



Luis M. Romero Rodríguez

Doctor en Comunicación por las Universidades de Huelva, Sevilla, Málaga y Cádiz. Máster en Comunicación Social por la Universidad de Almería. Especialista en Derecho y Políticas Internacionales por la Universidad Central de Venezuela. Licenciado en Comunicación Social y en Derecho. Profesor Universitario de las Universidades de Santiago de Cali (Colombia) e Internacional de Andalucía (España). Es Vicepresidente del capítulo España de la Red Interuniversitaria Euroamericana de Investigación sobre Competencias Mediáticas para la Ciudadanía (Alfamed) e investigador del Grupo Agora de la Universidad de Huelva (PAI-HUM-648).



Rosalba Mancinas-Chávez

Doctora por la Universidad de Sevilla y Licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad Autónoma de Chihuahua (México). Autora de *El poder mediático en México* (2008) y *La palpitante historia de la comunicación en Chihuahua* (2009). Galardonada con el Premio de Historia del Periodismo chihuahuense, ha sido profesora en diversas universidades del norte de México y ha ejercido periodismo en radio y en instancias gubernamentales. Es presidenta de Ladecom, miembro del Grupo de Investigación en Estructura, Historia y Contenidos de la Comunicación (GREHCCO) y profesora del Departamento de Periodismo II de la Universidad de Sevilla.

Autores en esta obra

- Camila Hernández Padilla** (Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador)
- María José Ibarra González** (Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador)
- Miguel Ángel Sánchez de Armas** (Universidad Iberoamericana, México)
- María Aparecida Ferrari** (Universidad de Sao Paulo, Brasil)
- Andrés Felipe Giraldo Dávila** (Universidad de Medellín, Colombia)
- Carlos Alberto Gálvis Ortiz** (Universidad de Medellín, Colombia)
- Luis M. Romero Rodríguez** (Universidad de Huelva, España)
- Rosalba Mancinas Chávez** (Universidad de Sevilla, España)
- Idoia Camacho Markina** (Universidad del País Vasco, España)
- Ángel Torres-Toukoumidis** (Universidad de Huelva, España)
- José P. Zagal** (Universidad de Utah, Estados Unidos)
- M. Amor Pérez-Rodríguez** (Universidad de Huelva, España)
- Rafael Marfil-Carmona** (Universidad de Granada, España)
- Carmen Lasso de la Vega** (Universidad de Cádiz, España)
- Pedro Pablo Marín** (Universidad de Cádiz, España)
- Juan Pablo Micaletto** (Universidad de Cádiz, España)

ISBN 978-84-945243-4-9



9 788494 524349



colección
comunicación
y pensamiento

Comunicación institucional y cambio social

LUIS M. ROMERO-RODRÍGUEZ
ROSALBA MANCINAS-CHÁVEZ (EDS.)

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y CAMBIO SOCIAL

Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional

Prólogo de Ignacio Aguaded

ISBN: 978-84-945243-4-9



EGREGIUS
ediciones



EGREGIUS
ediciones

Comunicación institucional y cambio social.

Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional.

Editores

Luis Miguel Romero-Rodríguez
Rosalba Mancinas-Chávez

Autores

Camila Hernández Padilla
María José Ibarra González
Miguel Ángel Sánchez de Armas
Idoia Camacho Markina
Rafael Marfil-Carmona
Andrés Felipe Giraldo Dávila
Carlos Alberto Galvis Ortiz
Carmen Lasso de la Vega
Pedro Pablo Marín
Juan Pablo Micaletto
Angel Torres-Toukourmidis
José P. Zagal
María Amor Pérez-Rodríguez
Luis M. Romero-Rodríguez
Rosalba Mancinas-Chávez



Comunicación institucional y cambio social. *Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional.*

Luis Miguel Romero-Rodríguez

Rosalba Mancinas-Chávez

(Editores)

Prólogo: Ignacio Aguaded

Comité científico

- Ramón Reig (Universidad de Sevilla, España)
- Ignacio Aguaded (Universidad de Huelva, España)
- Ma. Del Mar Ramírez Alvarado (Universidad de Sevilla, España)
- Gloria Olivia Rodríguez Garay (Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México)
- Martha Patricia Álvarez Chávez (Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México)
- Carolina Spell Quintero (Universidad San Martín de Porres, Perú)
- Agrivalca Ramsenia Canelón Silva (Universidad de La Sabana, Colombia)
- Heleny Méndiz Rojas (Universidad Católica del Norte, Chile)
- Yamile Sandoval Romero (Universidad Santiago de Cali, Colombia)
- Isidro Marín Gutiérrez (Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador)
- Jorge Cortés Montalvo (Universidad Autónoma de Chihuahua, México)

Instituciones avaladoras



Depósito de Investigación
Universidad de Sevilla



Grupo Comunicar



Grupo de Investigación en Estructura,
Hª. y Contenidos de la Comunicación



ISBN 978-84-945243-4-9

Editorial: Ediciones Egregius

www.egregius.es

Maquetación y diseño: Francisco Anaya Benítez

Diseño de portada: Luis M. Romero-Rodríguez

Sevilla, diciembre de 2016

NOTA EDITORIAL: Las opiniones y contenidos de los resúmenes publicados en el libro, son de responsabilidad exclusiva de los autores; asimismo, éstos se responsabilizarán de obtener el permiso correspondiente para incluir material publicado en otro lugar.

ÍNDICE

PRÓLOGO.

Ignacio Aguaded 7

INTRODUCCIÓN.

Luis Miguel Romero-Rodríguez y Rosalba Mancinas-Chávez..... 10

CAPÍTULO I. LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL COMO FACTOR DE DESARROLLO SOCIAL.

Camila Hernández Padilla y María José Ibarra González..... 14

CAPÍTULO II. CULTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Miguel Ángel Sánchez de Armas 39

CAPÍTULO III. RELACIONAMIENTO: LA CLAVE PARA EL DIÁLOGO CORPORATIVO.

María Aparecida Ferrari..... 65

CAPÍTULO IV. EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN: ENFOQUE DESDE COLOMBIA.

Andrés Felipe Giraldo Dávila y Carlos Alberto Galvis Ortiz..... 83

CAPÍTULO V. SOBRESATURACIÓN INFORMATIVA: VISIBILIZAR EL MENSAJE INSTITUCIONAL EN TIEMPOS DE INFOXICACIÓN.

Luis M. Romero-Rodríguez y Rosalba Mancinas-Chávez..... 111

CAPÍTULO VI. NO HAY TRANSPARENCIA SIN COMUNICACIÓN: HACIA UN SITIO WEB MUNICIPAL QUE COMUNIQUE.

Idoia Camacho Markina..... 139

CAPÍTULO VII. INFLUENCIA DEL JUEGO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LAS ORGANIZACIONES.

Angel Torres-Toukoumidis, José P. Zagal y María Amor Pérez-Rodríguez.....165

CAPÍTULO VIII. HACIA LA INMERSIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS PÚBLICOS. LA INTERACTIVIDAD COMO RECURSO ESTRATÉGICO EN LA COMUNICACIÓN DE LAS ONG.

Rafael Marfil-Carmona.....187

CAPÍTULO IX. ANÁLISIS INFORMATIVO DE LOS ATENTADOS YIHADISTAS DEL 11 M 2004 Y DEL 13 N DE 2015.

Carmen Lasso de la Vega, Pedro Pablo Marín y Juan Pablo Micaletto..... 213

Prólogo

Con el sugerente título de “Comunicación institucional y cambio social. Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional”, los editores de este texto, la Dra. Mancinas-Chávez y el Dr. Romero-Rodríguez, consiguen agrupar en este volumen una interesante miscelánea que refleja certeras pinceladas de las tensiones permanentes que vive el mundo de la comunicación en la sociedad contemporánea. Con el nuevo siglo irrumpió de forma brusca y acelerada la revolución de Internet y sus tentáculos no han hecho más empezar a alargarse, cambiando de raíz los clásicos sistemas de comunicación que dominaron mediáticamente a finales del siglo XX, especialmente la TV clásica, pero también el cine, la prensa y la radio.

Nuevos medios interactivos que permiten un constante cambio de roles desde el emisor al receptor, con producción infinita de mensajes sin filtros donde lo personal y lo comunicacional clásico se mezclan sin fisuras. Esta llamada «mediamorfosis» comunicativa está en constante y vertiginoso cambio. La irrupción de los *smartphones* de forma masiva a partir de 2011 ha acelerado si cabe más esta transformación con terminales cada vez más universales, omnipresentes y omnipotentes.

Este volumen diverso agrupa trabajos españoles y latinoamericanos de profesionales de los medios y empresas que buscan respuestas desde la Academia para comprender estos nuevos fenómenos de la comunicación social, corporativa e institucional en este contexto de cambio permanente, desde una perspectiva central de la transformación social y los procesos de desarrollo, con enfoques teórico-prácticos, que avanzan nuevas luces para el complejo mundo en el que vivimos.

El primer capítulo, de Camila Hernández (Ecuador) y María José Ibarra (Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador), titulado «La comunicación institucional como factor de desarrollo social», a manera introduc-

toria se centra en los factores relacionales de la comunicación estratégica y sus múltiples potencialidades para fomento social.

Miguel Ángel Sánchez de Armas (México) se adentra en su capítulo sobre «Cultura y comunicación institucional» en los valores y activos intangibles de las organizaciones desde la antropología organizacional.

En «Relacionamiento: La clave para el diálogo corporativo», de María Aparecida Ferrari (Brasil), se reflexiona sobre la percepción de las organizaciones, desde la perspectiva de las decisiones organizacionales con nuevas dinámicas enmarcadas en los nuevos contextos.

«El papel estratégico de la comunicación: Enfoques y debates teóricos actuales sobre la comunicación institucional y organizacional» cuarto capítulo del texto, de Andrés Felipe Giraldo (Colombia) y Carlos Alberto Gálvis (Colombia), nos ofrece un amplio panorama actual de la comunicación organizacional con un énfasis especial en la necesidad de formar nuevos comunicadores.

Luis M. Romero-Rodríguez (Huelva-España) y Rosalba Mancinas-Chávez (Sevilla-España), editores del texto y a su vez autores, nos ofrecen un capítulo titulado «Sobresaturación informativa: Visibilizar el mensaje institucional en tiempos de infoxicación» que incide en las deficiencias de las organizaciones en adaptarse a estos nuevos retos comunicacionales de la mediamorfosis, donde la sobresaturación informativa y la contaminación mediática es un factor clave de contextualización.

Idoia Camacho (País Vasco-España), en su capítulo «No hay transparencia sin comunicación: Hacia un sitio web municipal que comunique», plantea la importancia de la transparencia en un contexto político donde al ciudadanía exige un servicio público de calidad.

Ángel Torres-Toukoumidis (Huelva-España), José P. Zagal (Estados Unidos) y Amor Pérez-Rodríguez (Huelva-España), por su parte, plantean en «Influencia del juego en la comunicación interna y externa de las organizaciones» la importancia de la gamificación o la ludificación en las instituciones públicas tanto en su comunicación intra como exterior.

En el capítulo «Hacia la inmersión y participación de los públicos. La interactividad como recurso estratégico en la comunicación de las ONG», de Rafael Marfil-Carmona (Granada-España), se incide las dificultades financieras de los organismos no gubernamentales tras la crisis global y cómo las nuevas formas de comunicación interactivas se han puesto en marcha en estos entornos dinámicos y globales.

Finalmente el texto concluye con la aportación de Carmen Lasso (Cádiz-España), Pedro Pablo Marín (Cádiz-España) y Juan Pablo Micaletto (Cádiz-España) sobre el «Análisis informativo de los atentados yihadistas del 11 M 2004 y del 13 N 2015», centrado en la construcción de la noticia por parte de los medios tradicionales, con altas dosis de desinformación.

En suma, nos hallamos ante un texto variado y múltiple, que recoge aportaciones de autores de México, Colombia, Ecuador, Brasil, Estados Unidos y España en un mosaico poliédrico de miles de aristas que dibujen en su dispersión la complejidad de los escenarios mediáticos de los inicios del siglo XXI, donde Internet ha revolucionado, no solo las comunicaciones, sino todos nuestros entornos vitales.

Ignacio Aguaded

Introducción

Luis Miguel Romero-Rodríguez

Rosalba Mancinas-Chávez

La sociedad contemporánea ha cambiado en la praxis sus hábitos de informarse, ergo de crear realidades e institucionalizarlas. Ese hábito de consumo mediático, que otrora estaba dominado monopólicamente por los medios de comunicación de masas en una relación eminentemente unidireccional se encuentra en estado terminal, incluso en países en vías de desarrollo.

Así ha surgido la «mediamorfosis», un proceso de cambio holístico no solo de plataformas, sino de las propias relaciones intersubjetivas, de la manera en cómo nos informamos, socializamos las realidades e incluso creamos contenidos en un afán de prosumo, en el que el consumidor informativo se convierte a su vez en un decodificador, recodificador y emisor de realidades.

La ilación entre instituciones –en su concepción más amplia– y la sociedad, nunca había estado tan relacionada como en la actualidad. Si bien los medios de comunicación masivos hace dos lustros servían como gatekeepers de la realidad social difundida, ecosistema el cual obligaba a las organizaciones a realizar acciones puntuales en sus esfuerzos para atraer la atención de los medios; hoy las instituciones deben realizar estrategias continuas y gestionar las propias dificultades de una comunicación no intermediada, inmediata y directa con sus públicos objetivos, con todo lo que ello implica en relación con la atención ciudadana, la sobre-exposición y en definitiva, una mayor tendencia a situaciones de crisis.

La presente obra capitular colectiva busca presentar, de la mano de autores del espacio iberoamericano, una visión holística de la comunicación institucional a la luz del cambio social, haciendo especial énfasis en los factores relacionales de la comunicación estratégica en el dinámico contexto actual. En este sentido, el primer capítulo presenta un análisis de la comunicación institucional como factor-generator de cambio social, en el que se hace un recorrido sobre el estado de la cuestión de la comunicación para el desarrollo, tomando en cuenta sus ejes transversales y las principales directrices emanadas por organismos

internacionales para el diseño de estrategias para la democracia, la educación en medios y el tercer sector.

Siguiendo con los planteamientos teóricos de la comunicación y el cambio social, el segundo capítulo nos presenta un recorrido sobre el factor cultural de las sociedades y su incidencia en los valores y activos intangibles de las organizaciones; entendidas éstas lógicamente como entes sociales, reflejo conductual y normativo que conduce la vida de las instituciones en las que se inserta. De esta manera, se comprende que las instituciones deben evaluarse también a través de la antropología de la organización, con dinámicas culturales dialógicas – ambientales y organizacionales– que inciden en sus outputs como el clima laboral, los valores organizacionales y por supuesto, en su comunicación y relaciones con sus stakeholders.

Por supuesto, el diálogo entre instituciones y sus públicos objetivos también ha variado, no solo en lo que respecta a los medios por los cuales interactúan, sino también por las formas de relacionamiento, en el que aspectos como la confianza, la reputación, los comportamientos y las acciones son claves determinantes para el cumplimiento de los objetivos de las instituciones. En este sentido, el tercer capítulo de esta obra revisa con detenimiento todos los factores que inciden directa e indirectamente en la percepción de las organizaciones, haciendo especial énfasis en un cambio fundamental en el nuevo contexto comunicacional: Las decisiones organizacionales ya no deben ser verticales descendentes desde la alta jerarquía de la organización hacia los públicos, sino que es necesario invertir la dinámica e involucrar a los públicos antes de fijar la propia estrategia institucional.

En la misma línea, el cuarto capítulo hace un recorrido teórico actualizado sobre el rol estratégico de la comunicación institucional y organizacional, comprendiendo que las competencias, herramientas y habilidades de los comunicadores en la actualidad es meridianamente distinta a la que era necesaria hace menos de una década, pues las interacciones, los medios, las percepciones y comportamientos de los stakeholders son diametralmente distintos a lo que la dinámica intermediada de los medios masivos podía ofrecer. Este capítulo además hace énfasis en la formación de los comunicadores y en cómo se han afrontado los cambios de estos roles profesionales desde el currículo universitario, con especial atención al caso colombiano y a las propues-

tas de revisión que ha realizado la Universidad de Medellín como impulsadora de estos cambios.

El ecosistema comunicativo actual, imperado por la inmediatez, el ingente crecimiento de las relaciones sociales, los cambios en los hábitos de consumo informativo y la descentralización y heterogeneidad de contenidos propia de las conductas prosumidoras también se ha convertido en un aspecto fundamental a la hora de establecer políticas de comunicación institucional que atraigan y mantengan la atención en los mensajes. Así, el quinto capítulo de este texto revisa la sobresaturación informativa y la infoxicación para plantear estrategias y tácticas puntuales para hacer frente a estos fenómenos comunicativos, no sin antes repasar las limitaciones y deficiencias que surgen en la mayoría de las organizaciones a la hora de cambiar sus procesos de planeación estratégica de la comunicación.

Pero el cambio social y tecnológico no solo ha transformado las maneras de cómo nos comunicamos y relacionamos, sino también la forma en que las sociedades son cada vez más exigentes con las administraciones y la res pública. La transparencia de las instituciones aparece como una necesidad urgente en una época de pérdida de confianza en la clase política, por lo que algunas organizaciones –en su mayoría de carácter público y competencia municipal– han puesto en funcionamiento portales de transparencia. Sobre esto versa el sexto capítulo de la presente obra colectiva, con una mirada crítica a la sobresaturación de datos e información que convierten a estos portales en imposibles de interpretar por la mayoría de los ciudadanos, sino por el contrario, han sido planteados más hacia cumplimiento de dimensiones e indicadores de los rankings nacionales e internacionales que a una comunicación efectiva, que es en definitiva, la finalidad de este tipo de estrategias de transparencia.

Distanciándose de su consideración trivial y atendiendo a las propias necesidades organizacionales de motivar la interacción, el séptimo capítulo de esta obra colectiva trata la vinculación de los juegos –bajo estrategias de gamificación o ludificación– en la comunicación interna y externa de las organizaciones, partiendo de una exploración teórica por menorizada de este tipo de metodologías que servirá a investigadores de la comunicación para plantear líneas de trabajo novedosas, hasta la

revisión de casos de éxito en la implantación de este tipo de estrategias en organizaciones e instituciones de relevancia internacional.

Hablar de desarrollo y cambio social a través de la comunicación no pudiera ser posible sin mirar hacia el tercer sector. Por esta razón, el octavo capítulo nos presenta las dificultades que han tenido las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) a partir de la crisis económica mundial para poder financiar sus actividades de apoyo a colectivos en riesgo de exclusión social y de qué manera, a través de estrategias de comunicación y difusión innovadoras e interactivas que permite la red 2.0 y 3.0, algunas como UNICEF, Manos Unidas y Médicos Sin Fronteras han podido sortear las propias dificultades que vive el sector solidario en nuestra época.

Por último, el noveno capítulo nos presenta un análisis reflexivo sobre el framing o encuadre informativo de los medios convencionales en casos de crisis, que permitirá a los lectores comprender el agenda-setting de los medios masivos y cómo configuran las realidades a partir del conflicto. Utilizando un análisis de contenido de base interpretativa, se explora la desinformación volitiva y la corta memoria residual de los elementos informativos dadas las características de inmediatez del actual ecosistema comunicativo.

Los nueve capítulos que conforman esta obra colectiva y de autoría preminentemente iberoamericana analizan la comunicación institucional, corporativa y estratégica tanto desde el cambio social, comunicacional y relacional, como también desde la propuesta de que la comunicación sea un eje transversal en los procesos de desarrollo. El lector encontrará en este libro distintas ópticas de la realidad de la comunicación y recorridos teóricos y prácticos, que facilitarán la discusión y la apertura de líneas de investigación e intervención novedosas.

CAPÍTULO I

LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL COMO FACTOR DE DESARROLLO SOCIAL

Camila Hernández Padilla

Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador

Licenciada en Comunicación Social para el Desarrollo, Universidad Politécnica Salesiana Ecuador; Máster en Dirección en Comunicación y Relaciones Públicas, Universidad Católica de Madrid; Diplomado en Business Administration, Tecnológico de Monterrey; Certificación en Salud y Seguridad Ocupacional. Experta en Sostenibilidad, Responsabilidad Corporativa y Comunicación Organizacional. Escritora de artículos recurrentes para medios de comunicación del país, facilitadora de Talleres de Sostenibilidad en Ecuador e internacionalmente sobre la aplicación de herramientas de cuantificación del retorno social y financiero de la inversión comunitaria. Entrenamiento a nivel internacional en Liderazgo en Sostenibilidad en prestigiosos espacios académicos como la Universidad de Harvard. Miembro de Cámaras de Comercio en Ecuador por lo que, desde los Comités y Directorios impulsa la teoría del Desarrollo Sostenible.



María José Ibarra González

Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador

Licenciada en Gerencia y Relaciones Públicas, Universidad Técnica Particular de Loja; Especialista Superior en Comunicación, y Especialista Superior en Gerencia Integrada de la Calidad, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-SE); candidata a Magíster en Comunicación: mención estudios de recepción mediática, UASB-SE. Ponente en el “X Congreso Internacional de la Calidad: formando el mundo a través de la innovación, inspiración y liderazgo”, con el tema: “La comunicación en el mejoramiento continuo de los sistemas de gestión”. Autora de artículos científicos en revistas como Razón y Palabra. Coordinadora editorial de la Revista Científica FORO, UASB-SE. Miembro de la Asociación Española de Investigación en Comunicación (AE-IC).



RESUMEN

La presente investigación se justifica en la necesidad de comprender a la comunicación institucional como un factor generador de desarrollo en una sociedad, para ello, se hace una distinción entre los diversos tipos de entendimientos tanto de desarrollo como de comunicación que han predominado, para finalmente proponer un tipo de comunicación institucional, que basada en prácticas democratizadoras, así como en una visión holística del entorno, alineada a prácticas de educación liberadoras, y en concordancia con los objetivos de cada organización, *si* contribuye al progreso social. Para llegar a esta importante conclusión partimos de la pregunta de investigación: ¿Puede ser vista la comunicación institucional como un factor para el desarrollo social?

PALABRAS CLAVE: Desarrollo social, instituciones, comunicación, CADD, holístico.

Introducción

En el ecosistema social confluyen una serie de actores, todos interconectados. Así, teniendo en cuenta que uno de los actores con mayor impacto en el entramado social precisamente son las organizaciones, como objetivo general de esta investigación, se determinará el papel que cumple la comunicación al interior de ellas y cómo esta puede contribuir de manera óptima a generar desarrollo social. De la misma manera se pretende –como objetivo específico- proveer a las instituciones de una herramienta como guía práctica que trascienda la comunicación tradicional.

A lo largo de estas líneas se propone un entendimiento de la comunicación y del desarrollo desde una visión holística y dialógica, donde en consonancia con los objetivos organizacionales y con las necesidades del entorno se logre un desarrollo acorde al *Buen Vivir*¹ de todo el colectivo, promoviendo un equilibrio de bienestar sin que esto compro-

¹ “Buen Vivir”, traducción de la expresión *Sumak Kawsay* proveniente de la lengua kichwa. Pone énfasis en la protección del medio ambiente y despliegue de la solidaridad. Alude a la necesidad de “profundizar la democracia”, al hacer hincapié en la promoción de una serie de derechos y garantías sociales desde todos los sectores. El Buen Vivir fue incorporado en la Constitución ecuatoriana de 2008. (Acosta, 2009: 1).

meta el bienestar de las generaciones futuras, es decir con Responsabilidad Social.

En este sentido se presenta, en distintos apartados, elementos que juntos contribuyen para que la comunicación actúe como herramienta clave de las instituciones con miras a generar progreso social. Así, en primera instancia se muestra como pilar esencial a la *comunicación*, debido a que constituye un proceso inherente en todos los actores sociales, seguidamente se presenta al desarrollo social como eje transversal, para luego pasar a entender la fusión de la comunicación y el desarrollo – con sus distintas clasificaciones-, la comunicación y la educación, la comunicación y las instituciones, y finalmente, a partir de estas premisas, entender cómo se fusiona la comunicación institucional para un desarrollo social.

Así, y con miras a responder nuestra pregunta de investigación: **¿Puede ser vista la comunicación institucional como una herramienta para el desarrollo social?** se llega a la conclusión que efectivamente esta sí actúa como generadora de progreso siempre y cuando se contemplen prácticas comunicacionales e institucionales democratizadoras, teniendo en cuenta las mediaciones desde una concepción holística e integradora.

1. Pilar esencial: la comunicación

El concepto de comunicación a lo largo del tiempo ha experimentado importantes transformaciones, sobre todo desde la II Guerra Mundial, donde era considerada como un “instrumento bélico propagandístico, que daba prioridad al carácter persuasivo, unilineal y autoritario del acto de informar dejando escaso margen de réplica o retroalimentación al receptor” (Barranquero, 2007: 116).

Este modelo conductista daba a la comunicación un carácter meramente instrumental, que finalmente no daba valor real a los procesos persuasivos que se buscaban alcanzar, sin embargo, a partir de los años 80 con el nacimiento de nuevos entendimientos, y desde una perspectiva dialógica se la empieza a considerar como un proceso horizontal y participativo dando importancia a la planificación de la comunicación desde las mediaciones; en esta evolución han sido cruciales los aportes de

pensadores como Paulo Freire, José Martín Barbero, Ramiro Beltrán, entre otros, quienes han visto la comunicación como una estrategia de democratización, teniendo como base a la sociedad civil.

De esta manera, la concepción lineal de comunicación ha tomado nuevos matices, son cruciales –así mismo- las contribuciones de la Escuela de Palo Alto² y los axiomas de la comunicación,³ que en términos generales deja claro que en el seno de las acciones comunicativas debe primar la interacción y el diálogo.

Este entendimiento ha trastocado muchos ámbitos, incluido el de las instituciones; hoy la comunicación organizacional es mucho más que información descendiendo jerárquicamente, es la que permite generar participación, conocimiento, respuestas y empoderamiento.

1.1.Eje transversal: desarrollo social

Desde que el hombre es hombre ha ido en búsqueda de un progreso futurista, donde el futuro siempre se avizora como una imagen mejorada del presente. Así, el desarrollo social es sinónimo de la búsqueda permanente de la resolución de los problemas que aquejan a la sociedad, la palabra desarrollo es aplicable a: personas, plantas, animales, tecnología, el todo; donde uno de los actores relevantes precisamente son los seres humanos y su funcionalidad y aportes sobre la Tierra.

El desarrollo puede ser interpretado como avance, adelanto, progreso o mejora (Jamías, 1975: 186), descartado así que el cambio social sea sinónimo de desarrollo social, ya que este puede significar una neutrali-

² Modelo de Comunicación propio para las Ciencias Humanas que constituya una alternativa al modelo lineal, y que enfoca la comunicación como un proceso social de puesta en común y participación.

³ Los axiomas de la comunicación son una serie de afirmaciones establecidas por Paul Watzlawick: 1) Es imposible no comunicarse. 2) Existe un nivel de contenido y un nivel de comunicación. 3) La naturaleza de una relación se establece en función de la puntuación o gradación que los participantes hagan de las secuencias comunicacionales. Consiste en la interpretación de los mensajes intercambiados y cómo influyen en la relación comunicativa que se establece. 3) Existen dos modalidades de comunicación: digital y analógica. En este caso, la comunicación digital se corresponde con lo que se dice y la comunicación analógica hace referencia a cómo se dice. 4) La comunicación puede ser simétrica y complementaria. 5) Puede ser de superioridad o de inferioridad.

dad y no necesariamente “progreso”, por su parte, el desarrollo tácitamente siempre es algo positivo.

En este sentido, a través del tiempo su concepto ha venido evolucionando. En los años 50 fue un símil de crecimiento, cambio, productividad e industrialización; en los 60 se basaba en avances cuantitativos, crecimiento económico e incremento en bienes y servicios, que se veía reflejado en aumento del Producto Interno Bruto (PIB). En los años 70 -cuando se vio la necesidad de involucrar las expectativas sociales y no solo las económicas- (Mowlana y Wilson, 1988: 555) el concepto comenzó a tomar mayor complejidad y amplitud, para finalmente en los 80 ya hablarse no solo de mejoras cuantitativas, sino sobre todo cualitativas y holísticas.

Desde esta perspectiva, se ha pasado a considerar el desarrollo desde su integralidad, como un proceso complejo que busca el bienestar económico, social, cultural, político, e incluso espiritual de una sociedad. Para la presente investigación sumamos un eje fundamental a los descritos: el ambiente, ya que sin este componente perderíamos de vista el bienestar real del entorno.

A partir de esta nueva dimensión del concepto, se ha dado paso a nuevas formas de medir la calidad de vida de las personas;⁴ así, cada año se lleva a cabo la medición del índice de progreso social y resultados ambientales que está liderado por la Organización No Gubernamental (ONG) “Social Progress Imperative” (SPI) (Deloitte, 2016).⁵

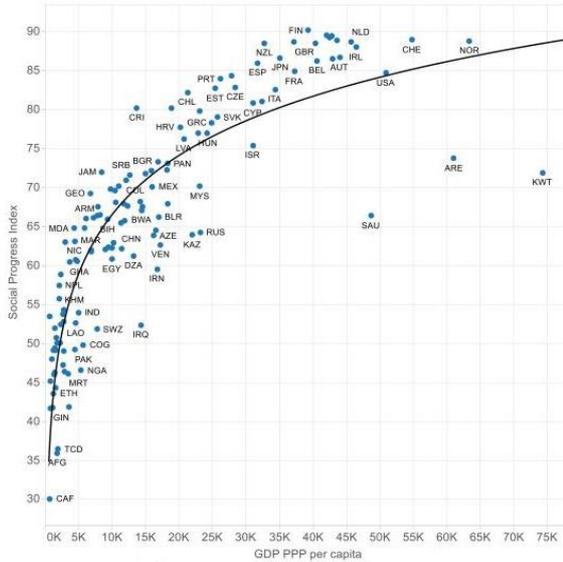
El SPI está basado en la medición de los resultados y avances en la satisfacción de las necesidades humanas, bienestar social, y oportunidades de mejora en la calidad de vida (Deloitte, 2016), gobiernos y multinacionales están usando el SPI para medir progreso social -que contrastado con el PIB- determina que no existe relación lineal entre ellos; inclusive se evidenciaron brechas indirectamente proporcionales, así, en

⁴ Históricamente se ha considerado al Producto Interno Bruto (PIB) para medir el desarrollo de un territorio, esta consideración solo tomaba en cuenta factores económicos.

⁵ En Junio de 2016 se realizó el último estudio, tomando en cuenta a más de 133 países (94% de la población mundial). (Deloitte, 2016).

países donde existía un PIB más elevado resulta que tenía menores niveles de progreso social:⁶

2016 Social Progress Index Comparison against GDP



Source: Social Progress Imperative

© 2016. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Figura 1: extraído de “Índice de Progreso Social, PIB no mide la calidad de vida” (Deloitte2016).

Las mediciones del SPI se alinean a los Objetivos de Desarrollo Sostenible promovidos por la ONU, donde las instituciones pueden identificar -en concordancia con su giro de negocio e interés de ser sostenibles en el tiempo- el apostar a sumar esfuerzos en la lucha de una sociedad más equitativa y justa. Como casos de éxito, los Jefes de Comunicaciones Corporativas y Asuntos Públicos de grandes multinacionales, utilizan el SPI para defender nuevas forma de pensar acerca del desarrollo y la responsabilidad social, alejándose así de la filantropía.

⁶ En Latinoamérica, el país con mejor desempeño de progreso social es Costa Rica y el peor de la región es Venezuela (Deloitte, 2016).

En este sentido, y con la intención de apoyo al progreso social integrado, otros actores del conglomerado social han propuesto iniciativas que recaen en políticas públicas a favor del desarrollo integral, como ejemplo de ello, la Bolsa de Valores de Johannesburgo en Sudáfrica donde las empresas participantes están obligadas a transparentar su desempeño en esta materia, también desde abril de 2014, el parlamento de la Unión Europea determinó que ciertas empresas multinacionales también deben preocuparse por este aspecto, algunos países de América, como Brasil y Ecuador se han sumado a iniciativas similares; como ejemplo de ello en Quito (Ecuador), por medio de su municipalidad se ha creado un Consejo Metropolitano para la Responsabilidad Social, y una Ordenanza Municipal⁷ la cual motiva el desarrollo sostenible promoviendo un papel activo de los ciudadanos, de las empresas privadas y del gobierno seccional.

Respecto a las organizaciones privadas –por ejemplo- esta ordenanza dispone:

Artículo 25.- De las organizaciones privadas con o sin fines de lucro dentro del Distrito Metropolitano de Quito y cómo se articulan con el Sistema.- Las organizaciones privadas con o sin fines de lucro dentro del DMQ que forman parte de este sistema esta sujetas a la aplicación de un modelo de gestión basado en la Responsabilidad Social que define estrategias integrales para mitigar los impactos, invirtiendo en el capital humano, el bienestar de la sociedad, la naturaleza, y las relaciones con sus partes interesadas, contribuyendo no solo al aumento de su productividad y competitividad sino a la construcción del Desarrollo Sostenible.

Adicionalmente, según el Journal of Ethics, en una de sus publicaciones concluye que la presión de los grupos de interés de las empresas resulta en una mejor calidad de información al transparentar la gestión empresarial (Fernández, 2013).

⁷ Ordenanza municipal No. 084, expedida el 13 de noviembre de 2015. Art.2.- Objetivo.- a través de esta ordenanza se busca fomentar prácticas de responsabilidad social, incentivar a todas las partes interesadas del Distrito Metropolitano de Quito a tomar conciencia de sus acciones y de sus impactos en el ámbito económico, social y ambiental, con el fin de gestionar de manera responsable y participativa, para construir un distrito sostenible que garantice la calidad de vida de todos los ciudadanos sin comprometer el desarrollo de las generaciones futuras.

El camino hacia el desarrollo integral (económico, social y ambiental) debe ser construido en doble vía con participación, diálogo abierto entre las partes interesadas, identificación de necesidades, retroalimentación, y cultura específica de cada grupo.

2. Comunicación y desarrollo

La comunicación está completamente vinculada a la participación, constituyendo esta última la piedra angular del desarrollo social.

Por participación entendemos:

Compartir una actividad o proceso que tradicionalmente era organizado e implementado de manera jerárquica o excluyente... su lógica pone énfasis en el diálogo, la reciprocidad y en el entendimiento basado en el respeto mutuo (Culver, 2012: 75)

Así, se infiere que no hay desarrollo sin participación activa, a decir de Huarcaya: “el desarrollo social no es genuino si resulta impositivo” (2006: 22).

La literatura distingue dos tipos de vinculación entre la comunicación y el desarrollo:

- **Comunicación de Desarrollo:** es esencialmente la idea de que los medios masivos son capaces de crear un ambiente público favorable al cambio, que se supone indispensable para modernizar las sociedades tradicionales a través del avance tecnológico y el crecimiento económico (Beltrán, 1993), en este sentido, se cree valioso el apoyo de los medios masivos y avances tecnológicos en función del cumplimiento de un objetivo social encaminado a algún tipo de desarrollo; así, estos canales han creado espacios importantes para transmitir -aunque unidireccionalmente y sin retroalimentación- mensajes positivos de cambios sociales.

Los países de la región que más énfasis han generado en fortalecer estas iniciativas lo han hecho por medio del cumplimiento de la política pública que los “anima” a cumplir con la dotación del espacio necesario:

Hacer comunicación para el vivir bien, requiere de una estructura que permita hacerlo, esto significa tener políticas de comunicación, legislaciones de comunicación, políticas culturales y sobre el derecho a la comunicación...la característica de la comunicación para el vivir bien, con o sin legislación, es que no buscamos oposiciones sino más bien complementariedades en función de una vida digna” (Contreras, 2014).

Al respecto, los medios masivos pueden lograr trascender en el desarrollo social desde un entendimiento interno, es decir, si llegan a comprender la necesidad de su apoyo y la relevancia e impacto que generan en una sociedad, los resultados de un cambio social encaminados por parte de un código deontológico propio son receta para una sostenibilidad más sincera, esto puede darse fortaleciendo la formación académica de algunas facultades de comunicación que no se han preocupado por formar comunicadores para el desarrollo, “las carreras de comunicación social son en su gran mayoría ajenas a las necesidades de desarrollo y continúan produciendo anualmente miles de periodistas y publicistas pero muy pocos comunicadores para el cambio social” (Gumucio, 2004).

Con lo dicho hasta aquí se infiere, que en relación inicial con el desarrollo, la comunicación únicamente buscaba promover climas de aceptación, y establecer agendas, es decir era vista como un medio de hegemonización.

Comunicación de apoyo al desarrollo: “se refiere a la aplicación de estrategias de comunicación diseñadas específicamente para programas de desarrollo concretos, generalmente adopta la forma de campañas” (Jayaweera, 1987: 510), la Comunicación de apoyo al desarrollo “es la idea de que la comunicación planificada y orgánica es un instrumento clave para el logro de las metas prácticas de las instituciones y proyectos específicos que buscan promover el desarrollo” (Beltrán, 1993).

El pensamiento de estos dos autores concuerda perfectamente con lo que se ha venido contribuyendo por parte de organismos que en campo viven la realidad del desarrollo social, es así como la teoría y la práctica se concatenan entre sí; el reflejo de esto queda visualizado por ejemplo en el sistema promovido por la

Organización de las Naciones Unidas (ONU), desde donde se promovió el concepto de comunicación de apoyo al desarrollo, no solo creando un departamento específico para este fin, sino con el nacimiento del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que inició en 1965 y posterior le siguió otras agencias de la ONU.⁸ Finalmente, toda esta investigación sobre Comunicación de Apoyo al Desarrollo promovidas por estas agencias se cristaliza en el concepto que FAO propone en este sentido:

La comunicación puede tener una importancia decisiva promoviendo el desarrollo humano en el nuevo clima de cambio social de nuestros días. A medida que el mundo avanza hacia la descentralización, la economía de mercado y una mayor democracia, mejoran las condiciones para que la población empiece a fijar su propio rumbo al cambio. Pero es necesario aumentar su sensibilización, participación y capacidad. Los conocimientos y tecnologías relacionados con la comunicación son esenciales para esta tarea, pero suelen estar subutilizados. Es necesario tomar medidas que impulsen una planificación y aplicación eficaces de los programas de comunicación (FAO).

Como buenas prácticas de uso de la Comunicación de Apoyo al Desarrollo, vemos que la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social (FELAFACS), instituciones del tercer sector como el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) y otros actores desde el año 2000 promueven el Reconocimiento Iberoamericano al Beneficio Social Caracol de Plata, este espacio invita a la participación social través de la comunicación de una forma dialéctica.

Además, a principios del siglo 21 se empieza a abordar directamente los problemas de comunicación y cambio social a niveles regionales y globales, a través de aportaciones de diferentes organizaciones claves, tales como el Consorcio de la Comunicación

⁸ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO); Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef); Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA).

para el Cambio Social, Communication Initiative Network,⁹ así como la misma Naciones Unidas.

Adicional a estas dos, Beltrán suma una tercera propuesta:

- **Comunicación alternativa para el desarrollo democrático (CADD):** en vista que los anteriores entendimientos no lograron satisfacer y concatenar todas las aristas de las necesidades sociales de una manera holística y equitativa, se suma una nueva manera de ver a la comunicación, que no solo apoya al desarrollo como técnica; sino que es proceso y tiene una visión sistémica. Así, la CADD es una respuesta a la dinámica actual de las necesidades que vivimos en el siglo XXI.

Es la idea que al extender y equilibrar el acceso y la participación de las personas en el proceso de comunicación- tanto a nivel de los medios masivos como a nivel popular- el desarrollo debe asegurar no solo las mejoras materiales, sino también la justicia social, la libertad para todos y el dominio de las mayorías (Beltrán, 1993).

Para esto, y con la finalidad de apoyar entre todos los actores sociales a un desarrollo sostenido, donde el instrumento, el fin y el medio es la CADD es primordial replantear los roles de cada participante involucrando en ello.

La comunicación debe ser apoyada por agendas públicas, privadas, la edu-comunicación y la sociedad, visto todo esto desde la visión de un entorno global donde confluye el ambiente y la cultura. Reflejo de esto vemos que desde el año 2000 la ONU lanzó los Objetivos del Milenio, al finalizar el 2015 -y de manera participativa- se los replanteó, dando como resultado los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).¹⁰

⁹ Tanto el Consorcio de la Comunicación para el Cambio Social (CCS), como la Communication Initiative Network son fuente valiosa de consulta actual sobre el tema. En la CCS Se encuentran alrededor de 4000 libros, antologías, revistas y artículos. Mientras que la Communication Initiative Network es un espacio líder para compartir las experiencias de construcción entre personas y organizaciones, se encuentran blogs, problemas, boletines, y eventos.

¹⁰ 1) Poner fin a la pobreza; 2)Hambre cero; 3) Buen salud; 4) Educación de calidad; 5) Igualdad de género; 6) Agua limpia y saneamiento; 7) Energía asequible y sostenible; 8) Trabajo decente y crecimiento económico; 9) Industria, innovación, infraestructura; 10) Reducir inequidades; 11)

El Santo Padre, Papa Francisco en el 2015 en su Encíclica Laudato Sí manifestó que:

A la continua aceleración de los cambios de la humanidad y del planeta se une hoy la intensificación de ritmos de vida y de trabajo, en eso que algunos llaman «rapidación». Si bien, el cambio es parte de la dinámica de los sistemas complejos, la velocidad que las acciones humanas le imponen hoy contrasta con la natural lentitud de la evolución biológica. A esto se suma el problema de que los objetivos de ese cambio veloz y constante no necesariamente se orientan al bien común y a un desarrollo humano, sostenible e integral. El cambio es algo deseable, pero se vuelve preocupante cuando se convierte en deterioro del mundo y de la calidad de vida de gran parte de la humanidad (Papa Francisco, 2015: 17).

En este sentido, la búsqueda del Desarrollo Sostenible –en la mayoría de los casos- se lo ve reflejado en un enfoque que pretende el crecimiento económico sin límites y a cualquier costo, donde se ve al mundo con el único objetivo de explotación de recurso e invasión en la ecología. (Barbero, 2009).

