en la planificación

como en la comunicación. La planificación transitando de su concepción gerencial y economicista a otra relacional-participativa y la comunicación mutando el difusionismo por las mediaciones y las estrategias siguiendo los andares del discurso. De esta manera, la comunicación estratégica se consagra en las prácticas sociales, construyendo sentidos y provocando cambios en las condiciones de vida de los sujetos sociales.

La construcción de estrategias va caminando a las dinámicas de la palabra o el discurso, en la comunicación estratégica desde la comunicación se desenvuelve en escenarios de complejidad donde se deben construir futuros siguiendo procedimientos rigurosos, a la vez que flexibles, de toma de decisiones interviniendo en la realidad cambiante, siempre con la participación activa de los sujetos involucrados. La planificación de la comunicación desde las mediaciones sugiere superar la naturaleza persuasiva de la comunicación difusionista, trabajando los *sentipensamientos*, que contienen los sentimientos (S), los conocimientos (C), las actitudes (A), las prácticas (P) y los imaginarios y esperanzas (IE) (Contreras, 2018), para “a) pensar la comunicación relacionalmente, con distintas entradas en los flujos de la emisión, recepción y circulación de los mensajes; b) el abordaje del largo plazo en las relaciones humanas y sociales; c) la superación del sobredimensionamiento de las actitudes como factores moldeables y aislados de procesos históricos y constituciones culturales; d) el reconocimiento del contexto o entorno de la competencia comunicacional; e) la identificación de las posibilidades y limitaciones de las organizaciones de comunicación; y f) la búsqueda de la excelencia como desafío específico de la planificación de la comunicación” (Contreras, 2006, pp. 15-16).

Por otra parte, con la coordinación de la Universidad Andina Simón Bolívar, se han desarrollado ya once versiones de una Maestría en Comunicación Estratégica, que ha contribuido a la reflexión crítica y actualizada, así como al desarrollo de prácticas pertinentes en los espacios de planificación de estrategias de comunicación en Bolivia.

## **2. Un viaje desde el adiós a Aristóteles hasta la planificación desde las mediaciones, pasando por la comunicación descentralizada**

Con su emblemático “Adiós a Aristóteles: la comunicación horizontal”, ensayo escrito en 1979 por el maestro Luis Ramiro Beltrán, se produce un gran aporte a las reflexiones pioneras sobre el papel y la esencia de la comunicación y de su planificación. Esta corriente está en la base de los aportes a la comunicación estratégica en Bolivia, con cuestionamientos a las maneras hegemónicas de gestión de los circuitos comunicacionales y, por ende, a la planificación de sus estrategias.

La planificación de la comunicación es concebida por Beltrán para aplicar teorías específicas a la realidad con el fin de decidir qué hacer, cómo y cuándo. Esta premisa, como ya dijimos, se vale de tres instrumentos: las políticas, las estrategias y los planes que vienen a ser herramientas para trazar comportamientos conducentes al logro de determinados propósitos. Para Beltrán (1995), la política es un conjunto de principios normas y aspiraciones que traza objetivos amplios y de largo aliento y se enuncia por medio de un discurso, un acuerdo, una declaración, o una ley. La estrategia es un conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos, es un diseño, es troncal, es metodológica: plantea procedimientos específicos. El plan es un conjunto de prescripciones para regir operaciones, es ejecutivo, estipula en detalle metas y métodos (p. 33).

Erick Torrico, teórico de la comunicación, destaca en diversos artículos la figura de Beltrán como uno de los precursores en articular construcciones teóricas en torno a una Comunicación Latinoamericana. ¿Qué es lo original en Beltrán? Le pregunta en una entrevista el investigador argentino Mario Figueroa. Torrico responde:

Beltrán, cuando menos, hizo tres aportes fundamentales: la propuesta de comunicación horizontal (con acceso, diálogo y participación), el planteamiento de las políticas nacionales de comunicación (orientadas al desarrollo con justicia social) y la apelación a que se configure una

“comunicología de liberación” que supere las estrecheces de las corrientes funcionalista y marxista y responda a las necesidades y particularidades de la región (Torrico, 2015, s.f.).

Torrico fundas una visión sobre los aportes de Beltrán a la comunicación estratégica centrando su mirada en la decolonialidad, que entiende como un horizonte distinto frente al verticalismo y la interactividad mecánica que privilegian a quienes controlan los procesos de emisión y mantienen al resto en condición de sujeción pasiva e inclusive de acallamiento. De ahí que se postule la decolonización, o sea, la superación del estado de colonialidad, de subalternidad que prevalece en las subjetividades, imaginarios y estructuras institucionales (G. Orozco, comunicación personal, julio 2023). Desde esta perspectiva, afirma que, dado que la comunicación es un proceso humano y social, este debe estar orientado a posibilitar los entendimientos y guiado por objetivos de humanización y rehumanización, me animo a remarcar la importancia de que los procesos de planificación estén centrados en las personas y no apenas, como suele ocurrir, en los objetivos de las instituciones o empresas o en la mera expectativa de que ciertos mensajes “lleguen” a ciertos públicos. Esto, como se entenderá, supone un fuerte vínculo con la participación, con el ejercicio de derechos y con el diálogo posible (G. Orozco, comunicación personal, julio 2023).

Por su parte, Adalid Contreras atribuye a la iniciativa pionera de Luis Ramiro Beltrán, así como a emprendimientos de CIESPAL, que la preocupación por la planificación de la comunicación se instale en las iniciativas académicas, así como también en experiencias sectoriales de desarrollo. Con el tiempo, se abren programas de posgrado en comunicación estratégica, como el de la Universidad Andina Simón Bolívar, que contribuye a la reflexión crítica y actualizada, así como al desarrollo de prácticas pertinentes en los espacios de planificación de estrategias de comunicación en Bolivia.

¿En qué pensamiento de comunicación estratégica sustenta la maestría sus valores pedagógicos?, le preguntamos a su Director,

Erick Torrico, quien nos respondió que la Maestría en Comunicación Estratégica de la UASB entiende el carácter estratégico de los procesos comunicacionales desde el punto de vista de que constituyen un factor estructural de todo componente social; esto es, que la comunicación ocupa un lugar estratégico, imprescindible, en la conformación misma de los espacios sociales, por lo que igualmente representa un componente insoslayable de la coexistencia o la convivencia posibles. En ese entendido, el sentido estratégico de la comunicación concierne a su índole vital para la existencia y la interrelación humana y social y resulta potenciada cuando en determinadas situaciones, se aplican principios democráticos para planificación y gestión. “En la Maestría se trata, pues, de asumir el valor de la comunicación en sí misma como vía para el logro de entendimientos factibles y de cultivarla de manera organizada cuando los casos lo ameriten” (G. Orozco, comunicación personal, julio 2023).

Para José Luis Exeni la contribución del maestro Luis Ramiro Beltrán es relevante y sustantiva en los ámbitos de la planificación de la comunicación y de la comunicación para el desarrollo. Principalmente en la corriente crítica latinoamericana en comunicación, “fue pionera a nivel global en la materia (lo que yo llamo “latinoamericano atrevimiento”, en mi libro Políticas de comunicación)”, afirma (G. Orozco, comunicación personal, julio 2023). Exeni considera que el principal vínculo de su propuesta de políticas para la comunicación pública con el planteamiento original de políticas nacionales de comunicación de Luis Ramiro Beltrán, es “la convicción de que la comunicación es demasiado importante y estratégica como para dejarla librada a la improvisación, el azar o la agenda e intereses de poderes oficiales, grupos de presión y/o poderes fácticos” (G. Orozco, comunicación personal, julio 2023). Con esta confianza José Luis Exeni plantea reivindicar la atribución y responsabilidad del Estado de planificar sus procesos comunicacionales e informativos. Por supuesto que la convergencia principal es asumir la necesidad de políticas comunicacionales, de las cuales se deriven estrategias, que luego se concreten en planes. Y,

finalmente, ante la pregunta ¿para qué planificar la comunicación?, destaca que “tanto la propuesta de Luis Ramiro Beltrán, como la mía después, reafirman la necesidad de políticas para la democratización y el desarrollo” (G. Orozco, comunicación personal, julio 2023).

Resulta interesante comparar el actual escenario respecto del de hace 20 años, cuando Exeni reivindicaba la utopía de concretar la planificación de la comunicación para el desarrollo, planteando que esta utopía sigue intacta en el presente, pero que está ausente del debate público político y de la agenda mediática, así como en las preocupaciones de la ciudadanía y las organizaciones sociales. “Es una especie de utopía sin utopistas. Ciertamente hay un avance sustantivo con el reconocimiento constitucional (2009) de los derechos a la comunicación e información. Pero se ha avanzado poco en la normativa y en la institucionalidad, menos todavía en las prácticas (G. Orozco, comunicación personal, julio 2023). Según Exeni, en general, en los últimos 20 años no hemos avanzado en Bolivia en procesos participativos de diseño e implementación de políticas públicas para la comunicación pública. Hay algunas estrategias sectoriales, pero resultan claramente insuficientes. Este autor tiene la impresión de que más bien el Estado se ha ido replegando del ámbito comunicativo, con alguna legislación en materia de telecomunicaciones, el importante impulso a medios comunitarios (en especial radios) y propuestas aisladas y fallidas para regular las redes sociales. Pero son acciones más gubernamentales que estatales y están lejos de ser públicas. En la visión de Exeni el contexto actual en Bolivia es, más que nunca, un escenario altamente propicio para no renunciar a las utopías. Con un panorama cada vez más adverso, por “el predominio de narrativas de polarización, noticias falsas, mensajes de odio, sentimientos de miedo e incertidumbre, tentaciones autoritarias, regresión en derechos humanos, crecientes desigualdad y discriminación, las políticas de comunicación para la democratización están por hacerse. Y el mandato del maestro Beltrán de “no renunciar jamás a la utopía” mantiene plenamente su vigencia” (G. Orozco, comunicación personal, julio 2023).

En lo que a su propuesta inicial se refiere y a 25 años de esta, le consultamos si ¿la creación de políticas públicas y estrategias sectoriales de comunicación en una orientación descentralizada, tanto del planeamiento como de su ejecución en estrategias y planes a nivel regional y local/municipal, siguen siendo la respuesta de la planificación estratégica de la comunicación? Nos dijo que las políticas comunicacionales y estrategias sectoriales de comunicación continúan siendo no solo necesarias, sino imprescindibles. Sin embargo, acepta que, en el ámbito territorial como, en especial, el objeto de la planificación, estas cambiaron de manera sustantiva en función de que no solamente deben ser situadas en un marco de descentralización administrativa como en los años noventa del siglo pasado, sino en una estructura territorial que se ha asentado en estas décadas en autonomías. Él afirma que, “tanto lo departamental/regional como lo municipal/local son espacios para la planificación, pero en el marco de una nueva estructura, incluida su cualidad legislativa, y nuevas competencias. Y hay que añadir el espacio de las autonomías indígena originario campesinas, que nos plantean el enorme desafío de pensar la comunicación desde lo comunitario y colectivo” (G. Orozco, comunicación personal, julio 2023).