Así, en la CADD el comunicador toma en cuenta una visión holística de las necesidades, usando la comunicación como herramienta y variable independiente y no únicamente como producto a favor de los intereses de la mayoría, generando así intencionalidades de cambio social y entornos favorables.

Los resultados de la gestión de la CADD se ven medidos por el nivel de cambio e impacto, para que este resultado sea mayor que cero o neutro, es importante que todos los actores asuman su responsabilidad desde sus diferentes espacios del tejido social, sin generar proyectos aislados, que podría producir un cambio nulo o en el peor de los casos no sostenible.

La CADD -a diferencia de la comunicación tradicional- suma dos elementos relevantes adicionales al de “informar”, como es el *interpretar* y *promover* la comunicación y no únicamente el

Ciudades y comunidades sostenibles; 12) Consumo responsable y producción; 13) Acción climática; 14) Vida marina; 15) Vida en la tierra; 16) Paz, justicia e instituciones fuertes; 17) Alianzas para los objetivos.

mensaje, sin dejar de lado la autonomía de los participantes, “la comunicación se produce automáticamente solo con libertad. A su vez, la libertad se conquista únicamente con la comunicación” (Hedebrø, 1979: 282).

De esta manera, la comunicación cumple un papel protagónico, irremplazable e indispensable en los planes de desarrollo social a nivel estatal, hacia dentro, es decir hacia los actores individuales y hacia fuera, hacia la sociedad global, donde la gestión de cambio se da a través de una comunicación horizontal, integradora, inclusiva, transversal y dialógica; es decir *democrática*.

2.1. Primera relación: comunicación y educación

La importancia de la comunicación dentro de los procesos educativos es esencial, no hay educación sin comunicación y viceversa, por lo tanto “la comunicación y educación se vuelven, cada vez más, un binomio inseparable, por encima de los propios medios, técnicas e instrumentos comunicativos empleados” (Aguaded, 1995).

Los tipos de educación –y su relación con la comunicación- propuestos por Juan Díaz Bordenave (1976), son:

- **Educación con énfasis en contenidos:** “es una educación tradicional, de transmisión de conocimientos y valores, se caracteriza por ser autoritaria y paternalista”.

Tradicionalmente –y aún en nuestros días- lo que ha predominado en la sociedad es la denominada “educación bancaria”,¹¹ que ha limitado la posibilidad de tener ciudadanos críticos, conocedores de su realidad y de sus necesidades. Aquí básicamente se evidencia un tipo de comunicación vertical, unidireccional y sin retroalimentación, constituyendo esto un problema serio cuando hablamos de desarrollo social.

- **Educación con énfasis en resultados:** “surge en Latinoamérica como respuesta a los problemas de subdesarrollo y po-

¹¹ La educación bancaria sugiere una dicotomía inexistente, la del hombre – mundo, hombres que están simplemente en el mundo y no con el mundo y con los otros. Hombres espectadores y no recreadores del mundo. Freire, 2002: 64.

breza. Este tipo de educación se basaba en multiplicar aceleradamente la producción, índices de productividad y nuevas tecnologías”.

Aquí ya se vislumbra la necesidad de dar pie a una interacción de las partes, tomando en cuenta a los actores del entramado social, su participación, diálogo y detección de las necesidades para reflejarlas en cambio social, se empieza a dar paso a una comunicación en doble vía.

- **Educación con énfasis en proceso:** A diferencia de la anterior, donde solo era relevantes el indicador final como resultado, este tipo de educación, se basa en “un proceso holístico e integrado entre los diferentes eslabones desde la concepción de una idea hasta el resultado que se obtiene”.

Este tipo de educación genera comprensión del otro, un real convencimiento y acción de cambio profundo a través de un proceso constante de mejora continua y cambiante.

Por lo tanto, “si se pudo caracterizar esquemáticamente al primer tipo de educación, como la que propone que el sujeto *aprenda*, y al segundo como la que busca que el sujeto *haga*, podría decirse que lo que procura este tercer tipo, es que el hombre *piense*.” (Kaplún, 1978, 247), enfatizamos la reivindicación del sujeto a hombre, donde de considerarlo como “algo” pasar a considerarlo “ser”, da pie a un proceso donde la educación -por medio de la CADD- se basa en generar capacidad de pensamiento, criticidad ante el entorno y que aprenda de su propia humanidad, lo cual dará como resultado desarrollo social.

La educación –tal como la comunicación y el desarrollo- es inherente a una sociedad, siendo, en palabras de Freire, un instrumento por excelencia tanto para la opresión como para la liberación (Freire, 1971: 1), así, este pensador propone un modelo de educación como práctica liberadora, sosteniendo que la “educación verdadera es praxis, reflexión y acción del hombre sobre el mundo para transformarlo” (Freire, 1971, p.1).

En este sentido, es primordial que la educación contribuya a la superación de las inequidades, y por lo tanto que aporte de manera efectiva al progreso de una sociedad. Cuando los dos polos del diálogo –educación y comunicación- se ligan entre sí, con amor, con esperanza, con fe el

uno en el otro se hacen críticos en la búsqueda común de algo, solo ahí hay comunicación, solo el diálogo comunica (Freire, 2002).

2.2. Segunda relación: comunicación e instituciones

Las organizaciones son un grupo social formado por personas que interactúan, en el marco de una estructura establecida para cumplir con objetivos determinados. Se debe decir que a una organización se la considera sobre todo un sistema, donde cada una de sus partes está interrelacionadas entre sí, es “interdependiente, compleja, abierta y dinámica” (Bertalanffy, 2007: 37).

A través del tiempo, la comunicación al interior de las organizaciones ha ido evolucionando, dando paso a diferentes escuelas de pensamiento, donde en tres tiempos llega a un nivel final de madurez conocida como la Escuela Sistémica:

La importancia de la comunicación en los estudios sobre las organizaciones ha sido creciente. Para Taylor al igual que para Fayol los problemas comunicativos son poco importantes, aunque hay que asegurarse que a los subordinados les lleguen las órdenes de los superiores de forma clara y sin interferencias. En la Escuela de Relaciones Humanas se vislumbra ya la necesidad de doble flujo de la información, ascendente y descendente, así como la existencia de una comunicación horizontal; por otra parte, la comunicación informal, los rumores, son fuente de preocupación para las tareas directivas y requieren una atención específica. Para los estudiosos de la Escuela Sistémica la comunicación es vital, hasta el punto que considera que la organización es más que un conjunto de procedimientos establecidos, es comunicación (Lucas Marín, 1997).

Así, con la aparición de esta Escuela, en los años 70, se pretende ir más allá de la consideración del individuo como homo economicus, homo socialis, o como hombre que se realiza, para pasar a enfrentarse al hombre complejo que actúa en organizaciones complejas (Lucas Marín 1997, 58).

En este marco, la cultura juega un papel primordial que junto con la comunicación proveen empoderamiento a las personas. Debe considerarse que la cultura organizacional tiene como objetivo promover la participación de todos, para fomentar una cultura inclusiva, que logre

que los valores guíen a la misión para alcanzar la visión, promoviendo un clima de implicación e integración de las personas con sus respectivas empresas para incrementar la motivación y la productividad (Sánchez, 2010), todo esto a través de una efectiva gestión de la comunicación organizacional.

Así, se deben definir los roles y las responsabilidades del encargado de la comunicación. En los últimos años al interior de las organizaciones se ha venido desarrollando un espacio de trabajo junto a la alta dirección representado por el Director de Comunicación (Dircom), se considera que:

Hoy en día, en pleno siglo XXI una empresa o institución sin un Director de Comunicación (Dircom) que aglutine la comunicación institucional, interna y externa no puede existir, y si existe está al borde del caos, o rinde un 75% menos de lo que podría (Bell, 2005).

Por lo tanto, el Dircom tiene la tarea de llevar las riendas de la comunicación tanto interna como externa, es decir vertical y horizontal respectivamente, dando como resultado que la comunicación actúe como un ente vivo, transversal y estratégico en toda organización.

Se debe lograr, que, la información, la expresión comunicativa y la comprensión, sean tres elementos inseparables del fenómeno comunicativo (Bell, 2005), para esto no solo se debe emitir información sino asegurarse de que haya sido comprendida. ¿Cómo lograr esto?, el papel de un Dircom es holístico y amplio, “no solo debe comunicar sino enseñar a comunicar” (Bell, 2005).

En este escenario la comunicación institucional se respalda en la *Teoría de Comunicación Organizacional Sistémica*, misma que –basada en la Teoría General de Sistemas- postula la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la organización, ahora concebida como sistema porque sostiene la organización e interrelaciona los subsistemas que la constituyen, y a la vez que mantiene el vínculo de esta con su entorno (Lucas Marín 2002). Desde este enfoque, a decir del profesor Abraham Nosnik, “la comunicación le da funcionalidad al sistema organizacional, y así mismo le provee de una cultura sólida” (2000).

3. Comunicación institucional y desarrollo social

En el último apartado hemos visto cómo la convivencia de las empresas y su relación con lo externo es relevante; al ser la empresa un actor más en el tejido social, tiene la corresponsabilidad de apostar y apoyar a un crecimiento sostenido y compartido.

En este sentido, y haciendo referencia a nuestra pregunta de investigación, **¿puede ser vista la comunicación institucional como una herramienta para el desarrollo social?** la respuesta es sí, es posible; siempre y cuando se contemplen las siguientes directrices:

En primer lugar, debemos diferenciar entre marketing social y desarrollo social institucional, la comunicación para el desarrollo por ningún motivo tiene que ver con la creación de una imagen institucional, mientras que el marketing social busca “identificar una necesidad socioeconómica y ayudar a las personas a satisfacerlas para su propio provecho” (Fraser, 786).

Sin embargo, entendemos que el marketing social apoya a un nivel en paralelo a la consecución de la CADD, ya que brinda ciertas técnicas y herramientas valiosas, tales como: “investigación cualitativa, segmentación de público, diseño apropiado de mensajes, prueba previa de los materiales de comunicación y retroalimentación continua” (Fraser, 786).

Muchas empresas han dedicado sus esfuerzos y recursos (presupuestarios y humanos) a campañas de marketing social, sin que estas generen un impacto real de desarrollo, sin embargo; estas habilidades empresariales bien acertadas, pueden ser usadas en doble vía y bajo el concepto ganar-ganar para proyectos de desarrollo sostenible que apoyen a la CADD y a la vez a su reputación institucional.

En base a estas estrategias y técnicas, el marketing social conceptualiza y articula una visión de los problemas, necesidades y posibilidades especialmente en comunidades pobres y de bajo nivel de educación. Estimula el debate, la concientización, decisiones, acción participativa y apoya a que las personas adquieran habilidades y nuevos conocimientos, esto por medio del trabajo en equipo, la cooperación y al coordinación entre diversas organizaciones multidisciplinarias (Fraser, 786)

Así, se evidencia que las acciones desde la empresa se basan en filantropía, más que en impacto social sostenido, esto fomenta paternalismos, dependencia, la no acción, apoyo a corto plazo en la resolución de problemáticas sociales, situándolos en zonas de comodidad que no permite la concientización y el convencimiento real de optar por un cambio y progreso.

Es importante hacer una diferenciación entre dádivas caritativas y la responsabilidad social institucional como estrategia de acción y sobre los impactos de las empresas y los diferentes actores con los que se relaciona, esto, con la finalidad de ir el día de mañana hacia un paso más allá: el *valor compartido*, es decir, crear proyectos de impacto social real, cuantificable, sostenibles, a largo plazo, participativos y de valor social, tanto para las empresas como para la sociedad:

Las empresas deben asumir el liderazgo para volver a *unir los negocios con la sociedad*... las necesidades de la sociedad son grandes y crecientes, mientras que los clientes, empleados y una nueva generación de jóvenes están pidiendo que las empresas den el primer paso para abordarlas... la creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social (Porter, 2011).

Debemos tener en cuenta que no toda acción genera desarrollo, y en esta tarea de *unir los negocios con la sociedad* la CADD juega un rol fundamental.

Una premisa muy importante para hacer de la CADD un proceso aún más democratizador es tener en cuenta las mediaciones, esta teoría - como lo plantea Barbero- trata de comprender el proceso comunicativo como un lugar de interacción que es creado por la participación tanto del emisor como del receptor (1998).

Por lo tanto, para alcanzar el éxito de un proyecto de desarrollo social, sostenido y de impacto a través de la CADD las empresas deben tomar en cuenta las premisas de la Teoría de las Mediaciones:

- La comunicación debe ser entendida como proceso,
- La recepción no es el punto en donde termina la comunicación,

- La significación es un proceso constante y dinámico,
- El proceso comunicativo no debe ser fragmentado en sus elementos componentes (emisor – mensaje – receptor), no debe ser aislado de sus contextos culturales,
- Se debe reconocer a la subjetividad la particularidad y la dinamisidad como datos sociales (Ruiz, 2004)

Contreras, nos menciona los desafíos para planificar la comunicación desde las mediaciones, siendo el reto central la planificación de la comunicación desde los sujetos:

a) planificar la comunicación desde las mediaciones, es decir desde los sujetos sociales en relación, entre ellos, consigo mismos, con el entorno, con la naturaleza, en sociedad; es decir en mediación, los puentes que los individuos entendemos como estos entornos, recuperar la noción del comunicare y entender la comunicación en su perspectiva relacional.

b) construir organizaciones comunicadoras, dialogantes y transparentes, superando la noción de las organizaciones eficientes...

g) trabajar estrategias de comunicación, es decir la articulación entre objetivos de comunicación, intervenciones sociales de los sujetos y procedimientos o planes, con la finalidad de incidir en las prácticas sociales guiadas por el discurso [incidiendo] en tres espacios: uno más cercano, los sujetos sociales; otro mediato, las organizaciones de comunicación; y uno de largo plazo, estructural, la sociedad.

j) la planificación de la comunicación tiene que superar su estructuración de diagnóstico, propuesta, plan; siendo el discurso la materia prima de la comunicación, es necesario realizar procesos de pronóstico, o de adivinación del futuro a partir de los discursos que ocurren en el presente. Por ello proponemos tres fases a) pronóstico, b) estrategia y c) planes (operativos y de mensajes). (Contreras, 2014).

Para finalizar recordamos las palabras de Rosa María Alfaro: “donde hay comunicación es posible articular, fomentar, mediar y por lo tanto, integrar sin eliminar las diferencias, cuestionando la desigualdad y el aislamiento” (Alfaro, 1993) es decir, donde hay comunicación hay posibilidad de un desarrollo inclusivo y democrático.

4. Conclusión

Las prácticas de comunicación tradicionales no se han alineado al desarrollo, sin embargo, la CADD sí vislumbra un modelo de desarrollo que tiene en cuenta a todo el entramado social, por lo tanto este tipo de comunicación contribuye de manera importante al Buen Vivir.

No se puede hablar de desarrollo integral si hay gente que no forma parte de un vivir bien colectivo, por lo tanto –tomando en cuenta el modelo de la CADD- se debe decir que la comunicación institucional SI es un factor que promueve el desarrollo holístico en una sociedad.

El modelo de la Responsabilidad Social Empresarial, y de Valor Compartido está muy ligado a las buenas prácticas de la CADD, siendo las piedras angulares de esta última. Las empresas socialmente responsables son más activas en los canales de comunicación social empresarial, y abordan de mejor manera la sostenibilidad a diferencia de las que no lo son (Reilly, 2014).

Para cristalizar efectivamente la CADD en las instituciones en pro de un desarrollo social se debe:

1. Seguir los lineamientos de la CADD como base,
2. Tomar a la Responsabilidad Social, y Valor Compartido como motor; y
3. Considerar a la Teoría de las Mediaciones como directriz de la gestión del Dircom.

En la comunicación institucional como factor de desarrollo social, el Dircom se torna un agente de cambio, sin embargo, es esencial tener en cuenta que *el grupo social siempre debe ser el protagonista de su propio desarrollo*, por lo tanto el progreso se lo debe generar respetando la individualidad de cada grupo social.

El Dircom a través de la adecuada gestión de la CADD debe:

- Generar vinculación y entendimiento cultural con la causa.
- Entender la realidad y las necesidades del entorno.
- Usar canales apropiados para cada público.
- Buscar vinculación con los voceros que puedan facilitar el aprendizaje dinámico. En este sentido, una educación democratizadora es también base para un desarrollo social.
- Promover el compromiso con la entidad a largo plazo, promoción y empoderamiento de los actores involucrados.
- Llevar a cabo la CADD sin olvidar la cultura organizacional, la razón de ser e impactos inherentes a la institución, con el objetivo paralelo de generar legitimidad en el entorno.

El desarrollo social se va dando a pasos acelerados y desde múltiples esferas; muchos sectores de la sociedad empiezan entender la real dimensión del término “desarrollo” más allá del PIB. Así, nuestra población de hoy: joven, conectada (globalizada), necesitada y comprometida, demanda un mejor futuro, promoviendo el desarrollo al exigir mayor bienestar con responsabilidad de todos los actores: sociedad, familia, gobierno y entidades privadas, públicas y del tercer sector; de esta manera, las organizaciones desempeñan un papel fundamental en el cumplimiento de estas exigencias, que sin duda son actores que aportan al dinamismo económico, social y ambiental del entorno, es decir su responsabilidad con el desarrollo es también promover un crecimiento integral.

Las instituciones también son promotoras del cambio a través de la generación del pensamiento crítico y participativo de la sociedad, por medio de una educación democrática, donde el resultado es el impacto en el desarrollo social.

Bibliografía

- Abad Merchán, A., (2015). “La cultura organizacional versus la organización como cultura”. Revista Ciencia UNEMI. Vol. 8, No. 14, pags: 113-121. Disponible en [<http://goo.gl/GgVStS>].
- Acosta A. y Martínez E. (2009). El buen vivir. Una vía para el desarrollo. Santiago: Universidad Bolivariana.
- Aguaded Gómez, J. I. (1995). Educación y Medios de Comunicación en el Contexto Iberoamericano. Huelva: Editorial Ortega/Huelva.
- Alfaro Moreno, R. M. (1993). Una comunicación para otro desarrollo. Para el diálogo entre norte y sur. Perú: Editorial Calandria.
- Balit, S, (1988). “Repensar la Comunicación de Apoyo al Desarrollo”. En Gumucio, A. (2008). Antología de Comunicación para el cambio social. La Paz: CFSC.
- Barbero, J. M. (1987). De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía. México: Editorial Gustavo Gili S.A.
- Barbero, J. M. (1999). Tipología cultural. Bogotá: Fundación Social.
- Barbero, J.M. (2009). “La educación desde la comunicación”. Comunicación, Cultura y Educación. [consultado 04/6/2016]. Disponible en [<http://goo.gl/1rkDR0>].
- Barranquero Málaga, A. (2007). “Concepto, instrumentos y desafíos de la educación para el cambio social”. Revista Comunicar. Vol. XV, No. 29, págs: 115-120.
- Bell Mallén, J. I. Cord. (2005). La Comunicación externa en las organizaciones, Comunicar para crear valor: La Dirección de Comunicación en las Organizaciones. Pamplona: Eunsa.
- Beltrán, L. R. (1993). “Comunicación para el desarrollo en Latinoamérica. Una evaluación sucinta al cabo de 40 años”. Discurso de inauguración de la IV Mesa Redonda sobre Comunicación y Desarrollo organizada por el Instituto para América Latina (IPAL). Lima, Perú, entre el 23 y el 26 de febrero de 1993. Disponible en [<http://goo.gl/W6Lf4O>].
- Bertalanffy, L. V. (2007). Teoría General de los Sistemas, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Comisión Europea, Vivir bien, respetando los límites de nuestro planeta. [consultado 07/6/2016]. Disponible en: [<http://goo.gl/z2xVxN>]
- Contreras, A. (2014). Entrevista para la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. [consultado 15/7/2016]. Disponible en [<http://goo.gl/qbqdCE>].

- Culver, S. H. y Jacobson, T. (2012). “Alfabetización mediática como método para fomentar la participación cívica”. Revista Comunicar. No. 39. [consultado 12/6/2016].
- Deloitte. (2016). Índice de Progreso Social, PIB no mide la calidad de vida. [consultado 23/7/2016]. Disponible en [<http://goo.gl/4DMptb>]
- Deloitte. (2016). Social Progress Index launch Briefing pack. [consultado 23/7/2016]. Disponible en: [<http://goo.gl/AsW5X8>]
- Deloitte. (2016). Tendencias Globales en Capital Humano. Disponible en: [<https://goo.gl/hg6c1c>].
- Deloitte. (2016). The Deloitte Millennial Survey. [consultado 24/7/2016]. Disponible en: [<http://goo.gl/6eg1oi>].
- Díaz Bordenave, J. (1976). “Las nuevas pedagogías y tecnologías de comunicación: Sus implicaciones para la investigación”. Ponencia presentada en la reunión de consulta sobre investigación en comunicación para el desarrollo rural en Latinoamérica, organizada por el CIID. Cali, Colombia.
- FAO. La comunicación clave para el desarrollo humano. [consultado 6/7/2016]. Disponible en [<http://goo.gl/dXYCY>].
- Fernández, B. (2013). “Effect of stakeholders Pressure of transparency of sustainability reports within the GRI framework”. Journal of Business Ethics. Junio 2014, Vol 122, Issue 1, Pags.: 53-63.
- Fraser, C. Restrepo, S. La evaluación de la comunicación para el desarrollo. En Gumucio, A. (2008). Antología de Comunicación para el cambio social. La Paz: CFSC.
- Freire, P. (1971). La Educación como Práctica de la Libertad. Prólogo de Julio Barreiro. Montevideo – Uruguay: 3ra. edición. Tierra Nueva.
- Freire, P. (2002). Pedagogía del oprimido, Madrid: Siglo XXI.
- Gumucio Dragón, A. (2004). “El cuarto mosquetero: “la comunicación para el cambio social”. Investigación & Desarrollo. Vol. 12, No.1, Bogotá: Universidad del Norte. Págs.: 2-23.
- Hamid, M. y Wilson, L. J. (1988). Comunicación y desarrollo: un marco de análisis. En Gumucio, A. (2008). Antología de Comunicación para el cambio social. La Paz: CFSC.
- Hedebro, G. (1979). “Hacia una teoría de la comunicación y el cambio social”. En Gumucio, A. (2008). Antología de Comunicación para el cambio social. La Paz: CFSC.
- Hedebro, G. (1982). Communication and social change in Developing Nations: A Critical Views. Ames, Iowa: The Iowa State University Press.

- Huarcaya, G. (2006). “El comunicador para el desarrollo y el cambio social. Apuntes para la construcción de un perfil”. Revista de Comunicación. Vol. 5. Págs.: 20-39
- Jamías, J. F. (1975). “La filosofía de la comunicación para el desarrollo”. En Gumucio, A. (2008). Antología de Comunicación para el cambio social. La Paz: CFSC.
- Jayawera, N. (1987). “Replantear la comunicación para el desarrollo: una perspectiva holística”. En Gumucio, A. (2008). Antología de Comunicación para el cambio social. La Paz: CFSC.
- Kaplún, M. (1978). “Educar, ¿para qué?”. En Gumucio, A. (2008). Antología de Comunicación para el cambio social. La Paz: CFSC.
- Lucas Marín, A. (1997). La comunicación en las empresas y en las organizaciones. Barcelona: Bosch.
- Lucas Marín, A. (1997). La comunicación en las empresas y en las organizaciones. Barcelona, Bosch.
- Nosnik, A. (2000). “¿Por qué la comunicación es relevante en la empresa?”. En Rebeil Corella María Antonieta y Celia RuizSandoval Reséndiz, coords, El poder de la comunicación en las organizaciones. México: Universidad Iberoamericana.
- Papa Francisco, (2015). Carta Encíclica. LAUDATO SI del Santo Padre Francisco, Sobre el cuidado de la casa común Papal. Pág 18. [consultado 25/5/2016]. Disponible en [<http://goo.gl/IpqT8Y>].
- Porter M. y Kramer. M. (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review.
- Reilly. A. (2014). “Corporate communication, sustainability, and social media: it´s not easy (really) being green”. Business Horizons, Vol 57, Issue 6, Noviembre-Diciembre, Pags.: 747-758.
- Ruiz Marín, E. (2004). “Una propuesta metodológica para la investigación de las medicaciones”. Revista Punto Cero. Vol. 9, No. 8. Pág.: 64-68.
- Sánchez, M. A. (2010) “Cultura y comunicación organizacional”. Revista Razón y Palabra. [consultado 16/7/2016]. Disponible en [<http://goo.gl/TBqTH1>].
- Servaes, J. (2013). “Sustainable social change and communication”. Communication research trends.
- Sotelo Enríquez, C. (2001). Introducción a la comunicación institucional. Barcelona: Ariel.
- White R. A. Es el “empoderamiento” la respuesta?, Teoría e investigación actual sobre la comunicación para el desarrollo.

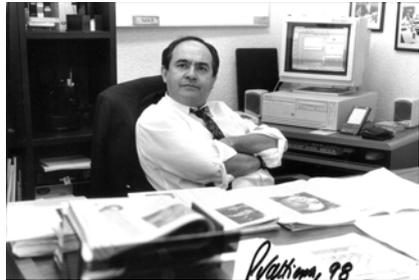
CAPÍTULO II

CULTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Miguel Ángel Sánchez de Armas*

Universidad Iberoamericana, México

Doctor por la Universidad de Sevilla, maestro por la UPAEP y licenciado por la UNAM. Fundador de las revistas Mexicana de Comunicación, Mexican Journal of Communication y Mexicana de Cultura Política. Comunicador en los sectores público y privado. Perteneció a la Academia de Historia de la Sociedad Mexicana de Geografía y Estadística, a la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación y a otras agrupaciones profesionales. Profesor y conferencista en universidades mexicanas. Ponente en congresos internacionales. Entre sus publicaciones recientes están El enjambre y las abejas. Ensayos sobre comunicación y democracia, En estado de gracia. Conversaciones con Edmundo Valadés, Apuntes para una historia de la televisión mexicana (coordinador, dos tomos) y Comunicación y globalidad. Ensayos de ecología cultural (editor, traductor).



* Doctor por la Universidad de Sevilla. Profesor del postgrado en comunicación de la Universidad Iberoamericana campus Ciudad de México.

Resumen

La comunicación organizacional es un instrumento fundamental para crear una cultura organizacional. La cultura organizacional es el conjunto de valores que explica el perfil y las características de una organización. Comunicar esos valores tanto al conjunto de individuos que forman el cuerpo de la organización, como al exterior –a la población y a las instituciones sociales- es uno de los propósitos de la comunicación organizacional.

Palabras clave

Comunicación organizacional, valores,

La palabra *comunicación* proviene del latín *communis* que significa común. También en castellano el radical *común* es compartido por los términos *comunicación* y *comunidad*. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre *comunicarse* y *estar en comunidad*. En pocas palabras, *se está en comunidad* porque *se pone algo en común* a través de la *comunicación* (Márquez, 2006).

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos (Fernández, 2002).

En cuanto a su propósito, desde la antigüedad Aristóteles propuso que la meta principal de la comunicación es la persuasión. El ateniense puso como un ejemplo de su propio tiempo el intento que hacían los oradores para llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.

Es útil dejar sentadas estas definiciones para no caer en el error de que el estudio de la comunicación, en este caso la *comunicación organizacional* y su relación con la *cultura organizacional*, se constriñe al aparato mecánico emisor-receptor y los flujos de mensajes, lineales o de dos vías, que suelen informar a ciertas obras del ámbito de la comunicación social.

Existe una corriente relativamente nueva que echa mano de diversas disciplinas tanto de las ciencias sociales como biológicas para demostrar la existencia de una *cultura organizacional* (González, 1998) que norma y conduce la vida de las empresas de forma muy semejante a como se da en las culturas sociales. Es pertinente un enfoque multidisciplinario para el estudio de las organizaciones empresariales, que como conjuntos humanos son sujetos de estudio de la sociología, la historiografía, la antropología e incluso la paleontología, quizá anteponiendo el prefijo *micro* a cada especialidad.

Esta corriente de estudio de las organizaciones empresariales se encuadra en la descrita por Nosnik (2005) para revalorar y promover la dignidad de la persona humana en tanto colaboradora de las organizaciones:

La empresa como organización social, además de la económica de la primera etapa, surge como una realidad desde los inicios de los años treinta a mediados de los años cincuenta del siglo XX. Los actores no sólo son racionales (es decir, manejan información y deciden con base en ella la aplicación óptima de recursos para lograr resultados económicos) sino también sociales (se incluyen unos a otros para lograr avanzar tanto sus propios intereses y metas como individuos y equipos como aquellos objetivos previamente planeados referidos a la totalidad de la empresa).

El mismo autor distingue cuatro etapas en el estudio de las culturas organizacionales:

- Etapa *clásica* en la que surgen los nuevos modelos productivos industriales que requieren nuevas formas de control que en su conjunto llamamos *administración*.
- Etapa del *desarrollo administrativo* en donde se entiende que además de la jerarquía administrativa, los individuos y los grupos influyen sobre otros grupos e individuos en los procesos de producción.
- Etapa del surgimiento del *pensamiento sistémico en administración* que concibe a las empresas como sistemas abiertos operados por actores racionales.

- Etapa actual, de la administración del cambio.

En este sentido, quizá no sea un despropósito hablar de una “antropología de la organización empresarial”. Ya en el pasado se han utilizado las herramientas de análisis de esta disciplina para entender las relaciones y jerarquías que se dan al interior de grupos y organismos (Lomnitz, 1975). González (ibídem) parece estar en lo correcto al detectar, como parte de la cultura organizacional, una historia, una forma de hacer las cosas y una visión del futuro, mientras que otros autores hablan de una mitología, de una heráldica e incluso de leyendas, gestas y tradiciones, cuyo estudio y conocimiento son esenciales para entender las razones del crecimiento o desaparición de las organizaciones empresariales, a la manera en que mediante el paciente y aplicado escrutinio del *Beowulf*, los viejos lingüistas de Cambridge pudieron encontrar la génesis de algunas estructuras sociales inglesas.

Márquez (2006) explica sucintamente los factores culturales que influyen en el estudio de la comunicación organizacional:

Los individuos, normalmente, desde su infancia ya traen conductas aprendidas de su medio ambiente, hábitos, costumbres, ideologías, reglas de conducta, manejo de diferentes símbolos, valores sociales, morales, tanto individuales como organizacionales, además de una nacionalidad de origen, entre ellos.

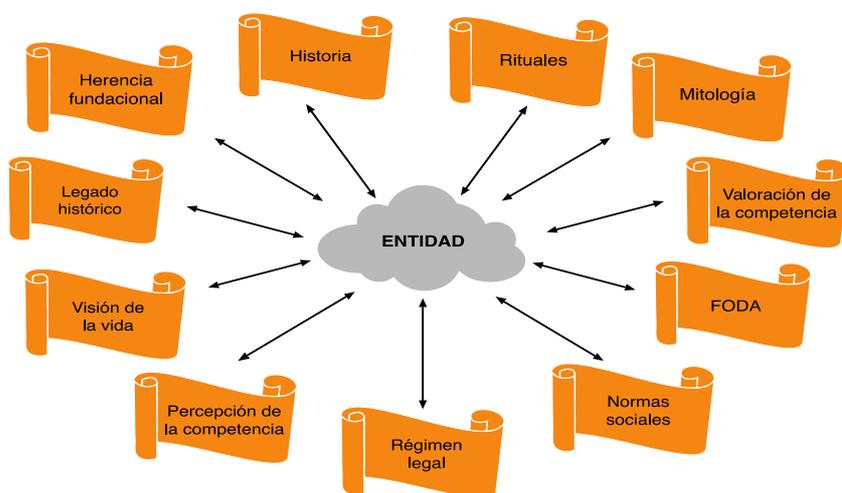
Otros autores, como Fernández (ibídem), consideran como variables culturales la influencia del idioma, los códigos no verbales, la concepción del mundo propia de cada individuo, el rol que desempeña en las relaciones y los patrones de pensamiento. Para este autor la concepción del mundo es la representación de la concepción interna de un individuo o un grupo, la cual es moldeada y organizada según las percepciones culturales que reflejan valores básicos, creencias y actitudes.

En una definición formal, *cultura* es el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado; la expresión engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. A través de la cultura se expresa el

hombre, toma conciencia de sí mismo, cuestiona sus realizaciones, busca nuevos significados y crea obras que le trascienden (Encarta, 2004).

En este sentido amplio se entiende que el conjunto de fundamentos teóricos y la batería de herramientas para el análisis de los sistemas internos de una organización empresarial y las relaciones entre los seres humanos en su interior, deben estar sustentados precisamente en un concepto de *cultura*. Los mecanismos de conocimiento de la cultura organizacional no son menos complejos que los requeridos para el estudio de lo que llamamos *cultura social*.

Algunos elementos de la cultura organizacional



Fuente: elaboración propia, 2016.

También parece un acierto incursionar en lo historiográfico y mitológico, que si bien son terrenos resbaladizos, ofrecen herramientas para entender la cultura de las organizaciones para, como quería Santayana (1905), evitar caer en errores del pasado, afianzar el presente y dar certeza al futuro.

Una vez establecido que la organización empresarial es una *cultura*, las herramientas para su estudio pueden ser tan variadas como las empleadas en el estudio de la cultural social. Veamos, a manera de ejemplo, dos aproximaciones: la elitista o autoritaria, y la igualitaria o de-

mocrática, para entrar en el análisis de la relación entre comunicación organizacional y cultura organizacional.

Los alcances de estas doctrinas pueden ejemplificarse con dos extremos: un grupo militar y un partido político. En el primero, los integrantes operan con base en una estructura rígida y autocrática, orientada a la consecución de fines muy poco o nada variables, mientras que en el segundo hay una gran dosis de comunicación e interacción de los individuos que ejerce influencia sobre la estructura, estrategias y metas de la organización.

Entre estos polos se mueven la mayoría de las organizaciones. No hay casos puros. En un mismo grupo o empresa se pueden dar distintos niveles de comunicación autoritaria y participativa.

Estas propuestas nos permiten analizar los flujos de comunicación y son base para acciones de diseño comunicacional y organizacional que respondan de manera adecuada a las necesidades particulares de una organización.

La relación entre comunicación y cultura organizacional es fundamental. Por ejemplo, la administración científica y burocrática pone énfasis en flujos de comunicación unidireccionales empáticos a la especialización de tareas. La administración participativa promueve flujos de comunicación bidireccionales y el intercambio de roles de trabajo. Poner el acento en metas de producción resulta en una comunicación más orientada al trabajo, en tanto que el énfasis en las necesidades individuales da como resultado flujos comunicacionales ricos en contenidos personales (Cummings et al., 1987).

Así, la planeación estratégica de la comunicación debe ser coincidente de principio a fin con las metas organizacionales. La comunicación organizacional es un elemento facilitador para los logros de la organización, como lo plantea Greenbaum (1974) en cuatro categorías: regulativas, innovativas, integrativas e informativas.

De acuerdo a este autor, estas redes tienen los siguientes propósitos o consecuencias:

- Las *regulativas*, para el control.
- Las *innovativas*, para la adaptación.

- Las *integrativas*, para elevar la moral.
- Las *informativas*, que facilitan el control, la adaptabilidad y la moral, al mismo tiempo que inducen la conformidad.

Ahora bien, hablar de procesos de comunicación con las características descritas y en las redes apuntadas, lleva a la consideración y estudio de los contenidos comunicacionales. La proporción simbólica entre los contenidos orientados al trabajo y los contenidos orientados a la persona permite elaborar un índice del contenido comunicacional. Por ejemplo, un diseño sociotécnico* estimula el equilibrio de los roles comunicacionales tanto personales como de trabajo. Una aproximación desde el punto de vista de las relaciones humanas pone énfasis en el contenido personal en la comunicación, y la administración científica se enfocará a mensajes orientados al entorno laboral (Cummings, *ibídem*).

Esto nos lleva al siguiente escalón: la brecha entre contenidos comunicacionales personales y laborales, que pueden ser insertados en tres categorías generales de ambiente: 1) alto contenido laboral y bajo contenido personal, en donde las metas tienen que ver principalmente con el cumplimiento de tareas; 2) bajo contenido laboral y alto contenido personal en donde los mensajes privilegian las necesidades de los empleados y 3) equilibrio personal y laboral en donde los individuos dividen sus relación equitativamente entre la comunicación laboral y la personal.

Esta propuesta permite graficar las tendencias comunicacionales de las organizaciones en esquemas que oscilan entre la orientación a las personas y la orientación al trabajo o el cumplimiento de las metas. El flujo de la comunicación en estas gráficas está asociado al concepto de comunicación autoritaria y comunicación participativa o democrática expuesto líneas arriba.

Al igual que en los procesos de producción, en el flujo de la comunicación también se puede distinguir una división de trabajo, cuya nomen-

* Es decir, la interacción entre el trabajador y los equipos industriales o, si se prefiere, las complejas interacciones entre la tecnología y las personas, así como sus consecuencias psicológicas y culturales .

clatura es, según Cummings (1987) “grupal” (*groupness*) y “organizacional” (*organizationess*):

Lo grupal y lo organizacional representan los extremos de un continuo y como extremos raramente podemos observarlos en la realidad. Son conceptos representativos de características significativas del flujo comunicacional en las organizaciones y permiten contrastar unas con otras. Las propiedades descriptivas de cada extremo ayudan a comprender cómo una misma organización se transforma al paso del tiempo (descripción diacrónica) o cómo dos o más organizaciones se comparan entre sí en un periodo determinado (descripción sincrónica). La especialización y el intercambio de roles son las operaciones correspondientes respectivamente a lo grupal y a lo operacional y son condiciones que pueden darse en las organizaciones por diversas razones (algunas tareas requieren capacidad de escucha y otras no, etc.). La división del trabajo que lleva a la división de los roles comunicacionales trae beneficios y problemas según haya o no empatía entre ambos. En una organización autocrática se tiende a una distinción de status entre los empleados y algunos roles se perciben como más deseables que otros, lo que desata una competencia y puede llevar a un ambiente de tensión organizacional.

Los especialistas en comunicación organizacional han desarrollado mecanismos diseñados para enfrentar los problemas derivados de la especialización de roles. Uno de ellos consiste en grupos de trabajo en donde hay interdependencia e intercambio de roles, lo cual reduce el aburrimiento e incrementa la participación organizacional, es decir, la aplicación de una herramienta de comunicación organizacional.

El ambiente de trabajo

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, son elementos que van conformando lo que se denomina clima organizacional (Bustos, Miranda, Peralta, 2006) o laboral. Es la percepción que los colaboradores de una organización tienen de la

empresa a la que pertenecen y es quizá el factor con mayor peso para determinar el desempeño del conjunto.

La metáfora *clima* es particularmente apropiada para hablar del *ambiente laboral* de una organización empresarial. Se inserta en la corriente de *ecología cultural* en boga desde los setenta y potenciada con la aparición del señero estudio de la Fundación Hoso Bunka (1994). La *ecología cultural* toma herramientas de la antropología y de la biología para aplicarlas al conocimiento de las organizaciones sociales mediante el análisis de la interrelación de las fuerzas que las conforman:

La ecología cultural determina y analiza las adaptaciones al medio ambiente teniendo en cuenta otros procesos de cambio. Distingue diferentes formas de sistemas e instituciones socioculturales y reconoce la competencia y la cooperación como procesos en continua interacción. Uno de sus principios es que las adaptaciones al medio ambiente dependen de su propia naturaleza, de la estructura y necesidades de la sociedad, y de la tecnología.

En este contexto, Gouillart (1996) sostiene que hay una *revolución empresarial* que está transformando a las organizaciones productivas:

La premisa fundamental (...) es que la complejidad de una corporación moderna desafía cualquier descripción mecanicista, que una corporación es el equivalente de un organismo viviente: la corporación biológica. Pensamos en las empresas como si fueran seres vivientes y volitivos – igual que las personas-, completas con cuerpo, mente y espíritu. Las empresas nacen, crecen, se enferman, se recuperan, maduran y envejecen*. Además las empresas piensan, eligen, aprenden, trabajan y sienten (...) Algunas tienen una poderosa identidad, creada sobre valores claramente definidos. Otras padecen una “crisis de identidad”, ya que sus valores están ausentes o están mal definidos. Y lo mismo que las personas, las empresas son mortales, pueden morir. Sin embargo, a diferencia de nuestro propio fallecimiento, el de éstas no es inevitable.

* Gouillart no lo dice, pero obviamente también *se reproducen*.

Existen factores internos y externos que contribuyen a la conformación del clima laboral. En lo interno, un ambiente en donde los individuos se encuentren satisfechos e incluso orgullosos de las condiciones culturales y físicas de la organización, la integración de los equipos de trabajo, la historia, valores y tradiciones, el liderazgo, la misión de servicio a la comunidad, etcétera, propiciará el logro de metas y además desatará energías creativas. Por el contrario, un ambiente caracterizado por un clima de tensiones, de frustración profesional, de ausencia de incentivos, con liderazgo autoritario y falta de claridad en las metas empresariales y sociales, disminuirá la productividad y aumentará los costos.

En lo externo, existen diversos factores que ejercen influencia sobre el clima laboral. La colocación de la empresa en los mercados, el prestigio (o carencia de) local, regional, nacional e internacional; los valores (o la ausencia de) y cómo son percibidos por la sociedad, la amenaza de compras hostiles, el desempeño en la bolsa de valores, la aplicación de reglamentaciones, la amenaza de competidores, etcétera, son situaciones que influirán en el ambiente laboral de la organización. Así, el clima tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una empresa.

Para algunos autores, el clima describe el conjunto de características que explican una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma (Gibson, 1992). Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima y éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento (Martínez, 2006). Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger (citados por Martínez, *ibídem*) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una

determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. *Estructura*. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
2. *Responsabilidad o empowerment*. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. *Recompensa*. Corresponde a la percepción de los miembros sobre lo adecuado de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. *Desafío*. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. *Relaciones*. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. *Cooperación*. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como

inferiores.

7. *Estándares.* Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones en las normas de rendimiento.

8. *Conflictos.* Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. *Identidad.* Es el sentimiento de pertenencia a la organización, un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Comunicación y clima laboral

La comunicación organizacional juega un papel clave para promover un mejor clima laboral y cumple tareas tanto en lo interno como en lo externo.