Pero el cambio más sustancial que, según Exeni, se requiere en materia de políticas públicas y estrategias de comunicación, tiene que ver principalmente con el objeto de las mismas. Él cree que debemos replantear la idea de políticas comunicacionales (PC), y sus correspondientes estrategias sectoriales, pensando en al menos cuatro objetos: 1. PC para la plurinacionalidad: la planificación de la comunicación no puede seguirse pensando en la lógica de un Estado-nación homogéneo, sino en torno a la idea de que en una nación cívica (boliviana) conviven diversas naciones y pueblos indígenas. Ello implica pensar en una lógica de heterogeneidad institucional y en la articulación de derechos individuales y colectivos. 2. PC para la demodiversidad y la democracia paritaria: ya no basta hablar de gobernabilidad en torno a la democracia representativa. Hoy es fundamental situar las políticas

comunicacionales en el marco de dos principios. El primero es el principio de demodiversidad, asentado en la idea de que no hay una democracia única y hegemónica a la cual llegar o parecerse, sino diversas concepciones, saberes y prácticas democráticas en interacción y en disputa. El otro principio es el de la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, no sólo en el ámbito público-político, sino en el llamado mundo de vida. 3. PC para una alternativa al desarrollo asentada en los buenos vivires: lejos de pensar en la sola competitividad, hoy el desafío de la planificación de la comunicación tiene que ver con explorar no solo un desarrollo alternativo, sino alternativas al desarrollo. En el caso de Bolivia ello implica hablar de políticas comunicacionales para una economía plural y los buenos vivires. 4. PC para la interculturalidad: no podemos pensar en la integración social en el presente si no se expresa a través de la interculturalidad que nos permita construir un núcleo común. Ello significa que las políticas y estrategias comunicacionales no pueden ser monoculturales o solo multiculturales. El reto es que sean interculturales (G. Orozco, comunicación personal, julio 2023).

En lo referido a los aportes metodológicos, Exeni señala que es importante mantener y profundizar la noción de instrumentos de la planificación (políticas, estrategias y planes, planteados por Beltrán), “considerando la especificidad en cuanto a su esencia, naturaleza, alcance, grado de explicitación normativa y durabilidad” (G. Orozco, comunicación personal, julio 2023). También asegura que metodológicamente, “es importante mantener la propuesta de diferentes ámbitos para las políticas y estrategias comunicacionales, y una tipología multivariable que debiera repensarse y recolocarse en el actual contexto” (G. Orozco, comunicación personal, julio 2023). Adalid Contreras Baspineiro afirma que está todavía pendiente la construcción de propuestas metodológicas pertinentes a nuestra idiosincrasia y a la cambiante realidad social, cultural y comunicacional. La razón por la que en nuestros países latinoamericanos no se han trabajado ni se trabajan las propuestas de planificación de la comunicación desde la comunicación misma, se debería a que tanto las experiencias como la

academia no han sido proactivas y se han amparado en la comodidad de aplicar sistemas y métodos “foráneos” de planificación, venidas del mercadeo y del gerenciamiento, así como del difusionismo con la aplicación acrítica del método CAP (Conocimientos, Actitudes y Prácticas), ideado para persuadir. Según Contreras (2023), pasada la euforia de la planificación para la comunicación participativa, bajo la batuta de Luis Ramiro Beltrán, Juan Díaz Bordenave, Luis Gonzaga Motta, Eduardo Contreras Budge, Daniel Prieto e institucionalmente CIESPAL, no ha habido preocupación por un pensamiento auténtico. Esto ha llevado a que Jesús Martín Barbero afirme que se han generado cambios más afectivos que efectivos. Cambia la teoría, pero las prácticas siguen siendo informacionistas (s.f.).

En su planteamiento, Contreras considera que la planificación de la comunicación estratégica debe concebirse desde las mediaciones, es decir desde la producción del sentido a partir de los puentes que se tienden desde la vida cotidiana con el entorno social, político, cultural, ambiental y espiritual de los sujetos históricos en interacción. “Este cambio de eje, que no prescinde de lo económico, pero lo coloca como un elemento más, implica precisamente la recuperación del sujeto sentipensante, a diferencia del cliente, o del beneficiario, o del votante, definidos por los modelos gerenciales de planificación” (G. Orozco, comunicación personal, julio 2023). La pregunta es: ¿Cómo se aterriza la planificación de la comunicación estratégica desde las mediaciones en la concreción de políticas públicas de comunicación, siendo que debe basarse en escenarios de complejidad? Adalid Contreras cree que en Bolivia se ha trabajado en la definición de estrategias de comunicación, mientras que la construcción de políticas de comunicación sigue siendo una tarea pendiente. La comunicación tiene que hacerse parte de la construcción de estrategias, superando su clásico rol instrumental como medio de comunicación que operativiza los planes, o sensibiliza, o persuade. Para ello, en su propuesta, a los instrumentos de la planificación de la comunicación sugeridos por Beltrán: políticas, estrategias y planes, añade las *tácticas* como un factor

ordenador de la articulación entre las estrategias y los planes, porque tienen un carácter nodal y señalan los ritmos, cadencias, intensidades, formas, modalidades y movimientos que siguen los recorridos de los pasos de las acciones de comunicación hacia el devenir u horizonte (in) imaginado.

El punto central para la definición de la planificación desde la comunicación es la planificación desde las mediaciones, llevados por los caminos del discurso con representaciones sociales de la historia, de la realidad, del futuro y de las utopías. Para establecerlo, se empieza por la realización del *pronóstico* que es prospectivo y va más allá del diagnóstico que es descriptivo. Se sigue la dinámica discursiva en tres dimensiones: los espacios de comunicación, las organizaciones dialogantes y los sujetos sociohistóricos, que son reconocidos en sus *sentipensamientos* (sentimientos, conocimientos, actitudes, prácticas e imaginarios y esperanzas), en tres realidades: la realidad presente que contiene el acumulado histórico, la realidad posible que ocurriría si no se interviniera en ella para transformarla, y la realidad esperada que es la apuesta estratégica. El punto de quiebre es la elección del *factor desencadenante* que puede ser un problema (punto de partida exclusivo en la planificación gerencial) o una potencialidad (vital en la planificación desde las mediaciones), que lleva a planificar transitando de la problemática a la “solucionática”. Luego se define el *devenir*, que tiene un sentido prospectivo pero ligado al presente y el pasado en un solo tiempo, con una lógica de “recordar el futuro”, incluyente, participativo, de convivencias comunitarias. Para ello se establecen *estrategias* que siguen el criterio de construir realidades (in)imaginadas, lo que se acompaña de *tácticas* y *planes* de comunicación siguiendo las mediaciones (G. Orozco, comunicación personal, julio 2023).

En la planificación de la comunicación desde las mediaciones, la comunicación no es un ente ajeno o aislado, sino la mirada “desde la comunicación” hecha en la complejidad política e intercultural de las prácticas sociales. Según Contreras (2018) “la planificación es en gran medida un hecho comunicacional, en el entendido que es producto de

un acercamiento relacional que construye, transformando, sentidos de sociedad” (G. Orozco, comunicación personal, julio 2023). En consecuencia, según este autor, no estamos frente a un hecho técnico formal y estático aprehensible con determinados y preestablecidos instrumentos de planeación, sino que nos acercamos a un proceso en permanente movimiento “cuyo caminar se materializa en la necesidad de optar, permanentemente, entre una maraña de posibilidades cada una con sus atractivos y dificultades, por las medidas más acertadas que encaminen los rumbos hacia el futuro a ser construido” (Contreras, 2018, p. 53). Por otra parte, los intercambios y construcciones discursivas en las prácticas sociales

implican entender las prácticas comunicativas como espacios de interacción e intercambio entre sujetos históricamente situados que construyen cotidianamente sentidos de su vida y de sus aspiraciones de vida, mediando en un continuum sociocultural con sus subjetividades, con sus semejantes y opuestos, y también con la naturaleza y el cosmos del que forman parte (Contreras, 2018, p. 58).

En esos intercambios se construyen los discursos y las prácticas comunicativas, elemento clave para planificar la comunicación desde las mediaciones. En pocas palabras, “planificar la comunicación desde la comunicación es también un proceso de transformación social que señala caminos para retornar al futuro societal del Vivir Bien/Buen Vivir” (Contreras, 2018, p. 17).

### **3. Conclusiones**

En Bolivia, del mismo modo que en otros países, las relaciones que se establecen entre planificación y comunicación tienen diferentes sentidos y han seguido distintos procesos. Por una parte, está la aproximación a la planificación de la comunicación desde la planificación, con un evidente uso utilitario de la comunicación reducida a difusión, instrumentalizada como medio de comunicación

y confinada a la fase final de los procesos de planificación, es decir los planes operativos de acciones, mensajes y medios de comunicación. Por otra parte, desde otra perspectiva, la aproximación a la planificación de la comunicación desde la comunicación y desde los sujetos con fines de justicia y de desarrollo, ha permitido un encuentro más equilibrado, ampliando la planificación discursiva a las prácticas sociales, contribuyendo a la construcción de sentidos con un carácter relacional y reubicando la comunicación en la definición de políticas, visiones, misiones y estrategias institucionales, nacionales y descentralizadas, con acercamientos complejos en procesos también complejos.

En Bolivia, los diferentes gobiernos, salvo pequeñas pausas de excepción con intentos por generar procesos participativos en acciones sectoriales como la salud, la educación o la participación popular aplicando las propuestas analizadas en este artículo, basaron su línea principal de acción en comunicación en la difusión del mensaje propagandístico. El marketing político es más conocido y más comercial, además que cuenta con un arsenal metodológico variado, eficiente y asequible. Para los poderes, el enfoque que sustenta esta propuesta que destaca el campo de la emisión y el mensaje, empata bien con la vieja política del poder estatal por sobre la sociedad. Los asesores y operadores de los gobiernos están formados en esta escuela que se acompaña de un emprendimiento de empresas de publicidad que dominan el espectro comunicacional oficial y de medios que ganan con las pautas que generan ingresos. Es una cadena ya establecida que se acompaña de la formación en centros académicos y del fomento de empresas multinacionales del mercadeo social y político.

La mirada relacional y participativa ha demostrado cualidades conceptuales y metodológicas cuya realización potencia iniciativas ciudadanas que se corresponden con sus postulados y procedimientos de trabajo. El IEC (Información, Educación y Comunicación) propuesto por Beltrán y el SCAPIE (Sentipensamientos, Conocimientos, Actitudes, Prácticas, Imaginarios y Esperanzas) propuesto por Contreras, tienen aplicación en múltiples diseños y procesos de gestión de Organizaciones

No Gubernamentales, organismos internacionales y organizaciones sociales ciudadanas, especialmente en proyectos de salud, educación, medio ambiente y exigibilidad de derechos. El IEC se ha incorporado en el diseño de estrategias estatales de comunicación para la salud en distintos períodos gubernamentales, así como en estrategias regionales/departamentales y municipales, con importantes resultados en la participación ciudadana. Es una propuesta aplicada por gobiernos de diversos países. La propuesta de la Comunicación Descentralizada trabajada por Exeni ha sido la base de la estrategia de comunicación para la participación popular en Bolivia, y ha sido apropiada por gobiernos departamentales y municipales. El SCAPIE ha sido apropiado en estrategias políticas de comunicación (campañas y gestión gubernamental) nacional, sectorial y local, así como en el diseño de estrategias de crisis, particularmente ambientales y también sociales.

Las tres propuestas originadas en iniciativas de comunicólogos bolivianos han sido incorporadas en el mundo académico de diversos países, tanto en los *pensum* de las maestrías de comunicación estratégica, como en la bibliografía de estudio y en innumerables tesis de grado basadas en sus concepciones y metodologías. Sus aportes han contribuido al reconocimiento de una comunicación humana, la participación ciudadana, la valorización de los pueblos indígenas, la equidad, la organización y movilización colectiva, el reconocimiento de las voces y derechos de la naturaleza y humanos, y la reconceptualización del desarrollo con un enfoque decolonial, de equidad y de armonización individual, social y con la naturaleza por sociedades del buen convivir.

## Referencias

Beltrán, Luis Ramiro. *Comunicación para la salud del pueblo. Una revisión de conceptos básicos*. Exposición en el IV Foro Nacional de Salud Comunitaria Información y Comunicación: Estrategias para el Avance de la Se-

- guridad Social en Salud, Bogotá, septiembre 9 - 11 de 1998. La Paz: OPS/OMS. 2011.
- . *Salud pública y comunicación social*. La Paz: CEPIS. 1995.
- Beltrán, R. (1995). Salud pública y comunicación social. *Chasqui*, (51), 36 – 37. <https://n9.cl/4265l>
- . *Políticas nacionales de comunicación en América Latina: los primeros pasos*. Nueva Sociedad N° 25, julio-agosto, pp. 4-34. 1976.
- Contreras Baspineiro, Adalid. “Planificar la comunicación desde las mediaciones”. Santiago de Compostela: Revista Internacional de Comunicación para el Desarrollo, RICD N° 5, Universidad Santiago de Compostela, pp. 127-137. 2017.
- . “Planificación estratégica de la comunicación”, en *Comunicación estratégica para las organizaciones*. Quito: CIESPAL. 2006.
- . *Recordar el futuro. Planificación de la comunicación desde la comunicación*. Neiva, Bogotá: Editorial Universidad Surcolombiana. 2018.
- Exeni, José Luis. *Políticas de Comunicación. Retos y señales para no renunciar a la utopía*. La Paz: Plural/Proyecto Latinoamericano para Medios de Comunicación FES. 1998.
- . *Reinventando la utopía: Políticas de comunicación en/para el siglo XXI*.
- Figueroa, M. (2015). Es indispensable que se teorice sobre la comunicación como fenómeno humano y social. *Revista Aportes de la Comunicación y la Cultura*, (19), 40-43. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-86712015000200006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-86712015000200006&lng=es&tlng=es)

## Highlights

El punto central para la definición de la planificación desde la comunicación es la planificación desde las mediaciones, llevados por los caminos del discurso con representaciones sociales de la historia, de la realidad, del futuro y de las utopías.

La planificación de la comunicación desde las mediaciones sugiere superar la naturaleza persuasiva de la comunicación difusionista, trabajando los *sentipensamientos*.

La aproximación a la planificación de la comunicación desde la planificación, con un evidente uso utilitario de la comunicación reducida a difusión, instrumentalizada como medio de comunicación y confinada a la fase final de los procesos de planificación, es decir los planes operativos de acciones, mensajes y medios de comunicación.

## Capítulo 11

### **Comunicación de la marca del empleador en Portugal: enfoques digitales y nuevas generaciones**

Paula Arriscado

Direção Corporativa Pessoas, Marca e Comunicação Salvador Caetano;  
Universidade Europeia, IPAM (Portugal)

<https://orcid.org/0000-0003-2033-4617>

Rosa Sobreira

Polytechnic University of Coimbra-ESEC (Portugal)

<https://orcid.org/0000-0002-4265-9693>

Júlia Ribeiro

Barómetro SC | Bruno Santos, Caetano Connect | Miguel Teixeira, Clube Ser (Salvador Caetano, Portugal).

#### **1. Introducción**

Las empresas se enfrentan a una nueva forma de ser y sentir en el trabajo que requiere redefinir relaciones de poder, protagonistas y narrativas. Conceptos como Atracción y Retención del Talento, *Employer Branding* (EB), Comunicación Estratégica, Transformación Digital y las Nuevas Generaciones de trabajadores están hoy en la agenda tanto del mundo académico como empresarial. Este capítulo se centra en el *Digital Internal Employer Branding* (DIEB) y se refiere a las estrategias y tácticas de comunicación e EB que desarrollan “empleados estrella” con alto

potencial, rendimiento y compromiso. Pretende destacar la dinámica de comunicación digital interna idealizada e implementada para la activación de la marca empleador de un grupo empresarial portugués del sector automovilístico, a partir de las necesidades y deseos de más de 700 empleados menores de 30 años. Se trata de un estudio de caso con metodología cualitativa de “investigación-acción” que contó con la participación de un equipo multidisciplinar de académicos y profesionales de la organización. De esta forma, creemos aportar conocimientos y soluciones con potencial interés para las empresas y el mundo académico, que se corresponden con las expectativas de las nuevas generaciones.

## **2. Digital Employer Branding**

Hoy es crucial para las organizaciones atraer, desarrollar y retener el talento. Para ganar atención, implicación y compromiso, se necesita de un cóctel complejo que tiene que llevar la gamificación, los algoritmos y, cada vez más, el metaverso y la inteligencia artificial al *employer branding*. Por ello, es importante conocer, escudriñar y diseñar las mejores estrategias y tácticas digitales para atraer y retener al capital humano deseado de forma innovadora e impactante (Adalid, 2021; Carbajal-Cribillero et al., 2022; Flores Cueto et al., 2009; Montes, 2020; Noutel et al., 2020; Kuepper et al., 2021). El EB señala la necesidad de que las empresas cuenten con beneficios funcionales, económicos, psicológicos y simbólicos para atraerlos, desarrollarlos y retenerlos. Para Minchington y Thorne (2007), todas las organizaciones tienen una marca de empleador, sean o no conscientes de ello. Esta se afirma 24 horas al día, 8 días a la semana y 365 días al año. Su éxito depende de los conocimientos y prácticas multidisciplinarios de Recursos Humanos, Psicología, Sociología, Gestión, Marketing, Comunicación y *Branding*.

Las generaciones jóvenes quieren una respuesta holística de las marcas que ofrezca verdad, responsabilidad, impacto e incluso

diversión, y que vaya más allá de su realidad interna. Pero este mensaje tiene que presentarse en su “lenguaje” y a través de sus medios preferidos. Por tanto, hay que optimizar la experiencia de la persona, desde el momento en que siente la necesidad de buscar trabajo hasta que abandona la organización. Al igual que en marketing se optimiza el recorrido del cliente, aquí debe primar el recorrido del empleado (Kotler et al., 2021; Adalid, 2021; Mingione & Abratt, 2020; Montes, 2020). Es crucial una estrategia *Inside Out* (Sartain, 2005) que demuestre hasta qué punto la organización sitúa a los empleados en el centro del negocio, implicándolos en toda la cadena de valor, incluso como talento potencial (Matanda & Ndubisi, 2013; Purusottama & Ardianto, 2019; Robertson & Khatibi, 2013; Bharadwaj et al., 2021). Podemos decir que el *DIEB* se basa en la idea de tener una marca que sirva como fuerte catalizador del compromiso, la dedicación, el sentido de pertenencia y la lealtad a la visión, la misión y los valores de la organización (Kucherov et al., 2019), yendo mucho más allá de los beneficios económicos, la relación funcional y las pretensiones salariales. Los empleados quieren tener la máxima información sobre las políticas de carrera, la evaluación del desempeño, los programas de formación y los beneficios organizativos.

Hablar de *DIEB* es hablar de Propuesta de Valor para el Empleado (EVP Employee Value Proposition) (Arasanmi & Krishna, 2019; Ariyanto & Kustini, 2021; Kumar et al., 2021). Browne (2012), estructura la EVP en cinco dimensiones: beneficios, basados en la compensación indirecta; contenido del puesto, asociado a la satisfacción que los empleados reciben de su trabajo; carrera, derivada de las oportunidades de desarrollo y progresión a largo plazo; y afiliación, relacionada con el sentimiento de aceptación y pertenencia a la organización. Pero para Pfeffer (1998), citado en Browne (2012), más que trabajar por dinero, las personas trabajan también para dar sentido a sus vidas. En este contexto, la cultura corporativa tiene una importancia decisiva y debe promover prácticas de inclusión (códigos de lenguaje y rituales), participación, transparencia y estrategias de responsabilidad y sostenibilidad (Barbaros, 2020). Cuando se estructura, planifica y

comunica adecuadamente a través de los medios adecuados, la EVP es una tarjeta de visita para competir por los mejores talentos y establecer credibilidad.

### **3. Comunicación y nuevas generaciones de trabajadores**

Según Chong (2007), la comunicación interna es la responsable de construir y mantener relaciones sólidas entre la dirección y los empleados mediante la comunicación de la misión, los valores fundamentales y las orientaciones estratégicas de la empresa. Cuando los empleados están satisfechos con la comunicación interna, es probable que vean a sus empleadores como atractivos y muestren un mayor compromiso y satisfacción (Špoljarić & Tkalac Verčič, 2022; Sinčić Ćorić et al., 2020). Esta intrincada relación entre satisfacción, comunicación y compromiso pone de relieve la importancia de crear una cultura de comunicación positiva, que comprenda actitudes, creencias, valores y normas compartidos y promueva el desarrollo individual, desempeñando así un papel vital en la creación de marcas empleadoras atractivas. Al fomentar el desarrollo profesional y personal, la comunicación está convirtiendo a los empleados en defensores de la marca (Vokić et al., 2022). Por lo tanto, el reto de la comunicación interna es implantar una cultura organizativa que convierta a los simples empleados en embajadores e incluso en “emprendedores” de la marca empleadora. Para ello, es necesario motivarlos y construir relaciones significativas, valiosas y de confianza. Solo entonces podrán ser auténticos porta voces de la marca empleadora, presentando y posicionando la marca como un lugar “ideal” para trabajar” (Styvén et al., 2022; Mičik & Mičudová, 2018; Gilani & Cunningham, 2017). A través de la comunicación interna, las organizaciones pueden aplicar estrategias eficaces que giran en torno a un mensaje transparente, oportuno y bidireccional y que fomentan la participación activa de líderes y seguidores (Lalić, 2023). Según Lalić (2023), fomentar un

feedback periódico y hacer un seguimiento de las preocupaciones y sugerencias de los empleados demuestra aprecio y conduce a cambios positivos dentro de la organización. En esta búsqueda por construir una cultura corporativa de transparencia, positividad y participación, la combinación de tecnologías digitales juega un papel clave. De estas tecnologías, Smith (2022) denomina a los medios “propios/own” como centrales. Hablamos de sitios web, seminarios web, newsroom online, blog’s, podcasts, publicaciones online, intranet, portales, micrositiros, publicación electrónica, vídeo y videoconferencia, sistemas de televisión interna, correo electrónico y redes sociales internas (Fernandes et al., 2023; Smith, 2022; Mičik & Mičudová, 2018). A ellas, Lalić (2023) y Kotler et al. (2021), añaden las capacidades de la Realidad Virtual (RV), Realidad Aumentada (RA) e Inteligencia Artificial (IA) que están a la vanguardia del soporte digital en la actualidad. Según Smith (2022), estamos ante un modelo de información “a la carta” que “sugiere su predisposición [de los trabajadores] a confiar en lo que aprenden a través de los medios “propios” de la organización” (p. 21). Y como señalan Styvén et al. (2022), la capacidad de crear y comunicar contenidos fiables como parte de las estrategias de marca del empleador es lo que diferencia a la organización de sus competidores.