Sobre las necesidades de comunicación en la organización, Andrade (2002) apunta:

Diversas investigaciones han comprobado una y otra vez que existe un amplio rango de asuntos que a los empleados les interesa conocer, los cuales básicamente pueden agruparse en tres categorías: información relacionada con la organización, información acerca del trabajo e información sobre asuntos que afectan a la vida personal y familiar.

Serían cuatro preceptos los requeridos para lograr esto:

- Propiciando que todos los integrantes de la organización reciban la información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo.
- Propiciando la identificación de la gente con la organización, y por lo tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia.
- Favoreciendo la integración de la organización con y entre sus colaboradores.
- Facilitando la creación de una imagen favorable y consistente de la organización entre su público.

Y respecto al papel que debe cumplir el profesional de la comunicación en el ámbito organizacional, el mismo autor (Andrade, *ibídem*) propone:

- Contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Basar su trabajo en cuidadosas investigaciones.
- Partir de una estrategia.
- Facilitar, apoyar y promover una comunicación eficiente en la organización.
- Asegurar la congruencia entre lo que se dice a través de los distintos medios empleados y los mensajes que se transmiten.
- Utilizar todos los medios existentes para potenciar el nivel de comunicación de la organización.

En lo interno, la comunicación organizacional es la herramienta para propalar y hacer penetrar los valores de la organización. En lo externo, es el vehículo para posicionar a la empresa y sus valores en la sociedad.

Factores internos y externos de la comunicación organizacional



La comunicación organizacional debe tomar en cuenta que el clima laboral en mucho tiene que ver con la actuación y dinámica de los grupos al interior de la organización. Desde que Kurt Lewin demostró en la década de 1930 que los grupos pueden ser estudiados de manera sistemática y con rigor científico, los investigadores de todo el mundo han generado una enorme cantidad de información acerca del tema (Fernández, 2002). La comunicación organizacional, y en particular la de los grupos de trabajo, ha sido estudiada ampliamente por diferentes especialistas. Algunos de ellos, como Herbert Simon (citado por Fernández, *ibídem*), han llegado al extremo de definir a la organización como un *grupo de grupos*.

¿Qué es un grupo? Un conjunto formal de dos o más personas que interactúan entre sí y comparten un destino común, poseen estructura organizacional y se comunican a través del tiempo para lograr los objetivos establecidos. A partir de esta definición se pueden identificar una variedad de grupos según sus características o propiedades: primarios y secundarios, formales e informales y de tarea y experienciales.

Al interior de los grupos se dan redes, que pueden ser formales o informales, entre los integrantes. Estas redes a su vez han sido objeto de estudio por diversos teóricos de la comunicación organizacional, entre ellos Leavitt (Fernández, 2002), quien para grupos de cuatro y cinco personas identifica relaciones que llama de *rueda*, de *cadena*, de *tajo diagonal*, de *todos con todos*, de *Y griega* y de *círculo*. Para lograr una mayor efectividad, la comunicación organizacional debe tomar en cuenta esta estructuración al diseñar sus estrategias.

Los grupos surgen cuando una o varias personas descubren una meta deseable o una tarea que sólo podría ser realizada, o que se lograría de un modo más práctico, mediante la acción de un grupo. Las metas y tareas pueden surgir del mismo grupo o de una autoridad externa, pero Fernández (ibídem) precisa que meta y tarea no son sinónimos:

Una meta de grupo puede ser definida como un estadio final deseado por la mayoría de los miembros del grupo, y la tarea de un grupo puede definirse como aquello que debe llevarse a cabo para poder llegar a la meta.

Medir el clima laboral

Gibson (1992) plantea que el clima organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que retratan a una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional (Martínez, 2006). Éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación y adaptación.

El estudio de este aspecto proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional y por lo tanto afectan a la organización.

La encuesta de clima organizacional, como instrumento de comunicación interna y de retroalimentación para la mejora, permite pulsar el ambiente laboral, el sentimiento de pertenencia a la organización, cómo percibe los valores el grupo de trabajo y el nivel en que se comparten los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del clima laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permiten introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima influye en el comportamiento de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

- El clima se puede medir por medio de las siguientes dimensiones:
- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
- Actitudes hacia el contenido del puesto.
- Actitudes hacia la supervisión.
- Actitudes hacia las recompensas financieras.
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

Cultura, comunicación y globalidad

Que hoy vivimos en una sociedad globalizada es un aserto que nadie cuestiona, aunque determinar cuándo exactamente comenzó esta *globalidad* puede provocar animados debates. No es fácil encasillar periodos. En la historiografía se fijan arbitrariamente puntos de comienzo para delimitar objetos de estudio. Quizá lo global comenzó en 1844, con la transmisión del primer telegrama, o cuando Alexander Graham Bell presentó el teléfono en 1876 durante la Exposición del Centenario en

Filadelfia -y los asistentes se preguntaban qué utilidad podría tener hablar con otros a grandes distancias si la comunicación escrita era confiable y cómoda. Alguien más podría sostener que fue el 17 de diciembre de 1903, cuando el avión de los hermanos Wright se mantuvo en el aire durante 12 segundos sin que nadie, ni aún los más audaces, pudiese anticipar lo que ese invento significaría para la globalidad. Hay quien propone que la globalización comenzó con la puesta en órbita del *Sputnik* en 1957, o con la transmisión en vivo de las Olimpiadas de Tokio en 1964, o con el Mundial de Inglaterra en 1966 e incluso con las transmisiones en tiempo real de la Guerra del Golfo.

Algunos científicos sociales ubican la fecha a mediados de la década de los sesenta cuando se desarrolló la red "Arpanet", madre tecnológica de la *Internet*, desarrollada por la *Advanced Research Projects Agency* (Agencia de Proyectos Avanzados de Investigación, ARPA por sus siglas en inglés) del Departamento de Defensa de Estados Unidos, para mantener las comunicaciones en caso de un ataque nuclear.

Otra corriente liga el surgimiento de lo *global* al desarrollo de las computadoras y sostiene, con lógica, que la *conectividad*, instrumento de la *Internet* y por ende de la *globalidad*, no pudo haberse dado en ausencia de aquellos aparatos de relativamente reciente aparición: *Robinson*, la primera, entró en operación en 1940 en la Gran Bretaña.

Se tiene el registro de que en 1983, ya con *Internet* en operación, el número de computadoras *personales* en Estados Unidos era de seis millones, un crecimiento de mil veces en 23 años. Esta cifra la presentan algunos como soporte medible para fijar el nacimiento de la *globalización* a mediados de los sesenta. El hecho es que *Internet* hoy enlaza a millones de personas y a cientos de miles de organizaciones en los cuatro continentes. La transformación del *Arpanet* en *Internet* fue, además de sus implicaciones científicas, un cambio cultural que algunos han equiparado al que provocó en su momento la imprenta de Gutenberg. Quizá nunca antes un sistema tecnológico había sido una palanca de cambio tan decisiva como fue la *Internet*, que obligó a redefinir conceptos que parecían inamovibles en la sociedad contemporánea, como el de distancia, el de fronteras nacionales y en general el de organización social.

Si las organizaciones empresariales son una *cultura*, de ahí se sigue que son entes socialmente *vivos* que responden a los cambios de su entorno. La llamada sociedad de la información y su nave emblemática, la Internet, han transformado la forma de hacer negocios, de crear riqueza y, aparentemente, también han hecho sentir su influencia en la cultura organizacional. Nosnik (ibídem) reflexiona:

A nivel mundial la turbulencia o el nuevo orden global se manifiesta por la llamada “globalización de los mercados” que se evidencia en una doble tendencia. Por un lado, muchos de los líderes mundiales que producen y/o distribuyen productos, y ofrecen servicios, llegan a mercados locales; y por otro, empresas de todo giro y tamaño pueden, en principio, expandir sus horizontes y salir a competir mundialmente. De ahí que una forma común de hablar de las posibilidades que ha traído la Aldea Global a las empresas es ver el mundo como un mercado. Esta visión comunicada mercadotécnicamente por algunos proveedores forma la atractiva frase “pensamos globalmente, actuamos localmente” que implica que hoy por hoy aparentemente existe sólo una calidad que satisface a todo mundo, la (calidad) mundial.

Esta *globalidad* de los mercados derivada de la conectividad que nos dieron las nuevas tecnologías de comunicación e información (TIC) provocó a fines de los setenta y durante los ochenta una *avalancha* de empresas llamadas *dot.com*, descarga de energía semejante al “gold rush” que llevó oleadas de aventureros al viejo oeste norteamericano con la certeza de que sacarían oro a cucharadas de cualquier arroyo.

Y como en el viejo oeste, muchos fueron los perdedores y unos pocos los afortunados. El hecho desató una escuela de investigación y surgieron voces sabias que convocaron a la reflexión y que alertaron contra los mitos del nuevo mercado global. La de Porter (2001) fue una de las más lúcidas:

Atrapados en el fervor generalizado, muchos asumieron que la Internet cambiaba todo y hacía obsoletas las antiguas reglas de la competencia y el comportamiento empresarial. Esa puede ser una reacción natural, pero es peligrosa. Ha llevado a muchas empresas, *dot.com* y recién llegadas por igual, a tomar decisiones erróneas que han

erosionado el valor de sus organizaciones y minado sus ventajas competitivas.

No sólo las empresas se han visto atrapadas en la globalidad. Las naciones también. Destaca el ejemplo de China, que en menos de 50 años transitó de la convulsión de una revolución marxista, a ser una de las economías de mayor crecimiento en el mundo, crecimiento aparejado con el de usuarios de Internet, que pasaron de 620 mil registrados en 1997 a más de 649 millones a fines del 2014 (CNN, 2015). No es fácil imaginar un mercado que llega a tales niveles en el uso de la red y de inmediato surge la pregunta: ¿qué sucederá cuándo, digamos, el 32 por ciento de la población esté *conectada*? ¿El paraíso de los inversionistas del mundo, o retos de dimensiones no previstas para la infraestructura mundial de las comunicaciones como hoy la conocemos?

La comunicación organizacional, pues, es estratégica para la organización empresarial, sea chica, mediana, grande o global, y una herramienta insustituible para fijar la cultura de la organización.

Un caso de estudio

La transformación de *General Electric* en una corporación planetaria (Welch, 2001) es ilustrativa por cuanto ofrece un caso exitoso de aplicación de herramientas de comunicación organizacional que tomaron en cuenta la acción y peso de los grupos y sus cadenas en el ámbito laboral. Alguna vez una de las grandes revistas de negocios norteamericana definió a Jack Welch -el CEO bajo cuyo liderazgo se revisaron las políticas y mecanismos de comunicación organizacional para transformarlas en catalizadores del cambio interno y detonadores de la imagen externa- como “un icono estadounidense”, pero en privado el Presidente de *GE* siempre sostuvo que el único éxito que podía reclamar era el haber logrado que los cientos de miles de empleados de la empresa pusieran sus ideas y energía al servicio de una causa. Welch comprendió que la diferencia entre una organización que sólo mantiene su nicho en el mercado (sin importar las dimensiones) y otra que parece correr hacia delante y saltar sobre sus competidores, es que en la primera se atiende sólo a la fuerza de trabajo y los recursos de capital (producimos cueste lo que cueste) mientras que en la segunda se crea una *mística*, se sigue un *ideal*, hay un espíritu ecuménico que convoca a

sus integrantes en comunión de objetivos superiores, sí, que son a la vez metas personales. Es la consecuencia de un buen clima laboral.

Welch logró esto apoyándose fuertemente en avanzadas políticas de comunicación organizacional. Cuando asumió la presidencia ejecutiva de la empresa, *General Electric* era una añosa, respetada y gigantesca organización -hija nada menos que del genio de Tomás Alva Edison-, un icono en los mercados domésticos y con amplia presencia internacional, pero urgida de un proceso de redimensionamiento.

Para transformar a esa “vieja señora” en una “colonizadora mundial” que diversificara su producción en consonancia con el concepto global de los nuevos mercados, Welch propuso dar a la comunicación organizacional un carácter estratégico con el mismo nivel y consideración que otras herramientas, tales como las juntas de dirección, los seminarios de análisis y las discusiones sobre nuevos proyectos, pues la comunicación debe tener como meta principal el hacer de cada uno de los integrantes de la empresa, sin importar ubicación o responsabilidad, *un socio estratégico y proactivo* de los programas de la organización. En otras palabras, la comunicación es el detonador de un mejor clima laboral.

Diseñada y puesta en marcha tal estrategia, el siguiente paso fue impulsar un concepto conocido como *Six Sigma* -iniciado por Motorola en 1986- que en esencia es un sistema para *comunicar* políticas de calidad. Con esta herramienta, y otros avanzados conceptos de administración y organización, Welch pudo impulsar la diversificación de *General Electric* mediante nuevas adquisiciones, fusiones, venta de activos no empacados con las metas globales e incursión en terrenos que hasta entonces no habían estado en el marco de la cultura de la organización, como la información y los servicios noticiosos y financieros.

Mover la cultura empresarial hacia nuevos terrenos no es sencillo. En *GE*, como en muchas grandes corporaciones, el clima laboral no siempre favorece el apartarse de las tradiciones; la historia, las leyendas, los mitos y el temperamento mismo de la organización favorecen el *status quo* y desestimulan las *aventuras*.

La novedad en este proceso fue entender que las herramientas para la administración, en particular los nuevos conceptos de calidad total,

satisfacción al cliente, cero defectos, etcétera, pueden verse como instrumentos de la comunicación organizacional que contribuyen a la mejora y consolidación del adecuado ambiente laboral. No basta proponerse metas para la diversificación de los procesos productivos y la captura de nuevos mercados; es menester generar un ambiente que propicie el espíritu de equipo y la convicción comunitaria de que ello es posible si las energías individuales se funden en un propósito comunitario, es decir, si se genera *el ambiente adecuado*.

Six Sigma, la herramienta seleccionada, es un proceso altamente disciplinado que permite orientar las fuerzas hacia el desarrollo de productos y servicios casi perfectos (Welch, *ibídem*; López, 2002):

Todos los días un defecto es creado durante un proceso (etapa), esto toma un tiempo adicional para la prueba, análisis y reparación. Estas actividades no-adicionales requieren espacio, equipo, materiales y gente. Existen metodologías que ayudan a la prevención de errores en los procesos industriales, siendo una de ellas la Six-Sigma (6σ), que es una metodología de calidad de clase mundial aplicada para ofrecer un mejor producto o servicio, más rápido y al costo más bajo. La Sigma (σ) es una letra tomada del alfabeto griego utilizado en estadística como una medida de variación.

La metodología 6σ se basa en la curva de la distribución normal (para conocer el nivel de variación de cualquier actividad), que consiste en elaborar una serie de pasos para el control de calidad y optimización de procesos industriales. En los procesos industriales se presenta el costo de baja calidad, ocasionado por:

- Fallas internas, de los productos defectuosos; retrabajo y problemas en el control de materiales.
- Fallas externas, de productos regresados; garantías y penalizaciones.
- Evaluaciones del producto, debido a inspección del proceso y producto; utilización, mantenimiento y calibración de equipos de medición de los procesos y productos; auditorias de calidad y soporte de laboratorios.

- Prevención de fallas, debido al diseño del producto, pruebas de campo, capacitación a trabajadores y mejora de la calidad.

En el caso que nos ocupa, Welch añadió a sus responsabilidades de Director General la de comunicador organizacional o, si se prefiere, primer vocero de la campaña del cambio. Visitó constantemente los domicilios de la corporación y se propuso motivar a los mandos medios y bajos, a los gerentes y operativos, para unirse a la misión propuesta y echó mano de todas las herramientas de la comunicación organizacional para crear el clima propiciatorio: revistas internas, grupos de trabajo, programas de radio y televisión, folletos, libros, seminarios y eventos, campañas externas en medios masivos, premios y distinciones, etcétera. El resultado fue el éxito: *GE* se colocó como una corporación planetaria y multiplicó varias veces su valor como empresa.

Conclusiones

¿Por qué entonces la comunicación organizacional sigue siendo materia de preocupación y análisis entre los cuerpos directivos de las empresas?

No hay una respuesta única. Tres reflexiones y consideraciones básicas serían:

- En manos de quién está el programa de comunicación interna.
- Cuáles son los instrumentos de que dispone.
- Qué resultados *reales* puede ofrecer respecto a *una estrategia* de comunicación interna.

Tradicionalmente, el programa de comunicación interna es puesto bajo la responsabilidad del área administrativa (con las variantes de nomenclatura que puedan existir) y su ejecución puede recaer en un departamento de recursos humanos o de desarrollo de personal, o propiamente de comunicación.

Se puede esperar razonablemente que los instrumentos sean: revista interna o *house organ* (y sus equivalentes digitales: intranet e internet), periódico mural o pizarrón de comunicaciones, programa de cartas y telegramas por aniversario, natalicios o fallecimientos, recorrido de inducción para el personal de nuevo ingreso, premios y obsequios, reuniones y fiestas, entrevistas cara a cara para la detección y solución

de problemas, etc. Poco que no esté contenido en los manuales o que no haya sido suficientemente probado.

Hablar de *resultados* puede ser un ejercicio interesante. ¿Tiene la empresa herramientas *eficientes y suficientes* para medir la penetración de sus medios internos? ¿Existe un sistema de retroalimentación?

Algunas acciones para una política de comunicación interna:

- ¿Cuáles y cuántos medios internos hay en la empresa?
- Un *inventario* debe ser la primera acción. Con frecuencia estos programas se dejan en manos de unidades departamentales entusiastas y proactivas. En una empresa grande, donde pueden coexistir numerosas capas de autoridad, los programas tienden a duplicarse. ¿Sabe una empresa grande cuántos órganos internos de comunicación *realmente* tiene?
- La multiplicidad de órganos internos puede en efecto contribuir a la *desorientación* y a la *confusión*, así como a la redundancia
- Es muy útil proceder a la revisión integral de los formatos, contenidos y periodicidad de los diferentes instrumentos de comunicación interna para darles una intención acoplada a los programas de la empresa y evitar duplicidades o contradicciones.
- Revisar cuál es la línea de mando sobre los programas de comunicación interna.

Tal como lo han comprobado empresas exitosas en todo el mundo, las estrategias de comunicación interna funcionan mejor en la medida en que dependen directamente de la Presidencia o Dirección General.

No es que sea el director general quien personalmente deba dedicar tiempo al diseño y aplicación de esos programas (aunque Welch –2001- demostró que éste es un paradigma a revisar), sino que pueda *directamente* instrumentar, con un responsable de alto nivel, los mecanismos de comunicación interna que mejor se acoplen a sus estrategias empresariales.

Un ejercicio útil es analizar críticamente los contenidos.

- ¿Aparecen los funcionarios o los trabajadores en las portadas y en las historias y fotografías?
- ¿Hay una política editorial de *apertura* en los medios internos de la empresa?
- ¿Los medios internos dicen que todo va muy bien cuando todos saben que vamos mal?
- Las consignas “información es poder” y “gobernar es comunicar” dejan de ser lugares comunes cuando se aplican al mundo cerrado de una empresa.
- Considerar la pertinencia de un estrategia de comunicación *personal* o “cara a cara” por parte del D.G.

La asistencia del presidente o director general a reuniones de mandos medios, con las bases y con grupos de igual nivel en las empresas afiliadas, es el mejor mecanismo para hacer llegar el mensaje adecuado.

Este mecanismo puede parecer un atentado al tiempo ya de por sí reducido de quien dirige la empresa, pero está comprobado que es una inversión de alto rendimiento, siempre que se lleve a cabo mediante una cuidadosa estrategia.

En conclusión, la comunicación organizacional es un *proyecto estratégico*, que debe tener el mismo nivel y consideración que otras herramientas, tales como las juntas de dirección, los seminarios de análisis y las discusiones sobre nuevos proyectos.

La comunicación organizacional debe tener como meta principal el hacer de cada uno de los integrantes de la empresa, sin importar ubicación o responsabilidad, *un socio estratégico* y *proactivo* de los programas de la empresa, así como relacionarlo íntimamente con la cultura empresarial del organismo.

Referencias

- Andrade, Horacio (2002). "Alcance de la comunicación organizacional". En Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México: Ed. Trillas.
- Björkrk, Lars E. (1975). "Work Organization and the Improvement of the Work Environment". En *Ambio. The Work Environment: A Special Issue*. Estocolmo: Royal Swedish Academy of Sciences.
- Bustos, Paulina, Mauricio Miranda, Rodrigo Peralta (2006). *Concepto de clima empresarial*. www.gestiopolis.com. Recuperado el 16 de junio de 2006 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
- CNN, "Usuarios de internet en China son más del doble de la población de EE.U." 8 de febrero de 2015.
- Cummings, H. Wayland Larry W. Long, Michael L. Lewi (1987) *Managing Communication in Organization: An Introduction*, 2nd Ed. Arizona: Gorsuch Scarisbrick Publishers.
- *Encarta* (2004), enciclopedia electrónica. Microsoft Corporation.
- Fernández Collado, Carlos (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Ed. Trillas.
- Gibson, James (1992). *Organizaciones*. México: Ed. McGraw Hill.
- González Cornejo, Aurelio (1998). *D.O. Desarrollo Organizacional. La alternativa para el siglo XXI.*. México: Ed. PAC
- Gouillart, Francis J., James J. Kelly (1996). *Revolución empresarial, cambie su organización*. Londres: Ed. McGraw Hill.
- Hosono Bunka Foundation (1994). *Studies in Cultural Ecology*. London: IIC Press.
- Lomnitz, Larissa (1975). "Antropología de la investigación científica en la UNAM", en *Ciencia y Desarrollo* 6. México: CONACYT.
- López, Gustavo (2002). *Metodología six-sigma: calidad industrial*. Mexicali: Neoediciones JP&A.
- Márquez R. Jorge E. (2006). *Introducción a la comunicación organizacional*. Puebla: Aprendizaje Global, S. C.

- Martínez, Luis (2006). *Clima organizacional*. www.monografias.com. Recuperado el 4 de Julio de 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>.
- Nosnik Ostrowiak, Abraham (2005). *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. Madrid: Netbiblo, S.L.
- Porter, Michael E. (2001). *Strategy and the Internet*. *Harvard Business Review*. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Santayana, George (1905). *The Life of Reason*, Volume 1. Cambridge: The Harvard Press.
- Welch, Jack (2001). *Straight From the Gut*. New York: Warner Business Books.

CAPÍTULO III

RELACIONAMIENTO: LA CLAVE PARA EL DIÁLOGO CORPORATIVO

María Aparecida Ferrari

Doctora en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de São Paulo.

Fue docente, coordinadora de la carrera de Relaciones Públicas y decana de la Facultad de Periodismo y Relaciones Públicas durante el período de 1987 al 2009, en la Universidade Metodista de São Paulo. Desde 2009 es profesora-investigadora de la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de São Paulo. Es autora de varios libros y capítulos en obras nacionales e internacionales. Ha participado de proyecto de investigación de IABC y otros estudios a nivel internacional



Resumen

El capítulo busca presentar las relaciones públicas como una actividad de consultoría que sirve para establecer vínculos con grupos de interés de una organización o institución. Los vínculos sirven para ayudar a la organización a lograr sus metas y objetivos y, por ende, mantener una comunicación equilibrada y multidireccional con las partes interesadas. La práctica de las relaciones públicas se ha expandido debido las vulnerabilidades e inestabilidades políticas, económicas y sociales que han marcado las organizaciones en la sociedad contemporánea y, como resultado, éstas están más atentas a su reputación, entendida como resultado de su comportamiento en el tiempo. El capítulo tiene como objetivos identificar las relaciones públicas como actividad esencial para la manutención y refuerzo de los relacionamientos corporativos, demostrar la importancia de la clasificación de los públicos para aumentar la eficacia de los relacionamientos, así como presentar cómo ocurren los vínculos y el proceso de comunicación en las organizaciones.

Palabras-clave: Relaciones Públicas, vínculo, relacionamiento, diálogo, públicos

1. Introducción

El propósito de este capítulo es proporcionar al lector una visión contemporánea del concepto y de las funciones de las Relaciones Públicas, así como demostrar que los relacionamientos son la clave para el diálogo corporativo. Para ello es necesario entender el contexto en el cual están insertas las organizaciones y cómo sus comportamientos y relaciones junto a los públicos estratégicos pueden afectar y ser afectados por las características culturales nacionales.

La globalización y la tecnología son fenómenos que han influido fuertemente en el cambio de opiniones, actitudes y comportamiento de los individuos en la sociedad contemporánea.

Con mayor acceso a información, las relaciones entre las personas y organizaciones también han cambiado; hoy las relaciones se basan en la gran cantidad de información que las personas reciben, principalmente por las redes digitales (Castells, 1999). Con el acceso inmediato a todas

las fuentes de informaciones, las personas están empoderadas e influyen directamente en la vida de las organizaciones, en una demostración de que las empresas e instituciones han perdido su poder y la centralidad de sus decisiones. Este nuevo escenario ha puesto un reto casi imposible a las organizaciones públicas y privadas que es ¿cómo vivir en un contexto en el cual los individuos tienen poder de influir, positiva o negativamente, en su negocio o en su institución?

Observamos que este contexto está subvirtiendo la pirámide de influencia. Durante años, la élite – gobernantes, directivos o cualquier otra entidad que estaban en la cúspide de las jerarquías – emitían unidireccionalmente mensajes repletos de cifras y datos como forma de seducir una audiencia sin voz y voto. En el contexto actual, la pirámide se ha invertido. El comando está pasando poco a poco a manos de las ‘personas comunes’ que pasaron a emitir juicios, opinar, difundir y depositar o no su confianza en las instituciones, organizaciones, personas y marcas (Yacoff, 2012).

Según el Trust Barometer¹², encuesta desarrollada por Edelman, en los últimos años (2014, 2015 y 2016) la ‘persona común’ paso a ocupar el primer lugar por los encuestados del sondeo anual, como la más creíble cuando forma su opinión acerca de una marca, producto o persona, mientras que el director general de empresa, el CEO, ha surgido en el quinto puesto de clasificación. Los resultados demuestran que credibilidad y confianza son atributos esenciales para que la organización pueda sobrevivir en el mercado y que ésta debe buscar estos atributos junto a las ‘personas comunes’ que pueden ser identificadas como el consumidor, cliente o un futuro público de la empresa.

En ese momento las organizaciones e instituciones están repensando su existencia y reevaluando su propósito y su razón de ser. Y, por lo tanto, es esencial clasificar los públicos y clasificarlos de acuerdo con su grado de participación, influencia e interferencia, para entonces definir estrategias de relacionamiento con cada uno de ellos. Esa tarea es parte de la labor del profesional de Relaciones Públicas que debe ejercer su papel

¹² La agencia Edelman lleva a cabo desde hace más de una década, en 25 países, una encuesta llamada Trust Barometer que mide el nivel de confianza de las personas en los gobiernos, empresas, organizaciones no gubernamentales y medios de comunicación. Ver: <<http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2014-edelman-trust-barometer/>>.

‘analista de escenarios’, definido como el ‘profesional-estratega’ que inicia su trayectoria con la elaboración de políticas corporativas de comunicación. Luego, ayuda a diseñar acciones que promuevan la reputación positiva y, finalmente, asesora a la alta dirección en asuntos que influyen en la opinión de los públicos estratégicos de la organización.

2. Comunicación y el contexto organizacional

Siguiendo la definición de numerosos investigadores, en este texto definimos comunicación como un proceso continuo y permanente del cual el ser humano no puede prescindir.

La comunicación puede ser considerada como un campo de conocimiento y un área multidisciplinar, una vez que interviene en los intereses de empresa y de sus diversos públicos. Es un proceso interactivo y participativo y puede ser descrita como una compleja red de significados construidos y compartidos en que todos los actores son activos participantes en todos los niveles de alcance de las organizaciones (Grunig, Ferrari y França, 2011).

La comunicación es el proceso que permite la existencia de la organización, una vez que posibilita crear significados a través del diálogo y del flujo libre de las palabras y de sus interpretaciones (Putnam; Pacanowsky, 1983). No obstante, la comunicación es un proceso continuo de co-creación de sentido (connotativo). Para otros, este proceso avanza y crea un significado compartido, también llamado "consenso". En este caso, la comunicación se define como la co-creación de nuevos significados (denotativo) que se denomina de "búsqueda de consenso" (Susskind; McKearney; Thomas-Lamar, 1999).

Para Manucci (2005), la comunicación es un espacio de sincronía y de gestión de percepciones en el cual diferentes visiones de la realidad se entrecruzan, formando nuevos conceptos y símbolos, es decir, es el proceso central de todo grupo humano, una vez que es la base de todo sistema social, por el cual se atraviesan las interacciones de los individuos.

En este sentido, el proceso de comunicación se lleva a cabo en la medida en que las personas construyen, comparten y cambian significados,

llegando a desarrollar una narrativa colectiva como resultado de sus relacionamientos.

El proceso de comunicación en la organización empieza cuando los miembros de la alta dirección establecen políticas, normas y su identidad y, enseguida, definen las estrategias para relacionarse con sus públicos estratégicos. Podemos utilizar la analogía del cuerpo humano, que posee un "sistema nervioso central" que es la fuente de energía que hace posible las demás funciones del organismo humano. En las organizaciones, el sistema nervioso central es el proceso de comunicación, que actúa como flujo vital que alimenta a todos los en que en ella trabajan. También el proceso de comunicación puede ser comprendido como un sistema de vínculos, tanto entre la empresa y su entorno, como entre la organización y el mercado o como elemento central para promover el relacionamiento con los públicos de interés.

Finalmente, la comunicación debe ser comprendida como un proceso de inteligencia cuando es entendida por la alta dirección como un área estratégica y el comunicador participa en la toma de decisiones. También su carácter debe ser transversal en la medida en que interactúa con todas las áreas de la organización y ayuda a definir políticas, planes de acción y campañas para sus diferentes públicos. Como resultado de ese proceso de comunicación, las organizaciones agregan valor monetario a los negocios y ganan capital intangible por medio del aumento de su reputación, credibilidad y confianza. Sin embargo, la principal ventaja para las organizaciones consiste en el desarrollo de relacionamientos permanentes con sus públicos. Los relacionamientos positivos ahorran dinero cuando logran evitar las crisis, la publicidad negativa o las demandas judiciales. Por último, cabe señalar que los beneficios generados por los relacionamientos sólo se dejarán sentir a largo plazo, puesto que las empresas deberán invertir con regularidad para evitar crisis, boicots o demandas judiciales.

3. Relaciones Públicas: responsable de los relacionamientos corporativos

En su sentido más amplio, la actividad de Relaciones Públicas es responsable de la construcción y mantenimiento de las redes de relaciones

de las organizaciones con sus diferentes públicos. Esa actividad incorpora un conjunto de atribuciones complejas derivadas de su carácter multidisciplinar y de la multiplicidad de opciones que ofrece a los que la eligen como profesión, teniendo en cuenta la variedad de públicos que se conforman alrededor de los intereses de las instituciones.

Las Relaciones Públicas contemporáneas se deben orientar según una visión global de las relaciones y demostrar la capacidad de planificar, definir, elaborar y gestionar las políticas de comunicación, sobrepasando su carácter mediático y operacional, muy propio de la comunicación utilizada exclusivamente como herramienta. Las directrices deben tener una naturaleza abarcadora, y deben tener en cuenta las relaciones con la sociedad; deben asimismo estar en sinergia con la planificación estratégica de la organización, sin descuidar los principios éticos y operacionales de la empresa.

En años recientes, la más importante conquista de la práctica de las Relaciones Públicas ha sido el cambio de paradigma: la actividad ha pasado a contribuir para la efectividad organizacional promoviendo la conciliación - de manera simétrica - entre los objetivos de la organización y las expectativas de los públicos estratégicos. Esa contribución puede, además, convertirse en un factor monetario que añade valor a los negocios (Grunig, Ferrari y França, F. 2011).

Las Relaciones Públicas no se deben confundir con el marketing o con otras funciones gerenciales, deben, más bien, considerarse como una función dedicada a gestionar la comunicación entre una organización y todos sus públicos. Grunig, Ferrari y França, (2011) señalan que respaldar a la organización y a sus mandos en sus responsabilidades hacia los públicos a quienes pueden impactar o por quienes pueden verse afectada hace parte de la esencia de las Relaciones Públicas. En ese sentido, es una actividad de responsabilidad pública y social que encuentra en la ética su principal disciplina de base.

Las Relaciones Públicas deben ser tratadas como filosofía y como proceso a la vez. En tanto que filosofía, tiene una dimensión política, porque intenta definir el punto de equilibrio entre los objetivos de interés público y privado, y actúa cumpliendo los principios corporativos que sirven de base para el establecimiento de relaciones eficaces entre las organizaciones y el mercado o sus públicos específicos. Como proceso,

utiliza la mediación para establecer el diálogo entre los públicos y la organización.

El concepto contemporáneo incluye la función corporativa de definir políticas de comunicación para el departamento, con el objetivo de coordinar la relación con los públicos estratégicos para asegurar su respaldo y velar por la reputación positiva de la organización. Es parte de su función respaldar la organización en su interacción con los componentes políticos, económicos, sociales y culturales del entorno, contribuir preventivamente en situación de crisis y conflictos, y señalar a la sociedad el papel activo de la organización en pro del desarrollo colectivo. Esa visión defendida por los investigadores norteamericanos también es aceptada por los estudiosos europeos para quienes las Relaciones Públicas constituyen un 'fenómeno social' que impacta los subsistemas social, político, económico y mediático. Para los europeos, el concepto contemporáneo de Relaciones Públicas está apoyado en el componente social y educacional de la función, sin descuidar el hecho de que las organizaciones existen para el mantenimiento y la perpetuidad del sistema social en el cual operan (Bentelle, 2004).

4. Relaciones Públicas y el propósito de la organización

La más importante función de las Relaciones Públicas es la gestión de los relacionamientos y cuanto más simétricas y transparentes son las relaciones de la organización con sus públicos, más fácil será minimizar riesgos, reducir costo de las demandas judiciales y los conflictos y aumentar la reputación positiva.

En el siglo XXI deben las Relaciones Públicas asesorar y ayudar la alta dirección a definir el 'propósito' de la organización. Actualmente las organizaciones públicas o privadas, globales o locales, cuentan con su visión y misión que, en teoría, deberían describir sus intenciones, tanto en el ámbito económico, como también en el social. Las investigaciones demuestran que declaraciones de misión y visión son imponentes discursos, vacíos de contenido y, en el cotidiano de la empresa no son practicados.

Creemos que el propósito es la manera más efectiva y eficaz para que las partes interesadas, sean empleados, distribuidores, proveedores,

medios de comunicación, comunidad, entre otros, entiendan de manera clara la función de la organización. El propósito puede ser definido como la forma que la empresa pretende ofrecer su contribución al mundo. Debe ser parte del cotidiano de todos los empleados de la organización, o sea, todos deben respirar el propósito en su día a día.

Pero, al final ¿qué es un propósito? ¿Cómo el propósito puede resultar positivamente en los vínculos de la organización con sus públicos y viceversa?

Anita Roddick, en 1967, creó *The Body Shop*, un negocio de cosméticos, en la ciudad de Brighton, Inglaterra. Anita era una militante de causas sociales y desde la fundación de su primera tienda ella trató de enfatizar la importancia del propósito para su negocio. Fue en contra de los productos probados en animales y seres humanos, así como de la devastación de los bosques, del trabajo infantil y de la falta de promoción del comercio ético. Ella tenía claro su propósito: "*The Body Shop es una empresa de comunicación, especializada en la producción de cosméticos y que aplica sus ganancias en proyectos sociales y en campañas de derechos humanos*" (Roddick, 2002). Anita entendía su empresa como un espacio para comunicar sus propósitos y causas como la sustentabilidad, diversidad y la ética y creía que los negocios deberían hacer el bien a la sociedad. Es por esto que la Declaración de Principios de *The Body Shop* comienza con el compromiso de "Dedicar nuestro negocio a la búsqueda de un cambio ambiental y social".

El propósito de Anita Roddick sobre el funcionamiento de su empresa funcionó como un proceso de comunicación para atraer a los consumidores y enseñar a la sociedad que una empresa puede obtener ganancias y, también, ser socialmente responsable.

En el momento en que admitió que *The Body Shop* era una "compañía de comunicación", Anita demostró que las organizaciones son los seres vivos y que funcionan movidas por energía generada por los vínculos y relaciones de sus trabajadores. Ese innovador escenario que Anita ha demostrado desde la década 1960 refuerza el trabajo de Relaciones Públicas y, de esa forma, la creación del propósito organizacional facilita los relacionamientos y enfatiza la función social de las organizaciones.

Por lo tanto, las organizaciones existen por medio del proceso de comunicación y la comunicación es el sistema nervioso central de la empresa que alimenta las relaciones para que el propósito pueda ser vivido de manera efectiva por los empleados y por los demás públicos que dependen, participan y/ o interfieren en la organización.

5. Objeto de las Relaciones Públicas: los públicos

La primera tarea de los profesionales de Relaciones Públicas es conocer en profundidad el concepto de público para la buena ejecución de sus proyectos. Las redes de públicos están compuestas por personas a quienes nos dirigimos con el objetivo de informar, persuadir y conquistar. Esas redes no actúan de manera aislada, sino en asociación con otras redes en los diferentes sectores de la sociedad, del mundo gubernamental, industrial y organizacional.

Según França (2012) los públicos componen una constelación de grupos que orbitan alrededor de la organización. La relación sólo es constante con aquellos con quienes la organización tiene un interés inmediato – son los públicos que giran en su órbita-, y que se llaman estratégicos. Esos públicos requieren un examen minucioso para que se pueda determinar qué es lo que se puede esperar de ellos y cuáles son sus intereses respecto a la organización. El éxito de los programas de Relaciones Públicas depende de la identificación precisa de los públicos y de las diferentes formas que pueden asumir sus relaciones con la organización, sean sociológicas o de negocios.

En su investigación sobre la interacción organización-público, França (2002) ha identificado muchos elementos que, por lo general, quedan excluidos en el momento de clasificar los públicos, como por ejemplo: la identificación y mapa de los públicos, la definición de los objetivos, la duración de los relacionamientos, el nivel de dependencia de las partes y las expectativas generadas por las relaciones.

Los públicos no son ni homogéneos ni inertes. Interactúan con la organización, saben qué es lo que ella les puede reportar, y de ella esperan ventajas, respeto y consideración. Sin embargo, la interacción con los públicos no siempre ocurre sin problemas. Cada grupo tiene sus propios objetivos y expectativas que a veces pueden no corresponder o

ser llevados en cuenta por las organizaciones. Los públicos merecen una preocupación especial. El éxito de todo trabajo de comunicación exige el reconocimiento de los públicos y sus diferentes conceptos con anterioridad. La organización depende de ellos para sobrevivir, desea transmitirles mensajes programados y obtener de ellos determinadas respuestas.

La organización contemporánea se preocupa por el desarrollo de relaciones específicas con sus públicos. Busca conocerles con más profundidad y desarrollar criterios que faciliten su clasificación y la interacción con ellos. Las transformaciones organizacionales impulsadas por factores económicos y otros han dificultado la identificación precisa de los públicos y el establecimiento de interacciones seguras con ellos. Así analiza Ferrari (2008, p. 27-28) esta realidad:

Las organizaciones han encauzado un proceso de supervivencia de complejidad creciente ante las constantes y rápidas transformaciones por que pasa el mundo. Los eventos globales provocan repercusiones locales y viceversa, y los retos diarios que deben enfrentar las personas y las organizaciones resultan de las especificidades de los sistemas político, económico, social y cultural de las regiones y naciones. Según avanza la tecnología y aumenta la velocidad de la información, nos damos cuenta de que 'se nos ha encogido el mundo' y, por ende, las relaciones entre las personas de diferentes partes del planeta son una práctica diaria para la promoción de intercambios simbólicos y la asimilación de costumbres, hábitos y comportamientos de otras culturas.

Se ha dicho que los cambios organizacionales, combinados con las fusiones resultantes del proceso de reestructuración de las empresas, han generado nuevas maneras de clasificar, segmentar y relacionarse con los públicos. Por lo tanto, la definición de público impone al profesional de Relaciones Públicas una labor previa de investigación para tener en cuenta la dimensión de la organización, su condición en el escenario internacional y los sectores en que actúa.

La base de la existencia de los públicos es la relación, la necesidad de intercambiar experiencias entre las personas, y de intercambiar bienes y servicios entre los grupos o entre una organización y los públicos de

quienes depende la organización para su constitución, como enfatizan Grunig, Ferrari y França (2011, p. 27):

Las organizaciones mantienen relaciones en el interior de su “familia” de colaboradores, con las comunidades, gobiernos, consumidores, inversionistas, financistas, patrocinadores, grupos de presión y con muchos otros públicos.

Las organizaciones que se comunican adecuadamente con los públicos con los cuales se relacionan saben qué esperar de ellos; y los públicos, en cambio, saben qué pueden esperar de la organización.

Las afirmaciones de los autores presentadas hasta aquí permiten concluir que es esencial conocer a los públicos; hay muchos públicos que se pueden relacionar con las organizaciones; es necesario identificar aquellos que verdaderamente interesan, sea a nivel local, regional o internacional, según las necesidades de la organización; las asociaciones con los públicos existen para el desarrollo de actividades específicas, permanentes o no, de valor para la organización.

La relación con los públicos debe ser administrada según los objetivos de las partes interesadas, y es una responsabilidad prioritaria de los profesionales de relaciones públicas. La interlocución con cada público sólo será posible cuando se conozcan su perfil, sus funciones y su relación e interdependencia respecto a la empresa.

Wilcox, Cameron y Xifra (2008, p. 341) señalan que los públicos no forman un todo monolítico; de hecho, “el público es todo lo contrario: es una compleja mezcla de grupos con diversos rasgos culturales, étnicos, religiosos y económicos, cuyos intereses unas veces coinciden y otras veces entran en conflicto con terceros”.

6. Relacionamiento y vínculo: estrategias para el éxito organizacional

Una vez que está claro que el objeto central de la actividad de Relaciones Públicas son los públicos, en seguida es necesario clasificarlos y de-

terminar el grado de importancia, dependencia, participación e interferencia de ellos en los relacionamientos corporativos.

Las Relaciones Públicas se basan en la gestión de relacionamientos a través del uso del proceso de comunicación. Si la comunicación es un proceso continuo y permanente y tiene como objetivo colaborar para el éxito organizacional, es fundamental que las organizaciones valoren sus relacionamientos.

El concepto de relacionamiento, según França (2012) es el acto o efecto de relacionarse; es la capacidad de mantener relacionamientos, llevarse bien con los demás, establecer lazos oficiales, permanentes o no, con objetivos bien definidos.

Relacionamiento es un vínculo que se establece entre dos o más personas. En el contexto organizacional, para que el individuo y la empresa se mantengan vinculados es necesario que ambos se den cuenta de la existencia de un valor que fundamente la convicción de que vale la pena mantener la relación. Con la intención de mantener al empleado motivado y comprometido, las organizaciones crean incentivos a través de políticas de gestión, con retribuciones financieras, sociales y materiales, pero no siempre esos recursos son fuertes para lograr el comprometimiento. Para que exista comprometimiento del trabajador es necesario que él tenga un vínculo con el propósito de la empresa, con su carrera, su profesión, con asociaciones de la categoría que promuevan una relación de cambio de energía, tanto psíquica como física y que esté basada en la lealtad.

Meyer y Allen (1996) desarrollaron estudios acerca del comprometimiento del empleado y elaboraron un modelo tridimensional en el cual el comprometimiento está concebido bajo tres enfoques: afectivo, instrumental y normativo. El enfoque afectivo señala que el comprometimiento es un vínculo afectivo en la medida que el individuo conoce y comparte con el propósito y los valores de la organización; en realidad es la actitud del empleado que se sedimenta en los sentimientos de aceptación, creencia o identificación con los valores organizacionales. El enfoque instrumental muestra que el vínculo de comprometimiento es producto de la interacción entre el empleado y la organización. Es el momento en que el trabajador evalúa cuanto ha invertido de su conocimiento y tiempo en la empresa y cuanto ha recibido de ésta. Puede ser

entendido como el momento de analizar los beneficios y pérdidas de su permanencia en la organización. Por fin, el enfoque normativo está basado en un vínculo moral del trabajador con la organización. Se establece a través de una relación en la cual el empleado ve la organización como acreedor y su sentimiento para ella es de 'endeudamiento', o sea, debe devolver a la empresa todas las oportunidades que le fueron ofrecidas. Por lo tanto, los trabajadores se comprometen con la organización por el sentido del deber, es decir, las presiones regulatorias los llevan a comportarse de una manera en consonancia con los objetivos organizacionales.

Cuando nos referimos a organizaciones, los relacionamientos corporativos pueden ser definidos como las relaciones que se establecen de manera planificada y estratégica con diferentes públicos como empleados, gobiernos, inversionistas, clientes, proveedores y otros. Según Grunig y Kim (2011, p. 41), "Relaciones Públicas educan y convencen los públicos y defienden los intereses corporativos para mitigar los conflictos". Esta declaración indica la constante búsqueda para mantenimiento de relaciones de calidad.

La finalidad de los relacionamientos corporativos es fortalecer los intereses mutuos entre la organización y los públicos y ser capaz de alcanzar los cuatro indicadores de calidad de los relacionamientos desarrollados por Hon y Grunig (1999), a saber: reciprocidad de control, confianza, satisfacción y compromiso.

La *reciprocidad* de control es el grado en el cual organización y públicos están satisfechos o no con la capacidad de influencia de uno al otro. No obstante, organizaciones y públicos raramente tienen igual poder y, por lo tanto, cada una de las partes debe estar satisfecha con el grado de control que maneja en su relacionamiento.

Confianza es la buena voluntad de cada una de las partes en compartir los riesgos de participar de un relacionamiento. Confianza es un concepto complejo, que tiene dimensiones distintas. La integridad es la creencia de que una organización es justa. Otra dimensión es la confiabilidad, que es la creencia de que una organización hará lo que promete. Una tercera dimensión es la competencia, que es la creencia de que una organización tiene la capacidad de cumplir con lo prometido.

La *satisfacción* es la medida en la cual cada una de las partes se siente favorable o no en relación con la otra porque las expectativas positivas en el relacionamiento son reforzadas.

Y el *compromiso* es la medida en la cual cada una de las partes siente o no que el relacionamiento vale el gasto de energía para mantenerlo.

En la medida que el comunicador establece, por medio de un mapa, las bases de los relacionamientos corporativos, los indicadores sirven para evaluar los resultados de los relacionamientos establecidos.

Otro aspecto importante es la selección de estrategias para lograr que los relacionamientos sean verdaderamente eficaces y duraderos y para tal es importante que el compromiso sea un objetivo a alcanzar junto a los empleados de la organización. El compromiso por parte de los empleados surge cuando hay espacios para que ellos tengan voz y voto, autonomía y libertad para dialogar y exponer opiniones que generen nuevas ideas e innovación que serán impulsadas por todos los miembros que participan del mismo propósito organizacional.

Los relacionamientos deben estar basados en la confianza. La confianza es la expectativa futura que los públicos tienen del comportamiento de la organización, con base en los resultados anteriores. La reputación está relacionada con la confianza y se define como un crédito de confianza asociado con la familiaridad, el respeto y el reconocimiento logrado con el tiempo. Según Fombrun y Van Riel (2004) “la reputación positiva actúa como un imán cuando atrae inversionistas y consumidores, disminuye costos de capital, retiene los actuales compradores, motiva los empleados, genera apoyo favorable de los medios y afecta favorablemente el contenido de los análisis financieros”.

Para que los relacionamientos sean eficaces, el profesional debe clasificar los públicos, de acuerdo con el grado de importancia, dependencia, participación e interferencia. Una vez identificados y clasificados los públicos, de acuerdo con las diferentes categorías de relacionamiento, tal procedimiento se hace mediante las directrices de comunicación y del propósito organizacional.

7. Consideraciones Finales

La propuesta del referido capítulo fue destacar el espacio que las Relaciones Públicas ocupan en las organizaciones contemporáneas. Es una profesión que tiene como objetivo gestionar los relacionamientos de las organizaciones e instituciones con sus públicos estratégicos y, por ende, esta actividad es vital para la existencia y el crecimiento de los negocios.

Una vez que el actual escenario global es turbulento, las organizaciones buscan proteger su capital social por medio de relacionamientos constantes, transparentes y éticos con sus públicos para sobrevivir y ser capaces de mantener una reputación positiva ante la sociedad.

Como una función estratégica, las Relaciones Públicas son cada vez más esenciales en las organizaciones de todos los tamaños y sectores. Y, al profesional, compete entender el negocio de la organización, el flujo de poder en la jerarquía, las oportunidades y dificultades de los relacionamientos con sus públicos estratégicos, las características de la cultura organizacional, y principalmente identificar el proceso de comunicación y cómo se utiliza entre los entornos externo e interno. Hoy los públicos deben ser comprendidos como agentes de cambio, multiplicadores que influyen en la organización y exigen coherencia entre el discurso y la práctica. Eso significa que la comunicación debe ser ética, simétrica, responsable, transparente y objetiva en sus mensajes.

En el ejercicio de las relaciones públicas, sin lugar a dudas representa un gran valor a las organizaciones, porque su práctica está basada en las estrategias de relacionamiento. En el pasado, se creía que asegurar algún tipo de cobertura en los medios, el reconocimiento o la imagen eran conquistas importantes. Hoy, sin embargo, lo que cuenta verdaderamente, son los comportamientos y las acciones dentro y fuera de una organización. Para consolidar su buena reputación ante los públicos, la organización debe portarse adecuadamente. La estrategia como alineamiento a los objetivos del negocio significa que no basta con ejecutar las decisiones ya tomadas: también es necesario involucrar a los públicos y escuchar sus opiniones antes de tomar decisiones que les pueden impactar. Sin duda, el relacionamiento es la clave para el diálogo y la creación de la confianza que garantizará el comprometimiento de los públicos con las organizaciones.

8. Referencias

- Bentelle, Gunther. (2004). New perspectives of public relations in Europe. In: van Ruler e D. VERCIS (eds.) *Public relations and communication management in Europe*. Berlin, Germany: Mouton/de Gruyter.
- Castells, Manuel. (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Ferrari, Maria Aparecida. (2000). *A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile*. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP, São Paulo.
- Ferrari, Maria Aparecida. (2008). A prática das Relações Públicas Internacionais na sociedade Contemporânea. *Anuário UNESCO. Cátedra UNESCO de Comunicação para o Desenvolvimento Regional*. Universidade Metodista de São Paulo, Ano 12, no. 12, dezembro, p. 15-29.
- Fombrum, Charles. J., Riel, Cees. B. M. (2004). *Fame e fortune: how successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- França, Fábio. (2002). *Relações públicas: estratégias de relacionamento com públicos específicos*. São Paulo. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP.
- França, Fabio. (2012). *Públicos: como identifica-los em uma nova visão estratégica*. 3. ed. São Caetano do Sul: Yendis.
- Grunig, James E., Ferrari, Maria Aparecida; França, Fábio. (2011). *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 2. ed. rev. e ampl. São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Grunig, James E., Kim, Jeong-Nam. (2011). “Actions speak louder than words”. *Insight Train*, [s.l.], v. 1, p. 36-51.
- Hon, Linda C., Grunig, James E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Gainesville: The Institute for Public Relations.
- Manucci, Marcelo. (2005). *Atrapados en el presente: la comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo*. Quito: Ciespal; Editorial Quipus.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: an Examination of Construct

Validity. *Journal of Vocational Behavior*, Ontário, Canadá. V. 49, p. 252- 276.

- Putnam, Linda L.; Pacanowsky, Michael E. (eds.). (1983). *Communication and organizations: na interpretative approach*. Beverly Hills: Sage.
- Roddick, Anita. (2002). *Meu jeito de fazer negócios*. São Paulo, Negócio Editora.
- Susskind, Lawrence; McKearnen, Sarah; Thomas-Lamar, Jennifer (eds.). (1999). *The consensus building handbook: a comprehensive guide to reaching agreement*. Thousand Oaks: Sage.
- Wilcox, Dennis L., Cameron, Glen. T., Xifra, Jordi (2008). *Relaciones Públicas – estrategias y tácticas*. 8ª. Edición, Madrid, Pearson.
- Yacoff, Sarkovas. (2012). *Presentación de los resultados del Trust Barometer*.

CAPÍTULO IV

EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN: ENFOQUE DESDE COLOMBIA

ENFOQUES Y DEBATES TEÓRICOS ACTUALES SOBRE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL

Andrés Felipe Giraldo Dávila

Universidad de Medellín, Colombia

Comunicador Social- Periodista de la Universidad de La Sabana, Bogotá (Colombia) y Magíster en Relaciones Internacionales de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá (Colombia). Actualmente adelanta estudios de doctorado en Comunicación Audiovisual, Publicidad y Relaciones Públicas en la Universidad Complutense de Madrid. Es el director académico de la licenciatura en Comunicación y Relaciones Corporativas de la Universidad de Medellín (Colombia), donde ha liderado la certificación internacional del programa ante la Public Relations Society of America (PRSA). Profesor del área de Comunicación Estratégica y Geopolítica.



Carlos Alberto Galvis Ortiz

Universidad de Medellín, Colombia

Comunicador Social y Periodista de la Universidad Jorge Tadeo Lozano de Bogotá. Licenciado en Español y Literatura de la Universidad del Quindío. Magíster en Educación (énfasis en Democracia) de la Universidad Católica de Manizales. Magíster en Relaciones Internacionales Iberoamericanas de la Universidad Rey Jun Carlos de España. Profesor de Tiempo Completo de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Medellín. Coordinador del Grupo de Investigación en Comunicación, Organización y Política-COP. Coautor del libro “Pensar la Comunicación. Reflexiones y avances en investigación” (Sello Editorial Universidad de Medellín, 2006) y editor académico del libro “Investigación en Comunicación: vigencia y prospectiva” (Sello editorial Universidad de Medellín, 2008). Coautor del libro “Comunicación pública: repensar la comunicación para la democracia”. (Sello Editorial Universidad de Medellín, junio de 2009) y “Comunicación Pública, una opción para la democracia” (Sello Editorial Universidad de Medellín, 2014).



Resumen

La competencia estratégica del profesional de la comunicación en el ámbito de las organizaciones permitirá que a nivel directivo, la planificación de la comunicación sea un asunto central para ayudar a los objetivos estructurales de la organización. Es el principal eslabón del comunicador corporativo y a su vez el reto sustancial, dado que al más alto nivel decisorio, aún no se ha comprendido el principal papel de la comunicación como sistema de gestión y apoyo a la misión empresarial, sino que es aún encasillada desde lo netamente operativo. A partir del proyecto de investigación “*Impacto del programa de Comunicación y Relaciones Corporativas 2006-2012*” de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Medellín, se pretende hacer algunas aproximaciones al papel que tienen los profesionales de la comunicación a nivel directivo, su gestión y protagonismo como estrategia dentro de las organizaciones.

Palabras Clave: Comunicación estratégica, comunicación corporativa, relaciones públicas

1. INTRODUCCIÓN

La transformación que por cerca de dos décadas ha tenido la función de la comunicación en el ámbito de las organizaciones privadas –en un principio- y públicas, obedece a la necesidad de orientar esta actividad como un bastión estratégico en la búsqueda de los objetivos misionales, lo que traduce en el tránsito que se ha dado de lo instrumental y netamente subsidiario a la necesidad de ubicar la comunicación en el más alto eslabón directivo.

Sincronizar los intereses misionales de la organización con la de sus grupos de interés, constituye el soporte más pertinente para entender que la comunicación es el puente que enlaza empresa-públicos y por ende, este proceso debe anteponerse a una función meramente operativa y erigirse en el más alto nivel corporativo, es decir, estratégico. La acción de la comunicación permite:

a una organización y a sus públicos adaptarse mutuamente, uno al otro y ayudan a una organización, inmersa en una sociedad plural y compleja, a alcanzar sus objetivos, a

tomar decisiones de modo efectivo y a cumplir sus funciones, mediante la contribución al entendimiento mutuo entre grupos e instituciones (PRSA. En Galvis y Botero, 2010: 360).

La comunicación estratégica es un apoyo a la organización en su conjunto mediante la planificación de herramientas comunicacionales – bien sean acciones de relacionamiento, desarrollo de la marca, gestión de reputación e imagen corporativa– que contribuyan con el mejoramiento de una competitividad que vaya de la mano con los intereses de los públicos comprometidos. Este asunto es un asunto meridiano para el desarrollo de las relaciones humanas en su conjunto porque asume el complejo mundo de las organizaciones, el entorno corporativo y la comunicación como puente entre ambas vertientes.

El valor intangible de la comunicación dentro de las organizaciones se centra en el apalancamiento de procesos intangibles como la reputación, la calidad, la responsabilidad, la sostenibilidad y la relación con públicos cada vez más exigentes. Por ello es estratégica, dado que en la medida en que articule procesos internos de comunicación, la gestión de la marca y la relación con los *stakeholders*, esta se ubica como un proceso macro y de alta dirección ya que compromete planificación y evaluación de procesos. No se pueden desestimar acciones operativas como la relación con los medios, la gestión de las webs, las redes sociales corporativas, la creación de medios de difusión propios, las acciones de publicidad o mercadeo, las cuales se originan desde una serie de tácticas con objetivos puntuales. Dichas acciones deben estar precedidas de un planeamiento estratégico que a la postre serán evaluadas, medibles en su impacto y replanteadas continuamente.

Pensar la comunicación y su papel determinante en el mundo de las organizaciones y sus contextos, exige la comprensión del mundo empresarial y su análisis dentro del entorno de las lógicas que imperan hoy en las sociedades humanas, cuando se ha pasado de una economía basada en la transferencia de mercancías a una economía que funciona a partir de intercambios de bienes intangibles; característica que, según Costa (2003) se denominan «economía de información». La comunicación es una compleja red de oportunidades de persuasión, acción y comprensión que convoca a las personas alrededor de sus propios deseos, sus sueños, su hacer. La comunicación es un intercambio que se

evidencia en la simbolización, un encuentro donde existe la construcción simultánea de lo intercambiado por parte de los actores. De este modo la cultura es el producto por excelencia de la comunicación, es decir, su resultado final. Friske (1984) aseguraba que "toda comunicación involucra signos y códigos; que son transmitidos o puestos a disposición de otros; y transmitir o recibir signos, códigos o comunicación es la práctica de las relaciones sociales", quien además comprendió que "el estudio de la comunicación implica el estudio de la cultura en la cual está integrada."

Una organización, por otra parte, es una delimitación psicológica de la cultura. En la organización puede hallarse una forma particular de estructuración de un grupo humano que busca el cumplimiento de unos objetivos y un objeto social. De este modo, al ubicarnos en un estudio particular de la comunicación al interior de las empresas y organizaciones delimitamos una forma particular y unas prácticas específicas de la comunicación humana.

La comunicación y las relaciones corporativas representan un espacio de construcción y desarrollo cultural. Se proponen agrupar los diferentes esfuerzos comunicacionales de la organización en torno a sus objetivos estratégicos y de modo transversal. Dentro del marco de la globalización, con el ajuste sistemático y avasallador de las tecnologías a la vida diaria; las organizaciones se ven obligadas a planificar y organizar de modo proactivo sus interacciones y relaciones tanto internas como externas. El rumbo del mundo se enmarca en caminos de comunicación y relación, mientras que las organizaciones habitan y compiten en el mundo sin importar en dónde estén.

No es un recorrido fácil el que tiene que trasegar la comunicación en Colombia por las distintas circunstancias que lo han impedido: país de pequeñas y medianas empresas donde el recurso de la comunicación es nulo; la cultura corporativa es ancestral y paternalista, y donde la rigidez le ha ganado al cambio; poca profesionalización de la disciplina y la escasa necesidad del comunicador en formación de alto nivel porque no redundan en ventajas salariales. Sin embargo, la transformación desde el ámbito corporativo de las grandes compañías y el auge de la inversión extranjera directa en la región no desestiman y por el contrario, aumentan el papel de la comunicación como función sustantiva.

La formación de un «Comunicador Corporativo», un profesional que se asome al mundo de las organizaciones con la mirada puesta en las transacciones simbólicas, con plena claridad sobre el papel de la comunicación en la construcción de identidad y cultura organizacional, y asimismo con la capacidad y conocimiento para liderar los procesos de relación de su organización con el mundo, es el gran reto académico, en la medida en que su proceso formativo conduzca a impactar al ámbito administrativo de la organización en la que realiza su labor práctica. O por el contrario, la necesidad desde el ámbito directivo sobre la función que cumple el comunicador para la organización y la oportunidad de ello de medir su impacto, pertinencia y acción estratégica.

Por ello, el presente capítulo expone los resultados de una investigación descriptivo-cualitativa realizada a partir de una encuesta ejecutada a 218 egresados del programa de Comunicación y Relaciones Corporativas de la Universidad de Medellín, proyecto en el cual se tuvo como objetivo explorar, desde la fundamentación teórica que sustenta el programa, el impacto laboral de los egresados en las pequeñas, medianas y grandes empresas del municipio de Medellín en el período 2006-2012.

Desde su creación en 1995, el programa de Comunicación y Relaciones Corporativas de la Universidad de Medellín, único en el país bajo esta denominación, ha entregado al mercado laboral cerca de 2605 egresados bajo un enfoque gerencial y administrativo desde lo específico, atravesado por competencias sociohumanísticas y de comunicación, desde lo general. “El objetivo del Programa es entregar un perfil de comunicador distinto, donde la comunicación se convierte en un quehacer transversal a la gestión de las organizaciones” (Botero y Giraldo, 2015: 64), de ahí la importancia de diferenciar el perfil del comunicador corporativo del tradicional comunicador social-periodista: un comunicador que actúe al nivel directivo en la planificación de la organización.

2. MARCO TEÓRICO: APROXIMACIONES CONCEPTUALES A LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Se ha planteado que la comunicación es el lugar de una «común unión», hay que reconocer que su ámbito es potencialmente el conflicto, dado que los sujetos que entran en relación comportan: intenciones,

propósitos y pasiones que aunque no siempre explícitos, en cualquier caso determinan sus formas de relación y transacción. Es aquí donde cobra sentido el discurso cuando postulan que todo enunciado se produce para alterar la posición del otro, bien sea: informándolo, convenciéndolo o persuadiéndolo. La comunicación debe estar en una primera línea de la cadena de valor de la organización, por lo que cobra su sentido de estratégica y se ubica en el nivel directivo.

Tiene como objetivo intervenir los procesos empresariales desde el conocimiento y las labores comunicativas que permitan apoyar la labor gerencial, no solo en asuntos eminentemente del manejo de la información, sino en la planificación de las políticas de comunicación que articulen los intereses de las organizaciones con sus distintos grupos de interés. Galvis y Botero (2010) enfatizan que lo corporativo es integrador de todos los procesos institucionales o empresariales y que la comunicación acompaña, a través de una planificación, los objetivos de los procesos corporativos: la identidad, la cultura, la imagen, los valores, el relacionamiento con grupos de interés.

La comunicación corporativa es la representación simbólica de los objetivos estratégicos y tácticos de la organización en su conjunto donde median actos de interpretación simbólica como la comunicación interpersonal o mediada, masiva o selectiva, directa o indirecta, la cual busca articular todos los eslabones de la organización bajo intereses y propósitos comunes, así la organización tenga niveles de jerarquización donde se sincronicen dichos objetivos, desde lo estratégico hasta lo operativo.

Pintado y Sánchez (2014) consideran que tanto estrategia como comunicación son dos términos que están correlacionados porque tienen como función conjunta reforzar actitudes e intensificar conductas de múltiples públicos, no solo aquellos que puedan ser constitutivos de una transferencia de producto a bien transable, sino también de los que están al interior de la organización y constituyen en sí mismo un grupo que debe ser el que apalanque el sentido de dirección de hacia dónde va la organización. En tal medida, la estrategia y comunicación abarcan la sinergia tanto de públicos internos como externos en la consecución de objetivos comunes, bien sea a través del éxito del negocio, la calidad en los bienes transferidos o en la actitud hacia la imagen o la consolidación de la reputación corporativa entre los múltiples públicos que circundan

la organización. Cada una de las empresas define sus “estrategias fundamentadas en una identidad y en un contexto propio de acción y reacción comunicativa con el público interno y externo” (*Op. cit.*: 24).

Aspectos inherentes a la historia, contexto, interdisciplinariedad y planificación hacen parte de la caracterización de la comunicación estratégica. En primera instancia, la historia para la estrategia es milenaria en cuanto a los recursos y usos en torno a la victoria en las batallas, las cuales han servido como campo de experimentación en la conquista de mercados y el acaparamiento de los negocios y clientes por encima de la competencia. En segunda medida, el contexto está ligado al entorno que tiene toda organización, desde la comunidad en la que se desarrolla, hasta las variables políticas de los gobiernos donde se mueven las organizaciones y los públicos que circundan el espacio corporativo. En un tercer plano, la interdisciplinariedad implica que la comunicación estratégica toma elementos de la teoría de la administración a la hora de planificar, la financiera a la hora de presupuestar, la sociología para analizar los grupos afectados, la política por el hecho de ejercer poder e influir sobre el entorno, la publicidad a la hora de crear y la comunicativa para dar a conocer y persuadir. Así, desde el punto de vista estratégico:

La comunicación en el contexto de las organizaciones se optimiza, porque favorece el diálogo horizontal, la apertura de nuevas formas de influencia y la valoración de los procesos de relación con los públicos, por encima de la mera selección de medios y mensajes (Preciado, Guzmán y Lozada, 2013: 19)

En tal sentido, la comunicación por sí misma es aquella que funciona como sistema de enlace a las funciones de la estrategia administrativa. Organización, estrategia y comunicación están ligadas desde la totalidad al conjunto de partes, ésta última, participando en el diseño, toma de decisiones y evaluación de impacto. Su finalidad es la persuasión y la transformación a través de procesos de interacción simbólica de la organización a sus públicos de interés segmentados, con la premisa que dichos mensajes son previamente planificados, diseñados y orientados de tal forma que, permitan impactar a un segmento de la sociedad, medir su efectividad y evaluar su continuidad (Preciado, 2013). Lo anterior ligado a que, como valor intangible de la organización, debe contener

formas en las que se comunica organización con sus públicos: qué se quiere comunicar y cómo; lo cual engloba desde estrategias de mercado y consumo, hasta valores como el servicio, la calidad, la responsabilidad y la imagen corporativa.

La comunicación corporativa se corresponde con aquella propia de un sistema de gestión y apoyo a los parámetros misionales de las organizaciones, donde el comunicador se encarga de gestionar la comunicación, para conectar los objetivos de las organizaciones con los de sus *stakeholders*¹³ o grupos de interés, de manera eficaz y utilizando muchos mecanismos y medios simultáneos por la diversidad en la que los públicos consumen información hoy por hoy, dejando en el pasado las viejas metodologías de consumos masivos de mensajes destinados a un público amorfo y sin identidad. Las nuevas formas de comunicar transforman las estrategias de comunicación en sí mismas, dado que los públicos son más segmentados, identificables o detectables; a su vez, estos conocen las marcas y están más atentos al comportamiento de las organizaciones, lo cual transforma el concepto mismo de públicos a grupos de interés con actitudes y percepciones que benefician o afectan la reputación de la organización.

El desafío en el ámbito de las organizaciones es mantener un diálogo constante con públicos mucho más atentos, los cuales generan sus propios contenidos y son más activos a las acciones efectuadas por las empresas, bien sea desde los productos, el servicio, la calidad, la responsabilidad o el andamiaje administrativo. Los públicos hoy adoptan nuevas formas de consumo de información y poseen más actitudes frente a las marcas o toman una decisión en torno a una organización; es más, son generadores de contenidos en sí mismos por el excesivo auge de las redes sociales y la comunicación móvil, razón por la cual, las organizaciones deben adoptar nuevas formas que van desde los procesos de mediatización hasta los de mediación humana. Las funciones de los directores de comunicaciones...

¹³ Para mayor información sobre este asunto, se sugiere el texto de Luis Horacio Botero Montoya, titulado "Teoría de públicos. Lo público y lo privado en la perspectiva de la comunicación", publicado por el Sello Editorial de la Universidad de Medellín en su tercera edición en el 2011.

abarcen múltiples atribuciones: gestionar la comunicación externa e interna, gestión de la imagen corporativa, gestión de la marca y reputación, así como definir e implantar la estrategia de la compañía, cómo liderar las relaciones con los medios de comunicación. (Fundación EOI, 2010. En: Pintado y Sánchez, 2014: 22)

Al otorgarle mayor importancia a los procesos humanos y culturales como variables de la comunicación, se estima que lo estratégico de la misma apunta a administrar el poder que desde las organizaciones se imponen a los distintos grupos de interés. Esto con el fin de no ceñirse en exclusiva a la fórmula matemático-informacional que ponderaba la influencia de los medios sobre las audiencias, sino que hoy día las dinámicas comunicativas trascienden en la dimensión humana de la comunicación, sin desestimar que los medios son uno de los múltiples métodos para influir sobre los públicos. Las organizaciones deben entender que los medios integran una de las diversas tácticas operacionales de la planificación de la comunicación, dado que la comunicación directa, la imagen de los públicos de interés, las necesidades de los clientes y los contenidos que las audiencias producen a través de los medios tecnológicos son aspectos a considerar. Pérez (2012: 446) considera que “las Ciencias de la Comunicación han sabido hacer el tránsito desde un paradigma cibernético-informacional a otro más humano y pragmático, donde tiene cabida la interacción social y la cultura”, dándole paso a un papel de la comunicación como acción de mutua influencia humana que produce cambios sociales y relaciones de poder.

Según Pérez (2012: 450-458) la comunicación estratégica se define bajo la siguiente estructura:

Se produce en una situación de juego en la que intervienen varios jugadores que tienen que tomar decisiones ante la incertidumbre que generan los otros jugadores en contextos sociales dados, de cara al logro de un objetivo asignado optando entre varias alternativas de acción (a quién va dirigido, qué mensaje, cómo es la forma del mensaje, cuándo y dónde comunicarlo), valorando dichas alternativas, eligiendo una de ellas para ejecutar, controlar y evaluar.

No toda comunicación es estratégica, dado que, si bien se le otorga un papel a la comunicación como acción humana y cultural, el hecho de planificar el mensaje para lograr cambios de comportamiento social, económico, político, así como el establecimiento de relaciones de poder y dominación, la estrategia en la comunicación es el tablero de un juego político entre las organizaciones y sus públicos. La comunicación estratégica se circunscribe como un acto intencional y coordinado, “hay una intencionalidad consciente orientada a controlar esa comunicación y, a través de ella, la situación conflictiva o cooperativa del juego y el resultado futuro que se pretende” (Pérez, 2012: 453). Desde el contexto de la comunicación corporativa, la competencia estratégica se reconoce como la capacidad para gestionar integralmente las mediaciones y procesos comunicativos. Esto se logra mediante una combinación de comprensión, sensibilidad y conocimientos que permite identificar las partes de un todo y las relaciones entre las partes que generan la estructura de totalidad. Esta competencia implica el desarrollo de un imbricado sistema de conocimientos gerenciales, administrativos, corporativos, de relaciones públicas, en los contextos local, regional, nacional e internacional.

La comunicación estratégica tiene una estrecha relación con la comunicación corporativa porque el acto comunicacional busca entrar en relación con las personas, que es el fin último de la comunicación desde el ámbito de las organizaciones: articular los intereses misionales con la de los públicos de interés a través de una acción planificada de comunicación, utilizando aspectos de la comunicación humana e informativa con el ánimo de persuadir conductas en las distintas aglomeraciones sociales o personas desde la concepción individual. Pérez (2012: 458), la define como “una forma de acción social que se caracteriza porque se produce en una situación de juego estratégico en la que los jugadores hacen uso de la interacción simbólica para resolver sus problemas o maximizar sus oportunidades”. Fundamental resulta esgrimir que el poder de la comunicación radica en influir con los objetivos de la organización en los entornos sociales e individuales, dado que las audiencias hoy las conforman grandes masas dispersas o individuos desde sus dispositivos móviles, generando amplias gamas de efectos, comportamientos, cambios de actitud y reacciones que deben ser atendidas y entendidas desde el nivel directivo para ejecutar, actuar y ajustar. Según Pérez (2012) sirve al hombre –o a la organización– para alcanzar los

objetivos, bien sean estos económicos o sociales, a partir de una gama de interacciones y mediaciones previamente planificadas, controladas y evaluadas, las cuales servirán para conectar el binomio organización/público, entendiendo que el objetivo primordial del primero es la consecución del poder mediante elementos de persuasión que perduren en el tiempo. Así se haya abonado el terreno por cerca de un par de décadas, fortalecer este concepto aún depende de los vaivenes estructurales como la cultura ancestral de la administración, la resistencia al cambio corporativo y los balances financieros. Con los cambios que produce la globalización, el ámbito de lo corporativo se modifica y dinamiza desde los diferentes eslabones de la organización, los cuales van desde su direccionamiento estratégico hasta su parte operativa (Giraldo, Botero, Molleda y Bravo 2011: 32). “En tal sentido, misión, visión y valores, que corresponden con el direccionamiento estratégico, deben articularse con las demás áreas o sectores” (Ibíd. P. 32)

Dejar esta labor de lado, ante todo en empresas sin amplio músculo financiero o que consideran poco útil la comunicación puede conllevar al fracaso. El aporte estratégico de la comunicación debe ser entendido por todo tipo de compañías, desde el sector público hasta microempresas, desde organizaciones no gubernamentales hasta organismos internacionales y no debe estar solo circunscrito a las grandes empresas. La dirección de comunicación es un recurso humano intangible en la medida en que aporta desde la visión multidireccional sobre el conjunto de la organización para dirigir los proyectos diseñados por la empresa o entidad. Jordi García Tabernero, presidente de Gas Fenosa, España (En: Buil y Medina, 2015: 54), defiende el área de comunicación como aquella que ejerce una fuerza gravitacional para atraer hacia el campo de la responsabilidad corporativa y la inversión social los proyectos que intentan «gravitar» por cuenta propia.

El área profesional de la comunicación debe ser estratégica y no operativa, toda vez que es aquella que administra el diálogo empresa-grupos de interés, donde el segundo demanda cada vez mayores niveles de respuesta del primero. Su ubicación parte desde la alta dirección donde se toman las grandes decisiones de la compañía.

Uno de los grandes trabajos que tenemos los directores de Comunicación es explicar a los directivos el valor que les puede aportar gestionar bien la comunicación. La mayoría

de los directivos están más familiarizados con los aspectos cuantitativos de una empresa que con la comunicación, y esto constituye un hándicap (En: Buil y Medina, 2015: 53).

El perfil del comunicador estratégico se confecciona desde sus competencias formativas y las acciones de impacto en la práctica, toda vez que:

(...) los profesionales que trabajan en la Dirección de Comunicaciones se deben formar no solo en materias relacionadas con su especialidad, sino que dediquen parte de su tiempo a desarrollar habilidades directivas, es decir, de gestión de empresas y de equipos, que les equiparen con colegas de otras áreas de la organización (Ibídem).

3. METODOLOGÍA: EL PERFIL DEL COMUNICADOR ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES

El principal objetivo de la investigación consistió en medir el impacto de los egresados del programa de Comunicación y Relaciones Corporativas en el entorno social y político durante el periodo 2006-2012, su papel en el orden jerárquico de las organizaciones y la influencia de la formación curricular en la integración teoría-práctica a través de los siguientes objetivos específicos:

O1: evaluar el impacto de los egresados en cuanto a la formación recibida en su oferta académica.

O2: medir la valoración que los empleadores le otorgan al desempeño profesional de los egresados.

O3: analizar las tendencias de la comunicación corporativa en Colombia a partir del desempeño profesional de los egresados

Por dos décadas, la Facultad de Comunicación de la Universidad de Medellín le ha apostado a un programa como el de Comunicación y Relaciones que tiene como objetivo resolver problemas estratégicos de las organizaciones, con una formación integral y holística para aportar al

desarrollo gerencial de las empresas privadas, entidades públicas, corporaciones civiles y organizaciones intergubernamentales.

El propósito investigativo centrado en evaluar el impacto de los procesos de comunicación y relaciones corporativas a través del papel de los egresados en las organizaciones tuvo como eje central las siguientes hipótesis:

H1: los egresados del programa de Comunicación y Relaciones Corporativas se ha convertido en un referente de la comunicación estratégica en Colombia a lo largo de 20 años de oferta académica, toda vez que hasta hoy es el único que tiene esta denominación dentro del conjunto de las 63 facultades de comunicación del país.¹⁴

H2: la formación ofrecida por la oferta académica del programa permite medir fortalezas y debilidades que tienen los egresados a la hora de desempeñarse en su profesión, donde uno de los pilares fundamentales es la ubicación gerencial del comunicador en las organizaciones.

H3: la validez que se le da al comunicador en las organizaciones aún carece de legitimidad, dado que prevalecen las acciones de orden operativo por encima de las estratégicas, gerenciales o de alta ubicación jerárquica.

H4: el interés que tienen los egresados del programa de Comunicación y Relaciones Corporativas el lograr posicionar la comunicación en el más alto nivel asesor de las organizaciones a través de su ejercicio profesional.

A partir de la encuesta realizada para el proyecto de investigación denominado “Impacto de los egresados del programa de Comunicación y Relaciones Corporativas 2006-2012”, aplicado a 218 egresados, formados en el programa y que han ejercido profesionalmente su labor profesional, se extrajeron los elementos que directamente estaban relacionados con el perfil del comunicador estratégico: el nivel académico, la pertinencia de la formación profesional recibida para el desempeño laboral, el sector productivo en el cual se han desempeñado profesional-

¹⁴ Datos suministrados tras la última Asamblea General de la Asociación Colombiana de Facultades de Comunicación (Afacom), realizada en marzo de 2016 en la Universidad de Boyacá, Tunja, Colombia. Ver: www.afacom.org

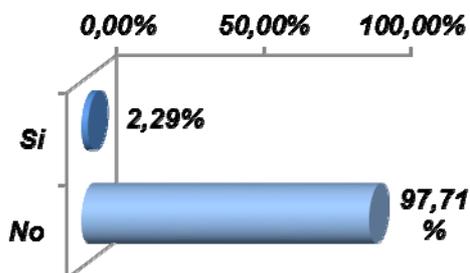
mente, la valoración de la empresa sobre las acciones desempeñadas por el profesional de comunicación corporativa, la valoración de la gestión de un comunicador estratégico, los aspectos de la comunicación estratégica en las cuales se considera como aporte a la empresa para la que trabaja o trabajó, la influencia de los comunicadores corporativos para la toma de decisiones dentro de una empresa, las áreas profesionales en las que se desempeñó y, por último, la categorización de los problemas a los que se ven enfrentados los comunicadores corporativos dentro de las empresas.

| FICHA TÉCNICA | | | | | |
|-------------------------|--|---|--|--|--|
| Tipo de estudio | | <p>Descriptiva-cualitativa, dado que retoma los elementos de la población a investigar, en forma descriptiva, a fin de acometer una acción interpretativa sobre los datos arrojados.</p> <p>Los investigadores desarrollaron el trabajo desde una encuesta general, cerrada, aleatoria, con base en la cual se diseñó la muestra de trabajo. A partir de dicho cruce de información se hizo una categorización de hallazgos y conclusiones.</p> | | | |
| Población | | 218 egresados del programa de Comunicación y Relaciones Corporativas de la Universidad de Medellín, Colombia | | | |
| Técnicas e Instrumentos | <p>Encuesta telefónica aleatoria por conveniencia</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>- Depuración de información</p> <p>- Análisis de la información</p> | Muestreo aleatorio simple | | | |
| | Sistematización y clasificación categorial | Base de datos de naturaleza estadística en SPSS o Etnograph | | | |
| | Tamaño de la muestra: | 218 egresados | | | |
| | Realización | desde el 16 de diciembre de 2013 hasta el 21 de abril de 2014 | | | |

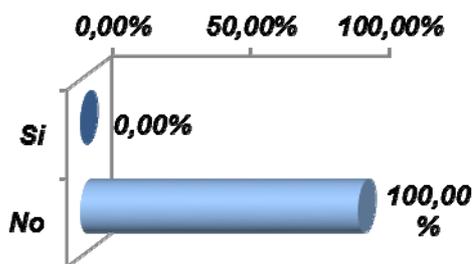
4. RESULTADOS

4.1. Nivel de formación de los egresados

El nivel de formación de alto nivel (maestría y doctorado) expuestos en las gráficas 1 y 2 son nulos, en la medida en que el nivel de estudio de los profesionales no es un requisito indispensable en el desempeño profesional, dado que se estima más en el ámbito de los profesionales que este tipo de requisitos obedece a un palmarés académico para desenvolverse como docente o investigador.



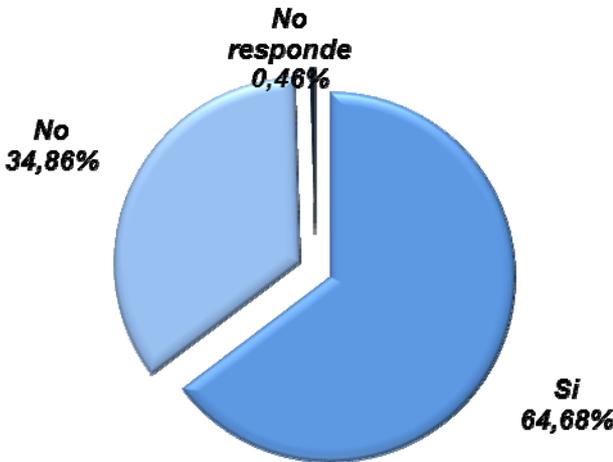
Gráfica 1. Un 2.29% de encuestados estudió una Maestría y el 97.71% indicó no haberlo hecho.



Gráfica 2. El 100.00% de los encuestados manifestó no tener estudios de Doctorado.

4.2. Pertinencia de la formación profesional

De otra parte, existe una amplia mayoría que ve pertinente su formación profesional para el desempeño laboral, ha visto en la formación un pilar básico que sirve como referencia y punto de partida para las funciones dentro de las organizaciones. Sin embargo, en la figura 3 existe un 35% que tiene reparos en torno al plan ofertado, por lo que es necesario medir las fortalezas y debilidades del mismo para asuntos como renovación curricular o estándares de acreditación de alta calidad.

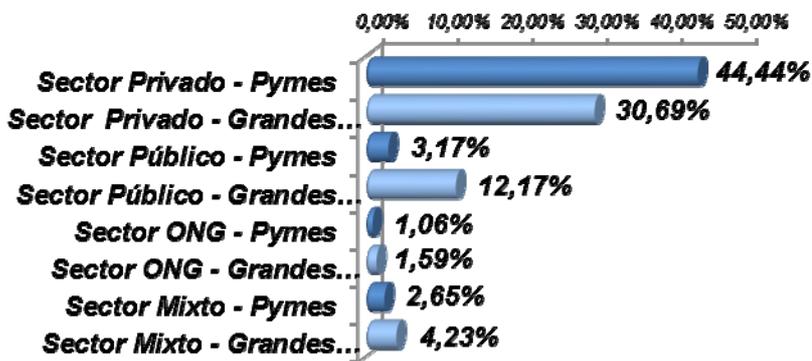


Gráfica 3. Para el 64.68% de los encuestados la formación recibida en el pregrado es acorde con las exigencias requeridas para su desempeño profesional, el 34.86% considera que no lo es, mientras un 0.46% no dio respuesta.

4.3. Desempeño de los egresados en las organizaciones

La mayor frecuencia (44%) de los profesionales en comunicación corporativa indicaron haberse desempeñado en el sector de las pymes, lo cual indica que la función de la comunicación tiende a hacerse más operativa que estraégica debido a los escasos recursos y las capacidades administrativas para la adopción de la comunicación como política or-

ganizativa. Quizás el mayor reto lo tiene el segundo renglón de medición (30%), quienes indicaron haber trabajado en el sector privado de las grandes empresas, donde existe mayor espacio para desempeñar funciones de la alta dirección, pese a la poca formación de alto nivel. Pueden suceder dos escenarios: o que el profesional aún no desempeña altos cargos dentro de las empresas y no ve como valor agregado su formación en posgrados, o que desempeña cargos de planificación sin el requisito de estudios superiores porque esto no repercute en mayores ingresos salariales.