La comunicación puede ser el catalizador para captar a las nuevas generaciones laborales, a menudo denominadas “jóvenes globales” o “nativos digitales” o “inmigrantes digitales” (Brandtner y Freudenthaler-Mayrhofer, 2020). En comparación con las generaciones anteriores, aspiran a lograr una carrera profesional de éxito lo antes posible y con el menor esfuerzo, pero apuntalada por el conocimiento y la experiencia (Cilliers, 2017). Hommelhoff et al. (2020) señalan como relevantes el modelo de trabajo flexible, el propósito personal, la buena cultura del lugar de trabajo, el equilibrio entre la vida laboral y personal y, fundamentalmente, las oportunidades de desarrollo personal y progresión profesional. Meir (2017) advierte que la transparencia absoluta, la defensa de causas reales y la acción constante como agentes de transformación son factores que condicionan la legitimidad de una

oferta de empleo. El perfil profesional, comunicacional y digital de esta generación exige una apuesta por la tecnología y la consiguiente digitalización de la comunicación de la marca empleadora, dado su potencial (Yoganathan et al., 2020; Micklem, 2019), donde sigue primando la creatividad y la humanización (Kotler et al, 2021).

El perfil profesional, comunicacional y digital de esta generación exige una apuesta por la tecnología y la consiguiente digitalización de la comunicación de la marca empleadora, dado su potencial.

#### **4. Estudio de caso y opciones metodológicas**

El objeto de estudio es la empresa Salvador Caetano, con sede en el norte de Portugal. Se trata de un grupo empresarial familiar, fundado en 1946, que se dedica a la industria y al sector del automóvil. Cuenta con más de 7.200 empleados, está presente en 3 continentes, 42 países y representa a más de 50 marcas. Está considerada una de las “1000 Mayores Empresas de Portugal”<sup>26</sup>. Cabe destacar también que los temas abordados en el estudio están claramente identificados y son responsabilidad del “Dirección Corporativa de Personas, Marca y Comunicación (DPC)”, lo que favorece su análisis, así como la implicación directa de los investigadores en la realidad. Se utilizaron los principios del análisis de contenido para leer, analizar e interpretar la diversidad de documentos e informaciones (Bergold & Thomas, 2012; Bardin, 2003). En la presentación de la estrategia, se siguió la metodología de planificación de la comunicación estratégica y relaciones públicas (Smith, 2022, Gregory, 20,15; Libaert, 2008). Hemos organizado este trabajo a partir de los principales resultados de la evaluación interna y periódica de la organización, con vistas al seguimiento de un plan estratégico de comunicación interna digital de la propuesta de valor de la marca empleadora, materializado en el diseño e implementación de un ecosistema de comunicación interna, cuyo principal objetivo es comunicar la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) de Salvador Caetano.

---

26 Un estudio de la consultora “Informa D&B”, con Periódico Expresso y la consultora Deloitte.

Cabe destacar que los cimientos de la estrategia de *employer branding* comenzaron en la empresa en 2014 (Arriscado et al., 2019; Noutel et al., 2020), con la fase de diagnóstico interno y benchmarking de lo que ya se estaba haciendo en el mercado, para comenzar con su implantación en 2015 y con la creación de esta Dirección Corporativa. Desde entonces, se ha mejorado el Intra - Portal del empleado (un espacio reservado para que cada empleado gestione sus datos administrativos de forma autónoma, consulte su nómina, controle su absentismo y el apoyo que la empresa presta en materia de salud, así como las horas de formación, entre otros) y se han puesto en marcha nuevos programas, como el “Clube Ser”, la aplicación digital para evaluar el compromiso de los empleados - “Barómetro Ser Caetano”, y el “Estudio de Satisfacción de Clientes (Internos) DPC”, entre otros.

La consulta permanente a los empleados puso de manifiesto la necesidad de una plataforma de comunicación ágil, amigable, atractiva e integradora de las diversas funcionalidades existentes. Así, en junio de 2023, nació el “Caetano Connect”, que, aunque todavía en estado de afirmación, ya presenta resultados que ilustran cuanto era una aspiración de la “comunidad Caetano”. Lo que sigue es el proceso que llevó a la creación e implementación de esta plataforma de integración y comunicación, cuya exposición se divide en tres etapas: (1) investigación formativa: escucha de las expectativas y deseos de los empleados y sus respectivos gestores que permitió diagnosticar el problema; (2) desarrollo del plan estratégico digital de comunicación interna y creación de un sitio de noticias y una red social; (3) evaluación preliminar y seguimiento de la implementación del plan de comunicación digital.

## **5. Investigación Formativa: Escuchando las expectativas y pretensiones de los empleados**

La investigación formativa permite recopilar datos a partir de los cuales se puede construir el plan de acción comunicativo. Dado que

la Dirección Corporativa trabaja con las empresas del grupo en una lógica de prestación de servicios, desde 2017 se realiza el “Estudio de Satisfacción del Cliente DPC”, que ya va por su sexta edición. Este tiene un componente cuantitativo que mide, a partir de la escala de satisfacción, la actitud del equipo y los procesos desarrollados. También cuenta con un análisis cualitativo que permite recoger sugerencias de mejora y propuestas de nuevos proyectos.

En este artículo, sólo se presentan datos relativos al desempeño global del equipo responsable de la comunicación corporativa de la marca empleadora (el DPC), por lo que se extraerán los comentarios más relevantes para el proyecto. Tanto por razones de limitación de espacio en este artículo, como porque los datos revelan una necesidad urgente de comunicar mejor la “EVP Ser Caetano”, nos centramos únicamente en los resultados de la última edición, de diciembre de 2022. Aunque también reveló aspectos favorables del trabajo realizado, con testimonios como “los contenidos de comunicación interna son bastante interesantes y constructivos”, los “temas relevantes” y “buena comunicación en las redes sociales y marketing interno”, sólo se extrajeron comentarios que apoyan la necesidad de “más iniciativas” para comunicar mejor internamente la marca del empleador (Tabla 2).

**Tabla 2.** Inputs de la evaluación sobre el trabajo del equipo responsable de la política de comunicación del EVP Ser Caetano

Satisfacción del cliente interno			Discurso directo de los empleados
6ª edición (2022)	Fecha de recogida	12 al 30 dic2022	<p>“El equipo debería aumentar la comunicación sobre beneficios y ventajas”, haciendo que la comunicación sea “menos masiva y más asertiva”. Se necesita más información sobre “carrera profesional”, “planes de desarrollo y movilidad interna” y fomentar “el sentimiento de pertenencia”.</p> <p>Demasiada “información por email”, por lo que “un sistema de TV corporativa” fue una de las soluciones apuntadas.</p> <p>Más iniciativas que “fomenten la interacción”, así como “información sobre iniciativas corporativas” y sobre las “diferentes áreas de negocio”. Sería importante priorizar la “comunicación interna”, concretamente a través de una “plataforma de comunicación interna más dinámica y (con) acceso inmediato”. También se mencionó la comunicación “más regular” y la existencia de “una red social” dentro de la empresa.</p>
	Nº de participantes	703	
	Empresas participantes	30	
	Evaluación general (1 = “Muy insatisfecho”) 10 = “Muy satisfecho”)	7.98	

Fuente: "DPC Estudio de Satisfacción del Cliente" | Salvador Caetano (2022)..

Aunque los resultados cuantitativos pueden considerarse positivos (7.98), hubo varios testimonios que indicaban la necesidad de repensar la comunicación corporativa interna, así como los contenidos de la EVP y los medios de diseminación.

Además de esta información, también analizamos los resultados del “Barómetro Ser Caetano” en las dimensiones que consideramos más asociadas a la comunicación de la EVP y que también aportaban valor al asunto analizado. Se trata de otra encuesta que pretende evaluar periódicamente los niveles de compromiso de los empleados. La empresa utiliza el feedback para sugerir áreas de mejora y convertirlas en acciones. De la muestra total para las ediciones de 2021 y 2022, nos centramos en los jóvenes de hasta 30 años. De las 56 preguntas de este instrumento, se seleccionaron los comentarios de cinco ítems porque están directamente relacionados con el problema y ayudan a identificar expectativas y necesidades específicas de comunicación. De ellos,

tres están relacionados con el triángulo de misión, valores, objetivos y estrategias de la empresa, descrito por Kucherov et al. (2019). Pero también otras dos, que tienen que ver con la calidad de la información divulgada sobre salud y bienestar y sobre transformaciones y cambios organizativos. Así, del total de comentarios de esta generación, 150 estaban relacionados con el tema de este artículo y, de ellos, el 77,3% revelaban áreas de mejora en la estrategia de comunicación de la marca empleadora.

A continuación, más que el número de comentarios se buscó exponer, por su intensidad, aquellos que ayudaban a comprender el problema y a vislumbrar expectativas relacionadas con las soluciones a implementar por el equipo corporativo (Tabla 3). Esta selección de testimonios muestra cierta mejora en la comunicación a lo largo del tiempo, pero también demuestra la necesidad de una comunicación más continua, clara, accesible y generalizada, especialmente en temas relacionados con la misión, los valores y los objetivos, que encontramos tanto en la problematización del *employer branding* (Kucherov et al., 2019) como en la comunicación digital interna (Fernandes et al., 2023; Smith, 2022; Mičík & Mičudová, 2018), como en la caracterización de las nuevas generaciones y su relación con la tecnología (Hommelhoff et al., 2020; Yoganathan et al., 2020; Mickle, 2019).

**Tabla 3.** Inputs de la evaluación sobre la difusión de contenidos del EVP Ser Caetano

	<b>Cómo se comunican la misión, los valores y los objetivos</b>
2021	“Queda mucho camino por recorrer para mejorar la comunicación” de objetivos, estrategias, misión y valores; las “reuniones anuales” no son insuficientes; se necesita más “claridad y transparencia”; hay retraso en la “comunicación de los objetivos anuales” y poca visibilidad “sobre los planes de desarrollo empresarial”.
2022	Hay “mejora en comparación con el año anterior”; valorización de la reunión mensual para comunicar objetivos y resultados. Sin embargo, persiste la insatisfacción sobre la “comunicación de objetivos y nuevas estrategias” y la forma de comunicar los objetivos “a todo el mundo”. Los valores y principios “deberían exponerse en un espacio común”.
	<b>Cómo comunicar información sobre salud y bienestar, transformación y cambio</b>
2021	Los correos electrónicos y los boletines informativos se identifican como herramientas para comunicar el tema; “contenidos accesibles”, pero las plataformas son complejas y falta integración entre ellas.
2022	Falta de comunicación sobre la transformación y el cambio. Hay “poca organización” en la difusión de información sobre la transformación y el cambio y no siempre se transmiten las razones “por las que la empresa está experimentando cambios”.