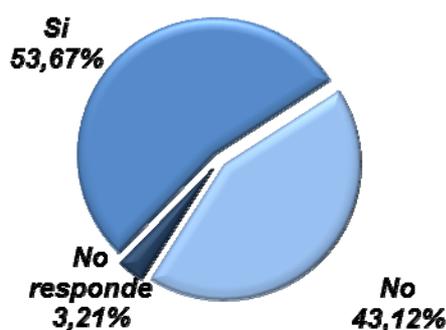


Gráfica 4. El sector más representativo donde se desempeñan los egresados encuestados es el privado en las pymes con un 44.44% de respuestas, seguido del sector privado en las grandes empresas con el 30.69%, el 12.17% de respuestas indican que actualmente se desempeñan en el sector público en las grandes empresas, un 4.23% se desempeña en el sector mixto en las grandes empresas, el 3.17% en el público en las pymes, el 1.59% en el sector de las ONG en las grandes empresas y el 1.06% en este mismo sector pero en las pymes.

4.4. Valoración del desempeño del egresado por parte de las organizaciones

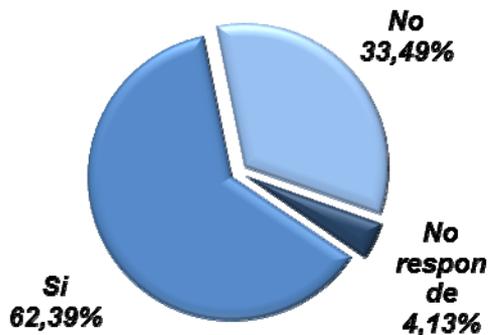
Para el 53.67% de los profesionales encuestados, las actividades que desarrollan son valoradas al interior de las compañías, en tanto que el 43.12% consideran que no. La valoración positiva consiste en que los profesionales consideran que las empresas cada vez más están valorando la importancia de la comunicación como eje transversal de la organi-

zación es aspectos como la gestión y planificación; pese a ello, son las grandes empresas las que más valoran este eslabón de la organización y le apuestan a darle más relevancia a la labor del comunicador con sus funciones muy trazadas. Por el contrario, la no valoración obedece a que aún la comunicación no está posicionada dentro de la cultura de las empresas y no se ve como un recurso necesario o la puede realizar cualquier persona, además de ser considerada como un gasto y no como una inversión. Las empresas deben tener clara cuál es la función que debe tener un comunicador y esto no se evidencia dentro de la estructura organizacional¹⁵, lo cual evidencia un péndulo en el que la comunicación aún gravita entre la bondadoso y lo impertinente. Ahora bien, existe una amplia valoración de la gestión del comunicador corporativo, resumidos en que contribuye al crecimiento de la empresa y permite medir los resultados de una gestión, donde el rol del comunicador se legitima a través de sus habilidades y destrezas encaminadas a la planificación corporativa.



Gráfica 5. Para el 53.67% de los encuestados en las empresas si valoran las actividades que desarrolla un comunicador corporativo, frente a un 43.12% que considera que no la valoran, el 3.21% restante no asignó respuesta.

¹⁵ Informe sobre la encuesta de impacto de egresados. Galvis y Giraldo (2014), tablas 56, 57, 58 y 59.



Gráfica 6. El 62.39% de los encuestados considera que en las empresas si valoran la gestión que desarrolla un comunicador corporativo, mientras que el 33.49% considera que no la valoran y un 4.13% no dio respuesta.

4.5. Desempeño del profesional en el ámbito estratégico de las organizaciones

El desempeño se clasifica en tres aspectos: en primer término, se identificaron funciones de comunicación estratégica (tabla 1) donde el profesional ha contribuido a la empresa; en segundo lugar, se clasificaron áreas de desempeño laboral (tabla 2) y, en tercera medida, se midió el porcentaje de influencia (gráfica 8) en la toma de decisiones al interior de una organización.

Las relaciones públicas están como la primera función con el 11% (tabla 1). Las acciones de mercadeo, planificación y gestión se encuentran en renglones seguidos, lo cual implica que aún no existe precisión en determinar si los eslabones propios de la comunicación corporativa como lo son las relaciones públicas y el mercadeo, están circunscritas más como herramientas que como elementos estratégicos de la comunicación. Es de considerar que las acciones de mercadeo y de relacionamiento con los distintos grupos deben partir de un componente de planificación que está integrada dentro de las políticas de comunicación estratégica definidas por las empresas.

Tabla 1. Categorización aspectos de la comunicación estratégica en que considera que le agregó valor a la empresa para la que trabaja o trabajó

| | <i>Frecuencia</i> | <i>Porcentaje</i> | |
|---|---|-------------------|--------|
| <i>Categorización aspectos de la comunicación estratégica en que considera que le agregó valor a la empresa para la que trabaja o trabajó</i> | <i>Otros</i> | 28 | 12.84% |
| | <i>Relaciones públicas</i> | 22 | 10.09% |
| | <i>Comunicación</i> | 21 | 9.63% |
| | <i>Mercadeo</i> | 15 | 6.88% |
| | <i>No me desempeño como comunicador</i> | 14 | 6.42% |
| | <i>Planeación y planificación</i> | 13 | 5.96% |
| | <i>Imagen corporativa</i> | 11 | 5.05% |
| | <i>Gestión de clientes</i> | 10 | 4.59% |
| | <i>En el análisis</i> | 9 | 4.13% |
| | <i>Diversos conocimientos</i> | 7 | 3.21% |
| | <i>Gestión</i> | 6 | 2.75% |
| | <i>En todo</i> | 6 | 2.75% |
| | <i>Estrategias</i> | 5 | 2.29% |
| | <i>Cultura y clima organizacional</i> | 5 | 2.29% |
| | <i>Organización</i> | 4 | 1.83% |
| | <i>Negociación y trabajo en equipo</i> | 4 | 1.83% |
| | <i>Medios</i> | 4 | 1.83% |
| | <i>Diseño</i> | 4 | 1.83% |
| | <i>Innovación</i> | 3 | 1.38% |
| | <i>En lo social</i> | 3 | 1.38% |
| <i>Direccionamiento</i> | 3 | 1.38% | |
| <i>No responde</i> | 21 | 9.63% | |
| Total | 218 | 100.00% | |

Si se engloban en un solo eje articulador las áreas profesionales de desempeño que atañen al componente estratégico, se observa que el

78,43% están encasilladas bajo este eje, salvo las variables Mercadeo (7,13%), Organización y logística (7,08%), Community Manager (4,19%), Asesoría en marketing político (1,64%) y otras áreas (1,54%). Al hablar de áreas se destaca que el binomio diseño-planificación, la gestión por procesos, el diagnóstico-pronóstico, la auditoría como medición, el manejo de medios y la segmentación de públicos son variables inherentes a los aspectos decisorios del profesional de la comunicación desde la alta dirección.

Tabla 2. Áreas profesionales laborales en las que se ha desempeñado como profesional en Comunicación y Relaciones Corporativas.

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--|--|-------------------|-------------------|
| Indique las áreas profesionales - laborales en las que se ha desempeñado como profesional en Comunicación y Relaciones Corporativas | <i>Realización de diagnósticos y pronósticos de comunicación interna y externa</i> | 140 | 6.75% |
| | <i>Diseño de planes de comunicación</i> | 159 | 7.66% |
| | <i>Formulación de procesos de comunicación</i> | 134 | 6.46% |
| | <i>Evaluación sobre efectividad de procesos de comunicación</i> | 103 | 4.96% |
| | <i>Auditoría de comunicaciones</i> | 33 | 1.59% |
| | <i>Definición de públicos de un proyecto o producto</i> | 167 | 8.05% |
| | <i>Definición de perfiles, clientes, usuarios o públicos y diseños de estrategias para convocarlos</i> | 155 | 7.47% |
| | <i>Estrategias de medios de comunicación</i> | 148 | 7.13% |
| | <i>Mercadeo</i> | 148 | 7.13% |
| | <i>Estrategias de comunicación interpersonal y organizacional</i> | 127 | 6.12% |
| | <i>Procesos de relaciones públicas</i> | 134 | 6.46% |
| | <i>Organización y logística de proyectos y certámenes organiza-</i> | 147 | 7.08% |

| <i>cionales</i> | | |
|---|-------------|----------------|
| <i>Administración</i> | 89 | 4.29% |
| <i>Gestión de proyectos</i> | 99 | 4.77% |
| <i>Comunicación digital o community manager</i> | 87 | 4.19% |
| <i>Procesos educativos corporativos</i> | 71 | 3.42% |
| <i>Gestión del conocimiento o gestión del cambio organizacional</i> | 68 | 3.28% |
| <i>Asesoría en asuntos públicos o marketing político</i> | 34 | 1.64% |
| <i>Otras áreas</i> | 32 | 1.54% |
| Total | 2075 | 100.00% |

El poder decisorio de un profesional en ejercicio es pieza fundamental para identificar el avance del perfil ofertado y su impacto en lo social como movilizador y en lo político como actor de poder. Identificar que más de la mitad de los egresados (55%) influyen en la toma de decisiones corporativas es de por sí un gran logro en dos décadas de esfuerzos por situar al comunicador corporativo como sujeto político. Tomar decisiones implica proponer, orientar, sugerir, corregir, identificar acciones propias del diálogo intersubjetivo entre las organizaciones y sus *stakeholders*, por lo que la oferta académica ha ganado terreno en su propósito formativo de lograr que los profesionales de Comunicación y Relaciones Corporativas entiendan que su papel es lograr la articulación de dos objetivos, tanto de la organización en la que se desempeñan, como en las de los públicos en los que influyen.

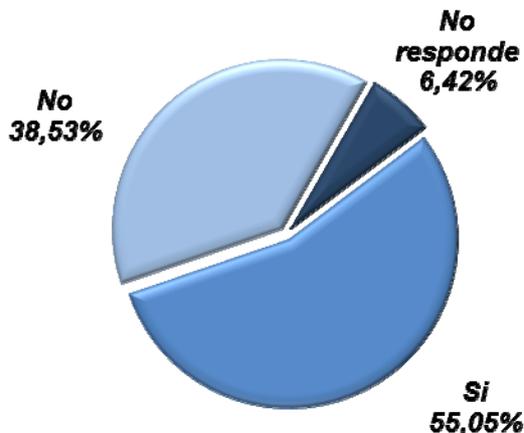


Gráfico 8. Influencia de los Comunicadores Corporativos para la toma de decisiones dentro de una empresa. El porcentaje de encuestados que considera que los comunicadores corporativos tienen un significativo nivel de decisión dentro de las empresas corresponde al 55.05%, el 38.53% considera que no y un 6.42% no respondió este ítem.

4.6. Problemas enfrentados por los profesionales dentro de las organizaciones

Los problemas a los que según los encuestados se ve enfrentado un Comunicador Corporativo dentro de las empresas fueron categorizados en la tabla 3. El desconocimiento de las funciones del comunicador con el 7.91% aparece como una acción puntual e identificable, aunque con un bajo porcentaje; la credibilidad con el 6.81%, relacionadas ante todo con la poca validez que se le da al cargo del comunicador; el manejo de herramientas informáticas y/o tecnológicas con el 4.84% aparece como una competencia operativa pero necesaria, donde aún se demandan este tipo de habilidades profesionales; la falta de recursos con el 4.40% implica que en asuntos presupuestales, las unidades de comunicación o las funciones de comunicación sufren recortes presupuestales o no se diseñan presupuestos importantes para el ejercicio de la comunicación. Con 30.33% de menciones se encuentran otros problemas, que si bien no son identificables cuantitativamente, en términos cualitativos implica que el profesional se ve enfrentado a un sinnúmero de problemas que van desde la planificación de las funciones, el ejercicio profesional,

el poco entendimiento sobre el aporte de la comunicación y las múltiples funciones que debe desempeñar, tanto desde la óptica gerencial, como desde un ángulo netamente operacional.

Tabla 3. Categorización problemas a los que se ve enfrentado un Comunicador Corporativo dentro de las empresas. De acuerdo a su perfil profesional en el que se le exige la comprensión e intervención de los procesos comunicacionales que tienen lugar en el complejo mundo de las organizaciones, y a su experiencia laboral, ¿A qué tipo de problemas cree que se ve enfrentado un Comunicador Corporativo dentro de las empresas? – Enuncie por lo menos tres problemas:

| | | <i>Frecuencia</i> | <i>Porcentaje</i> |
|---|---|-------------------|-------------------|
| Categorización problemas a los que se ve enfrentado un Comunicador Corporativo dentro de las empresa | <i>Otros</i> | 138 | 30.33% |
| | <i>Desconocimiento de las funciones del comunicador</i> | 36 | 7.91% |
| | <i>Credibilidad</i> | 31 | 6.81% |
| | <i>Manejo de herramientas informáticas y/o tecnológicas</i> | 22 | 4.84% |
| | <i>Falta de recursos</i> | 20 | 4.40% |
| | <i>Manejo de las relaciones con los públicos</i> | 18 | 3.96% |
| | <i>La comunicación interna</i> | 16 | 3.52% |
| | <i>Cultura y clima organizacional</i> | 14 | 3.08% |
| | <i>Comunicación</i> | 14 | 3.08% |
| | <i>Experiencia</i> | 13 | 2.86% |
| | <i>Diseño</i> | 13 | 2.86% |
| | <i>Posicionamiento de la carrera</i> | 10 | 2.20% |
| | <i>Toma de decisiones</i> | 9 | 1.98% |
| | <i>La imagen de la empresa</i> | 9 | 1.98% |
| | <i>Crisis empresariales</i> | 9 | 1.98% |

| | | |
|--|---|-------|
| <i>Competencia</i> | 9 | 1.98% |
| <i>Poca valoración de la profesión</i> | 8 | 1.76% |
| <i>No sabe</i> | 7 | 1.54% |
| <i>Manejo de una segunda lengua</i> | 7 | 1.54% |
| <i>La crisis de la comunicación</i> | 7 | 1.54% |
| <i>Conocimientos financieros</i> | 7 | 1.54% |
| <i>Salario</i> | 5 | 1.10% |
| <i>Resolución de conflictos</i> | 5 | 1.10% |
| <i>Indicadores</i> | 5 | 1.10% |
| <i>Redacción, ortografía y elaboración de informes</i> | 4 | 0.88% |
| <i>Manejo de clientes</i> | 4 | 0.88% |

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|---|--|-------------------|-------------------|
| Categorización problemas a los que se ve enfrentado un Comunicador Corporativo dentro de las empresa | <i>Falta de credibilidad y apoyo de la alta gerencia</i> | 4 | 0.88% |
| | <i>Trabajo bajo presión</i> | 3 | 0.66% |
| | <i>Poca oferta laboral para los comunicadores</i> | 3 | 0.66% |
| | <i>La legitimación de la comunicación</i> | 2 | 0.44% |
| | <i>Conocimiento administrativo</i> | 2 | 0.44% |
| | <i>Ejecución de plan de medios y comunicación</i> | 1 | 0.22% |
| | Total | 455 | 100.00% |

5. CONCLUSIONES

La importancia de la comunicación estratégica está ganando terreno en la medida en que a nivel directivo entienda que la gestión de la comunicación ayuda a llevar a cabo los objetivos misionales de la organización. El reto consiste en ubicar a la comunicación en el más alto nivel del organigrama corporativo, campo que depende de las decisiones del primer renglón de la organización para allanar el terreno.

Existe una posición clara en torno a que la comunicación estratégica es para las organizaciones la estructura de administración del poder, entendido este como la capacidad de influir y modificar comportamientos en los distintos públicos de interés, a través de estrategias cada vez más planificadas, ejecutadas y evaluadas, por lo que la comunicación es *estratégica* en la medida en que considera la comunicación como un acto humano, las más de las veces mediado, que posibilita activar una conducta y medir las reacciones de los receptores para ajustar y tomar decisiones. Desde lo *corporativo* implica una planificación, es decir, atañe directamente a la comunicación organizativa que permite la creación de políticas de comunicativas para articular a públicos internos y externos en aspectos como la cultura, la misión/visión, la identidad corporativa, los valores de marca y la proyección responsable de la organización. Este concepto va más allá de lo eminentemente informativo; por ello, es necesario que a nivel directivo se entienda que no significa *medios*, sino que es una acción conductual para modificar comportamientos, motivar sensaciones y generar reacciones en los distintos públicos. En tal perspectiva, la planificación de las organizaciones debe sintonizar con un plan estratégico de comunicación; de allí la importancia que tiene un profesional a la hora de gestionar los cambios, mantener activas las audiencias, posicionar la organización en el mercado, procesar los amplios flujos de información para difundir certeramente los mensajes, asesorar a los líderes de la organización, gestionar la reputación y la sostenibilidad corporativa.

No toda comunicación es estratégica, la diferencia radica en la acción planificada como juego de poder para lograr un objetivo. Las organizaciones requieren de este recurso, ya que es la forma expedita para articular los intereses económicos, políticos y sociales con sus respectivos grupos de interés. La planificación consiste en identificar quién es el público, saber qué comunicarle y cómo difundirlo. El comunicador es un

profesional que gestiona los recursos para articularlos con los objetivos organizacionales, es un facilitador de la gestión gerencial y es tenido en cuenta a la hora de la toma de decisiones al nivel del direccionamiento estratégico. La táctica operacional importa en la medida que conecte con la estrategia, porque puede existir una excelente táctica la cual no alcanza el objetivo deseado, de allí la importancia de la evaluación y ajuste dentro del engranaje de la planificación estratégica de la comunicación.

Se debe considerar lo siguiente: en primera línea, está circunscrita a la toma de decisiones directivas, por lo que el responsable debe ser un directivo ubicado en el eslabón más alto del organigrama corporativo, participar activamente en el diseño, planificación y evaluación del entorno, así como promover el diálogo permanente con los públicos o grupos de interés. En segunda instancia, la estrategia empresarial debe estar imbricada con la estrategia comunicativa, las cuales deben cumplir los mismos fines y deben enlazar las mismas metas para convertir así a la comunicación en un puente de conexión entre los objetivos marcos de la organización y apoyar en la consecución de los mismos. En tercera medida, lo estratégico, lo táctico y lo operativo deben estar como común denominador, tanto en lo general que son los objetivos de la organización, como lo específico que es la labor de coordinación y enlace de la comunicación estratégica. En cuarto lugar, la comunicación estratégica debe medir el impacto de las distintas formas de comunicación, desde las estructuras mediadas por canales convencionales o virtuales multiplataforma, hasta la comunicación humana y personal de transmisión de valores, lo cual debe ser un ejercicio cíclico, estructurado y continuo. Como colofón, el quinto punto está ligado a que la comunicación estratégica debe ser política organizacional, registrable y documentada en los sistemas de calidad para evitar la pérdida de procesos o el ocultamiento de la información.

Lograr la ubicación del profesional de la comunicación corporativa en este eslabón gerencial no es tarea fácil; implica desmontar esquemas y convencer al directivo de su importancia, máxime en una región donde el papel del comunicador está en constante formulación, monitoreo y evaluación.

6. REFERENCIAS

- BOTERO, L.; GIRALDO, A. (2015) “Programa de Comunicación y Relaciones Corporativas: una apuesta innovadora”. En: ÁLVAREZ, M.; GRISALES, N. *Pensar la Comunicación IV*, Sello Editorial, Universidad de Medellín, pp. 63-96.
- BUIL, P.; y MEDINA, P. (2015) *Dircom: comunicar para transformar*, Madrid: Pirámide, 229 p.
- COSTA, J. (2003) “La imagen pública: una ingeniería social”. Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica –AICE-. Colección Hermes No 1.
- FISKE, J. (1984) *Introducción al estudio de la Comunicación*, Bogotá: Editorial Norma.
- GALVIS, C.; BOTERO, L. (2010) “El comunicador corporativo y su accionar en las pymes de Medellín”. En: *Signo y Pensamiento*, Nro. 56, Vol. XXIX, enero-junio, pp. 356-375.
- GIRALDO, A.; BOTERO, L.; MOLLEDA, J.; Y BRAVO, V. (2011) “Crisis transnacional global en relaciones públicas: el caso Chiquita Brands”. En: *Palabra Clave*, Vol. 14, Nro. 1, junio, pp. 31-52.
- PÉREZ, R. (2012) *Estrategias de Comunicación*, Ariel, 4ª. Edición, Barcelona
- PINTADO, T.; y SÁNCHEZ, J. (Coord.) (2010) *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*, 3ª Edición, Madrid: ESIC Editorial, 2013.
- PRECIADO, A.; GUZMÁN, H.; y LOSADA, J. (2013) *Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones*, Chía: Universidad de La Sabana: ECOE Ediciones, 312 p.

CAPÍTULO V

SOBRESATURACIÓN INFORMATIVA: VISIBILIZAR EL MENSAJE INSTITUCIONAL EN TIEMPOS DE INFOXICACIÓN

Luis M. Romero-Rodríguez

Universidad de Huelva, España

Doctor en Comunicación por las Universidades de Huelva, Sevilla, Málaga y Cádiz. Máster en Comunicación Social por la Universidad de Almería. Especialista en Derecho y Políticas Internacionales por la Universidad Central de Venezuela. Licenciado en Comunicación Social y en Derecho. Profesor Universitario de las Universidades de Santiago de Cali (Colombia) e Internacional de Andalucía (España). Es Vicepresidente del capítulo España de la Red Interuniversitaria Euroamericana de Investigación sobre Competencias Mediáticas para la Ciudadanía (Alfamed) e investigador del Grupo Ágora de la Universidad de Huelva (PAI-HUM-648).



Rosalba Mancinas-Chávez

Universidad de Sevilla, España

Doctora por la Universidad de Sevilla y Licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad Autónoma de Chihuahua (México). Autora de El poder mediático en México (2008) y La palpitante historia de la comunicación en Chihuahua (2009). Galardonada con el Premio de Historia del Periodismo chihuahuense, ha sido profesora en diversas universidades del norte de México y ha ejercido periodismo en radio y en instancias gubernamentales. Es presidenta de Ladecom, miembro del Grupo de Investigación en Estructura, Historia y Contenidos de la Comunicación (GREHCCO) y profesora del Departamento de Periodismo II de la Universidad de Sevilla.



Resumen

Hacer visible el mensaje entre la gran cantidad de información que circula diariamente es el gran reto que afrontan las instituciones hoy en día. En un momento de sobresaturación informativa que ha llegado a consolidar un entorno de infoxicación dedicar tiempo al análisis y planificación de la comunicación representa la inversión más rentable para las instituciones.

Adaptarse no significa volcar los viejos contenidos en los nuevos formatos sino que implica conocer las nuevas formas de generar mensajes a partir de un diagnóstico donde lo primordial es situar a la institución en su realidad más compleja y definir el rumbo que ha de tomar.

En este capítulo abordamos las distintas perspectivas del escenario de sobresaturación informativa en la que se ven envueltas las instituciones para el desarrollo de su plan de comunicación, exploramos el cambio paradigmático de la comunicación institucional y, a partir de un análisis de la relación entre el exceso de información y la necesidad de hacer visible el mensaje, planteamos unas claves para eficientar la comunicación institucional en el escenario digital.

Palabras clave

Infoxicación, sobresaturación informativa, comunicación institucional.

1. Introducción

Las realidades son un conjunto de construcciones discursivas que se comparten en el seno de la sociedad y que se apropian e institucionalizan en un engranaje socio-cognitivo (Watzlawick, 1979; Gilovich, 1993; Searle, 1998; Berger & Luckmann, 2003). De esta forma las instituciones, analizadas como organizaciones sociales, así como sus activos intangibles y valores de marca, son unidades inseparables de esa construcción comunicativa que se da en el seno de la opinión pública, por lo que es la propia sociedad la que crea y le da valor a las instituciones a través de un proceso de decodificación y deconstrucción de los mensajes, en el que juegan un papel fundamental sus percepciones, imagen proyectada, reputación, relaciones y demás elementos que forman parte de la comunicación estratégica.

En ese proceso de discusión y debate social continuo los medios de comunicación cumplen un rol determinante, considerando que sus contenidos modelan y dirigen las discusiones sociales, maximizan o minimizan casos de crisis, presentan modelos de conducta, inducen valores, homogeneizan los gustos, y modelan las identidades e ideologías (Gubern, 1987). La consolidación de una «sociedad mediatizada», sobre todo a partir del último tercio del siglo XX, ha propiciado que los contenidos mediáticos sean de fácil acceso y consumo, más aún con la irrupción, popularización e ingente uso de los medios digitales y las redes sociales, escenario en el que la audiencia recibe informaciones aún sin tener la intención de hacerlo, pues los mecanismos de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y los hábitos de consumo de contenidos de la sociedad actual llevan a un modelo informativo *prêt-à-porter*, en el que el discurso mediático está omnipresente y en el que las construcciones de esas realidades son más dinámicas que otra.

El ecosistema comunicativo actual y la mediatización social han obligado a las instituciones a adoptar nuevas modalidades de comunicación e interacción con sus públicos basadas en el uso de canales digitales y redes sociales (Ure, 2016). Este cambio ha permitido ampliar de cierta manera el acceso a los productos y servicios, brindando mayor transparencia a los procesos institucionales, generando comunidad y abriendo nuevos canales y métodos de atención ciudadana para la mejora permanente de sus acciones (Maultasch-Oliveira & Welch, 2013).

En el caso de las organizaciones de carácter privado, las TIC han sido paulatinamente aprovechadas como un canal de marketing y *Customer Relationship Management* -CRM- en el que prima el fomento de los contenidos publicitarios. Las marcas comerciales han mutado sus estrategias de comunicación a la vez que el avance de los sistemas lo han ido permitiendo, todo bajo una óptica de aprovechamiento estratégico de los canales para alcanzar a sus públicos externos con mayor precisión y posibilidades de segmentación.

Las instituciones de carácter público, por su parte, también se han adaptado al nuevo ecosistema comunicativo, aunque a menor velocidad que sus pares privados y con otras motivaciones. Las exigencias sociales de mejora de los servicios públicos han permitido que cada vez sean más aquellas las que apuestan por mejorar sus interacciones y ampliar

su catálogo de servicios por Internet *-e-government-*, (Sixto-García, 2012; Mergel, 2013; Mergel & Bretschneider, 2013), con el objetivo de crear una administración pública más sencilla, colaborativa y conectada (Osimo & Punie, 2008).

Independientemente de su tiempo de adaptación, las organizaciones tanto públicas como privadas han abierto más canales de interacción con sus públicos, acercándose a un modelo de bidireccionalidad propio del situacionismo y el funcionalismo comunicológico (Domínguez-Quintas, Álvarez-Rodríguez & Martí-Pellón, 2012). Por supuesto, este escenario lejos de ser baladí, ha generado en sí mismo otros problemas de coordinación comunicativa, en cuanto a la diversidad de canales de atención del que las organizaciones deben ocuparse en paralelo.

Los bajos costes de la presencia en Internet y en sus múltiples interfaces, en comparativa a la de los medios y la publicidad en plataformas convencionales, aunado al gran alcance e impacto que tienen estos nuevos canales por el hábito de consumo mediático de la ciudadanía, han hecho que gradualmente mayor cantidad de organizaciones apuesten por generar sus contenidos para estos medios, lo que ha conllevado de manera directamente proporcional a un escenario de mediamorfosis, en el que la sobresaturación informativa y la infoxicación parecieran ser estructurales (Aguaded & Romero-Rodríguez, 2015; Romero-Rodríguez, Gadea & Hernández-Díaz, 2016; Romero-Rodríguez & Aguaded, 2016).

Cabe entonces preguntarse ¿de qué forma la infoxicación y la sobresaturación informativa afecta a la comunicación institucional? ¿Cómo debe plantearse una estrategia de comunicación institucional digital para hacerle frente a este escenario? ¿Qué retos y oportunidades ofrece el actual ecosistema comunicativo para la comunicación estratégica y en específico para la comunicación de las instituciones?

2. Sobresaturación informativa: Infoxicación, infobesidad y smog informativo

La sobresaturación informativa ha sido de interés de la comunidad científica desde la década de los setenta, pero incluso desde la literatura se le ha dado un especial tratamiento. En *Future Shock* (1970) el distó-

pico Alvin Toffler ya llamaba la atención sobre un estado psicológico que sufriría la sociedad al estar enfrentada a demasiados cambios en un corto período de tiempo, el cual sobrepasaría y agobiaría a las personas de su escenario postindustrial y en el que acuñó el término «information overload» (sobrecarga informativa) para referirse a la sobreestimulación sensorial que afectaría a nuestra capacidad de pensar (Toffler, 1970: 171-173). Este fenómeno, futurista para el momento, también fue incluido en sus obras posteriores como *The Third Wave* (1980) y *Powershift* (1990).

Jacoby, Speller & Kohn (1974) y Jacoby (1977, 1984), también advertían casi 20 años antes del nacimiento de la *World Wide Web*, que el consumo informativo desmesurado puede devenir en consecuencias disfuncionales en los procesos cognitivos y su afectación en el proceso de toma de decisiones. Estos estudios, que se hacían desde la perspectiva del *marketing* concluían que los consumidores “*actually make poorer purchase decisions with more information*”, aseveraciones que en ese momento y hasta finales de la década de los 80 no dejaron de tener críticos, ya que se pensaba que mientras más información tuviera el público objetivo sobre el producto, servicio o marca, mayor tendencia hacia la preferencia y posicionamiento de la misma.

Actualmente los estudios sobre infoxicación e infobesidad se han realizado en función del análisis del ecosistema comunicativo vigente, del modelo de producción informativo tendiente al prosumo, la globalización y omnipresencia de los contenidos, el incremento de las interacciones sociales, los hábitos de hiperconexión y de la necesidad de estar conectados, lo que crea un caldo de cultivo para que la situación estructural del consumo mediático sea en sí misma sobresaturadora y la información se constituya como el flujo sanguíneo de nuestra civilización (Speier *et al.*, 1999; Shenk, 2003; Gitlin, 2005; Bray, 2008; Benito-Ruíz, 2009; Cornella, 2010; Gleick, 2011; Andrejevic, 2013; Dias, 2014).

Uno de los problemas que aparece con mayor frecuencia como consecuencia de la sobresaturación informativa es que la sobrecarga de estímulos que tiene la sociedad genera una propia incapacidad de reaccionar ante nuevos estímulos (Bomman & Jones, 2003), pero a la vez, estar lejos de ese escenario de infoxicación genera estrés (Shenk, 2003; Carr, 2011), pues el hábito de consumo se ha ido trasladando hacia una socio-dependencia compleja, en el que hemos sido colonizados, tanto

de nuestra propia voluntad de acceder a la información cuando la deseamos, como de nuestros espacios de aislamiento (Gergen, 2006).

Así, cuando una persona siente que no domina toda la información que debería para la toma de sus decisiones, cuando le es imposible leer un texto de forma pausada y con detenimiento, o cuando adquirimos una costumbre de lectura rápida diagonal sin capacidad de comprensión integral del mensaje, nos encontramos ante síntomas claros de estar infocados (Cornella, 2010). Esto sucede ya que los individuos se adaptan a la sobrecarga de estímulos dedicándole menor tiempo a cada uno de ellos, realizando una escotomización voluntaria -bloqueo- y/o instalando un sistema de filtrado cognitivo para mantener la cantidad de información dentro de los límites de asimilación (Milgram, 2010).

Por supuesto, estas medidas de defensa de nuestro sistema cognitivo hacen imposible que los mensajes sean consumidos e interiorizados en su integridad. Esto significa, que aunque las organizaciones apuesten por agresivas estrategias de comunicación y *marketing*, el alcance e impacto de dichos contenidos siempre dependerá del nivel de exposición que tendrá nuestro público objetivo al hipersaturado ecosistema comunicacional y a su capacidad de enfrentarse a este escenario. Es aquí cuando el enfoque cuantitativo de las auditorías de comunicación deja de tener mayor relevancia y el sujeto debe retomar el centro de la discusión y el análisis.

3. El cambio paradigmático de la comunicación institucional

Las instituciones no deben considerarse solamente por su función instrumental, sino como un espacio natural de participación (Sotelo, 2001), pues es la sociedad la que le otorga significado, legitimidad y razón de ser. Así, no solo deben realizar las actividades inherentes para las que fueron creadas (Cencelo-Sanmartín & Gadea-Aldave, 2013), sino que deben contribuir a la educación social (Marín, 1996) en su constante construcción de espacios de ciudadanía.

Paralelamente, las exigencias, expectativas y el hábito de consumo mediático de la ciudadanía presionan constantemente a las instituciones a centralizar sus métodos de comunicación, interacción y servicios en plataformas electrónicas (Bertot *et al.*, 2010; Bertot, Jaeger & Hansen,

2012; Linders, 2012), aunque de poco vale tener presencia en las principales redes sociales -*Facebook, Twitter, Instagram, YouTube*, entre otras-, blogs, foros de discusión, portales de transparencia, medios participativos y hasta aplicaciones móviles, si no existe un cambio de paradigma, filosofía y estructura integral para dotar de contenido útil y llamativo a estos canales, si no se toman como medios prioritarios de atención a la ciudadanía, si no se propicia el debate y, en definitiva, si no se le dota de importancia como «comunidad digital».

A este respecto, uno de los principales problemas que se suscitan a la hora de afrontar el cambio de paradigma comunicacional en el escenario digital es que se siguen planteando las mismas estrategias de comunicación externa convencional (notas de prensa, ruedas de prensa, comunicados escritos), sin comprender que las plataformas digitales no son medios unidireccionales y que el concepto de «comunidad digital» exige interacción comunicativa entre emisor/es y receptor/es, pero además, que el contenido compartido en un canal institucional no será la única información que emerge en la unidad, sino que es la comunidad con sus interacciones la que le otorga valor informativo. En pocas palabras, el nuevo escenario comunicacional permite una mayor penetración de los mensajes, en términos de alcance e impactos, pero disminuye el monopolio de la emisión informativa, incluso en los canales institucionales. Así queda patente en los resultados de un *focus group* desarrollado por Kavanaugh *et al.* (2012), en el que se identificaron una serie de fallas paradigmáticas en el uso de las TIC por parte de los gobiernos locales, siendo éstas en resumen:

- Se utilizan las redes sin conocer a profundidad su relación costo-beneficio.
- Se desconoce por parte de los responsables institucionales las características de sus audiencias.
- No se asignan responsabilidades institucionales de atención a estos medios.
- Se ignora cómo debe responderse a la ciudadanía en la interacción.

- No se comprende que estos medios están diseñados para que entre la institución y la ciudadanía se construya en común un significado de las acciones públicas.
- Se tiende a sobresaturar los canales con todas las informaciones que la institución genera, independientemente de su utilidad.

Otros estudios como los desarrollados por Porter (2008); Tepper (2003); Bertot, Jaeger & Hansen (2012); Lee & Hoon-Kwak (2012); Linders (2012); y Ure (2016), insisten en que la comunicación de gobierno en el nuevo ecosistema comunicacional debe ser bidireccional, fomentar la interacción de la ciudadanía, permitir la co-producción de las políticas públicas, ser un canal efectivo con información de utilidad y debe alejarse del modelo convencional de la comunicación institucional pensada para medios masivos.

El cambio de paradigma de la comunicación institucional puede analizarse a partir de un modelo de adopción de tres etapas propuesto por Mergel & Bretschneider (2013). Este modelo articula el proceso general por el que las instituciones adoptan las TIC y en especial las redes sociales. En su primera etapa, denominada «intrapreneurship & experimentation» (endoiniciativa y experimentación), la adopción de las TIC son utilizadas por individuos -pertenecientes a la institución- que tienen cierto acercamiento y experiencia previa con este tipo de tecnologías, fungen como agentes de cambio y difunden los mensajes institucionales. En esta etapa de experimentación y adopción es común que suceda que diversos agentes desarrollen distintos canales y protocolos de comunicación, según sus preferencias, intereses y conocimientos (foros, redes sociales, wikis, etc) y que, a su vez, los canales funcionen tanto como medios institucionales como de promoción personal del trabajo del individuo dentro de la organización (Figura 1).

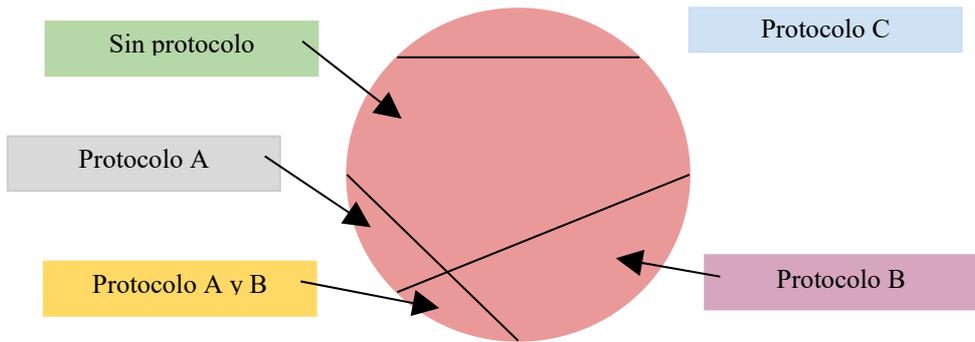
Figura 1. Adopción de las TIC en las instituciones: Endoiniciativa y experimentación



Fuente: Elaboración propia a partir de Mergel & Bretschneider (2013: 392).

La segunda etapa, denominada «order from chaos» (orden desde el caos), parte del escenario institucional en el que existen múltiples canales y plataformas, provenientes de diversos departamentos e individuos dentro de la organización, como resultado de la fase de endoiniciativa y la experimentación. Esta etapa asume que el alcance, los impactos y el éxito de estas heterogéneas iniciativas crean tensiones relacionadas con la privacidad, exactitud y propiedad de la información, por lo que las instituciones buscarán minimizar estas variaciones y controlar -o centralizar- estas endoiniciativas para reducir el riesgo inherente a la experimentación descentralizada (Figura 2). Es en esta etapa en la que la institución toma las riendas de los canales y las iniciativas y comienzan un proceso de estandarización, incluyendo determinación de responsabilidades, reorganización de los gabinetes o departamentos de comunicación y la reformulación de políticas y estrategias comunicacionales, pero también es en este momento en el que se suelen producir analogías del proceso de difusión informativa institucional tradicional -diseñado para los medios masivos-, por lo que se suele caer en un proceso de readaptación informativa en nuevos canales y no en un cambio paradigmático en la generación de contenidos.

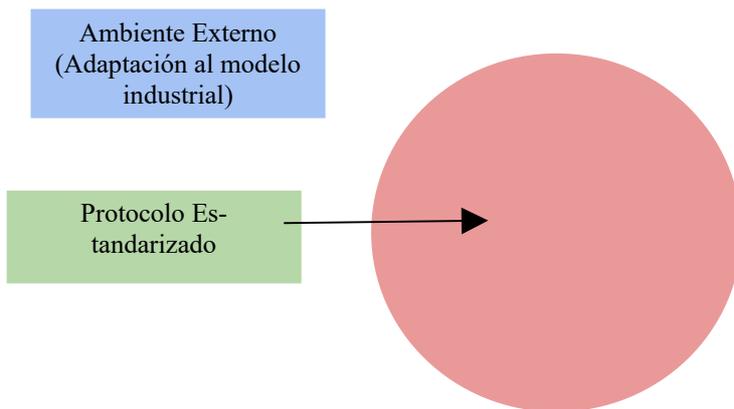
Figura 2. Adopción de las TIC en las instituciones: Orden desde el caos



Fuente: Elaboración propia a partir de Mergel & Bretschneider (2013:392).

La tercera etapa, a la que Mergel & Bretschneider (2013) denominan «institutionalization» (institucionalización), elimina todas las variaciones producto de la primera fase y congrega, centraliza y homogeneiza en protocolos y estándares estáticos la comunicación institucional en los escenarios digitales. Esta estandarización, aunque disminuye las posibilidades de experimentación de nuevos formatos y ralentiza las respuestas y dinámicas conversacionales de la comunidad digital -pues las interacciones suelen ser consultadas con los departamentos encargados- (p.e: La respuesta a una consulta sobre reparaciones de una calle), no es del todo negativa, ya que también disminuye la posibilidad de crear una crisis comunicacional, propias de la descentralización y la experimentación.

Figura 3. Adopción de las TIC en las instituciones: Orden desde el caos



Fuente: Elaboración propia a partir de Mergel & Bretschneider (2013:393).

La adaptación de la comunicación institucional a las TIC hace entrever con meridiana claridad que no se trata, en la mayoría de los casos, de un proceso planificado en sentido de un cambio de paradigma comunicativo, sino como una serie de canales emergentes en el que prima el sentido de la homogeneidad y la centralización informativa. Asimismo, el modelo de comunicación unidireccional, diseñado para los medios tradicionales (notas de prensa, ruedas de prensa, dossier, comunicados, bandos, entre otros) es el que sigue imperando, pues la dinámica interactiva de las plataformas digitales exigen que las instituciones y sus miembros contribuyan, de forma descentralizada, en la generación de contenido y en la interacción con sus públicos, lo que supone de cierta manera una posibilidad de pérdida del control exhaustivo de la información que se expone, abriendo la posibilidad a escenarios de crisis comunicacional, sobre todo en organizaciones de carácter público.

4. Información institucional y sobresaturación informativa

Tal como queda patente en los apartados anteriores, el ecosistema comunicativo actual se caracteriza estructuralmente por la infoxicación y, por consiguiente, deviene en un espacio de sobresaturación informativa de sus usuarios, quienes instalan filtros de contenidos e incluso esco-

tomizan aquellas informaciones que no logran captar su atención por ausencia de interés individual o colectivo (Romero-Rodríguez, Torres-Toukourmidis, Pérez-Rodríguez & Aguaded, 2016).

Esta situación, aunada a las dinámicas, protocolos y estándares rígidos o semi-rígidos de la comunicación institucional, en la que no suelen prevalecer contenidos significativos, de interés, llamativos y/o abiertos a debates e interacción, crean un caldo de cultivo para que pasen desapercibidos los mensajes y, aun con el amplio alcance que permiten las redes, el contenido se pierda en su formulación tradicionalista/industrial -diseñada históricamente para medios masivos-.

Es importante considerar también que algunas redes sociales como *Facebook* o *Instagram*, han incorporado de nueva data una serie de algoritmos por los cuales se filtran aquellos contenidos provenientes de cuentas con las que el usuario no tiene interacción continua, por lo que, pensando en disminuir la infoxicación, las deja de mostrar en el historial de inicio de estos usuarios, generando una pérdida de alcance, impacto e interacciones, óbice para una comunicación efectiva con sus públicos/administrados.

De esta manera, diseñar un plan estratégico de comunicación digital¹⁶ con una adecuada formulación de infodieta, pensada en «calorías útiles» en términos de utilidad informativa, un correcto diseño del mensaje y tipologías de contenidos variados como pueden ser la combinación de vídeos, animaciones, infografías, enlaces, texto, *canvas*, diapositivas, preguntas, invitación al debate y a los contenidos participativos, estadísticas, entre otras; parecieren ser parte de la solución para atraer y sobre todo, mantener, la atención e interés del público en los contenidos institucionales.

A partir de las conclusiones del trabajo de Kavanaugh *et al.* (2012), repasado *ut supra* y en función del cambio de paradigma de la comunicación institucional explicado por Mergel & Bretschneider (2013), discutiremos el planteamiento de la comunicación institucional frente a las necesidades actuales de la comunicación digital desde las instituciones:

¹⁶ Comúnmente denominado «*Social Media Plan*» en la literatura especializada.

a) Se utilizan las redes sin conocer en profundidad su relación costo-beneficio. Tomar la decisión de adoptar canales sociales-digitales en la institución debe ser un proceso consensuado por los actores institucionales, entendiendo que estos medios no funcionan bajo la misma lógica que sus pares convencionales y que requerirán una reformulación, no solamente de los planes de comunicación, sino también de la estructura organizacional, de cambios en las políticas de comunicación, e incluso de las partidas de presupuesto.

Si bien en el apartado anterior escudriñamos sobre las etapas o fases más comunes para la puesta en marcha de la comunicación digital en las instituciones y se concluye que, en la mayoría de los casos, la adopción de estos canales se ha hecho de forma reactiva y no proactiva (Mergel & Bretschneider, 2013), no es menos cierto que es necesario hacer una auditoría constante a la efectividad de estos canales en términos de costo-beneficio, como por ejemplo alcance-inversión, GRP¹⁷, CPM¹⁸, interacciones, entre otras.

b) Se desconocen las características de las audiencias por parte de los responsables institucionales. El modelo de comunicación externa tradicional, configurado para los medios de comunicación masivos (prensa, radio y televisión), se realiza pensando en una relativa homogeneidad de las audiencias, pues la mayoría de los medios masivos son concebidos como generalistas y aunque sus receptores tienen múltiples intereses, marcos de referencia, características sociodemográficas y hábitos de consumo informativo, los medios convencionales solían tener el monopolio centralizado de la información.

Si bien una de las características de las redes sociales y las plataformas digitales (páginas web, *apps*, foros, plataformas de participación ciudadana, etc.) es la universalidad de su acceso, no es menos cierto que existe una primera criba sociodemográfica de los hábitos del uso de cada

¹⁷ Acrónimo de *Gross Rating Points* (Puntos de Evaluación Bruta), medida utilizada en la planificación publicitaria y la cuantificación de las audiencias que expresa el número de exposiciones de un mensaje por cada 100 personas de su público objetivo *-target-* bajo la fórmula $GRP = \% \text{ de cobertura del total del } target \times \text{ Frecuencia media del mensaje}$ (Esteban-Talaya, Á, 2008: 816).

¹⁸ Acrónimo de *Cost Per Mile* (Costo por mil), medida utilizada para calcular el costo del alcance efectivo -relativo- de los mensajes por cada millar de impresiones. Para calcularlo se utiliza la fórmula $CPM = (\text{Inversión (coste)} / n \text{ alcance o impresiones}) \times 1000$.

una de ellas. En este sentido, el usuario de *Instagram* promedio no tiene el mismo perfil etario que aquel que utiliza *Twitter*, o el participante en plataformas de participación ciudadana no suele ser el mismo que se aborda en *Snapchat*. De esta manera, la propia interfaz posibilita segmentar en un primer esfuerzo la comunicación institucional según los perfiles de cada audiencia e incluso decidir cuáles se utilizarán en función del interés comunicativo. De hecho, esta diversidad permite segmentar los esfuerzos de comunicación en las instituciones y de alguna manera descentralizar los canales, dependiendo del perfil al que se desee alcanzar. Tal es el caso, por ejemplo, de un ayuntamiento que cuente con área de deporte, área de juventud, área de empleo y área de infraestructura. Mientras la comunicación del área de deporte puede hacerse mediante una *app* para las asociaciones y colectivos deportivos de la ciudad, el área de juventud puede utilizar una red social como *Snapchat* o *Instagram*, la de empleo *LinkedIn* y la de infraestructura a través de la web, *newsletters*, *Facebook*, medios convencionales y digitales. Una segunda criba es la que las mismas plataformas pueden generar a través de sus métricas (estadísticas), las cuales permiten conocer los perfiles y rasgos generales de los seguidores de la cuenta institucional.

c) No se asignan responsabilidades institucionales de atención a estos medios. Aunque esta situación se presenta paulatinamente con menos frecuencia, bien es cierto que la responsabilidad puede desvanecerse como una tarea accesoria del gabinete o departamento de comunicación, por lo que otros departamentos que generan contenidos no suelen tener una vinculación activa con estos canales o al menos atender a las características de inmediatez, bidireccionalidad e interacción que requieren. De esta manera, la responsabilidad de la curación de contenidos puede mantenerse centralizada, así como la administración de los canales, pero esto no es óbice para que otras áreas institucionales sean solidariamente responsables de los contenidos propios que se generen sobre su ámbito intrainstitucional.

d) Se ignora cómo debe responderse a la ciudadanía en la interacción. Sobre este particular, hay que diferenciar aquellas organizaciones que no saben cómo responder a la ciudadanía mediante estos canales de aquellas que no desean hacerlo para no convertir a las redes en espacios de consulta ciudadana que exigen mayor atención del

personal y que pueden crear situaciones de crisis. La primera situación puede solventarse a través de la educación en competencias digitales e informacionales (Aguaded & Romero-Rodríguez, 2015; Romero-Rodríguez *et al.*, 2016), mientras que la segunda requiere un cambio de filosofía de la política de comunicación de la institución y la estructuración de un plan de CRM¹⁹, en la que fluya correctamente la comunicación interna con el fin de dar respuesta y fomentar las interacciones, minimizando el riesgo de crisis.

e) No se comprende que estos medios están diseñados para que entre la institución y la ciudadanía se construya en común un significado de las acciones públicas. Así como las instituciones son renuentes a cambios profundos que van desde su reingeniería organizacional, su sistema de funcionamiento, la verticalidad, jerarquía y burocracia de la toma de decisiones, su política de comunicación interna y sus ejes para el relacionamiento con los públicos, así también sucede con la participación ciudadana, sobre todo en instituciones de carácter político donde rige el principio de la representación. Así, el modelo informativo industrial (unidireccional, cerrado, protocolizado y estandarizado), se convierte en la fórmula monolítica de «notificar» las acciones institucionales. La construcción del significado común de las acciones públicas debe pasar por un proceso de consulta formal (encuesta, *focus group*, mesas de trabajo, comisiones, etc) o informal (globosondas, sondeos, monitorización de redes, etc.), lo que permitirá, previo a la decisión y notificación de la misma, construir un significado colectivo y socializar las medidas que desde la institución se decidan.

f) Se tiende a sobresaturar los canales con todas las informaciones que la institución genera, independientemente de su utilidad: Este es otro error que proviene de la misma dinámica tradicional de la comunicación institucional, pues los gabinetes o departamentos de comunicación tienden a remitir todas las informaciones a los medios de comunicación para aumentar las posibilidades de

¹⁹ Acrónimo de *Customer Relationship Management* (Administración de la Relación con los Clientes o Marketing Relacional), práctica de las relaciones públicas y la comunicación organizacional diseñada y ejecutada para acercar a los públicos de la organización, proveer soporte, fortalecer los vínculos B2P y, en definitiva, crear nexos y estímulos positivos de las audiencias hacia la organización y viceversa (Peppers & Rogers, 2011).

exposición de las mismas. Cuando se adoptan las redes y plataformas digitales de manera reactiva en la comunicación institucional, no se suele cambiar el paradigma sobre lo que merece o no ser publicado en las mismas y sobre todo, en cuáles de ellas debe publicarse dependiendo del interés de sus perfiles de audiencias.

5. Claves para una comunicación institucional efectiva en el escenario digital

Entendiendo las limitaciones y problemas que surgen a partir del cambio paradigmático reactivo de la comunicación institucional en el escenario digital (Kavanaugh *et al.*, 2012; Mergel & Bretschneider, 2013), especialmente en un momento de mediamorfosis y dinámicas de constantes cambios en las interacciones sociales (Aguaded & Romero-Rodríguez, 2015) es menester dilucidar algunos factores clave para que aumente la efectividad en la difusión de los mensajes, pero también en su alcance efectivo, impactos e interacciones, sobre todo enfocado en disminuir la sobresaturación informativa de los medios utilizados por las instituciones públicas. En este sentido se presentan a continuación una serie de recomendaciones puntuales a tomar en consideración divididas por elementos -canales, mensaje y receptores:

- 5.1. Canales:** En la arena digital, el adagio de McLuhan «el medio es el mensaje» es cada vez más patente. Pero no solo eso, sino que el canal también se constituye como «presencia virtual» del emisor -institucional-. Por esta razón es fundamental para trazar una estrategia digital y una infodieta que limite la sobresaturación informativa, cumplir con los siguientes pasos:

Seleccionar estratégicamente las plataformas: La red nos ofrece un sinnúmero de interfaces (páginas web, *landing pages*, aplicaciones móviles -*apps*-, foros, chats, blogs, entre otras) y por supuesto múltiples opciones de redes sociales como *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *LinkedIn*, *YouTube*, *Google+*, *Snapchat*, *Pinterest*, *Flickr*, etcétera. El primer paso para plantear una comunicación institucional efectiva en el escenario digital es conocer las fortalezas, limitaciones y características que cada

una de estas plataformas tienen para alcanzar a los públicos con efectividad.

La mayoría de las instituciones en España, cuentan con una página web institucional, acompañada de una cuenta de *Facebook* y otra de *Twitter*, fundamentalmente porque estas tres plataformas son «generalistas», es decir, son adecuadas para muchos ejes temáticos y no están limitadas en sus públicos, así también por la propia popularidad que ambas redes han alcanzado. Caso contrario es lo que sucede por ejemplo con *Snapchat* o *Instagram*, en las que el grupo etario imperante tiene menos de 30 años, o en el caso de *LinkedIn* que se dirige más al ámbito laboral o *Google+* que, a pesar de tener una interfaz abierta, no ha ganado la popularidad que mantiene *Facebook*.

Por esta razón es necesario comprender que no todas las tipologías de redes sociales son necesarias para todas las instituciones y que la decisión de utilizar una red social deberá responder precisamente a su perfil de públicos y a sus ámbitos de interés.

Análisis de los canales a través de Minería de Datos: La «minería de datos» o «*data mining*» es un campo de la estadística que nos permite conocer patrones en grandes volúmenes de datos, con el objetivo de extraer información de un conjunto de éstos y convertirlos en información útil para la toma de decisiones (Maimon & Rokach, 2010). Esta exploración nos permitirá conocer patrones, los perfiles de públicos a los que llegamos a través de nuestras plataformas, sus hábitos de conexión y consumo, así como también nos permitirá indagar sobre la efectividad de cierta tipología de mensajes a través de su alcance, impactos e interacciones generadas. En la actualidad existen múltiples herramientas informáticas que permiten realizar estas exploraciones con facilidad, tanto para páginas web (*web mining*), en las que usualmente se utiliza la herramienta *Google Analytics*; para *Facebook* - que tiene su aplicación de estadísticas incorporada a la administración de una *fan page*-, como para *Twitter*, en las que imperan softwares como *SocialBro*, *SproutSocial* o *Twitter Analytics*.²⁰

²⁰ Existen muchos métodos para la medición de datos no estructurados para páginas web y redes sociales que requieren conocimientos avanzados de informática y que pueden dar otros datos y triangulaciones especializadas según la programación que se realice. Sin embargo, los métodos,

5.2. Mensajes: El ecosistema digital es un espacio distinto a los medios convencionales, con licencias y posibilidades casi infinitas para la exposición de la información. Por tanto, estos canales obligan a adaptar la producción informativa a las características de los mismos (Díaz-Noci, 2008).

López *et al.* (2005) citado por Díaz-Noci (2008: 58-59) hace un recuento de las variables de los cibermedios - transferibles también a las redes sociales- en sentido de comprender los cambios que se generan en estos espacios:

Tabla 1. Cuestionario de cibermedialidad: Variables para el análisis

| Dimensión | Variables |
|------------------|---|
| Hipertextualidad | 1. Adecuación a la estructura de los contenidos. |
| | 2. Jerarquización de la navegación |
| | 3. Profundización en los hechos. |
| | 4. Comprensibilidad de la organización hipertextual de la información |
| Multimedialidad | 5. Adaptación a la naturaleza de los contenidos. |
| | 6. Versatilidad de los recursos multimedia. |
| | 7. Adecuación del formato. |

interfaces y aplicaciones señaladas son expuestas en base a su popularidad de uso y no debe entenderse como que son excluyentes de otros.

| | |
|-----------------------------|---|
| | 8. Inexistencia de duplicidad narrativa. |
| Interactividad | 9. Acomodo a la necesidad de feedback de los contenidos |
| | 10. Posibilidad de personalizar la información. |
| | 11. Justa relevancia de las réplicas del internauta en la configuración del discurso informativo. |
| | 12. Contacto "útil" del usuario con el medio. |
| Frecuencia de actualización | 13. Adaptación a la necesidad real de renovación de los contenidos. |
| | 14. Garantía de sedimentación del mensaje periodístico |
| | 15. Ampliación y/o renovación de contenidos (nunca corrección). |

Fuente: López *et al.* (2005), extraído de Díaz-Noci (2008: 58-59).

En este sentido, a fin de evitar la infoxicación, la sobresaturación informativa y aprovechar las posibilidades que otorgan las plataformas digitales, se recomienda lo siguiente:

Abandonar las estructuras tradicionales del mensaje: La clásica estructura de la pirámide invertida ha venido perdiendo vigencia progresivamente en el ámbito digital, pues la propia arquitectura de las interfaces permiten a los usuarios profundizar opcionalmente en los temas, fundamentalmente a través de la hipertextualidad, los hipervínculos y la multimedialidad. Esto quiere decir que el «core» o núcleo de la información, que sí sigue las normas de las preguntas básicas (5Wh), se convierte, en definitiva, en el mensaje completo. La profundización de los acontecimientos, por su parte, queda en manos de la interactividad de los usuarios.

De esta manera, los gabinetes o departamentos de comunicación deben evitar «volcar» las notas de prensa -diseñadas para los medios convencionales- en sus plataformas digitales, pues los hábitos de consumo informativo de los usuarios de medios digitales y redes sociales son distintos a los de las audiencias mediáticas tradicionales (Romero-Rodríguez & Aguaded, 2016).

Microtargeting y personalización de los mensajes : Las plataformas digitales y en especial las redes sociales son espacios donde se congregan muchas tipologías de públicos -rangos etarios, intereses, nivel de formación, características socioeconómicas, ideologías, etc.-, por lo que a diferencia de los medios convencionales, en la que la información estaba dirigida para todas las audiencias, en las interfaces digitales existen formas de segmentar los mensajes y sobre todo, diseñar los mensajes para su mejor recepción por los micropúblicos. En estas formas inciden desde la selección de la plataforma o red social, los horarios en los que se expone el mensaje, las etiquetas o *hashtags* (#) que se utilicen, hasta los contenidos multimedia (fotografías, vídeos, animaciones, infografías) que acompañan el mensaje.

Promover la participación y las interacciones: Las redes sociales son espacios de participación dialógicos. El modelo de «difusión» de los mensajes institucionales para medios tradicionales, limitados en su retroalimentación, queda eliminado en cualquier lógica digital. Además de esto, las «conversaciones» (comentarios, respuestas), los «compartidos» (*retweets*) y demás interacciones que permiten las principales plataformas sociales, aumentan el rango de difusión del mensaje, por lo que a mayor participación se genere, más alcance e impactos tendrán los mensajes. Para generar contenidos llamativos y «compartibles», propensos al aumento de interacciones, es necesario conocer los intereses de las audiencias y diseñar los mensajes con respecto a los «clusters» del *microtargeting*. Además, los contenidos gráficos (fotografías, infografías) y videográficos (vídeos, animaciones) tienden a tener mayor alcance que aquellos en los que solo se muestra texto plano.

- 5.3. Receptores:** La naturaleza del ecosistema comunicacional actual, en constante dinámica y procesos de mediamorfosis, también ha afectado la forma en có-

mo los receptores reciben y consumen las informaciones. Un trabajo realizado por Romero-Rodríguez, Torres-Toukoumidis, Pérez-Rodríguez, & Aguaded (2016) concluyó que la ubicua accesibilidad al contenido digital, las características de prosumidores²¹ de los receptores, el *multitasking* y la ausencia de infodietas, generan por antonomasia una audiencia sobresaturada de información, en la que además, menos del 30% de la información que recibe al día tiene utilidad en sus procesos de toma de decisiones.

En este orden de ideas, se hace más que necesario seguir las recomendaciones establecidas *ut supra*, con el fin de proveer a la institución de una política comunicacional-digital tendiente al aprovechamiento de los canales en función de la utilidad informativa.

6. Consideraciones finales

La generalización del uso de las tecnologías de la información aportó una serie de ventajas a las instituciones públicas y privadas, la capacidad de hacer público su mensaje dejó de ser una labor que implicaba necesariamente a los medios tradicionales de comunicación, de pronto la posibilidad de generar mensajes propios en plataformas propias se volvió una realidad. Esto conllevó la dificultad de hacer visible el mensaje en un entorno de sobresaturación informativa, donde cada individuo, al igual que cada institución, tiene por lo menos la posibilidad de generar su (s) propia (s) plataforma(s).

El reto entonces se transforma en la necesidad de hacer visible un mensaje entre una gran cantidad de mensajes. La idea del gran público se vuelve obsoleta y la necesidad de generar una comunicación más selectiva para un público más específico es la mejor vía para efficientar recursos.

²¹ Un prosumidor se entiende como aquella parte de la audiencia que consume información pero que también la produce, en una cadena de transmisión y respuesta continua entre emisores y receptores. (Bitzer, Thoroe & Schumann, 2009).

Internet pone al alcance de las instituciones una gran cantidad de herramientas tecnológicas que le permiten hacer público su mensaje en apariencia sin coste alguno. Decimos en apariencia porque, como hemos visto a lo largo de este capítulo, el coste es en cantidad de tiempo y esfuerzo que se ha de dedicar para generar un plan estratégico de comunicación y aplicarlo en el mejor de los sentidos.

Hoy más que nunca se hace indispensable pensar la comunicación institucional y planear el uso de las herramientas más convenientes. Las instituciones tienen ante sí la necesidad de adaptar su esfuerzo hacia una nueva comunicación donde la puesta en marcha depende ante todo de una planificación adecuada.

El tiempo que se invierte en hacer un análisis interno de fortalezas y debilidades (Mancinas-Chávez y Rodríguez Cárcela, 2014), así como en hacer un diagnóstico del panorama en el que se desenvuelve la institución es quizá una de las mejores inversiones en comunicación institucional.

El reto antes era generar mensajes adecuados para el gran público y conseguir la atención de los medios tradicionales. Ahora el reto es conseguir hacer visible a la institución entre la gran cantidad de información que se genera diariamente.

7. Referencias

- Aguaded, I. & Romero-Rodríguez, L. M. (2015). Mediamorfosis y desinformación en la infoesfera: Alfabetización mediática, digital e informacional ante los cambios de hábitos de consumo informativo. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 16(1), 44-57. doi: <http://dx.doi.org/10.14201/eks20151614457>
- Andrejevic, M. (2013). *Infoglut: How Too Much Information Is Changing the Way We Think and Know*. London: Routledge
- Benito-Ruiz, E. (2009). Infoxication 2.0, en M. Thomas [ed.] *Handbook of Research on Web 2.0 and Second Language Learning*, Pennsylvania: IGO-InfoSci.
- Berger, P. & Luckmann, T. (2003). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Bertot, J., Jaeger, P., Munson, S., & Glaisyer, T. (2010). Engaging the public in open government: Social media technology and policy for government transparency. *Computer*, 43(11), 53-59.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Hansen, D. (2012). The impact of policies on government social media usage: Issues, challenges, and recommendations. *Government Information Quarterly*(29), 30-40.
- Bitzer, S., Thoroe, L., & Schumann, M. (2009). Folksonomy: Creating Metadata through Collaborative Tagging. En Dumova, T., & Fiordo, R. (eds) *Handbook of Research on Social Interaction Technologies and Collaborative Software: Concepts and Trends*. Information Science Reference: IGI Publishing
- Bray, D. (2008). Information Pollution, Knowledge Overload, Limited Attention Spans and Our Reponsabilities as IS Professionals, en *Global Information Technology Management Association (GITMA) World Conference*, Atlanta, USA.
- Bomman, M., & Jones, Q. (2003). Information Overload. *SAGE, Encyclopedia of Community* (págs. 661-664). Thousand Oaks: SAGE.
- Cancelo-Sanmartín, M., & Gadea-Aldave, G. (2013). Las nuevas tecnologías como instrumento de legitimación de la imagen institucional. El programa de transparencia focalizada de la Procuraduría General de

- Justicia del Estado de Tamaulipas en México. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3(5), 171-188.
- Carr, N.(2011). *Superficiales ¿Qué está haciendo internet con nuestras mentes?* Madrid: Taurus.
 - Cornella, A. (2010). *Infoxicación: Buscando un orden en la información*. Barcelona: Infonomia.
 - Dias, P. (2014). From ‘infoxication’ to ‘infosaturation’: a theoretical overview of the cognitive and social effects of digital immersion. *Ámbitos: Revista Internacional de Comunicación*, 24.
 - Díaz-Noci, J. (2008). Definición teórica de las características del cyberperiodismo: elementos de la comunicación digital. *Doxa Comunicación*, 6, 53-91.
 - Domínguez-Quintas, S., Álvarez-Rodríguez, M.L., & Martí-Pellón, D. (2012). Dirección de Comunicación en Internet Estudio y recomendaciones para los espacios de prensa en webs corporativas desde el análisis de portales en internet de grupos empresariales en Galicia. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3(2), 45-70. doi: <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-3-2012-03-45-70>
 - Esteban-Talaya, Á. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
 - Gergen, K. (2006). *El Yo saturado: dilemas de identidad en el mundo moderno*. Barcelona: Paidós Surcos.
 - Gilovich, T. (1993). *How We Know What Isn't So*. New York: The Free Press.
 - Gitlin, T. (2005). *Enfermos de información: de cómo el torrente mediático está saturando nuestras vidas*. Barcelona: Paidós
 - Gleick, J. (2011). *The Information: A History, A Theory, A Flood*. London: Harper Collins
 - Gubern, R. (1987). *La mirada opulenta. Exploración de la iconosfera contemporánea*. Barcelona: Gili Gaya.
 - Jacoby, J., Speller, D., & Kohn, C. (1974). Brand Choice Behavior As a Function of Information Load: Study II, en S. Ward, P. Wright & A. Arbor [eds.], *Advances in Consumer Research*, vol. 1, Minnesota: Association for Consumer Research.

- Jacoby, J. (1977). Information Load and Decision Quality: Some Contested Issues. *Journal of Marketing Research*, 14, 569-573. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/3151201>
- Jacoby, J. (1984). Perspectives on Information Overload. *Journal of Consumer Research*, 10(4), 432-435.
- Kavanaugh, A. et al. (2012). Social media use by government: From the routine to the critical. *Government Information Quarterly*, 29, 480-491. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2012.06.002>
- Lee, G., & Hoon-Kwak, Y. (2012). An Open Government Maturity Model for social media-based public engagement. *Government Information Quarterly*, 29, 492-503. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2012.06.001>
- Linders, D. (2012). From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government Information Quarterly*(29), 446-454. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2012.06.003>
- López, X. et al. (2005). Medios digitales de Galicia: ¿versiones de los diarios impresos o cibermedios? En *Actas del VII Congreso de la Sociedad Española de Periodística*. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela, 616-636.
- Maimon, O. y Rokach, L. (2010). *Data Mining and Knowledge Discovery Handbook*. Springer: Nueva York.
- Mancinas-Chávez, R. y Rodríguez Cárcela, R. (2014). La práctica del periodismo institucional, en Reig, R. (Director): *La dinámica Periodística. Perspectiva, contexto, método y técnicas*. Lima: Editorial San Marcos, segunda edición.
- Marín, L. (1996). *La comunicación en empresas y organizaciones*. Barcelona: Bosch).
- Maultasch-Oliveira, G. y Welch, E. (2013). Social media use in local government: Linkage of technology, task, and organizational context. *Government Information Quarterly*, 30, 397-405. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.019>
- Mergel, I. (2013). A framework for interpreting social media interactions in the public sector. *Government Information Quarterly*, 30, 327-334. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.015>

- Mergel, I., & Bretschneider, S. I. (2013). A three-stage adoption process for social media use in government. *Public Administration Review*, 3, 390-400. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/puar.12021>
- Milgram, S. (2010). *The individual in a social world: essays and experiments*. Londres: Printer&Martin.
- Osimo, D., & Punie, Y. (2008). Las redes sociales y la administración pública: oportunidades y retos. *Bit*, 17, 73-77.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2011). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. New Jersey: Wiley.
- Porter, J. (2008). *Designing for the Social Web*. California: New Riders Press.
- Romero-Rodríguez, L. M., Gadea, W., & Hernández-Díaz, G. (2015). Incidencia de la diversificación del ecosistema comunicativo en la sobresaturación informativa. *Comunicación. Estudios venezolanos de la comunicación*, n^o 171-172, 25-31.
- Romero-Rodríguez, L.M., & Aguaded, I. (2016). Consumo informativo y competencias digitales de estudiantes de periodismo de Colombia, Perú y Venezuela. *Convergencia Revista De Ciencias Sociales*, 23(70), 35-57.
- Romero-Rodríguez, L.M., Torres-Toukoumidis, Á., Pérez-Rodríguez, M.A., Aguaded I. (2016). Analfanautas y la cuarta pantalla: Ausencia de infodietas y de competencias mediáticas e informacionales en jóvenes universitarios latinoamericanos. *Fonseca, Journal of Communication*, 12, 11-25. doi: <http://dx.doi.org/10.14201/fjc2016121125>
- Searle, J. R. (1997). *La construcción de la realidad social*. Barcelona: Paidós.
- Shenk, D. (2003). Concept of Information Overload, en *E- Science, Encyclopedia of International Media and Communications*, 2, Boston: Elsevier.
- Sixto-García, J. (2012). Uso de las redes sociales en la Administración pública gallega: ¿una técnica de marketing 2.0? *Pensar la Publicidad*, 2, 345-363.
- Sotelo, J. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel.

- Speier, C. *et al.* (1999). The Influence of Task Interruption on Individual Decision Making: An Information Overload Perspective. *Decision Science*, 30(2), 337-360. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5915.1999.tb01613.x>
- Tepper, M. (2003). The rise of social software. *NetWorker*, 7(3), 18-23. doi: <http://dx.doi.org/10.1145/940830.940831>
- Toffler, A. (1970). *Future Shock*. New York: Bantam Books
- Ure, M. (2016). La comunicación de la administración pública en las redes sociales: los casos de las ciudades de Buenos Aires y Bolonia. *Palabra Clave*, 19(1), 240-270. doi: <http://dx.doi.org/10.5294/pacla.2016.19.1.10>
- Watzlawick, P. (1979). *¿Es real la realidad? Confusión, desinformación, comunicación*. Barcelona: Herder.

CAPÍTULO VI

NO HAY TRANSPARENCIA SIN COMUNICACIÓN: HACIA UN SITIO WEB MUNICIPAL QUE COMUNIQUE

Idoia Camacho Markina

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

Es Licenciada y Doctora en Ciencias de la Información por la Universidad del País Vasco y Profesora Agregada en dicha universidad, impartiendo en la actualidad las asignaturas de Formación de Portavoces y Periodismo especializado. Sus líneas de investigación de los últimos años se centran en las áreas de Periodismo especializado, Comunicación sobre salud, Ética de la información y Comunicación corporativa. Es autora de publicaciones sobre el tratamiento de diversos temas sanitarios en la prensa, la función educativa de los medios de comunicación y los gabinetes de comunicación en la administración local, entre otras.



Resumen

En esta época de pérdida de confianza en la clase política, los Portales de Transparencia han surgido como herramientas necesarias para canalizar las demandas ciudadanas de una gestión transparente por parte de las instituciones públicas. Una interpretación comúnmente extendida es pensar que la transparencia de un Ayuntamiento se mide en función de los puntos y porcentajes de cumplimiento de indicadores que su Portal obtenga en cualquiera de los múltiples rankings de transparencia existentes, por lo que se ha convertido en objetivo prioritario ofrecer en el sitio web municipal el acceso a una gran cantidad de datos, sin entender que el hecho de publicar mucha información, por sí solo, no asegura que la población esté más ni mejor informada sobre los asuntos públicos.

Para evitar la sobreabundancia informativa, la información municipal debe transformarse en comunicación, y así estará en condiciones de contribuir a desarrollar una ciudadanía bien informada, activa y participativa. Esta comunicación se debe basar en dos pilares fundamentales: ordenar la información del sitio web para mostrarla de manera comprensible y crear canales vivos de comunicación para consultar a los ciudadanos. Internet ofrece las herramientas necesarias para que la comunicación entre el Ayuntamiento y la ciudadanía sea una realidad. No estamos ante un problema de recursos, sino que el obstáculo son las barreras mentales y organizativas que suele haber en la Administración pública y que impiden avanzar hacia una verdadera cultura de la comunicación y de la transparencia.

Palabras clave: Comunicación institucional, Ayuntamientos, transparencia, información, participación ciudadana, sitios web.

1. El Portal de Transparencia de los Ayuntamientos

La sociedad del siglo XXI se caracteriza por lo que Manuel Castells ha denominado “crisis de la promesa de la democracia como forma de legitimación política”, en la medida en que la mayoría de los ciudadanos no se consideran suficientemente representados en las formas actuales de

participación política y en la medida en que existe una desconfianza creciente con respecto a la clase política (Pascual, 2006: 198). Esta desafección democrática se traduce en el aumento de la distancia entre políticos y ciudadanos y en la pérdida de confianza en el funcionamiento de las instituciones públicas. Para hacer frente a esta problemática, se están haciendo esfuerzos por cambiar la concepción tradicional de la política y transitar hacia nuevas praxis que acerquen la Administración a la ciudadanía, incorporando elementos que faciliten su participación en los asuntos públicos y mejoren la transparencia de las instituciones.

Siguiendo a Delgado (2015: 27), entendemos la transparencia como la actitud de “gobernar con paredes de cristal, ejerciendo el poder y gestionando los recursos públicos bajo luz y taquígrafos”. A la vista de esta definición, parece necesario que se garantice la existencia de un suficiente nivel de transparencia en todos los niveles del sector público, dado que está financiado con el esfuerzo económico de todos los ciudadanos y que se dedica exclusivamente a servir a dichos ciudadanos.

Las políticas de transparencia constituyen actualmente uno de los principales ejes de la agenda política y están orientadas a la apertura de las Administraciones públicas y a la implicación de la ciudadanía en la gestión pública. Conectan con los modelos de gestión denominados *e-Government* y *e-Governance*. El *e-Government*, o gobierno electrónico, supone la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación al gobierno tradicional, para facilitar la gestión y ofrecer a los ciudadanos el acceso digital a las informaciones y servicios públicos. La *e-Governance*, por su parte, avanza hacia la utilización de estas tecnologías para integrar la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas, en una forma de gobernar que se ha llamado gobierno relacional o gobierno en red (Colombo, 2007: 58).

La transparencia, según Delgado (2015: 25-27), es un elemento fundamental para que exista un Gobierno Abierto –aquel que conversa con los ciudadanos y toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias–, para que exista un Buen Gobierno –aquel que persigue el cumplimiento de los intereses generales y consigue en un alto grado una buena gestión–, para que se pueda realizar un justo ejercicio de rendición de cuentas del poder público, y para evitar la corrupción, o, al menos, dificultar su aparición.

Es en el ámbito de la Administración local y regional donde este tipo de modelos de gestión ha demostrado más eficacia, ya que los datos de todos los países muestran que hay más legitimidad política a nivel regional y local que a nivel nacional y global, debido a que los ciudadanos tienen más información y más capacidad de control directo sobre lo que hacen sus gobernantes, a que son gobiernos que representan más directamente las identidades culturales de la sociedad, y a que –en definitiva– es más fácil manejar lo local que lo nacional (Pascual, 2006: 206).

Como consecuencia de la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno (Ley 19/2013), los Ayuntamientos están obligados desde el pasado 10 de diciembre de 2015 a disponer del Portal de Transparencia Municipal como una sección específica dentro del sitio web municipal. Si bien es cierto que dicha Ley predica el desarrollo del Portal de Transparencia referido únicamente a la Administración General del Estado, una interpretación coherente con su texto completo lleva a recomendar que el Ayuntamiento defina su propio Portal de Transparencia (Ayuso, 2015: 1263). Este Portal debe incluir toda la información sobre la que existe una obligación de publicidad activa –aquella que el Ayuntamiento ofrece sin que nadie lo solicite–, además de la relacionada con la publicidad pasiva –la información solicitada con mayor frecuencia por los ciudadanos–. El objetivo es que los usuarios puedan acceder a toda la información municipal desde un único punto.

En este sentido, “el Portal de Transparencia es básico porque representa el elemento vehicular a través del cual ejecutar las obligaciones de transparencia” (Campos, 2015: 75) y ofrece una ventana abierta a la ciudadanía, un instrumento que permite canalizar las demandas ciudadanas de una gestión transparente y de información clara, y el suministro de la misma por parte de las Administraciones públicas. Los contenidos que han de publicarse están recogidos en la citada Ley y agrupados en tres bloques: Información institucional, organizativa y de planificación, Información de relevancia jurídica, e Información económica, presupuestaria y estadística. De esta manera se garantiza el derecho de acceso a la información pública, entendiendo que la información generada en las actuaciones de las Administraciones pertenece a los ciudadanos, quienes tienen el derecho de acceder a ella cuando así lo soliciten (Delgado, 2015: 24).

Al crear sus Portales de Transparencia a lo largo de los últimos años, ha sido habitual que los Ayuntamientos estructuren la información que publican conforme al cuadro general del Índice de Transparencia de Ayuntamientos (ITA) que utiliza la organización Transparencia Internacional España. Los 80 indicadores del ITA abarcan más información que la obligatoria de la Ley, pero son los más utilizados porque esta organización hace públicas las puntuaciones de los Ayuntamientos que valora y la clasificación final de transparencia de los 110 Ayuntamientos más grandes de España. No obstante, a partir del 10 de diciembre de 2015 se debe estructurar la publicación de contenidos con arreglo a la estructura de la Ley, aunque se atienda también a los indicadores del ITA (Ayuso, 2015).

Tabla I. Indicadores ITA y su correspondencia con la Ley.

| Índice de Transparencia de Aytos. (ITA) -2014- | | | Ley de Transparencia | |
|---|----|---|----------------------|--|
| Áreas | Nº | Indicador | Nº | Artículo |
| A) INFORMACIÓN SOBRE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL | | | | |
| 1.- Información sobre los cargos electos y el personal del Ayuntamiento | 1 | Se especifican datos biográficos del Alcalde/sa y de los concejales/as | 6 | Información institucional, organizativa y de planificación |
| | 2 | Se especifican las direcciones electrónicas del Alcalde/sa y de los concejales/as | | |
| | 3 | Se publica la Agenda institucional del Alcalde/sa | | |
| | 4 | Relación de Puestos de Trabajo (RPT) del Ayuntamiento. | 6 | Información institucional, organizativa y de planificación |
| | 5 | Se publica la relación individualizada de Cargos de confianza, y el importe individual o colectivo de sus retribuciones | 8 | Información económica, presupuestaria y estadística |
| | 6 | Oferta Pública de Empleo del Ayuntamiento, y su desarrollo y ejecución | | |
| 2.- Información sobre la organización y el patrimonio | 7 | Se especifican los diferentes Órganos de Gobierno y sus respectivas funciones | 6 | Información institucional, organizativa y de planificación |

| | | | | |
|--|----|---|---|--|
| nio del Ayuntamiento | 8 | Se especifican los datos básicos de órganos descentralizados, entes instrumentales y sociedades municipales | 6 | Información institucional, organizativa y de planificación |
| | 9 | Se publica la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) o Plantillas de Personal de los órganos descentralizados, entes instrumentales y sociedades municipales, indicándose los cargos de confianza | | |
| | 10 | Está aprobada/o y se publica la Agenda Local 21, y/o el Plan Estratégico municipal | 6 | Información institucional, organizativa y de planificación |
| | 11 | Se publica la relación detallada de Vehículos oficiales adscritos al Ayuntamiento. | 8 | Información económica, presupuestaria y estadística |
| | 12 | Se publica el Inventario de Bienes y Derechos del Ayuntamiento | 8 | Información económica, presupuestaria y estadística |
| 3.- Información sobre normas e instituciones municipales | 13 | Ordenes del día previas de los Plenos Municipales | | |
| | 14 | Actas íntegras de los Plenos Municipales | | |
| | 15 | Acuerdos completos de las Juntas de Gobierno, y las Actas íntegras cuando actúen por delegación del Pleno | | |
| | 16 | Se pueden seguir en directo en la web y/o quedan almacenados en la misma los vídeos de los Plenos municipales | | |
| | 17 | Existe y se publica un "Código ético o de buen gobierno" del Ayuntamiento | | |
| | 18 | Se publican las resoluciones judiciales que afecten al Ayuntamiento | | |
| B) RELACIONES CON LOS CIUDADANOS Y LA SOCIEDAD | | | | |
| 1.- Características de la página web del Ayuntamiento | 19 | Se ha implantado un Portal (o sección específica) de transparencia | | |
| | 20 | Existe un Buscador interno visible | | |
| 2. Información y atención al ciudadano | 21 | Se puede ver en la portada de inicio el Mapa de la propia web | | |

| | | | | |
|--|----|--|---|--|
| dano | 22 | Se publican datos sobre las preguntas recibidas de los ciudadanos u organizaciones | | |
| | 23 | Se publica el catálogo general de servicios, así como las sedes de los servicios y equipamientos de la entidad | | |
| | 24 | Catálogo actualizado de procedimientos administrativos de su competencia, con indicación de su objeto, trámites, plazos, sentido del silencio administrativo | | |
| | 25 | Se informa sobre situación y cortes en el tráfico, y/o incidencias en los servicios municipales | | |
| | 26 | Se recoge información actualizada sobre la situación medioambiental en el municipio | | |
| | 27 | Se contempla un espacio para que expresen sus opiniones y propuestas los Grupos políticos municipales | | |
| | 28 | Espacio reservado para las Asociaciones de vecinos del municipio, y relación de los temas o preguntas formuladas por ellas | | |
| | 29 | Existen en la web municipal foros de discusión o perfiles de redes sociales | | |
| 3.- Grado de compromiso para con la ciudadanía | 30 | Existe y se publica un Reglamento de Participación ciudadana | | |
| | 31 | Existen y se informa sobre los Consejos municipales y/u otros canales de participación ciudadana y se publican sus acuerdos, informes o propuestas | | |
| | 32 | Se posibilitan las sugerencias y la participación ciudadana en la elaboración de los planes económicos y Presupuestos | | |
| | 33 | Existe y se informa sobre una/s Carta/s de Servicios municipales, y del grado de cumplimiento de sus compromisos | 6 | Información institucional, organizativa y de planificación |
| | 34 | Existen y se publican los resultados de encuestas sobre prestación de los servicios | 8 | Información económica, presupuestaria y estadística |

| C) TRANSPARENCIA ECONÓMICO-FINANCIERA | | | | |
|---|----|---|---|---|
| 1.- Información contable y presupuestaria | 35 | Se publican las Modificaciones presupuestarias aprobadas | 8 | Información económica, presupuestaria y estadística |
| | 36 | Se publican los Presupuestos de los órganos descentralizados, entes instrumentales y sociedades municipales | 8 | Información económica, presupuestaria y estadística |
| | 37 | Se publican los informes en relación con la estabilidad presupuestaria | | |
| | 38 | Se publica la Autonomía fiscal | | |
| | 39 | Capacidad o necesidad de financiación en términos de estabilidad presupuestaria | | |
| 2.- Transparencia en los ingresos, gastos y deudas municipales | 40 | Ingresos fiscales por habitante | | |
| | 41 | Se publica el Gasto por habitante | | |
| | 42 | Se publica la Inversión por habitante | | |
| | 43 | Se publica el Periodo medio de cobro | | |
| | 44 | Informes trimestrales de medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales de pago a proveedores | | |
| | 45 | Se publica el importe de la deuda pública municipal consolidada y su evolución en comparación con ejercicios anteriores | | |
| D) TRANSPARENCIA EN LAS CONTRATACIONES Y COSTES DE LOS SERVICIOS | | | | |
| 1.- Procedimientos de contratación de servicios | 46 | Composición, forma de designación y convocatorias de Mesas de contratación | | |
| | 47 | Actas de las Mesas de Contratación | | |
| 2.- Suministradores y costes de los servicios | 48 | Lista y/o cuantía de las operaciones con los proveedores, adjudicatarios y contratistas más importantes | 8 | Información económica, presupuestaria y estadística |
| | 49 | Información sobre el Coste de servicios financiados con tasas o precios públicos | | |
| E) TRANSPARENCIA EN MATERIAS DE URBANISMO, OBRAS PÚBLICAS Y MEDIOAMBIENTE | | | | |

| | | | | |
|--|----|---|---|---|
| 1.- Planes de ordenación urbana y convenios urbanísticos | 50 | Está publicado el Plan General de Ordenación Urbana (PGOU) y los mapas y planos que lo detallan | | |
| | 51 | Políticas y programas del Ayuntamiento relativos al medioambiente, así como los informes de seguimiento de los mismos | | |
| | 52 | Estudios de impacto ambiental, paisajísticos y evaluaciones del riesgo relativos a elementos medioambientales | | |
| | 53 | Se publican (y se mantienen publicados) las modificaciones aprobadas del PGOU y los Planes parciales aprobados | | |
| | 54 | Información precisa de los Convenios urbanísticos del Ayuntamiento y de las actuaciones urbanísticas en ejecución | 8 | Información económica, presupuestaria y estadística |
| | 55 | Se publica información precisa sobre los usos y destinos del suelo | | |
| 2.- Anuncios y licitaciones de obras públicas | 56 | Información precisa de la normativa vigente en materia de gestión urbanística | 7 | Información de relevancia jurídica |
| | 57 | Se publican los proyectos, los pliegos y los criterios de licitación de las obras públicas | | |
| | 58 | Se publican las modificaciones, reformados y complementarios de los proyectos de las obras más importantes | | |
| 3.- Información sobre concurrentes, ofertas y resoluciones | 59 | Listado de empresas que han concurrido a la licitación de las obras públicas | | |
| | 60 | Nombre de las empresas que han realizado las obras públicas más importantes | | |
| 4. Obras públicas, urbanismo e infraestructuras | 61 | Se aporta información precisa sobre cada una de las obras más importantes de infraestructura que están en curso | | |
| | 62 | Se difunde periódicamente información sobre las obras de infraestructura realizadas, y/o las aprobadas | | |

| | | | | |
|---|--------|--|---|--|
| | 63 | Se publica la Inversión en infraestructuras por habitante | | |
| | 64 | Se publica la Proporción de ingresos del Urbanismo | | |
| F) INDICADORES LEY DE TRANSPARENCIA | | | | |
| 1.- Planificación y organización del Ayuntamiento | 6 5 | Planes y Programas anuales y pluri-anuales en los que se fijan objetivos concretos, así como las actividades, medios y tiempo previsto para su consecución | 6 | Información institucional, organizativa y de planificación |
| | 6 6 | Se publica un Organigrama actualizado que permite identificar a los responsables de los diferentes órganos, así como sus funciones y relaciones de dependencia | 6 | Información institucional, organizativa y de planificación |
| | 6 7 | Se publican los informes internos de los órganos de asesoramiento jurídico y de la intervención, una vez que son definitivos | | |
| 2.- Contratos, convenios y subvenciones | 6 8 | Contratos formalizados, con el objeto, importe de licitación y de adjudicación, procedimiento utilizado, instrumentos a través de los que se haya publicitado, número de licitadores participantes e identidad de los adjudicatarios | 8 | Información económica, presupuestaria y estadística |
| | 6 9 | Se publican las modificaciones de los Contratos formalizados | 8 | Información económica, presupuestaria y estadística |
| | 7 0 | Se publican periódicamente los Contratos menores formalizados con información detallada de sus importes y adjudicatarios | 8 | Información económica, presupuestaria y estadística |
| | 7 1 | Se publican datos estadísticos sobre el porcentaje en volumen presupuestario de Contratos adjudicados | 8 | Información económica, presupuestaria y estadística |
| | 7 2 | Se publica la relación de los Convenios suscritos, con mención de las partes firmantes, su objeto y en su caso las obligaciones económicas convenidas | 8 | Información económica, presupuestaria y estadística |
| | 7 3 | Subvenciones y ayudas públicas concedidas, con indicación de su importe, objetivo o finalidad y beneficiarios | 8 | Información económica, presupuestaria y estadística |

| | | | | |
|--|--------|---|---|---|
| 3.- Altos cargos del Ayuntamiento y Entidades participadas | 7 4 | Se publican las retribuciones percibidas por los Altos cargos del Ayuntamiento y los máximos responsables de las Entidades participadas por el mismo | 8 | Información económica, presupuestaria y estadística |
| | 7 5 | Indemnizaciones percibidas con ocasión del abandono de los cargos | 8 | Información económica, presupuestaria y estadística |
| | 7 6 | Se publica el Registro de Intereses de Actividades y de Bienes de los Altos cargos del Ayuntamiento | 8 | Información económica, presupuestaria y estadística |
| 4.- Información económica y presupuestaria | 7 7 | Relación de Inmuebles, tanto propios como en régimen de arrendamiento, ocupados y/o adscritos al Ayuntamiento | 8 | Información económica, presupuestaria y estadística |
| | 7 8 | Presupuestos del Ayuntamiento, con descripción de las principales partidas presupuestarias e información actualizada sobre su estado de ejecución | 8 | Información económica, presupuestaria y estadística |
| | 7 9 | Se publican las Cuentas Anuales/Cuenta General del Ayuntamiento | 8 | Información económica, presupuestaria y estadística |
| | 8 0 | Informes de Auditoría de cuentas y/o los de Fiscalización por parte de los Órganos de control externo, del Ayuntamiento y de las entidades del sector público municipal | 8 | Información económica, presupuestaria y estadística |