Fuente: “Barómetro Ser Caetano” | Salvador Caetano (2021, 2022)

Los testimonios que reclaman una “comunicación centralizada” y “más regular” para que los empleados estén “informados y alineados” son recurrentes y sirvieron para alertar de la urgencia de repensar las estrategias de comunicación interna, como sostiene Lalic (2023). También piden medios de comunicación accesibles a la mayoría de los empleados, por lo que -dado el potencial que ofrece la tecnología- el camino estaría trazado y en línea con lo defendido por múltiples autores (Kuepper et al., 2021; Adalid, 2021; Kumari et al., 2020; Ariyanto & Kustini, 2021).

## **6. Desarrollo del plan estratégico de comunicación interna**

Aunque cada empresa, sus equipos internos y sus directivos están incrementando sus actividades de comunicación, con una periodicidad más regular y en persona, lo que ha sido del agrado de los empleados según detectan los testimonios, existe el deseo de crear un “sentimiento de pertenencia” al grupo.

Además de la realización de algunos eventos corporativos presenciales, con periodicidad anual, que no abarcan a todos los empleados del universo Salvador Caetano, dada la cantidad y dispersión geográfica, la comunicación corporativa interna, abarcando varias empresas, se ha basado -como hemos visto anteriormente- en el correo electrónico, a través del cual se envían diferentes e-newsletters, observándose una marcada pérdida de eficacia dado el número de envíos y la saturación del medio. Al mismo tiempo, la necesidad de “aumentar la comunicación sobre beneficios y ventajas para los empleados” o sobre “iniciativas corporativas” de forma más “regular”, “dinámica” e “inmediata”, puso de manifiesto la necesidad de mejora.

Así, y tras una reflexión de la Dirección Corporativa sobre el objetivo central de la estrategia de comunicación digital interna de la propuesta de valor de la marca empleadora Salvador Caetano, basada en la consulta a empleados y directivos, se adoptaron medidas para revertir la situación. Se analizaron los resultados de las encuestas, se detalló la cantidad y calidad de la comunicación que se estaba produciendo, los medios, receptores y objetivos; se fue a conocer la realidad de otras empresas; se mantuvieron reuniones con empresas proveedoras de “portales del empleado”; se establecieron prioridades, plazos y costes, y se pasó a la acción. También se llevó a cabo una sesión de *brainstorming* sobre la relevancia del proyecto, qué problemas se pretendían resolver, qué pasos había que dar, qué plataforma se pretendía utilizar y cómo potenciarla tanto desde el punto de vista corporativo como para la realidad concreta de cada empresa.

Tras los primeros pasos de esta estrategia, llegó el momento de volver a escuchar la voz de las empresas y -el 27 de enero de 2023- se realizó una reunión con los interlocutores de RRHH, comunicación y marketing de las empresas para analizar conjuntamente la necesidad de crear un ecosistema digital integrado de comunicación interna. El propósito de este ecosistema de comunicación estaba dictado desde hacía tiempo: mostrar que Salvador Caetano es un “hogar” para vivir, crecer y trabajar. Sin embargo, era necesario identificar los objetivos

específicos que guiarían el plan de acción e indicarían el camino para alcanzar el posicionamiento definido. Así, era necesario: a) aumentar el conocimiento sobre el EVP Ser Caetano; b) ampliar la comprensión de la Comunidad Caetano sobre el “Mundo Caetano”, alimentando una actitud positiva que conduzca al florecimiento de personas, ideas y negocios.

## 7. Estrategia de medios: el “Ecosistema Caetano Connect”

Denominado “Caetano Connect” (CC), es el aglutinador de dispositivos y contenidos digitales ya existentes en la organización, pero también de nuevas funcionalidades.

**Tabla 4.** Menú de la *Homepage* de Caetano Connect

Secciones	Tipología de los contenidos
Lo más destacado	Actualización diaria de contenidos relacionados con los temas candentes de la semana, como nuevas empresas, premios y distinciones, así como iniciativas corporativas.
Destacado a la derecha	
Destacado a la izquierda	
Movilidad Ser Caetano	Área de divulgación de las contrataciones, remitiendo al respectivo portal de empleo del grupo, cuyo objetivo es fomentar la movilidad interna
Ser Caetano	Conjunto de cuatro noticias para promover el “espíritu Caetano” actualizadas diariamente y de forma automática por orden de publicación (las noticias más recientes sustituyen a las cuatro más antiguas).
Marcas e Negocios	Conjunto de cuatro noticias relacionadas con las “marcas y negocios” de las empresas pertenecientes al grupo, con la misma lógica que el bloque anterior.
Campañas y Promociones	Otro conjunto de cuatro noticias sobre acciones promocionales de las marcas representadas por las empresas del grupo y con idéntica lógica de publicación.
Visite también	Para estimular la lectura, accesos directos a las páginas web de <i>Academi@ SC</i> (e-learning); <i>Clube Ser</i> ; Programa <i>Ser Kaizen</i> , así como otros accesos directos a contenidos de CC relacionados con el Programa <i>Ser Sostenible</i> , que también se encuentra en la Barra de Navegación.

Hemos crecido año tras año	Contenido promocional en forma de vídeo que ilustra el tamaño del grupo en términos de número de empleados, presencia geográfica y marcas.	
Call to action "Quick Links (enlaces para un acceso individualizado y directo a las diferentes funcionalidades)	BPM (Business Process Management) - Mis tareas pendientes	
	Reserva de vacaciones / Absentismo laboral	
	Mi nómina	
	Academi@ SC digital (e-learning)	
	Help Desk Jurídico (apoyo de un equipo de abogados de la empresa para casos individuales y simples de empleados).	
	Service Desk - IT	
	"¡Tenemos CARRERAS dentro! Haga clic en oportunidades" (sitio de empleo del grupo)	
	Vídeo publicitario para "Caetano Connect: ¡Conectamos nuestro mundo!"	
	"Qué va a pasar" (agenda de iniciativas corporativas)	
	"Visita la red social Ser Club" (contenido de la comunidad Viva Engage)	
	"Visita las redes sociales de la marca de empleador: LinkedIn, Instagram, Facebook"	
Barra de navegación en la parte superior del sitio.	Cultura Ser Caetano	
	Ser Kaizen (Programa de Mejora Continua de la Organización)	
	Ser Sustentável	
	Ventajas Ser Caetano	Clube. Ser
		Carrera profesional
		Academi@Ser Caetano (e-learning)
	Carrera profesional	¿Carrera profesional? Sí, la tenemos.
		Áreas de talento
		Noticias
	Academi@ Ser Caetano	Talento interno - Formación de empleados
		"Talento Pro" - Formación para jóvenes
El Mundo Caetano	Marcas y negocios	
	Campañas y promociones	

Fuente: Salvador Caetano (julio 2023)

Este ecosistema digital integrado de comunicación interna comprende (a) un sitio web de noticias, (b) la red social interna de la Comunidad Caetano; (c) una plataforma de vídeo y (d) una biblioteca de documentos funcionales.

Tras tres meses de creación de contenidos y pruebas por parte del equipo del proyecto y de consultas con representantes de RRHH, comunicación y marketing de las empresas del grupo sobre diversos conceptos, el 5 de abril de 2023 nació la red social interna “Comunidad Viva Engage do Clube Ser”<sup>27</sup>, preparando el terreno para el sitio de noticias Caetano Connect, que entró en funcionamiento el 6 de junio. Inspirado en la identidad visual de la organización en la denominación de las secciones de noticias y en la matriz de colores (predominantemente azul), el sitio invita a leer en *scroll*. Alimentados por una red de “fuentes” de información ligadas a los respectivos proyectos y contenidos de EVP Caetano, los temas se cruzan y multiplican (Tabla 4).

## 8. Monitorización del Plan de Acción: primeros *outcomes*

La encuesta de monitorización o control pretende averiguar “qué” está ocurriendo con el plan de acción y “cómo” está ocurriendo, identificando los primeros resultados/*outcomes* del plan de acción en relación con actitudes, opiniones y comportamientos. Entre el 6 de junio y el 20 de julio 2023, el sitio de noticias de CC tuvo 3493 usuarios, 284.294 *views* y un tiempo medio de navegación de 8min 4seg, con un crecimiento continuo. Poco más de un mes después de su lanzamiento, se pudo constatar el *top* de preferencia. El *Clube Ser* es el campeón. Hasta julio, se habían publicado 24 noticias de este proyecto, con un resultado de 2.498 *views*, 70 “me gusta” y 23 comentarios, lo que lo refuerza como uno

---

27 “Clube Ser” se creó en 2016. Es un proyecto de salud y bienestar con la misión de promover la conciliación de la vida profesional y personal, la adopción de un estilo de vida saludable, eventos familiares y actividades que promuevan la unión y la motivación de los empleados y sus descendientes. En 2023, el Clube Ser será el agregador global de EVP Ser Caetano, con la creación de “una cuenta corriente” de todos los beneficios y ventajas para la Comunidad Caetano.

de los temas más apreciados por los empleados. En la sección “Marcas y Empresas”, “Go.Charge: la única [empresa] de movilidad verde del mercado”, obtuvo 6 “me gusta” y 195 *views*, mientras que el anuncio de la llegada de BYD a Portugal por Salvador Caetano obtuvo 3 “me gusta” y 356 *views*. En el área de “Sostenibilidad”, el programa de voluntariado “Braço Direito”, consiguió 5 “me gusta”, 1 comentario y 321 *views*. En la sección “Carrera profesional”, destacó la adhesión de la organización al “Pacto por más y mejor empleo para los jóvenes (en Portugal)”, con 3 “me gusta” y 162 *views*, así como el programa de prácticas de verano para alumnos, que obtuvo 13 “me gusta”, 6 comentarios y 149 *views*.

A su vez, la red social interna, también lanzada durante este proyecto, está 100% dedicada al Clube Ser. Es el club de beneficios de la comunidad Caetano y el agregador del EVP Ser Caetano. Desde su lanzamiento, se han publicado 82 contenidos, cuyo TOP 10 de publicaciones y respectivos resultados se presentan en la Tabla 5.