Fuente: Elaboración propia

Tabla II. Contenidos exigidos por la Ley que no aparecen en el ITA.

| Nº | Artículo | Contenido |
|----|---|--|
| 7 | Información de relevancia jurídica | Publicar la normativa municipal vigente más relevante |
| 7 | Información de relevancia jurídica | Publicar los documentos que, conforme a la legislación vigente, deban ser sometidos a un período de información pública durante su tramitación |
| 8 | Información económica, presupuestaria y estadística | Resoluciones de autorización o reconocimiento de compatibilidad que afecten a los empleados públicos así como las que autoricen el ejercicio de actividad privada al cese de los altos cargos de la Administración General del Estado o asimilados según la norma- |

| | | |
|---|---|--|
| | | tiva autonómica o local |
| 8 | Información económica, presupuestaria y estadística | Publicar las encomiendas de gestión que se firmen, con indicación de su objeto, presupuesto, duración, obligaciones económicas y las subcontrataciones que se realicen con mención de los adjudicatarios, procedimiento seguido para la adjudicación e importe de la misma |
| 8 | Información económica, presupuestaria y estadística | Publicar las decisiones de desistimiento y renuncia de los contratos |

Fuente: Elaboración propia

Entre la clase política y los medios de comunicación se ha extendido la interpretación de que una institución es más o menos transparente en función de los puntos y porcentajes de cumplimiento de indicadores que obtenga en el citado Índice de Transparencia o en cualquiera de los otros múltiples rankings de transparencia existentes. No cabe duda de que estas clasificaciones han servido para avanzar en el ámbito de la transparencia –entre otras razones porque su publicación es un acicate para que los Ayuntamientos ofrezcan una imagen pública positiva si obtienen buenas puntuaciones–, pero no se puede dar por válida la afirmación que se hace habitualmente de que la obtención de una determinada calificación es garante de que un Ayuntamiento es transparente. De hecho, algunos estudios han demostrado que las diferentes metodologías de medición ofrecen resultados distintos, por lo que cumplir con los indicadores de cualquier sistema de evaluación de la transparencia no garantiza que las entidades sean objetivamente transparentes. Por tanto, entender la transparencia en función de estos rankings es una percepción muy limitada de la misma (Delgado, 2015: 17).

Para cumplir con la Ley de Transparencia y para obtener una buena posición en alguna de estas clasificaciones, se ha convertido en objetivo prioritario ofrecer en el sitio web municipal el acceso a una gran cantidad de datos, sin entender que el hecho de publicar mucha información, por sí solo, no asegura que la población esté más ni mejor informada sobre los asuntos públicos. Es más, una gran cantidad de datos puede generar una transparencia *opaca*, como la definió Jonathan Fox (2007: 667) –en contraposición con la deseable transparencia *clara*–, si su finalidad no es ayudar al ciudadano a controlar y a conocer a la institución, sino dar la imagen de que el gobierno se abre, cuando en

realidad trata de evitar el control y la sanción ciudadana; para ello, se aporta información aislada, sin integrar, innumerables estadísticas innecesarias, montones de datos sin sentido y toneladas de documentos inservibles. De nuevo, esta es una visión estática y finalista de la transparencia, en lugar de entender que la transparencia es dinámica y que debe servir para adoptar medidas encaminadas hacia la mejora de la democracia (Delgado, 2015: 17).

Por todo esto, podemos apuntar que es un error identificar transparencia con rankings o identificarla con portales, como también es un error identificar portales con multitud de datos. Es verdad que si hay portales es mejor que si no los hay, y si hay datos –aunque estén presentados de forma confusa– es mejor que si ni siquiera existieran, pero las políticas de transparencia exigen mucho más que meros portales y datos acumulados (Villoria, 2015). Recordemos que –como hemos indicado al principio de este capítulo– la transparencia es una respuesta a la desafección democrática dominante en la sociedad, para satisfacer la demanda ciudadana de mayor información y participación en los asuntos públicos. Esta demanda no se satisface solamente cumpliendo un trámite burocrático de hacer pública determinada información, sino con una actitud ética por parte de los poderes públicos, que son los encargados de hacer propia la transparencia.

2. De la información a la comunicación

Si la principal preocupación de los responsables políticos de un Ayuntamiento con respecto a su sitio web es publicar una marea de datos para conseguir cumplir todos los indicadores de los rankings de evaluación y de la Ley de Transparencia, es posible que sientan la satisfacción del deber legal cumplido, pero corren el riesgo de caer en la sobreabundancia informativa y generar *infoxicación* o *infopolución*, fenómeno que produce en los ciudadanos una sobresaturación cognitiva que les impide comprender la gran cantidad de información a la que tienen acceso (Romero-Rodríguez et al., 2015: 27). La sobreabundancia de información puede llegar a generar angustia en los usuarios, por no sentirse en condiciones de encontrar la información buscada (Mena, 2014). De esta forma, la información se convierte en desinformación, lo que va

creando paulatinamente desinterés por acceder al sitio web municipal y, por ende, desconfianza en el Ayuntamiento.

Para evitar la infoxicación derivada de la sobreabundancia informativa y para que la información publicada por los Ayuntamientos ayude a la ciudadanía a entender mejor cómo funcionan los asuntos públicos y a mejorar el control sobre las actuaciones políticas, es preciso que haya una transformación de la información en comunicación. Porque la transparencia sin comunicación es una transparencia meramente formal, una transparencia opaca.

Aunque es habitual que los términos de ‘información’ y ‘comunicación’ se utilicen indistintamente, en realidad se trata de dos conceptos diferentes. Es cierto que sin la información no es posible la comunicación, pero la información por sí sola no constituye comunicación. El diccionario de la Real Academia Española define ‘información’ como la “acción de dar noticia de algo”, es decir, es un traspaso de datos de un emisor a un receptor. La ‘comunicación’, sin embargo, es definida como “hacer a una persona partícipe de lo que se tiene” o “consultar con otros un asunto, tomando su parecer”, por lo que la diferencia es cualitativa con el mero traspaso de información a de una persona a otra.

La información es la materia prima de la comunicación, pero para que haya comunicación no basta con informar, el receptor debe comprender la información y ser comprendido por el emisor. Comunicar es transferir ideas y conocimientos –transferir información–, pero teniendo en cuenta a la persona a la que se dirigen esos contenidos. Se trata de concebir un mensaje con la idea de que el otro no solo lo reciba, sino que lo entienda, que provoque en él algún efecto, para que la información pase a ser comunicación.

La política municipal del siglo XXI se desarrolla en un contexto en el que las nuevas tecnologías han transformado las relaciones sociales. Atrás han quedado el modelo comunicativo unidireccional –basado en un emisor que transmitía un mensaje a un receptor a través de un canal– y el modelo bidireccional –según el cual el emisor y el receptor iban intercambiando sus posiciones en el proceso comunicativo–, relegados ante un modelo en el que los sujetos están permanentemente conectados y actúan indistintamente y simultáneamente como emisores y receptores, y en el que, además, ya no sólo participan el emisor y el re-

ceptor, sino que estos actores reciben multitud de respuestas de diferentes grupos de personas que a su vez están conectadas con otros grupos y otras personas. Nos encontramos inmersos en un nuevo paradigma comunicativo caracterizado por la conexión en red, la conversación en tiempo real, la democratización del acceso a la información y la horizontalidad en las relaciones.

Este nuevo modelo no tiene nada que ver con la verticalidad jerárquica dominante tradicionalmente en la relación entre representantes y representados, ni con la escasez de información pública habitual en otras épocas, ni con la actitud pasiva propia de la sociedad de masas. Hoy los ciudadanos quieren participar en toma de decisiones políticas, interactuar con sus representantes, opinar sobre las políticas públicas... y lo quieren poder hacer en cualquier momento y que se les responda de manera inmediata. Se trata de un nuevo ecosistema social en el que las instituciones deben adaptar su modelo comunicativo para acercarse a lo que el consultor político Antoni Gutiérrez-Rubí (2015) ha denominado tecnopolítica, un nuevo modelo de hacer política basado en la utilización de las tecnologías digitales para responder a las demandas participativas de la ciudadanía actual, que ya no se conforma con votar cada cuatro años.

La comunicación es como el eco, devuelve lo que se emite. Si un Ayuntamiento se comunica habitualmente con los ciudadanos, si les ofrece informaciones veraces y entendibles, si cuenta con sus opiniones a la hora de tomar decisiones... la respuesta de los ciudadanos será positiva, crearán en el Ayuntamiento y se conseguirá la transparencia necesaria. Si la obsesión del Ayuntamiento son los rankings de evaluaciones, si comunica solo cuando la gente se lo demanda, si la información que publica en la web municipal es difícil de entender... será difícil que los ciudadanos lo vean como un Ayuntamiento transparente.

Por eso, la comunicación –como la transparencia– para que sea eficiente debe estar planeada y ubicada dentro de una estrategia de comunicación integral de la organización, que defina los objetivos a conseguir, los mensajes más adecuados, los canales más efectivos para conectar con sus públicos y los tiempos más oportunos para que esos mensajes lleguen. Establecer una política adecuada de comunicación es la manera más eficiente para transmitir la transparencia de una institución en todas sus áreas.

La estrategia comunicativa permitirá al Ayuntamiento colocarse en una situación proactiva a la hora de comunicar y evitar así las situaciones reactivas impredecibles, en las que se actúa intentando cubrir las necesidades informativas de la ciudadanía tal y como van surgiendo. De esta manera, la institución estará en condiciones de ejercer un control sobre lo que está transmitiendo.

El propósito final de cualquier estrategia de comunicación municipal debería ser poner a la ciudadanía en el centro de la acción pública. Por eso, una de las prioridades a marcar debe ser conocer a los ciudadanos y saber lo que opinan y piensan sobre la institución, para lo cual es necesario construir relaciones de calidad con ellos, lo que repercutirá en una mayor confianza de la ciudadanía y en una mejora de la reputación de la institución.

Y para poder establecer esa relación de confianza, hay que tener constantemente presente la que siempre ha sido la regla más importante para que exista una buena comunicación –aún más válida en el nuevo contexto de los medios de comunicación digitales– que es que para comunicar bien es necesario salir de sí mismo para ponerse en la piel de los demás, es necesario olvidar sus pensamientos, deseos o valores –su propio mundo– para concentrarse exclusivamente en los de las personas a las que se desea comunicar algo (Giansante, 2015: 35).

La comunicación implica que exista una relación de escucha entre los actores, para después estar en condiciones de enviar un mensaje que pueda ser comprendido por el receptor, porque en comunicación lo prioritario no es lo que dice el emisor sino lo que los demás entienden, lo que perciben los ciudadanos cuando comunica el Ayuntamiento. Por eso es tan importante escuchar a la ciudadanía, para luego poder adaptar el mensaje que se transmite a sus necesidades e intereses. Se trata de un cambio de perspectiva muy simple, pero que muchos no están dispuestos a adoptar.

La planificación y ejecución de la estrategia de comunicación es una tarea que corresponde al departamento de comunicación de la entidad. Si bien es cierto que en el actual ecosistema social la intermediación de los profesionales de la comunicación ya no es indispensable para que la información llegue a los usuarios, su papel es más necesario que nunca para poner orden en la gran marea de información que circula por las

redes y para ayudar a los ciudadanos a interpretar correctamente la inmensa cantidad de datos a los que tiene acceso. “Las herramientas de la comunicación online son, en realidad, simples en apariencia, pero requieren una gestión compleja, porque implica todas las competencias de la comunicación y de la política: desde la elección de las noticias hasta la elaboración de los contenidos, desde la preparación de declaraciones hasta la producción, selección y publicación de fotos y vídeos” (Giansante, 2015: 45). Será labor de los profesionales de la comunicación poner al alcance de la ciudadanía toda la información municipal que sea de su interés –evitando la infoxicación– y mantener una relación y un diálogo constante entre el Ayuntamiento y sus públicos.

Para ello, el departamento de comunicación municipal debe evolucionar desde el tradicional gabinete de prensa, cuya principal función es gestionar las relaciones con los medios de comunicación, hacia un departamento de comunicación integral, que se encargue de la gestión de todas las labores de comunicación interna y externa, con el objetivo de cubrir las necesidades específicas de la interacción comunicativa-relacional entre Ayuntamiento y ciudadanía. Estamos hablando de un departamento que no solo comunique servicios, sino que comunique la organización municipal como marca, como referencia, como experiencia de los ciudadanos, para implicarlos en la gestión municipal (Puig, 2003: 12).

Por otro lado, hoy en día gran parte de los departamentos de comunicación municipales están muy politizados, muy ligados al equipo de gobierno, de tal manera que cuando se produce un cambio político es habitual que los gabinetes se desbaraten y se implanten nuevas estructuras o remodelen las ya existentes, asignando nuevas funciones y recursos humanos (Campillo, 2012: 321). De esta manera, la comunicación de los Ayuntamientos se sitúa en la línea entre las características e intereses de los partidos políticos y los de la Administración pública, que no siempre coinciden, lo que puede perjudicar a la calidad de la comunicación entre la institución local y el ciudadano (García y Vázquez, 2012: 412). Esta tendencia a la politización de los equipos de comunicación municipales constituye otro factor por el cual se hace necesaria una evolución hacia una mayor profesionalización de los departamentos de comunicación.

La comunicación municipal se entiende, de esta manera, no como una campaña de publicidad ocasional o continuada de lo bien que lo hace la Administración, sino como una propuesta de valor cívico, absolutamente necesaria para construir, mantener y acrecentar el municipio, implicando a los ciudadanos diferentes que ya no están fuera de la organización: están dentro, con los trabajadores y el equipo de gobierno (Puig, 2003: 131). Se trata de mejorar la cultura comunicacional de los Ayuntamientos, algo en lo que se ha avanzado mucho en los últimos años pero en lo que es necesario seguir trabajando, para que la comunicación pase a formar parte de la propia gestión y no sea algo que simplemente se utiliza para intentar vender bien unas decisiones tomadas previamente (Oriol-Costa, 2015: 17).

3. Un sitio web municipal que comunique

Las tecnologías del actual ecosistema digital permiten a las instituciones adaptarse a las demandas ciudadanas de una mayor interacción con los gobernantes. Uno de los principales canales a través de los cuales es posible que la comunicación entre el Ayuntamiento y la ciudadanía sea una realidad es el sitio web municipal. Sin embargo, el mero hecho de contar con una página web no garantiza que exista comunicación porque –como ya hemos mencionado– una web puede servir como contenedor de gran cantidad de información que difícilmente llegue alguna vez a comunicar. De hecho, la mayoría de los Ayuntamientos españoles que disponen de página web no tienen como finalidad prioritaria entablar una relación comunicacional con los ciudadanos, ya que ofrecen una escasa interactividad (García & Catalina, 2014: 340).

A la hora de diseñar el sitio web, los responsables municipales tienen que tener muy claros cuáles son sus objetivos, que estarán alineados con los objetivos establecidos en la estrategia de comunicación global. “La web no es el último escaparate de la modernidad municipal, el alucine de algunos: es un instrumento de comunicación actual, que pide una manera de pensarla y presentarla, de intercambiarla. Muy ágil. Muy veloz. Muy cambiante. Muy impactante. Muy con respuestas personalizadas” (Puig, 2003: 94). Un sitio web que comunica contribuye a un mayor acercamiento entre representantes y representados y a una mayor implicación de estos en los asuntos públicos, porque aumenta la

transparencia y la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas y –como consecuencia– incrementa la legitimación política de los gobernantes. De esta manera, la institución estará en condiciones de contribuir a desarrollar una ciudadanía bien informada, activa y participativa.

Para que el sitio web municipal contribuya a la interacción comunicativa-relacional con los ciudadanos debe cumplir con dos premisas fundamentales. La primera de ellas consiste en ordenar la información publicada y mostrarla de manera clara y comprensible, es decir, transformar los datos oficiales en mensajes que sean válidos para los ciudadanos y que estén actualizados. La segunda premisa radica en crear canales vivos de comunicación para consultar habitualmente a los ciudadanos y para que estos sientan que sus demandas y propuestas son atendidas por el Ayuntamiento.

3.1. Transformar los datos oficiales en mensajes válidos

La web es el canal idóneo para publicar toda la comunicación municipal de interés para los vecinos del municipio –catálogo de servicios, noticias, trámites on line, tablón de anuncios, documentación de Plenos y Comisiones, datos sobre la corporación municipal, agenda de actividades, publicaciones...– y también para publicar información atractiva para los medios de comunicación –notas de prensa, fotografías y vídeos, cortes de voz...– y para los visitantes –información práctica sobre alojamiento, hostelería, lugares que visitar...

Un Ayuntamiento genera cantidades ingentes de información. Para que se conviertan en comunicación es necesario que las personas con las que se relaciona entiendan dicha información para que pueda provocar en ellas algún efecto. Por eso, el primer paso ha de ser conocer las características de las personas a las que se dirige la entidad. Lógicamente, no se trata de conocerlas individualmente, pero sí de saber cuáles son sus focos de interés, sus gustos, saber qué buscan en la web, qué esperan del Ayuntamiento, con qué frecuencia se conectan, qué contenidos visitan... porque se deberá adaptar el sitio web a todos esos factores. Hay que diseñar el sitio web pensando en quién lo utiliza y en la imagen que la entidad quiere transmitir a esas personas, que habrá sido previamente establecida en la estrategia de comunicación. “La elección de los colores, de las fuentes tipográficas y del diseño debe corresponder

con la imagen que se desea ofrecer. Así pues, no se empieza diciendo ‘quiero una web azul’, sino pensando en qué perfil y valores se quiere difundir. A partir de aquí se pueden buscar las soluciones que puedan ayudar a comunicarlos (Giansante, 2015: 122).

La organización de los contenidos también debe responder a las necesidades de los ciudadanos y facilitar su experiencia de navegación. Es habitual que las Administraciones reproduzcan en la página web su estructura organizativa de departamentos y áreas, pero los usuarios no tienen porqué conocer dicha estructura ni saber a qué área pertenece cada dato que necesitan conocer. Cuando consultan la web lo hacen para buscar informaciones concretas que quizás siguiendo la organización estructural del Ayuntamiento estarían escondidas en alguna página interna que les costaría encontrar. Este tipo de organización da lugar a “webs donde todo está en la página inicial, con docenas de botones y botoncitos, iconos y banners dedicados a las más diversas actividades; son webs desordenadas y confusas donde se quiere resaltar todo, pero, como sucede con los estudiantes que subrayan todas las líneas de un libro, se acaba sin dar visibilidad a nada” (Giansante, 2015: 114).

La página de inicio del sitio web no debe ser un mero contenedor de toda la información que el Ayuntamiento quiere publicar, sino que deber recoger los contenidos realmente importantes desde el punto de vista de los ciudadanos. La función de la web es articular dicho contenido, seleccionarlo, ordenarlo, contextualizarlo y complementarlo con información externa, de tal manera que tenga sentido para los usuarios. Desde la página principal se puede enlazar a páginas más específicas que profundizan en cada uno de los temas con información detallada y, si fuera necesario, estas pueden dar acceso a otras páginas aún más detalladas.

Al margen de los documentos oficiales que se publiquen en la web para garantizar el acceso de la ciudadanía a la información municipal – contrataciones, planes de gobierno, expedientes, ordenanzas, procedimientos, memorias, informes, presupuestos...– es conveniente que se elaboren textos propios para la web dedicados a interpretar aquellas informaciones que más pueden interesar a los ciudadanos. Estos textos utilizarán un lenguaje claro, inteligible y didáctico, y simplificarán el lenguaje administrativo farragoso e incomprensible para la mayoría de la población –que no está familiarizada con la terminología utilizada en

la Administración—, aunque, lógicamente, sin perder el rigor y la veracidad necesarios en la información pública.

También resulta útil la inclusión de gráficos, mapas, diagramas, tablas, infográficos y vídeos para sintetizar y explicar procesos e informaciones complejas en poco espacio y de manera muy visual y atractiva. Estos instrumentos son especialmente útiles para transmitir la información económica y financiera, con el objetivo de facilitar una mejor comprensión de contenidos técnicos como la elaboración y ejecución presupuesto municipal, la evolución de la deuda, el destino de los impuestos, las subvenciones concedidas, etc.

Huelga decir que toda la información publicada en la web debe ser actualizada de forma continua, indicando de forma expresa la fecha en la que se actualizó por última vez y, si es posible, la fecha en que se tiene prevista la próxima actualización.

3.2. Crear canales vivos de comunicación con la ciudadanía

La web municipal no es un escaparate para satisfacer egos políticos, sino un lugar de encuentro entre los gobernantes y sus vecinos. La comunicación entre estos dos actores no puede mantenerse si unos solo hablan de sus actividades y de lo bien que hacen las cosas y los otros solo reciben la información. Atendiendo a su definición, la comunicación consiste en hacer partícipe a la otra persona de lo que se tiene, lo que en un Ayuntamiento equivaldría a entablar un diálogo continuo con la ciudadanía para llegar a construir una relación de confianza entre ambos. Como en toda relación que se precie, la institución no solo habla de sí misma, sino que incluye a los ciudadanos y se interesa por sus opiniones, ideas y propuestas.

Por esta razón, en un sitio web que comunique no pueden faltar las herramientas que hacen posible la participación de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones públicas. La introducción de mecanismos participativos en la relación entre Ayuntamiento y ciudadanos sirve, por un lado, para recuperar la legitimidad de la institución, ampliar la transparencia y la rendición de cuentas sobre sus decisiones y actuaciones, y ayudar a resolver mejor los complejos problemas sociales y políticos; y, por otro, para recuperar el valor de la ciudadanía, que se siente parte de una comunidad política y social, se informa, se interesa,

siente que su opinión es oída y toma parte responsable y activa en la búsqueda de soluciones para mejorar la vida de su barrio o ciudad (Graells i Costa & Ramilo, 2013: 107).

Se pueden habilitar múltiples canales digitales a través de los cuales el Ayuntamiento escuche diligentemente lo que la ciudadanía le quiere transmitir, responda a sus inquietudes y recoja sus aportaciones. Correo electrónico, aplicaciones de mensajería instantánea, foros virtuales, blogs, encuestas y formularios en línea, votaciones telemáticas, redes sociales... son herramientas que permitirán establecer y fortalecer la relación entre el Ayuntamiento y los ciudadanos. A través de este tipo de canales, los vecinos tienen la posibilidad de comunicarse con sus gobernantes de la misma manera que lo hacen en el día a día con las personas con las que se relacionan en su vida laboral y personal: en contacto permanente, conversando en tiempo real, conectados en red, compartiendo contenidos y con relaciones horizontales entre sí.

Otro canal de comunicación al que muchas veces no se le presta la atención que merece son los comentarios del sitio web. Habilitar la opción de que los usuarios realicen comentarios en la web es una excelente oportunidad de interactuar con ellos, además de dar la imagen de que el Ayuntamiento es transparente y está dispuesto a escuchar a la población y a aceptar sus críticas.

4. Conclusiones

La transparencia es más una actitud de los poderes públicos que el cumplimiento de un mero trámite burocrático de hacer pública la información municipal. La Ley de Transparencia se convertirá en papel mojado si los responsables de los Ayuntamientos no asumen que es necesario un cambio de pensamiento que implica tomar plena conciencia de la importancia de la transparencia en el desarrollo de un municipio. Cumplir con las obligaciones legales es un paso, pero la transparencia no debe quedarse en ese estadio, sino que puede y debe avanzar hacia la voluntad de transformación de la institución para la adquisición de una verdadera cultura de la transparencia. Solo así existirán posibilidades reales de superar la desafección democrática que afecta a la política actual.

Un requisito fundamental en este cambio de cultura es la apuesta por la comunicación. La transparencia será más fácil de conseguir si se adapta la forma de gobernar a la manera de funcionar del ecosistema digital, en el que las personas están conectadas en red y se comunican entre sí de manera constante y a través de conversaciones en tiempo real. Esta manera de entender la comunicación –en la que los comunicadores profesionales juegan un papel fundamental– es la que demandan los ciudadanos a sus Ayuntamientos, con los que quieren construir una relación de confianza en la que se sientan escuchados y tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones públicas.

El reto de la transparencia y la comunicación exige un cambio de modelo hacia la eficiencia y la sencillez de la gestión pública y hacia la apertura de los procedimientos municipales, frente a la ineficacia, el hermetismo y la opacidad características de las Administraciones públicas tradicionales. La cultura comunicativa-relacional tiende a chocar con la mentalidad de unos gobernantes volcados hacia el interior de sus partidos e instituciones y con la mecánica que siguen las Administraciones públicas, que se mueven de modo más lento y controlado.

En definitiva, las herramientas para comunicar están disponibles, por lo que la falta de comunicación entre un Ayuntamiento y sus ciudadanos no se debe –generalmente– a un problema de recursos, sino que el obstáculo lo constituyen las barreras mentales y organizativas que suele haber en la Administración pública, que impiden aprovechar el potencial que ofrecen las tecnologías para poder crear una verdadera cultura de la comunicación y de la transparencia.

Referencias bibliográficas

- Ayuso, Isabel Mónica (2015), “El Portal de Transparencia en los Ayuntamientos”, *El Consultor de los Ayuntamientos*, No. 10, 1262-1274.
- Campillo, Conchi (2012), “Investigación en comunicación municipal: estudios y aportaciones académicas”, *Vivat Academia*, No. 117, 301-323.
- Campos, M^a Concepción (2015), “Entidades locales y transparencia. Cinco riesgos a evitar en el proceso de implantación”, *Revista Española de la Transparencia*, No. 1, 72-80.
- Colombo, Clelia (2007), *e-Participación. Las TIC al servicio de la innovación democrática*, Barcelona: UOC.
- Delgado, Francisco (2015), “Sistemas de Medición y Transparencia en los Ayuntamientos”, *Revista Española de la Transparencia*, No. 0, 12-17.
- Fox, Jonathan (2007), “The uncertain relationship between transparency and accountability”, *Development in Practice*, Vol. 17, No. 4-5, 663-671.
- García, Antonio & Catalina, Beatriz (2014), “Ciberespacio y ciudadanos: una mirada a través de los ayuntamientos españoles”, *Análisis*, Vol. 46, No. 85, 325-343.
- García, Berta & Vázquez, Pablo (2012), Los gabinetes de prensa institucionales de los ayuntamientos españoles en internet, *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, Vol. 18, No. especial octubre, 405-412.
- Giansante, Gianluca (2015), *La comunicación política online*, Barcelona: UOC.
- Graells i Costa, Jordi & Ramilo, Mentxu (2013), *Ciudadanía y administraciones en red. La Administración Pública ante la nueva sociedad en red*, La Coruña: Netbiblo.
- Gutiérrez-Rubí, Antoni (2015), *La transformación digital y móvil de la comunicación política*, Madrid: Fundación Telefónica - Ariel.
- Mena, Sergio (2014), “Herramientas contra la infoxicación en los Social Media: los Content Curators”, *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, No. 24.

- Oriol-Costa, Pere (2015), “Realidad y perspectivas de la profesión” en Ballester-Espinosa, Adrián & Martín Llaguno, Marta (eds.), *La profesionalización de la comunicación política*, Alicante: Instituto Alicantino de Cultura Juan Gil-Albert, 12-17.
- Pascual, Mayte (2006), *En qué mundo vivimos. Conversaciones con Manuel Castells*, Madrid: Alianza Editorial.
- Puig, Toni (2003), *La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos: somos una marca de servicios pública con propuestas innovadoras y un estilo entusiasta*, Barcelona: Paidós.
- Romero-Rodríguez, Luis M., Gadea, Walter, & Hernández-Díaz, Gustavo (2015), “Incidencia de la diversificación del ecosistema comunicativo en la sobresaturación informativa”, *Comunicación. Estudios venezolanos de la comunicación*, No. 171-172, 24-33.
- Villoria, Manuel (2015), “El largo camino hacia la transparencia en los Ayuntamientos españoles”, *El Consultor de los Ayuntamientos*, No. 18, 1983-2001.

CAPÍTULO VII

INFLUENCIA DEL JUEGO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LAS ORGANIZACIONES LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL COMO FACTOR DE DESARROLLO SOCIAL

Angel Torres-Toukoumidis

Universidad de Huelva, España

Doctor en Comunicación bajo la línea de investigación «Educomunicación y Media Literacy» (2014), de las universidades de Huelva, Sevilla, Málaga y Cádiz. Realizando investigación sobre la Gamificación como estrategia integral de evaluación de políticas públicas y educación ciudadana. Máster en Comunicación con Fines Sociales por la Universidad de Valladolid, licenciado en Estudios Liberales por la Universidad Metropolitana (Venezuela) homologado en Ciencias Políticas por la Universidad Complutense de Madrid



José P. Zagal

University of Utah, Estados Unidos

Doctor en Informática por Georgia Institute of Technology (2008), Master en ciencias de la ingeniería (1999) y una licenciatura en ingeniería industrial (1997) de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Actualmente se desempeña como vicepresidente de Digital Games Research Association (DiGRA) y profesor asociado de la Universidad de Utah en ingeniería del arte y entretenimiento, diseño de juegos móviles, ética en videojuegos y jugabilidad experimental. Escritor de varios artículos orientados a la exploración de las formas de apoyar la educación y la alfabetización de los juegos.



María Amor Pérez-Rodríguez

Universidad de Huelva, España

Profesora Titular de Universidad en el Departamento de Filología Española y Didáctica de la Universidad de Huelva. Sus publicaciones se centran en la integración de los medios de comunicación en el currículum en general y en el área de Lengua Española y Literatura en particular, atendiendo a las posibilidades de éstos y de las nuevas tecnologías. Recientemente ha editado en Paidós (Barcelona): «Los nuevos lenguajes de la comunicación. Enseñar y aprender con los medios».



Resumen

La acción de jugar y el juego adquieren hoy día un papel relevante en la construcción de una identidad colectiva y en la sistematización del desarrollo del conocimiento en la sociedad, distanciándose de su consideración trivial y de utilidad exclusiva para niños y adolescentes. Desde este enfoque, este estudio pretende construir un esquema interpretativo del impacto de los juegos desde las múltiples estrategias de comunicación en el contexto institucional. Para ello, en primera instancia y de manera introductoria se presenta una breve exploración teórica desde la perspectiva contemporánea sobre la importancia de la acción de jugar y el juego en la sociedad civil. Desde la consideración de la acción de jugar como un pilar fundamental de la cultura, Huizinga (1949) y Caillois (1961), hasta la visión más específica de la vinculación del juego en la comunicación, Goffman (1961) y Bateson (1987).

Por otra parte, el desarrollo del ecosistema comunicacional acompañado por el avance tecnológico y la creación de nuevas necesidades han transformado el proceso de adopción del juego en las organizaciones, en especial, a partir de la incursión de los dispositivos móviles y de las redes sociales (Larivière, Joosten, Malthouse, van Birgelen, Aksoy, Kunz y Huang, 2013). Así, mediante la revisión de la literatura académica y el estudio de casos sobre las estrategias de juegos serios, juegos de realidad alternativa (ARG) y gamificación se trata de evidenciar la influencia de los juegos y su progresiva integración en la comunicación interna y externa de las organizaciones.

Palabras clave: comunicación institucional, comunicación corporativa, ecología de medios, juego serio, juego de realidad aumentada, gamificación.

1. Introducción

El crecimiento exponencial de la industria relacionada con los juegos está acompañado por el desarrollo de las nuevas tecnologías. En los últimos años, esta se ha visto impulsada convirtiéndose en un medio de consumo masivo por excelencia. China, ubicada en el primer puesto dentro de este mercado, pasó de invertir \$USD 27,15 billones en 2011 a \$USD 368,10 billones un año más tarde (Ström y Ernkvist, 2014), se-

guida de Estados Unidos, Japón, Corea del Sur y Alemania, los cuales se mantienen en la curva ascendente de producción dentro de la industria. En efecto, según Seiffert y Nothhaft (2015), el mercado los juegos supera en audiencia, crecimiento e ingresos a otras industrias de medios y entretenimiento como el cine y la música.

Los videojuegos son de una importancia y magnitud cultural significativa. Datos recientes indican la relevancia en términos de su alcance. En los EEUU el 40% de los hogares cuenta con una consola para jugar videojuegos y se calcula que en un 63% de los hogares estadounidenses reside por lo menos una persona que juega 3 o más horas a la semana (ESA, 2016). Si bien los videojuegos son un fenómeno cultural relativamente reciente, los juegos, o dicho de modo más general, las actividades lúdicas, han formado parte esencial del acontecer humano.

En este capítulo abordamos las aportaciones teóricas cuyo objeto es demostrar de manera simplificada la trascendencia de los juegos en la cultura y en el desarrollo del comportamiento de las personas, así como lo concerniente a los estudios para la determinación de patrones de interacción en la comunicación sustentados a través de la ecología de medios. La segunda sección está compuesta de un preámbulo explicativo de los *serious games*, juegos de realidad aumentada (ARG) y gamificación, así como ejemplos de su incorporación de casos reales en la comunicación interna y externa en el sector público y privado.

2. Perspectiva teórica del juego

A principios del siglo XX, Groos (1908) explicaba el juego como un comportamiento particularmente difícil de precisar ya que está relacionado con aspectos fisiológicos, psicológicos, biológicos, estéticos, pedagógicos y sociológicos de la condición humana. Al profundizar en cada uno de ellos, lo fisiológico se muestra en la repetición involuntaria de estímulos proporcionando la liberación de energía mediante la recreación, lo psicológico tiene que ver con los niveles de satisfacción de los participantes, lo biológico se refiere a las causas genéticas del comportamiento, lo estético enfatiza la apreciación sensitiva de la experiencia, lo pedagógico reconoce el desarrollo de cualidades dirigidas al aprendi-

zaje, y por último, lo sociológico está representado por las necesidades de comunicación del colectivo.

Al dejar de lado ¿por qué jugamos? para concentrarnos en examinar ¿qué es el juego? Huizinga (1949) sostiene en su argumento central que este es un compendio de factores culturales que caracterizan la civilización. La relación cercana que mantiene el juego con los ritos sociales predispone el grado de invención, el respeto a las reglas y la competencia justa en la sociedad. Específicamente, la actividad lúdica destaca por tener sus propias reglas libremente consentidas, no estar asociada a una finalidad u objetivo externo y por crear su propia realidad apartada de la cotidianidad construyendo mundos transitorios dentro del mundo ordinario.

Posteriormente, Caillois (1961) ahonda en las ideas de Huizinga reconociendo que las diferentes maneras de jugar están determinadas por un conjunto de las actitudes básicas. Así, estima cuatro categorías generales de juegos: *alea*, en los que prima el azar, como en los juegos de naipes o dados; *agón*, donde prevalece la competencia, siendo el ejemplo más reconocido los deportes; *mimicry*, juegos de imaginación donde el jugador interpreta y se comporta como un personaje, como es el caso de las representaciones teatrales; y, finalmente, *ilinx*, juegos conocidos como de vértigo, en los que se rompe con la estabilidad perceptiva y se prescribe para combatir situaciones de pánico, como la escalada y el funambulismo. Además, Caillois (1961) distingue dos polos opuestos transversales a sus cuatro categorías: *paidia* y *ludus*. Los juegos de *paidia* enfatizan la libertad y la improvisación, mientras que por *ludus* se entienden los juegos reglamentados, estructurados y ordenados.

El juego se erige como antecedente de la cultura proporcionando una huella de la actividad tanto individual como colectiva de los seres humanos, exhibiendo los cambios suscitados en el tiempo (Steinkuehler, 2006). Asimismo, las múltiples clasificaciones de los juegos, más allá de organizar las formas de expresión a través de principios y fines comunes, sirven de apoyo para reconocer las nociones del sistema social, religión, condiciones del entorno y comportamiento presentes en la sociedad (Robert, Arth y Bush, 1959).

3. Perspectiva teórica clásica del juego en la comunicación

De acuerdo con Sutton-Smith (1997) el juego puede enfocarse según su aplicación a las múltiples disciplinas del conocimiento humano. En biología, psicología y educación contribuye al desarrollo y a la socialización de las personas, en antropología busca la vinculación con las costumbres, en las artes y literatura se enmarca como un aliciente a la creatividad, en la sociología como un sistema de control social manipulado por aquellos que poseen el poder para su propio beneficio, en las matemáticas potencia los datos de probabilidad y en las ciencias de la comunicación se percibe como una forma de metacomunicación. Sutton-Smith (1999) concluye que el juego sirve de intermediario entre las personas y el resto de la sociedad al proveer un contexto ambiguo que permite tanto subestimar el valor de los temas centrales del acontecer humano como a la vez concederle un carácter positivo e interesante a los elementos mundanos y aburridos.

Dentro del ámbito de la comunicación, el juego se fundamenta a través de la teoría de la ecología de los medios. Esta aproximación teórica analiza el rol del entorno mediático en los procesos de interacción (Scolari, 2012). El juego no es más que un medio que propone la apertura mutua entre el mundo real y el imaginario generando patrones de comportamiento específicos a través de formatos de comunicación comprensibles que facilitan la determinación de roles de los jugadores (Goffman, 1961). Concretamente se articula en tres variables metacomunicativas: la creación de significado en el desarrollo del juego, la interacción generada por la simbología compartida entre los participantes y la adaptación de reglas implementadas. Sirva como ejemplo cómo un par de zapatos de lado y lado pasan a establecer los límites de la portería de fútbol o cómo un palo de escoba pasa a ser un caballo de combate entre indios y vaqueros. La recodificación del mensaje de un contexto particular configurado dentro de la actividad lúdica deriva una interpretación ajustada a los constructos socioculturales.