**Tabla 5.** TOP 10 publicaciones en la red social interna del Clube Ser

Contenidos				
Abril	Lleno de actitud (Futsal)	86	3	0
	TOP 3 partnerships (del Clube Ser)	3068	5	1
	¡Alerta de cooperación, nuestra Comunidad está de enhorabuena!	3202	13	2
	Torneo Quis Futsal'23	2546	13	19
Mayo	Evento en la Biblioteca Ser Caetano	2984	4	1
	¡Hoy ha tenido lugar la 1ª Donación de Sangre'23!	3160	22	5
	¡Nuestras familias se retaron a sí mismas en un extraordinario viaje por la naturaleza! Raid Toyota + Trail Sur	3027	19	8
	¿Recuerdas el evento celebrado en las Veredas de Arouca? Nuevo evento...	2556	8	0
Junio	Clube Ser estuvo en las oficinas de Lake Towers dando masajes	3229	6	0
	¿Ya te has inscrito en la Ruta del Mondego?	3139	4	0
	7 años de esta dedicación diaria (Aniversario del Clube Ser)	3027	16	7

Julio	Las consultas para dejar de fumar están disponibles en la Clínica Ser Caetano	2591	5	0
	El verano ya está aquí y con él las vacaciones. Hotel Boticas (sorteo)	2901	7	0
	Realmente es verano....	2772	7	0

Fuente: Salvador Caetano (julio 2023).

Aunque todavía está en pañales, lo digital se está consolidando como un importante aliado en el plan estratégico de comunicación interna corporativa de este grupo, capaz de abordar las debilidades que la organización venía detectando y de activar la marca empleadora, especialmente entre las nuevas generaciones de empleados.

## 9. Conclusión

Con el fin de comprender el vínculo entre la marca de empleador y la comunicación, en el contexto de las nuevas estrategias de retención del talento, este estudio de caso pretendía entender cómo la “voz” de los empleados puede ayudar a la estrategia de comunicación de la marca de empleador. El caso presentado demuestra que “dar voz” a la comunidad interna de una organización permite encontrar “oportunidades” de mejora. También es la forma de operativizar una cultura de confianza, transparencia y colaboración y, en consecuencia, promover una mayor satisfacción, compromiso de los empleados (Lalić, 2023). Lo contrario significa condicionar la percepción de las organizaciones como marcas empleadoras fuertes y atractivas (Špoljarić y Tkalac Verčič, 2022). Pero la investigación también nos permitió saber hasta qué punto se sienten comprometidos con la misión, los valores y las estrategias de la organización y hasta qué punto la comunicación es decisiva para activar la PVE, lo que exige continuidad, regularidad, claridad y coherencia en los mensajes y escucha permanente.

Por último, la tecnología emerge como el gran aliado de la marca empleador. Deseada sobre todo por las nuevas generaciones laborales,

la comunicación digital tiene la capacidad de difundir y alinear la cultura de la organización y mostrar la grandeza de las estrategias empresariales y de gestión del talento, a través de enfoques “divertidos” e “impactantes” y sin restricciones geográficas.

Al tratarse de un estudio de caso, la principal limitación tiene que ver con la imposibilidad de hacer generalizaciones, a pesar de las aportaciones que puede hacer al estudio del *Employer Branding*. En cuanto a las recomendaciones, se sugiere evaluar los objetivos del proyecto y un estudio más preciso de la EVP, a favor de la sistematización de la comunicación sistemática de la propuesta de valor.

## Referencias

- Adalid, G. M. M. (2021). Employer branding digital y la atracción y retención de Talento. Especial referència al Plan de Igualdad. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 8(4).
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. *Industrial and Commercial Training*. 51(7/8), 387-395.
- Ariyanto, R., & Kustini, K. (2021). Employer branding and employee value proposition: The key success of startup companies in attracting potential employee candidates. *Annals of Human Resource Management Research*, 1(2), 113-125.
- Arriscado, P., Quesado, H., & Sousa, B. (2019). Employer branding in the digital era attracting and retaining millennials using digital media. *Communication: Innovation & Quality*, 391-403.
- Barbaros, M. C. (2020). Does employer branding beat head hunting? The potential of company culture to increase employer attractiveness. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 87-112.
- Bardin, L. (2003). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Barrett, Richard (2011). *Como construir uma organização gerida por valores – Uma abordagem prática e sistemática para a Transformação Cultural Sustentável*. Biorumo
- Bergold, J., & Thomas, S. (2012). Participatory research methods: A methodological approach in motion. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*, 191-222.

- Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2021). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- Brandtner, P., & Freudenthaler-Mayrhofer, D. (2020). Business Model Innovation in the Automotive Industry-Socio-cultural Trends in Generation Y & Z. In *ISPIM. Proceedings of The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM)* (pp. 1-17).
- Browne, R. (2012). Employee value proposition. *Beacon Management Review*, 2, 29-36.
- Carbajal-Cribillero, M., Javier-Niño, G., Mäckelmann, M., & Gallardo-Echenique, E. (2022). Employer Branding on Social Media to Engage Generation Z. In *Marketing and Smart Technologies* (pp. 469-478). Springer.
- Cilliers, E. J. (2017). The challenge of teaching generation Z. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 3(1), 188-198. Sd
- Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' experience. *Corporate reputation review*, 10, 201-212.
- Dabirian, A., Berthon, P., & Kietzmann, J. (2019). Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy. *Journal of business & industrial marketing*, 34(7), 1403-1409.
- Fernandes, R., Sousa, B. B., Fonseca, M., & Oliveira, J. (2023). Assessing the Impacts of Internal Communication: Employer Branding and Human Resources. *Administrative Sciences*, 13(6), 155
- Flores Cueto, J. J., Morán Corzo, J. J., & Rodríguez Vila, J. J. (2009). Las redes sociales. *Universidad de San Martín de Porres*, 3, 1-15.
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The marketing review*, 17(2), 239-256.
- Gregory A. (2015). *Planing and Managing Public Relations Campaigns: a strategic aproach*. Kindle Editions.
- Hommelhoff, S., Schröder, C., & Niessen, C. (2020). The experience of personal growth in different career stages: An exploratory study. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 27(1), 5-19. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11613-020-00634-y>
- Kotler, Philip, Setiawan, W., & Kartajaya, H. (2021). *Marketing 5.0: Technology For Humanity*. John Wiley & Sons Inc.
- Kucherov, D. G., Zamulin, A. L., & Tsybova, V. S. (2019). How young professionals choose companies: employer brand and salary expectations, Russian, *Management Journal*, 17(1), 29-46. <https://cyberleninka.ru/article/n/>

how-young-professionals-choose-companies-employer-brand-and-salary-expectations/viewer

- Kuepper, D. M., Klein, K., & Voelckner, F. (2021). Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100686.
- Kumar, A., Devadas, U. M., & Dhammika, K. A. S. (2021). Impact of employee value proposition on employee retention. *International Journal of Economics, Business and Human Behaviour*, 2(3), 19-33
- Kumari, P., Dutta, M., & Bhagat, M. (2020). Employer Branding and its Role in Effective Recruitment. *AIMS International Journal of Management*, 14(2), 89-100.
- Libaert, T. (2008). *Le Plan de Communication*. Dunod
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2020). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209
- Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2013). Internal marketing, internal branding, and organizational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), p. 1030-1055.
- Meir, J. (2017). As 6 características fundamentais da Geração Z. Consumidor Moderno. <https://www.consumidormoderno.com.br/2017/09/22/caracteristicas-fundamentais-geracao-z/>
- Mičík, M., & Mičudová, K. (2018). Employer brand building: using social media and career websites to attract generation y. *Economics and Sociology*, 11(3), 171-189.
- Micklem, D. (2019). *Digital: Digitalization - Why now? The process industries are under threat*. KBC, a Yokogawa Company <https://www.hydrocarbonprocessing.com/magazine/2019/march-2019/columns/digital-digitalization-why-now>
- Minchington, B., & Thorne, K. (2007). Measuring the effectiveness of your employer brand. *Human Resources Magazine*, 12(4), 14-16.
- Mingione, M., & Abratt, R. (2020). Building a corporate brand in the digital age: imperatives for transforming born-digital startups into successful corporate brands. *Journal of Marketing Management*, 36(11-12), 981-1008. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1750453>
- Montes, G. M. (2020). Employer branding digital y la atracción y retención de Talento. Especial referencia al Plan de Igualdad. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 8(4), 222-244. [http://ejcls.adapt.it/index.php/rldc\\_adapt/article/view/920](http://ejcls.adapt.it/index.php/rldc_adapt/article/view/920)

- Noutel, R., Araujo, P., Fernandes, R., & Arriscado, P. (2020). An employer branding strategy: developing a talent attraction model through action research. *South Florida Journal of Development*, 2(1), 417-431.
- Purusottama, A., & Ardianto, A. (2019). The dimension of employer branding: attracting talented employees to leverage organizational competitiveness. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(1), 118-126.
- Robertson, A., & Khatibi, A. (2013). The influence of Employer Branding on productivity-related outcomes of an organization. *IUP Journal of Brand Management*, 10, 17-32
- Ronda, L., Valor, C., & Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*. 27(5), 573-596.
- Sartain, L. (2005). Branding from the inside out at Yahoo!: HR's role as brand builder. *Human Resource Management*, 44(1), 89-93.
- Smith, D. (2021). *Strategic Planning for Public Relations*. Routledge
- Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N., & Tkalac Verčić, A. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction?. *Journal of Communication Management*, 24(4), 363-376.
- Špoljarić, A., & Tkalac Verčić, A. (2022). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*, 26(1), 130-148
- Styvén, M. E., Näppä, A., Mariani, M., & Nataraajan, R. (2022). Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, 141, 290-298.
- Vokić, N. P., Verčić, A. T., & Ćorić, D. S. (2022). Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 19-33.
- Yoganathan, V.; Roper, S.; McLeay, F. & Machado, J. (2020). *Branding in the Digital Age: A '2020' Vision for Brand Management*. The University of Sheffield.

## Highlights

1. Para ganar atención, implicación y compromiso, se necesita de un cóctel complejo que tiene que llevar la gamificación, los algoritmos y, cada vez más, el metaverso y la inteligencia artificial al *employer branding*
2. El perfil profesional, comunicacional y digital de esta generación exige una apuesta por la tecnología y la consiguiente digitalización de la comunicación de la marca empleadora, dado su potencial.
3. La comunicación digital tiene la capacidad de difundir y alinear la cultura de la organización y mostrar la grandeza de las estrategias empresariales y de gestión del talento...

## Capítulo 12

### **De la tormenta al silencio: comunicación estratégica en el periodismo mexicano**

Alejandro Chávez Ramírez

Universidad Autónoma de Chihuahua, México

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8873-2390>

#### **¿Qué comunicamos?**

Cuando cae un rayo en una zona remota, donde no hay persona presente que sea testigo ¿El ruido existió? ¿o no? Este no es el caso como “el gato de Schrödinger”, donde el sí y el no tienen un cincuenta por ciento de probabilidad de que ocurran o incluso, ocurran al mismo tiempo, aquí la respuesta natural nos inclinaría a que sí existió el sonido del rayo, pero simplemente nadie lo escuchó.

En el proceso de la comunicación que ha venido evolucionando, buscábamos al principio un emisor que enviaba un mensaje al receptor a través de un canal, luego surgieron los códigos y las decodificaciones, el famoso ruido que puede existir y afectar en cualquier elemento del proceso y claro, la retroalimentación con la cual se cierra este ciclo, entonces como nadie escuchó el rayo, nadie puede dar una retroalimentación. Pero... ¿Qué comunicamos?... Existe una expresión popular que dicta: “a veces, los árboles, no nos dejan ver el bosque”, mientras que en inglés lo citan: “*sometimes, we can't see the forest*”

*for the trees*”; como periodistas que vivimos en la inmediatez, en la época de la vida acelerada, vertiginosa, nos preocupamos por ser los primeros en informar y es que, si no, la audiencia nos critica, en esta inmediatez se transmiten los detalles, pero no comunicamos con un rigor periodístico y tampoco se informa el verdadero problema que genera la noticia. Somos un rayo que cae en el mundo del internet, pero ¿Realmente alguien nos escuchó? ¿Estaba alguien allí cuando informamos? ¿Y entonces porque no recibimos la retroalimentación que esperábamos?

El miembro de la Real Academia Europea de Doctores y consultor chileno-español, Francisco Javier Garrido Morales (2022) menciona que la comunicación estratégica se vincula directamente con la importancia que esta tiene con los objetivos de comunicación, que permiten la interacción de los sujetos sociales. También cita que la estrategia como tal, es flexible y puede cambiar en función del objetivo, pero para ello existe una palabra clave que descifrar y entender que es la anticipación (2022). En este sentido, Garrido (2022) citando a Ray Kurzweil, menciona que el exdirector de ingeniería de Google señaló que la única razón confiable del porque evolucionó el neocórtex del cerebro humano es porque estaba diseñado para anticipar. Fue así que la evolución del *homo sapiens* fue posible, porque desarrolló el sentido de la anticipación, de prever esas cosas que aún no pasan.

Existen las llamadas señales que son situaciones, acciones, palabras, frases, comportamientos, a veces hasta olores que para algunas personas significan algo, pero para otras, estas mismas señales, simple y sencillamente no significan nada y son solo ruido. Volviendo a las primeras personas, ellas construyen desde estas señales un campo de anticipación, precursor invariable de un pensamiento estratégico que puede y debe comunicar con efectividad. Cuando en China nació el concepto de anticipación, 780 años antes de la era cristiana, se decía que los líderes tenían la tarea de anticipar a las personas que le rodeaban, ante cualquier situación de riesgo, y así prepararlas para ese futuro, pero en tiempo real. Por ello, la anticipación y la comunicación

son los eslabones para que tengamos en los periodistas a los mejores comunicadores estratégicos que el mundo actual puede pedir.

## **2. El periodista como comunicador estratégico**

La modernidad de los auditorios, que, con el paso de los años, pasaron de ser un auditorio receptor de noticias, con una comunicación unidireccional, de contenidos ligeros y de ofertas durante un acotado tiempo que duraban las transmisiones; llegó al siglo XXI con una invasión de su intimidad, de contar con contenido disponible las 24 horas al día y de las cosas positivas es que llegó la modernidad con la posibilidad de interactuar con el creador del contenido y con otros consumidores digitales de información. En el año 2000 cuando se creó la mensajería MSN Messenger los usuarios la utilizábamos para compartir información con nuestros amigos, familiares y seres más cercanos, pero para el año 2004 cuando nace el gigante, ya hoy adulto mayor Facebook las personas empezaron a tener ese contacto global, con tres objetivos principales, la comunicación, el entretenimiento y la búsqueda de información académica, en este riguroso orden.

Por su parte el consumidor digital de información actual ya tiene una diversa, basta, sobrada e interminable cantidad de información por segundo y las cientos y miles de plataformas disponibles a un clic, además de las múltiples opiniones en tiempo real de otros usuarios tecnológicos que vuelven esta experiencia más fácil. Este mismo auditorio antes vivía en una gran esfera denominada mercado donde todos consumían lo mismo sin problema, eran pocas las especializadas que necesitaran una atención especial de los creadores de contenido, pero los consumidores digitales se han modernizado, educado, con plataformas, tecnología, inteligencia artificial, ahora los mercados son segmentados, las ofertas son dirigidas casi en lo individual para que el comprador se sienta único.

En la difícil profesión del periodismo existe un rigor, una calidad y una ética que es cada vez más difícil cumplir con la evolución de los

auditorios que hemos hablado, para lo cual el periodista y catedrático español Gonzalo Martín Vivaldi (1986) señala:

En el periódico se escribe –debe escribirse– para todo el mundo: para el hombre culto y para el menos cultivado, de tal manera que todo el mundo entienda al periodista y nadie pueda sentirse ofendido por el buen gusto. O, como dicen los japoneses, periódicos de élite- de minoría selecta- y populares al propio tiempo. Hay que ser profundo, pero no obscuro ni intrincado; sencillo, pero no simplista; llano, pero no pedestre; elegante, pero no sofisticado; decidido, pero no entrometido; justo, pero no inalterable; flexible, pero no acomodaticio; templado, pero no flemático; culto, pero no pedante [...].

Y entonces, ¿se debe escribir para todos? Han evolucionado las maneras de informar, más no el periodismo, el periodismo de rigor, de calidad, ese periodismo ético, continúa siendo el mismo, lo que ha cambiado son las tecnologías para informar. En esta evolución de la forma, pero no del fondo, se cambiaron los patrones, se modernizaron los procesos y se segmentaron los auditorios, el periodista cambió su rol informador a líder de opinión, *influencer*, *youtuber*, *ticktokero* de Felipe De Jesús Fierro Alvidrez, fundador de la página de noticias [www.tiempo.com.mx](http://www.tiempo.com.mx), creada el 10 de marzo de 1998 en Chihuahua (México) y que hasta la fecha se encuentra como un medio de comunicación líder en el estado. En una reciente plática, Fierro me confió que el periodismo no está en decadencia y mucho menos va a desaparecer. Expresó que efectivamente hay crisis dentro del periodismo, pero no del periodismo en sí, sino existe una crisis en los egresados en periodismo, en las escuelas de periodismo, incluso, en los medios de comunicación. Hoy los huecos que dejan los periodistas egresados de escuelas que tienen vacíos son llenados por científicos, filósofos, políticos, artistas, que han abierto sus canales de YouTube... que hoy hacen entrevistas, que dan recetas, consejos, que informan a su auditorio ante la falta de periodismo con convicción, con conocimientos.

El meta periodismo es necesario para los empleadores, pero también lo es ante la evolución de los auditorios, sobre todo de los

nuevos consumidores digitales y esa generación Z que ya consume las noticias del mundo, pero no de la forma del periodismo tradicional. Para ponernos en contexto, recordaremos que el periodista tradicional, era eso, un periodista redactor de noticias y nada más. En las empresas periodísticas existían jefes de información, editores, correctores, fotógrafos, entre otros puestos. El meta periodismo necesario nos obliga a contar con periodistas que dominen a la perfección la ortografía y gramática, que conozcan y dominen todos los géneros periodísticos, que sepan manejar una cámara fotográfica y una cámara de video, también editar fotos y videos y con habilidades para edición periodística. Estas herramientas nos dirigen al surgimiento del periodista 4.0. que bien describe Ricardo Quiroga en un artículo de *El Economista*: “La incorporación del periodismo a la industria 4.0 y, con ella, la implementación de la inteligencia artificial para automatizar y sistematizar la producción de contenidos y notas periodísticas de carácter cuantitativo es inminente” (Quiroga, 2019).

Estos periodistas del futuro ya son contratados hoy en instituciones públicas y privadas para generar su comunicación interna, pero también, y, sobre todo, para generar su comunicación externa, que sea estratégica, para quedar bien con los nuevos auditorios. Les piden que el mensaje llegue de manera efectiva al segmento requerido y que vea en la comunicación estratégica la herramienta para acercar los productos o servicios a los consumidores digitales, muy diferente a lo que ocurría cuando al periodista solo se le pedía contar historias, a través de las notas informativas.

### **3. Secuestro del lenguaje**

El reconocido escritor y periodista chihuahuense, Javier H. Contreras Orozco (2017) en el libro *Retos del Periodismo del Siglo XXI*, coordinado con el doctor Manuel Arana Nava, menciona como durante la conocida estrategia del gobierno mexicano por enfrentar a los carteles de drogas se vivieron tiempos difíciles y por demás violentos, que lastimaron

directamente a toda la población, calificando estos actos como un secuestro del lenguaje.

Este enfrentamiento tuvo diferentes etapas, desde estrategias militares, criminales o de mercado, pero la que nos interesa es la estrategia de comunicación utilizada por las bandas criminales que tuvieron impacto en los medios masivos de comunicación, y por lo tanto, en la sociedad, por lo cual el uso que los narcotraficantes hicieron de los medios de comunicación es el motivo de este estudio. (Contreras Orozco, 2017, p. 55)

Todo esto fundamentado sobre el principio que son los medios de comunicación quienes construyen su lenguaje, una construcción simbólica de la realidad que deriva en la aprobación de las masas.

En México, como en América Latina y otros países menos favorecidos del mundo, son los gobiernos que se benefician al no publicar información de hechos violentos, ya que estos, reflejan invaluablemente la poca capacidad de brindar seguridad a sus ciudadanos.

Reconocido por los propios políticos también los gobiernos usan la comunicación estratégica que ofrecen los medios de comunicación para mejorar su imagen ante la sociedad, como lo expresan Rubén Moreira Valdez, ex gobernador del estado de Coahuila durante el periodo 2005-2011 y el reconocido periodista Rubén Aguilar Valenzuela (2022). En su libro describen como en el 2009 cada uno de sus mandos militares a cargo de las policías municipales tenían un programa semanal de radio, llevando un mensaje de cercanía a la población. Los grupos criminales no solo libraban batallas en las calles de México, sino que también competían por la influencia en los medios de comunicación. Enviaban comunicados a los medios para atribuirse actos violentos, e incluso contactaban a los jefes de información por teléfono celular para informarles en tiempo real sobre la ubicación de personas ejecutadas por ellos, con el fin de que se cubriera la noticia.

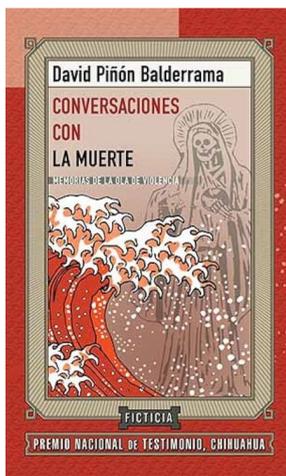
De acuerdo a la organización Reporteros sin Frontera México (2023a), desde el año 2000, cerca de 150 periodistas han sido asesinados

en el país, una situación apremiante tomando en cuenta la mayor concentración mediática del mundo; una situación que pone muy difícil a los medios pequeños abrirse paso o, incluso, existir. Con una imagen de la Santa Muerte y una ola de sangre, en la portada de su libro: *Conversaciones con la muerte, memorias de la ola de violencia* de David Piñón Balderrama (2010), jefe de información por muchos años de El Heraldo de Chihuahua y hoy jefe de información de El Diario de Chihuahua, invita a conocer la narración de sus experiencias con los grupos criminales que operaban en el norte de México y como le pedían favores, bien pagados por supuesto.

La oferta era tentadora: muchos dólares por hacer nada, por callar a veces, por escribir en algunas ocasiones mal del bando enemigo y por echarles la mano a los Jefes que, me decían, se paseaban por Juárez, El Paso, Sinaloa o México, haciendo negocios millonarios; pero no por nada ofrecían esa cantidad de dinero, pues había que darles algún pitazo o pagarle discretamente a quienes pudieran ayudarlos. (Balderrama, 2010, p.114)

En su libro se describen los nexos del crimen organizado con los jefes policiacos y los llamados en México “picaderos” que eran casas, donde vendían e inyectaban droga a quien lo pidiera. Piñón Balderrama narra cómo grupos criminales le marcaban seguido a su celular, lo citaban, pero siempre se excusó por el motivo de su próxima boda. Esta situación hasta la necesidad de contratar un guardaespaldas, momentos confusos para quienes trabajábamos en la misma redacción.

**Figura 1.** Portada del libro *Conversaciones con la Muerte* de David Piñón Balderrama.



Fuente: <https://www.amazon.com.mx/CONVERSACIONES-MUERTE-DAVID-PI%C3%91ON-BALDERRAMA/dp/6077693219>

Una situación que Guillermo Cano Isaza en diciembre de 1986 no pudo superar, ante las ordenes de Pablo Escobar, el director del diario *El Espectador* fue asesinado, una situación que cambio la narrativa de la violencia en los medios de comunicación. Sobre este fenómeno los también colombianos Jorge Iván Bonilla y Camilo Andrés Tamayo (2005), acusan de un exceso de narrativización de los hechos violentos, que abonan más a la imaginación de las masas que al propio hecho de informar con razón. La comunicación estratégica de los carteles de las drogas mexicanos perseguía varios objetivos, entre ellos infundir miedo para ganar plazas, mover mercancía, y visibilizar su capacidad de ayudar a los pobres como no lo hace el gobierno.

Para finalizar este apartado es necesario evidenciar dos puntos importantes: los riesgos en el ámbito de la información afectan no solo a los periodistas, sino a todos los comunicadores (camarógrafos, reporteros gráficos, editores, asistentes y hasta personal administrativo de los medios de comunicación) (Zermeño Muñoz, 2017); existen

empresas periodísticas que buscan publicar la violencia de las ciudades y el mundo entero, para obtener un mayor rating. Medios de comunicación que se avalan por termino mercadológico de “alta demanda” entre la población ante la publicación de los hechos violentos y no por un secuestro del lenguaje.

#### **4. La claridad es poder**

Reconocido como “el primer ciudadano de Atenas”, político, orador, promotor de grandes proyectos entre ellos el Partenón, Pericles preguntaba ¿Qué se tiene como objetivo?, ¿Por qué? y ¿Para qué?.

Aristóteles, en sus contribuciones principales, desarrolló un esquema sumamente sencillo sobre la comunicación, compuesto por tres interrogantes fundamentales: ¿Quién?, ¿Qué?, y nuevamente, ¿Quién? Se debe entender el primer “¿Quién?” como el emisor y el segundo como el receptor, mientras que el “¿Qué?” representa el mensaje o contenido. Esta conceptualización conduce a su teoría de que toda comunicación humana posee una intención, la cual consiste en convencer a los demás. De esta manera, surgió el concepto de persuasión, el cual perdura hasta la actualidad, donde buscamos persuadir a otros para que adopten nuestra forma de pensar.

Otro de los aportes significativos de Aristóteles fue su establecimiento de que todos los seres humanos necesitamos coexistir en sociedad. Por ende, los individuos se agrupan con otros, formando familias, las cuales se unen con otras para conformar aldeas. Estas, a su vez, se agrupan con otras aldeas para formar comunidades, denominadas por el filósofo nacido en Estagira como polis. De ahí surge el concepto de política, en el cual la comunicación sirve para cohesionar y fluir como comunidad, un objetivo que aún se persigue en la contemporaneidad.

Es entonces cuando la comunicación adquiere un poder significativo (Maquiavelo, 1975), al referir que los seres humanos somos

seres pasionales, entre cuyas pasiones se encuentra la ambición de poder. Esta pasión, que identifica a muchos individuos, los clasifica en dos categorías: los dominantes y los dominados, siendo los primeros generalmente personas con habilidades para persuadir.

En una cátedra impartida por el doctor Javier Contreras Orozco (2022) sobre el tema del periodismo y el poder, se destacó que el periodismo se nutre de datos e información para luego comunicarlos. En una sociedad donde coexisten gobernantes y gobernados, el periodismo desempeña un papel fundamental al transmitir y facilitar la interacción entre ambas partes. Los gobernantes emiten decisiones hacia los gobernados, mientras que estos últimos expresan sus necesidades hacia los gobernantes. Es en este contexto donde los medios de comunicación se insertan en el sistema de ejercicio del poder.

Así se crea una relación que se llama “prensa-poder” que algunos comparan con un matrimonio, que a veces es amoroso, pero también tiene problemas, algunas ocasiones llegan al rompimiento, pero también tienen reconciliaciones.

El doctor Contreras sostiene que tanto el gobierno, como ente donde se ejerce el poder, como los medios de comunicación, son mutuamente dependientes. Sin embargo, en esta relación, además de los medios convencionales o tradicionales, surge otro factor: las nuevas plataformas conocidas como redes sociales. Estas plataformas han ejercido una notable influencia y han transformado la dinámica de la comunicación mediática tradicional, que solía ser de naturaleza vertical. En este modelo, el gobierno actuaba como la fuente primaria de información, y los medios de comunicación transmitían pasivamente los mensajes a los usuarios. Con la irrupción de las redes sociales, la comunicación se ha vuelto más horizontal y participativa, permitiendo una interacción más directa entre los usuarios y los diferentes actores, incluidos el gobierno y los medios de comunicación."actores, incluidos el gobierno y los medios de comunicación.

Estas redes sociales han transformado radicalmente la dinámica de la comunicación, pasando de una estructura vertical a una

horizontal, donde todos los participantes se equiparan, generando una comunicación entre "iguales". En este nuevo paradigma, el poder ya no reside exclusivamente en las manos de los poderosos, ya que las plataformas permiten a las sociedades expresarse, protestar, manifestarse, criticar, alabar e incluso difundir desinformación. Este cambio suscita la interrogante sobre si estamos presenciando el declive del poder tradicional.

En efecto, los gobernantes se encuentran inmersos en un proceso de convergencia, donde se fusionan diversos medios, tanto tradicionales como digitales y plataformas en línea. Aquellos medios que no se adapten a esta nueva realidad corren el riesgo de perder su influencia. Sin embargo, estas nuevas plataformas conllevan riesgos, ya que carecen de regulación y se rigen principalmente por intereses comerciales. Aunque brindan voz a aquellos que históricamente no la tenían, este poder otorgado está sujeto a un escrutinio constante debido a la falta de los principios fundamentales del periodismo. En estas plataformas, predominan las opiniones sobre los hechos verificados y contrastados.

Platón, antes del cristianismo, advirtió que la opinión es el nivel más bajo del conocimiento, porque la opinión es del mundo sensible, mientras que el conocimiento es del mundo inteligible. Las redes sociales nos inducen a creer que nuestras opiniones son verdades absolutas, cuando en realidad están fundamentadas únicamente en nuestras emociones y percepciones. Confundimos la validación superficial de un "me gusta" o un "yo creo" con la realidad objetiva, lo que representa un cambio significativo en la concepción de la verdad. Es importante reflexionar y estar conscientes que los hombres seguimos siendo los mismos hombres con mismas virtudes y vicios, cambiamos de época, de progreso, de herramientas, hoy en la era de la tecnología digital los hombres seguimos utilizando muchos recursos para usar el poder por sobre los demás.

En la catalogada "Era del Desorden", Garrido (2022) menciona que la estrategia del futuro es actuar hoy, y sobre todo expandir los horizontes

hacia donde miramos cuando queremos comunicar estratégicamente, ya que, como lo dije en una plática para empresarios “el cliente podría estar del otro lado de la Cordillera”. Por otro lado, hablaba de cinco pasos para una comunicación estratégica efectiva, el primero conocer las condiciones y como se van a mover con el tiempo, después construir información que sea útil y favorable para los objetivos estratégicos. Como un tercer paso, señala hacer análisis de esas condiciones, luego sintetizar los objetivos y finalmente comunicar, porque lo que no se publica no existe. Es por ello que la estrategia de comunicación debe ser flexible, ya que, puede cambiar en función del objetivo, pero también clara para que pueda llegar de manera efectiva a más personas Sin duda, debemos continuar considerando la necesidad de planificar estratégicamente no solo el momento del cambio, sino también la manera en que se llevará a cabo.

## Referencias

- Aguilar, R. y Moreira, R. (2022) *Jaque mate al crimen organizado*. Editorial Planeta.
- Contreras Orozco, J.H. (2017). Retos del periodismo: el secuestro del lenguaje. En M.A. Arana (Cd). (2017), *Retos del periodismo del siglo XXI*, (pp.55-78). Alfagrama Ediciones.
- Contreras, J., (2022, 9 de febrero), Cátedra de Periodismo y Poder, [Cátedra], Facultad de Filosofía y Letras, UACH, México. [https://www.youtube.com/watch?v=k\\_ea-a4VFo](https://www.youtube.com/watch?v=k_ea-a4VFo)
- Garrido, F., (2022, 28 de octubre), *Estrategia, pensar en el futuro, actuar hoy, Mendoza, Argentina*. [https://www.youtube.com/watch?v=\\_6RDyDwy8HA](https://www.youtube.com/watch?v=_6RDyDwy8HA)
- Maquiavelo, N. (1975). *El Príncipe* (3a. ed.). Barcelona: Vosgos.
- Quiroga, M. (2019, 14 de noviembre). Plantean los desafíos del periodismo en la era 4.0. Recuperado de: <https://bit.ly/49LORe6>
- Reporteros Sin fronteras: (2023a) Recuperado de: <https://rsf.org/es/pais/m%C3%A9xico>

Reporteros Sin fronteras: (2023b) *Clima de terror y escalada de ataques contra periodistas en México: RSF pide investigaciones exhaustivas* Recuperado de: Vivaldi, G. (1986). “Notas”, *Géneros Periodísticos*. Paraninfo.  
Zermeño Muñoz, M. (2017), *Comunicar en sociedades con problemas de violencia*. Editorial UACH.

## Highlights

1. Somos un rayo que cae en el mundo del internet, pero ¿Realmente alguien nos escuchó? ¿Estaba alguien allí cuando informamos? ¿Y entonces porque no recibimos la retroalimentación que esperábamos?
2. El periodista cambio su rol informador a líder de opinión, *influencer*, *youtuber*, *tiktoker*, hoy es fundamental el meta periodismo.
3. La estrategia debe ser flexible, ya que puede cambiar en función del objetivo, así mismo... que hay que pensar cuando cambiar y no como cambiar.