Por su parte, Bateson (1987) también considera al juego como un paso importante en la evolución de la comunicación. Según su visión, el juego es un fenómeno en el cual los “actos de juego” denotan, otros actos que “no son juego” (Bateson, 1987). El ejemplo clásico de esto consiste en observar animales jugando a atacarse y plantearse cómo es posible que los participantes entiendan la actividad como un juego y no como

una agresión. Para que la actividad de juego sea reconocida es necesario que exista una meta-comunicación que señale que una acción no es tal, sino que es parte del juego.

En suma, el juego y la comunicación están íntimamente correlacionados. La transformación cognitiva y perceptiva de las personas durante el juego está supeditada al proceso meta-comunicativo. Por ende, es necesario comprender que el juego está enmarcado hacia un dominio paralelo a la vida ordinaria que traspasa a un discurso subjetivo y arbitrario, en ocasiones separado del pensamiento lógico, que incluye canales multidireccionales de transmisión del mensaje exentos de cualquier sugerencia moral o inmoral (Handelman, 1977).

4. Los juegos: serios, de realidad aumentada y gamificación

Una vez evidenciada la proximidad de los juegos a la cultura, la comunicación organizacional ha acudido su uso como medio de interacción y adaptación a las necesidades de los ciudadanos (Konijn, Utz, Tanis y Barnes, 2008; Benton, 2013). Por una parte, el sector privado, representado por la comunicación corporativa, entendida como: «una función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de toda la comunicación interna y externa con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable con los stakeholders de la empresa» (Cornelissen, 2014: 5). Y, por otra, el sector público, representado por la comunicación gubernamental, encargada de desempeñar un papel primordial en el discurso público, involucrando la participación de los ciudadanos en la formulación de políticas públicas, aumentando la eficacia de la actuación de la Administración Pública y sirviendo de recordatorio a las organizaciones gubernamentales la existencia de un mundo exterior (Vos, 2009). Ambos sectores presentan un cambio progresivo en las estructuras dinámicas de comunicación creando oportunidades de visualización, integración y medición de la información expuesta (Argenti, 2006) incluyendo iniciativas que integran al juego en sus diferentes modalidades, entre las que destacan los juegos serios, los juegos de realidad aumentada y la gamificación. Según Leal (2015) la visión en conjunto de las modalidades mencionadas se justifica por una procedencia común, en este caso las tres provienen indefectiblemente del ámbito militar y del ocio.

La denominación de juegos serios proviene del anglicismo «serious games», en la que adjetivo «serio» sirve para enfatizar la convergencia del entretenimiento con los objetivos del espectro educativo, sanitario, políticas públicas, comunicación estratégica, entre otros (Zyda, 2005). Los juegos serios se suscriben bajo un marco profesional específico dedicado a informar, educar y adiestrar a los individuos (Michael y Chen, 2006), caracterizándose por mantener una larga duración en el tiempo, aplicar recursos digitales basándose principalmente en la simulación, modificar las reglas según las características de los participantes, combinar el modelo competitivo con el modelo colaborativo para la obtención de metas, garantizar la aprehensión de conocimiento y competencias, contener tutoriales o «etapas de entrenamiento» y generar consecuencias realistas en los resultados producidos por la experiencia (Charksy, 2010). La clasificación de los juegos serios más próxima al ámbito de la comunicación se basa en mensaje transmitido. Según Djaouti, Álvarez y Jessel (2011) los juegos serios se pueden ordenar en educativos «edugames», informativos «newsgames», persuasivos «advergames» y «political games» y subjetivos «military games» y «art games». Cada uno de ellos representa un diseño particular en la difusión del mensaje. Los educativos están planteados para enseñar o entrenar habilidades durante el juego (Quiroga, Herranz, Gómez-Abad, Kebir, Ruiz, y Colom, 2009), los informativos buscan crear argumentos que desarrollen la discusión en la esfera pública (Sicart, 2008), los persuasivos tienen el objetivo de cambiar la actitud o comportamiento del usuario de manera intencional (Bogost, 2007) y los subjetivos tienden a contener un mensaje implícito en la experiencia del usuario (Oksanen, 2013). En suma, los diferentes juegos serios son conducidos por la intención comunicativa a circunstancias específicas en espacios proporcionados por las plataformas digitales.

Por su parte, la Realidad Aumentada (RA), «Augmented Reality», es una variación virtual que abstrae al usuario hacia una experiencia con imágenes y sensaciones del mundo real realzando la percepción de los sentidos, incluidos tacto, visión, audición y olor, a través de nuevas vías tecnológicas (Van Krevelen y Poelman, 2010). Desde otra perspectiva se trata de un sistema compuesto por la combinación de objetos reales y virtuales que registra la interacción en tiempo real y en tres dimensiones (Azuma, 1997).

Según Zhou, Duh y Billinghurst (2008) las aplicaciones de Realidad Aumentada se supeditan a tres tipos de tecnologías: casco de realidad virtual, dispositivos móviles portátiles y pantallas de proyección. El primero cumple la funcionalidad específica de la superposición de gráficos de objetos virtuales por medio de vídeos y tecnología óptica. Por su parte, los dispositivos móviles portátiles son una alternativa a los cascos de realidad virtual, por su emisión de representaciones visuales a través de plataformas móviles como tabletas, teléfonos inteligentes y ordenadores. En este caso, la simpleza de sus gráficos y su capacidad limitada de hardware se compensan con su alta disponibilidad para los usuarios y su uso aceptado en la sociedad. Por último, las pantallas de proyección, consideradas menos intrusivas que las otras tecnologías, despliegan información gráfica directamente en superficies reales operando a través de cámaras y proyectores.

La experimentación interactiva de la Realidad Aumentada en el ámbito lúdico se traduce en el manejo de los soportes técnicos mencionados a través de los denominados juegos ubicuos (Broll, Ohlenburg, Lindt, Herbst y Braun 2006). Estos, también conocidos como «pervasive games» son un nuevo formato de entretenimiento que combina la experiencia computacional con el mundo real mediante sensores multimedia y acceso inalámbrico. Captan la información sobre el contexto generando cambios de acuerdo a la ubicación, acciones y sensaciones producidas en el jugador (Capra, Radenkovic, Benford, Oppermann, Drozd y Flintham, 2005; Pineiro-Otero y Costa-Sánchez, 2015). Los juegos ubicuos se apoyan en los siguientes aspectos comunes: apoyar el proceso de cambio de ideas en el desarrollo del juego, estimular la personalización del ritmo y creación de escenarios, evitar el excesivo control y restricciones en los desafíos potenciando el mejoramiento de las habilidades del jugador, impulsar la formación y comunicación de las metas intermedias, facilitar el desplazamiento entre las partes físicas y virtuales del juego sin perder la sensación de inmersión y favorecer la interacción social dentro del sistema del juego incorporando estructuras que motiven el vínculo entre los jugadores (Hinske, Lampe, Magerkurth y Röcker, 2007). Los Juegos de realidad aumentada a diferencia de los virtuales y físicos, tienden a buscar la integración de ambos entornos mediante plataformas que actúan como puente en la orquestación de los contenidos expuestos, fortaleciendo la interacción y el desarrollo de habilidades comunicativas entre las que destacan la práctica colaborati-

va; y la creación y comprensión verbal, no verbal y escrita de los formatos aplicados. Actualmente, Pokémon Go, juego ubicuo por excelencia, visualizado a través de dispositivos móviles portátiles, está rompiendo récords de gasto de dinero real dentro de la aplicación y usuarios activos alrededor del mundo.

En el Hype Cycle de Gartner en 2014, la gamificación se presentaba como una tecnología emergente con una proyección de 2 a 5 años. Un año más tarde pasa de ser tecnología emergente a tecnología fija en el sector productivo (Rivera y Van der Meulen, 2014). Para Deterding, Dixon, Khaled y Nacke (2011: 2): «La gamificación es el uso de diseño de elementos de juego en contextos no lúdicos». Por tanto, el propósito central de su aplicación se orienta al estudio del comportamiento de las personas, apelando a la persuasión para prolongar su participación activa dentro de un ámbito específico (Werbach y Hunter, 2012) y actuando a su vez como vehículo en los procesos comunicativos internos y externos para agilizar la emisión del mensaje (Freudmann y Bakamitossos, 2014). Por ende, se precisa, desde el enfoque conductista, que la motivación sea el factor de mayor impacto en las actividades que incorpora la gamificación (Muntean, 2011; Nicholson, 2012; Hamari, Koivisto y Sarsa, 2014). Sin embargo, esto no implica preparar los objetivos y condiciones para realizar una tarea estimulando a los usuarios y proporcionándoles una compensación tangible (bienes materiales) o intangible (puntos, medallas y tablas de posiciones) a las actividades rutinarias. El proceso de diseño de gamificación supone incurrir en la adaptación de mecánicas, dinámicas y estética de los juegos intercediendo en la motivación interna, afectando la voluntad de actuar e incitando a un comportamiento determinado a través de una experiencia de disfrute (Hamari y Koivisto, 2015).

Unido a la estabilidad y los resultados que está obteniendo en el sector empresarial, se evidencia una gamificación asumida desde la vertiente mercantilista, proveniente del marketing y la publicidad, vista como un «proceso de mejora de un servicio a través de experiencia lúdicas con la finalidad de apoyar la creación de valor por parte del usuario» (Huotari y Hamari, 2012: 19). En este sector la gamificación es una oportunidad para otorgar un valor diferencial en los productos y servicios. Sin embargo, la gamificación no solamente ha estado presente en el sector comercial, también ha repercutido en el sector social, valorándose es-

pecialmente, su impacto en el sector educación (De Sousa Borges, Durelli, Reis y Isotani, 2014; Monterrat, Lavoué y George, 2014), la salud (King, Greaves, Exeter y Darzi, 2013; Lister, West, Cannon, Sax y Brodegard, 2014; Hartin, Nugent, McClean, Cleland, Tschanz, Clark y Norton, 2014), medio ambiente (Peham, Breitfuss y Michalczuk, 2014; Magana y Munoz-Organero, 2015), la seguridad vial (Shi, Lee, Kurczal y Lee, 2012; Rodríguez, Ibarra, Roa, Curlango, Bedoya y Montes, 2014) entre otros.

5. Aplicación de juegos en la comunicación interna

Los juegos constituyen un recurso aplicado en la comunicación interna. Así, se utilizan por los departamentos de Recursos Humanos y de Comunicaciones, además de orientarse al logro de las metas de la empresa o de la Administración Pública. Foreman y Argenti (2005) concibe que la prioridad es mantener al empleado o funcionario motivado facilitando las relaciones en el lugar de trabajo, promoviendo la identificación con la misión, visión y valores de la organización y gestionando sus carreras profesionales. Quirke (2012) propone que la comunicación interna sirva para resolver problemas entre los empleados, establecer vínculos con la marca, identidad y estructura de la organización, educar altos directivos, facilitar la interacción entre las diferentes jerarquías, aprender de otras organizaciones y formalizar redes y alianzas entre los empleados.

En el caso de los juegos serios, la relación con la comunicación interna se traslada principalmente a la formación profesional de los empleados y funcionarios (Vorderer y Ritterfield, 2009; Azadegan, Riedel y Hauge, 2012). Aunque los «edugames» fueron diseñados para la enseñanza formal, los resultados del proceso instructivo han facilitado su adaptación al contexto empresarial-corporativo y a la Administración Pública. Entre los casos corporativos más representativos están: SAP Road Warrior, SAP; Plantville, Siemens; Pex4fun -Microsoft; Shell Explorer Game, Royal Dutch Shell; LEGO -Procter & Gamble e INNOV8 -IBM, mientras que en la Administración Pública se pueden citar: Senior Ludents del Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España que busca formar a los nuevos funcionarios a través de un juego que motiva la transferencia de conocimiento adquirido por los veteranos o Cyber-

Ciege subvencionado por el Gobierno de Estados Unidos que enseña a los estudiantes de Marina los conceptos básicos de seguridad informática. Otros ejemplos de utilización son: Party-Tura de Cracovia, Polonia, que ofrece apoyo en competencias organizacionales dentro de la Administración Pública; Ergon de la Diputación de Valencia dispuesto para enseñar sobre ergonomía y seguridad laboral y TruSim del Condado de Durham, Reino Unido, enfocado a médicos, enfermeras y profesionales de la salud, a quienes se les enseña a reconocer el deterioro de los pacientes y a tomar decisiones con urgencia.

El análisis de estos 10 casos demuestra que los juegos serios mejoran la eficiencia y flexibilidad de los trabajadores, favorecen el desarrollo de competencias complementarias y en especial reducen los costos del entrenamiento.

Similar a los juegos serios, los juegos de realidad aumentada (ARG) o «pervasive games» son utilizados primordialmente como herramienta de aprendizaje en la comunicación interna, aunque también cumplen funciones de socialización, colaboración y compañerismo entre los empleados (Lee, 2012). En las experiencias revisadas se exhibe un desuso progresivo de las pantallas de proyección, mientras los dispositivos móviles portátiles y los cascos de realidad virtual van al alza. CISCO, compañía multinacional de telecomunicaciones, utiliza un juego de realidad virtual para motivar a su departamento de ventas; The Financial Times realiza una semana de aprendizaje digital a través de un juego de realidad virtual en el que el 85% de sus empleados participa activamente; Vinci Energies y Siemens emplean Daqri, un casco de realidad virtual que integra elementos lúdicos para simplificar las inspecciones de las instalaciones; y Lexus ha creado un simulador de manejo para motivar la creatividad de sus diseñadores. En el entorno institucional son menos los casos que poseen información pública sobre el uso de esta incipiente tecnología. Entre estos, el Johnson Space Center de los Estados Unidos simula caminatas en el espacio capacitando a los astronautas para las próximas exploraciones, mientras que el National Health Service y el National Rail Enquiries de Reino Unido utilizan una aplicación para dispositivos móviles portátiles ofrecida por City & Guilds que permite hacer seguimiento del desarrollo de las habilidades de sus empleados. Los Juegos de Realidad ya son parte del presente, pero sin du-

da se convertirán en el núcleo de las nuevas tecnologías del futuro respecto a la extensión de contenido digital (Park, Yoon, Hwang, 2016).

La tendencia de la gamificación en la comunicación interna de las empresas y de la Administración Pública se ha orientado a la motivación y productividad de sus empleados y a programas de formación (Armstrong, Landers y Collmus, 2015). España se encuentra a la vanguardia de su aplicación. Multinacionales como Banco Santander, con su proyecto Güin-Güin o Mapfre con Beyond, destinan sus recursos a programas gamificados para mejorar la experiencia de sus empleados. Por su parte LevelEleven, FantasySalesTeam, Nitro, Hoopla son plataformas reconocidas de gamificación orientadas al departamento de ventas, en las cuales se permite visualizar, monitorear y recompensar la productividad de los trabajadores de manera efectiva y transparente. Por supuesto, Deloitte con Leadership Academy, Accenture con Accenture Land o Google con Google Code Jam son algunos de los casos más reconocidos en los que se incluyen elementos de juego con la finalidad de potenciar competencias, motivar a sus empleados o reclutar nuevos talentos.

En la comunicación interna de la Administración Pública, la gamificación está siendo adaptada para diversos propósitos. El Departamento de Seguridad Nacional de los Estados Unidos junto a la Universidad George Washington han diseñado Zero Hour: America's Medic con la finalidad de incorporar competencias específicas de organización creando estrategias de contingencia para médicos, paramédicos y enfermeras en caso de fatalidades en masa como terremotos o ataques terroristas. Asimismo, los gobiernos Brisbane (Australia), Gotemburgo (Suecia) y Copenhague (Dinamarca) a través de sus agencias estatales han implementado la gamificación para modificar el comportamiento de sus empleados, buscando la mejora de su salud física y el aumento de su productividad. Por último, excluyendo la burocracia necesaria para acceder a puestos de empleo en organismos públicos, la Agencia de Seguridad e Inteligencia de Reino Unido, incorporó CanYouCrackIt.co, como requisito obligatorio en el proceso de selección público. En este caso, se trataba de descifrar un código informático, al conseguirlo el aspirante quedaba automáticamente seleccionado para próximas etapas.

Concluyendo esta sección, los juegos serios, los juegos de realidad aumentada y la gamificación forman parte de la comunicación interna en las empresas y en menor grado entre las instituciones de la Administración Pública. Si bien puede evidenciarse su aplicación a diversos propósitos, destacan los programas de capacitación y desarrollo de habilidades de los trabajadores. La inmersión en el ecosistema digital y la accesibilidad a las nuevas tecnologías proyectan un futuro acompañado por la actividad lúdica en los entornos laborales de las organizaciones públicas y privadas.

6. Aplicación de los juegos en la comunicación externa

El emplazamiento de los recursos multimedia se asienta en la necesidad de responder a una audiencia cada vez más dependiente de canales digitales alternativos de información. Las organizaciones públicas y privadas están al tanto de ello. De ahí que los cambios en las estrategias corporativas e institucionales se basen en que las personas ya no se dediquen exclusivamente a adquirir un producto o servicio, sino que exhiban una comunicación horizontal otorgando un valor extra a la interacción sobre la interpretación y diseminación del mensaje (Berthon, Plangger y Shapiro, 2012). Por ello, se afianza la actividad lúdica como referencia en la promoción de campañas que potencian la condición del «prosumidor» (Wortley, 2014).

Según la clasificación mencionada *ut supra* sobre los juegos serios, entre los casos relacionados con los «newsgames», destacan la plataforma interactiva del diario deportivo Marca para seleccionar el equipo titular de la selección española; el quiz de frases de The Guardian, donde el usuario tiene que precisar si los enunciados provienen de Muammar Gaddafi o Charlie Sheen; o el juego de The Telegraph, en el que se obtiene como resultado la ideología del usuario según las respuestas a un cuestionario sobre las elecciones generales. Sin embargo, la tipología de mayor notoriedad en los juegos serios procede de los «advergames». A diferencia de «in-game advertising», que posiciona productos y servicios de una marca en el desarrollo de un juego y «around-game advertising», que realiza pausas en los juegos para presentar un producto, los «advergames» insertan directamente una marca en un videojuego enalteciendo la identidad con el producto o servicio (Marti-Pellón y Saun-

ders, 2015). Entre los de mayor repercusión están Burger King, The Angriest Game; Turkcell, Hediye Oyun; Nestlé, Kinder Joy; Kentucky Fried Chicken, Hot Bucket Challenge; Verizon, Better Matters; McDonalds, Packman; Magnun, Pleasure Hunt. Pese a que los «advergames» pueden adaptarse a cualquier sector del mercado, los productos de alimentación son los referentes principales de esta herramienta de publicidad.

La práctica de los juegos serios se concentra en los «advergames» en los que intervienen estrategias de marketing y publicidad. Si bien se observan experiencias vinculadas con «political games» Super PACS, Merlin Pool Games LLC, Stairway to Tax Heaven- ICIJ; Random Nation, Rosen Burger Games. Y con «art games»: Petite, The Path, Mondo Agency y Opera Omnia.

Por otra parte, en los juegos serios atribuidos a la comunicación institucional destacan los «military games» y los «edugames». Los primeros se utilizan como forma de reclutamiento, entre ellos America's Army y Civil Support Team Trainer subvencionados por el Ejército de los Estados Unidos y por la Guardia Nacional Aérea respectivamente. Y los segundos desarrollados como herramientas de concientización de los problemas acaecidos en la sociedad tales como la lucha contra el hambre, Food-Force de la Organización de las Naciones Unidas; sostenibilidad medioambiental, CAP Odyssey del Ministerio de Agricultura de Francia; campañas contra el abuso de drogas, Test your Knowledge del Instituto Nacional sobre el Abuso de Drogas de Estados Unidos.

Los juegos de realidad virtual continúan en la línea de los juegos serios, la tendencia es proyectar una imagen corporativa a través de una interface que potencia la interacción con el producto o servicio. Empresas de gran repercusión mundial están utilizando plataformas en los dispositivos móviles portátiles acompañadas de elementos lúdicos para lograr mayor cercanía con el «prosumidor». Entre ellas están IKEA, 2016 catalogue; Coca-Cola, Artic Home; Disney- Live Texturing Colour Books; Maybelline, Try-on.

En la comunicación institucional, los juegos de realidad aumentada tienen el objetivo de simplificar la toma de decisiones en las ciudades a través de mapas, geo-referencias, cámaras 3D 360° que permitan detectar puntos de interés en tiempo real. Para muestra de ello, CivicAR

con su implementación en el metro de Los Ángeles, Estados Unidos o en el Sistema de Conservación de Aguas del Condado de San Diego; o Gamar en el Museo Británico de Londres, Reino Unido, donde los personajes históricos reviven de forma interactiva gracias a una aplicación lúdica de realidad aumentada.

Finalmente, la gamificación en la comunicación corporativa tiene el objetivo de influir en el comportamiento de los clientes abogando por el uso de la diversión a través de elementos lúdicos lo que permite fidelizar clientes, mantener su interés sobre los productos o servicios y premiar su compromiso con la marca. Algunos de los casos más conocidos en los que se aplican puntos, medallas, tabla de posiciones y otros elementos de juego son: M&M eye spy pretzel de los chocolates M&M's; #Dropped de Heineken; Fun Theory de Volkswagen; Nike+ de Nike; My Starbucks Reward de Starbucks.

En la Administración Pública la gamificación es utilizada para motivar un comportamiento específico. Así, pueden observarse tres finalidades: monitorización del bienestar de los ciudadanos, sensibilización sobre los problemas comunes y promoción turística. La primera de ellas está compuesta primordialmente por las aplicaciones dedicadas a la salud y la educación, la interface lúdica recolecta el progreso de los usuarios mientras se entretienen. Destacan aquí Pain Squad del Hospital de Toronto; #ioleggoperché promocionado por el Ministero dei Beni e delle attività culturali e del turismo de Milán, Italia; y Play Against Plagiarism de la Fundación Nacional de Ciencias de Estados Unidos junto a la Universidad de Florida. Por otro lado, la sensibilización se presenta principalmente en proyectos de desarrollo sostenible, reciclaje y conservación del medio ambiente: MEGA G.R.E.E.N llevado a cabo por el Gobierno de Moldavia; FreeRice donado a la Organización de las Naciones Unidas; Save Our Water, Estado de California, Estados Unidos. Por último, el turismo ha sido un mercado al cual se ha adaptado la gamificación de manera efectiva. Hawaii, Estados Unidos; Leicester, Reino Unido; Barcelona, España; y Gante, Bélgica son algunas de las referencias que han utilizado experiencias de gamificación como estrategia de promoción, implicando a turistas en las actividades de la ciudad.

Los juegos serios, juegos de realidad aumentada y gamificación abren una ventana de posibilidades en la comunicación corporativa e institu-

cional que favorece la difusión del mensaje y la transversalidad de la retroalimentación. Por tanto, es menester tener en cuenta su incorporación a la hora de diseñar estrategias de comunicación tanto interna como externa, ya que sirven de alternativa para motivar comportamientos específicos que maximicen la rentabilidad del esfuerzo mejorando la capacidad para lograr un fin aplicando los mejores medios posibles.

4. Referencias

- Armstrong, M, Landers, R, y Collmus, A, (2015). "Gamifying recruitment, selection, training, and performance management: Game-thinking in human resource management". En D. Davis y H. Gangadharbatla (Eds.), *Handbook of research trends in gamification* (pp. 140–165). Pennsylvania, EEUU: IGI Global. doi: <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-4666-8651-9.ch007>
- Argenti, P, (2006). "How technology has influenced the field of corporate communication". *Journal of Business and Technical Communication*. Vol.20, 3, 357-370. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.828926>
- Azadegan, A, Riedel, J, y Hauge, J, (2012). "Serious games adoption in corporate training". *International Conference on Serious Games Development and Applications*. Vol. 7528, 74-85. doi: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-33687-4_6
- Azuma, R, (1997). "A survey of augmented reality". *Presence: Teleoperators and virtual environments*. Vol.6, 4, 355-385.
- Bateson, G, (1987). "A Theory of Play and Fantasy". En G. Bateson, *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*. 10th edn. Northvale, EEUU: Jason Aronson.
- Benton, B, (2013). "Gender, Games, and Toys: Role Communication and Socialization through Play". *Communication Teacher*. Vol. 27, 3, 141-145. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/17404622.2013.782416>
- Berthon, P, Pitt, L, Plangger, K, y Shapiro, D, (2012). "Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy". *Business horizons*. Vol. 55, 3, 261-271. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2012.01.007>

- Bogost, I, (2007). *Persuasive games: The expressive power of video-games*. Massachusetts, EEUU: MIT Press.
- Broll, W, Ohlenburg, J, Lindt, I, Herbst, I, y Braun, A, (2006). "Meeting technology challenges of pervasive augmented reality games". *Proceedings of 5th ACM SIGCOMM workshop on Network and system support for games*. 28. doi: <http://dx.doi.org/10.1145/1230040.1230097>
- Caillois, R, (1961). *Man, play and games*. New York, EEUU: The Free Press.
- Capra, M, Radenkovic, M, Benford, S, Oppermann, L, Drozd, A, y Flintham, M, (2005). "The multimedia challenges raised by pervasive games". *Proceedings of the 13th annual ACM international conference on Multimedia*. 89-95. doi: <http://dx.doi.org/10.1145/1101149.1101163>
- Charsky, D. (2010). "From Edutainment to Serious Games: A Change in the Use of Game Characteristics". *Games and Culture*. Vol. 5, 2, 177-198. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/1555412009354727>
- Cornelissen, J, (2014). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. New York, EEUU: Sage.
- De Sousa Borges, S, Durelli, V, Reis, H, y Isotani, S, (2014). "A Systematic Mapping on Gamification Applied to Education". *Proceedings of the 29th Annual ACM Symposium on Applied Computing*. 216-222. doi: <http://dx.doi.org/10.1145/2554850.2554956>
- Deterding, S, Dixon, D, Khaled, R, & Nacke, L, (2011). "From game design elements to gamefulness: defining gamification". *Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments*. 9-15. doi: <http://dx.doi.org/10.1145/2181037.2181040>
- Djaouti, D, Alvarez, J, y Jessel, J,(2011). "Classifying serious games: the G/P/S model". En P. Felicia (Ed.), *Handbook of research on improving learning and motivation through educational games: Multi-disciplinary approaches* (pp. 118-136). Pennsylvania, EEUU: IGI Global.
- ESA, (2016). *2016 Sales, Demographic and Usage Data: Essential Facts About the Computer and Video Game Industry*. Washington D.C, EEUU: Entertainment Software Association.

- Foreman, J, y Argenti, P, (2005). "How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study". *Corporate Reputation Review*. Vol.8, 3, 245-264. doi: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540253>
- Freudmann, E, y Bakamitsos, Y, (2014). "The Role of Gamification in Non-profit Marketing: An Information Processing Account". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol.148, 567-572.
- Goffman, E, (1961). "Fun in Games". En E. Goffman (Ed.), *Encounters: Two studies in the sociology of interaction* (15-81). Indianapolis, EEUU: Bobbs-Merrill.
- Groos, K, (1908). *The Play of Man*. New York, EEUU: D.Appleton and Company.
- Handelman, D, (1976). Play and ritual: Complementary frames of meta-communication. En A. Chapman y H. Foot (Eds.), *It's a Funny Thing, Humour* (185-192). Londres, Reino Unido: Pergamon. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/b978-0-08-021376-7.50039-5>
- Hamari, J, y Koivisto, J, (2015). "Why do people use gamification services?". *International Journal of Information Management*. Vol. 35, 4, 419-431. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.04.006>
- Hamari, J, Koivisto, J, y Sarsa, H. (2014). "Does Gamification Work? – A Literature Review of Empirical Studies on Gamification". *Proceedings of the 47th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. 3025-3034. doi: <http://dx.doi.org/10.1109/hicss.2014.377>
- Hartin, P, Nugent, C, McClean, S, Cleland, I, Tschanz, J, Clark, C, y Norton, M, (2014). "Encouraging behavioral change via everyday technologies to reduce risk of developing Alzheimer's disease". *International Workshop on Ambient Assisted Living*. 51-58. doi: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-13105-4_9
- Hinske, S, Lampe, M, Magerkurth, C, y Röcker, C, (2007). "Classifying pervasive games: on pervasive computing and mixed reality". *Concepts and technologies for Pervasive Games-A Reader for Pervasive Gaming Research*. 1, 11-38.
- Huizinga, J, (1949). *Homo Ludens*. Londres, Reino Unido: Routledge and Kegan Paul.

- Huotari, K, y Hamari, J, (2012). "Defining gamification: a service marketing perspective". Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference. 17-22. doi: <http://dx.doi.org/10.1145/2393132.2393137>
- King, F, Greaves, F, Exeter, C, y Darzi, A, (2013). "Gamification: Influencing health behaviours with games". Journal of the Royal Society of Medicine. Vol. 106, 3, 76-78. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0141076813480996>
- Konijn, A, Utz, S, Tanis, M, y Barnes, S, (2008). Mediated interpersonal communication. Londres, Reino Unido: Routledge.
- Larivière, B, Joosten, H, Malthouse, E, van Birgelen, M, Aksoy, P, Kunz, W, y Huang, M, (2013). "Value fusion: the blending of consumer and firm value in the distinct context of mobile technologies and social media". Journal of Service Management. Vol.24, 3, 268-293, doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2307058>.
- Leal, S, (2015). E-Renovarse o morir: 7 Tendencias tecnológicas para convertirte en un líder digital. Madrid, España: LID Editorial.
- Lee, K, (2012). "Augmented reality in education and training". TechTrends. Vol.56, 2, 13-21. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11528-012-0559-3>
- Lister, C, West, J, Cannon, B, Sax, T, y Brodegard, D, (2014). "Just a fad? Gamification in health and fitness apps". JMIR serious games, 2, 2, 1-12. doi: <http://dx.doi.org/10.2196/games.3413>
- Magana, V, y Munoz-Organero, M, (2015). "GAFU: Using a gamification tool to save fuel". IEEE Intelligent Transportation Systems Magazine. Vol.7, 2, 58-70. doi: <http://dx.doi.org/10.1109/mits.2015.2408152>
- Marti-Pellón, D, y Saunders, P, (2015). "Children's Exposure to Advertising on Games Sites in Brazil and Spain". Comunicar. Vol. 23,45,169-177. doi: <http://dx.doi.org/10.3916/c45-2015-18>
- Michael, D, y Chen, S, (2006). Serious games: Games that educate, train, and inform. Boston, EEUU: Thomson Course Technology.
- Monerrat, B, Lavoué, E, y George, S, (2014). "Motivation for learning: Adaptive gamification for web-based learning environments". Pro-

ceedings of the 6th International Conference on Computer Supported Education. 117-125.

- Muntean, C, (2011). "Raising engagement in e-learning through gamification". Proceedings 6th International Conference on Virtual Learning. 323-329.
- Nicholson, S, (2012). "A user-centered theoretical framework for meaningful gamification". Games+ Learning+ Society. Vol.8, 1, 223-230.
- Oksanen, K, (2013). "Subjective experience and sociability in a collaborative serious game". Simulation & Gaming. Vol. 44, 6, 767-793. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/1046878113513079>
- Park, H, Yoon, H, y Hwang, J, (2016). "Prospect of the next-generation digital content industry: Three perspective approach to the user acceptance of the Realistic content technology". Proceedings 18th International Conference on Advanced Communication Technology. 675-680. doi: <http://dx.doi.org/10.1109/icact.2016.7423515>
- Peham, M, Breitfuss, G, y Michalczuk, R, (2014). "The ecoGator app: gamification for enhanced energy efficiency in Europe". Proceedings of the Second International Conference on Technological Ecosystems for Enhancing Multiculturality. 179-183. doi: <http://dx.doi.org/10.1145/2669711.2669897>
- Pineiro-Otero, T, y Costa-Sánchez, C, (2015). "ARG (juegos de realidad alternativa). Contribuciones, limitaciones y potencialidades para la docencia universitaria". Comunicar. Vol.22, 44, 141-148. doi: <http://dx.doi.org/10.3916/c44-2015-15>
- Quirke, M, (2012). Making the connections: using internal communication to turn strategy into action. Farnham, Reino Unido: Gower Publishing, Ltd.
- Quiroga, M, Herranz, M, Gómez-Abad, M, Kebir, M, Ruiz, J, y Colom, R, (2009). "Video-games: Do they require general intelligence?". Computers & Education. Vol. 53, 2, 414-418. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.compedu.2009.02.017>
- Rivera, J, y Van der Meulen, R, (2014). Gartner's 2014 hype cycle for emerging technologies maps the journey to digital business. Connecticut, EEUU: Gartner Group.

- Roberts, J, Arth, M, y Bush, R, (1959). "Games in culture". American anthropologist. Vol. 61, 4, 597-605.
- Rodríguez, M, Ibarra, J, Roa, J, Curlango, C, Bedoya, L, y Montes, H, (2014). "Ambient Gamification of Automobile Driving to Encourage Safety Behaviors". International Conference on Ubiquitous Computing and Ambient Intelligence. 37-43. doi: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-13102-3_8
- Scolari, C, (2012). "Media ecology: Exploring the metaphor to expand the theory". Communication Theory. Vol. 22, 2, 204-225. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2885.2012.01404.x>
- Seiffert, J, y Nothhaft, H, (2015). "The missing media: The procedural rhetoric of computer games". Public Relations Review. Vol. 41, 2, 254-263.
- Shi, C, Lee, H, Kurczal, J, y Lee, A, (2012). "Routine driving infotainment app: Gamification of performance driving". Proceedings of the 4th International Conference on Automotive User Interfaces and Interactive Vehicular Applications. 181-183.
- Sicart, M, (2008). "Newsgames: theory and design". Entertainment Computing-ICEC 2008. 27-33. doi: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-540-89222-9_4
- Steinkuehler, C, (2006). "Why game (culture) studies now? ". Games and Culture. Vol. 1, 1, 97-102. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/1555412005281911>
- Ström, P, y Ernkvist, M, (2014). "Product and Service Interaction in the Chinese Online Game Industry". Technology Innovation Management Review. Vol.4, 5, 6-17.
- Sutton-Smith, B, (1997). The ambiguity of play. Cambridge, EEUU: Harvard University Press.
- Sutton-Smith, B, (1999). "Evolving a Consilience of Play Definitions: Playfully". En S. Reifel (Ed.), Play & Culture Studies. Volume 2 (pp. 239-256). Connecticut, EEUU: Ablex Publishing Corporation.
- Van Krevelen, D, y Poelman, R, (2010). "A survey of augmented reality technologies, applications and limitations". International Journal of Virtual Reality. Vol. 9, 2, 1-20.

- Vorderer, P, y Ritterfield, U, (2009). "Digital games". En R. Nabi y M. Oliver (Eds.), Handbook of media effects (pp. 455-467). Beverly Hills, EEUU: Sage.
- Vos, M, (2009). "Communication quality and added value: a measurement instrument for municipalities". Journal of Communication Management. Vol. 13, 4, 362 – 377. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13632540911004623>
- Werbach, K, y Hunter, D, (2012). For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize your Business. Pennsylvania, EEUU: Wharton Digital Press.
- Wortley, D, (2014). "The future of serious games and immersive technologies and their impact on society". Trends and applications of serious gaming and social media. 1-14. doi: http://dx.doi.org/10.1007/978-981-4560-26-9_1
- Zhou, F, Duh, H, y Billingham, M, (2008). "Trends in augmented reality tracking, interaction and display: A review of ten years of ISMAR". Proceedings of the 7th IEEE/ACM International Symposium on Mixed and Augmented Reality. 193-202. doi: <http://dx.doi.org/10.1109/ismar.2008.4637362>
- Zyda, M, (2005). "From visual simulation to virtual reality to games". Computer. Vol. 38,9, 25-32. doi: <http://dx.doi.org/10.1109/mc.2005.297>

CAPÍTULO VIII

HACIA LA INMERSIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS PÚBLICOS. LA INTERACTIVIDAD COMO RECURSO ESTRATÉGICO EN LA COMUNICACIÓN DE LAS ONG

Rafael Marfil-Carmona

Universidad de Granada, España

Doctor en Educación Artística por la Universidad de Granada y licenciado en Comunicación Audiovisual por la Universidad de Málaga, actualmente es profesor asociado en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Granada. Es, asimismo, miembro del cuerpo docente de la Escuela Superior de Comunicación y Marketing de Granada desde su fundación como centro adscrito a la Universidad de Gales. Especializado en teoría y análisis de la imagen, es autor de una veintena de artículos en revistas científicas, así como de numerosos capítulos de libros y aportaciones a congresos internacionales. Con una experiencia superior a 15 años en Comunicación Corporativa, ha sido responsable de la Publicidad de CAJAGRANADA y de la Comunicación de su Obra Social.



Resumen

El Tercer Sector en general y las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en particular están viendo reducidos, en la mayor parte de los países de origen, los presupuestos públicos que hacen posible la realización de sus actividades. Diferentes informes de referencia aconsejan reforzar el incremento de la ayuda privada, ya sea de forma individual o a través de empresas y corporaciones, haciendo así viable la acción humanitaria y la cooperación internacional. Además, las fronteras de la desigualdad son cada vez más difusas, con la existencia de un cuarto mundo, es decir, situaciones de exclusión generadas por la crisis económica o el fenómeno migratorio, en un contexto en el que es difícil establecer prioridades.

Para superar las dificultades de financiación es imprescindible el diseño de una estrategia de comunicación creativa y eficaz por parte de las ONG, adaptada a los tiempos y a los recursos que ofrece la Red 2.0 y 3.0. Con este fin, las organizaciones humanitarias están fomentando la implicación activa de la audiencia en sus campañas, tanto en su vertiente publicitaria como informativa. Esas actuaciones que se enmarcan en el ámbito de las relaciones públicas, con interesantes propuestas situadas en lo que hoy puede denominarse periodismo de marca o marketing de contenidos.

En este texto se analizan diversas iniciativas de UNICEF, Manos Unidas y Médicos Sin Fronteras. Se trata de ejemplos representativos, relevantes como tendencia del presente y del futuro en el sector. La generación de contenido unidireccional debe sustituirse por una llamada a la acción y a la implicación activa por parte de los públicos. Sin embargo, a pesar de algunas líneas innovadoras de trabajo, todavía queda mucho camino por recorrer para conseguir la participación activa de la ciudadanía. En el sector solidario, como en otros ámbitos, se utilizan las nuevas pantallas para difundir viejos mensajes.

Palabras clave: ONG, Interactividad, Comunicación Estratégica, Comunicación para el Cambio Social, Marketing de contenidos.

1. Introducción

Valorar la aplicación de estrategias propias de la comunicación comercial a un sector de tanta repercusión y sensibilidad humana como es la cooperación internacional puede parecer, cuanto menos, una frivolidad. Bien fundamentadas, no han sido pocas las críticas a la aplicación descontextualizada de modelos de mercado a culturas organizacionales solidarias (Erro Sala, 2003; Sampedro, 2002), haciendo una llamada expresa en torno a la existencia de “... otras organizaciones para otra comunicación” (Nos Aldás, 2015: 2). En el sector solidario, parece más acertado hablar de Comunicación para el Cambio Social (Chaves Gil, 2012), sustituyendo la mentalidad economicista y desarrollista por una visión transformadora, vinculada a la idea de participación colectiva (Gumucio Dragón, 2012: 40). Queda claro, por tanto, que ni el crecimiento basado en el desarrollo es el único paradigma posible, ni la solidaridad es exactamente un mercado.

Hecha esta salvedad, teniendo en cuenta los rasgos específicos del sector de las ONG, sí resulta imprescindible reflexionar en torno a su estrategia desde el punto de vista de la eficacia comunicacional. Establecer una serie de recomendaciones prácticas (Aljure Saab, 2015) es una línea de trabajo prioritaria en este sentido, junto a diversos enfoques de una enorme trascendencia institucional, como son la mejora en la gestión, la garantía de transparencia, la optimización de las inversiones, la acción educativa, etc.

A la hora de pensar en la comunicación corporativa de las organizaciones solidarias, vale tanto hablar de empoderamiento y horizontalidad como de retorno de la inversión, combinando la inquietud por la necesaria transformación del mundo con la implementación de medidas de una inmediatez inaplazable. Mientras una línea de trabajo muestra la esencia activista de una lucha ideológica y política por la justicia, objetivo al que no deben renunciar las organizaciones humanitarias; la otra se ajusta a las necesidades prácticas del “mercado” comunicacional por parte de las organizaciones. Se trata, en numerosas ocasiones, de países atezados por el hambre o la guerra que no pueden esperar, en los que la mera supervivencia ya es un éxito.

Es verdad que el proceso descrito corre el riesgo de convertirse en una estructura social que se retroalimenta de forma constante: un sistema

global injusto que se centre en paliar el síntoma, pero nunca la causa de la desigualdad. Sin embargo, mientras expresamos esa inquietud, en algún lugar de Europa, una persona joven decide invertir 5 euros en una aplicación móvil de ocio, mientras que otra destina ese mismo dinero a realizar un donativo a una ONG, posiblemente también a través también de la descarga de otra *app* disponible en esa misma plataforma, diseñada de forma expresa por una organización humanitaria.

Las ONG saben que deben adaptarse a los usos de la ciudadanía a la que reclaman su colaboración. Esa ciudadanía está entusiasmada con lo que hoy se denominan industrias creativas (Bustamante, 2011), término derivado del concepto de industria cultural de la Escuela de Fráncfort (Adorno y Horkheimer, 1979 [1947]), aunque ya sin portar necesariamente su sentido crítico. Es el resultado de una sociedad terciarizada y obsesionada por lo lúdico, donde el futuro, la producción y el empleo pasan por sectores emergentes como los videojuegos. En este paradójico terreno de juego es donde debe ganar la partida, hoy día, la solidaridad.

Pueden darse casos concretos en los que la gamificación es necesaria para salvar vidas. Con las debidas reticencias en el uso del término “cliente”, que podría sustituirse por simpatizante o socio/a, se trata de “... ofrecer al cliente la sensación de que se está divirtiendo mientras trabaja hacia una meta basada en recompensas, buscando así un comportamiento positivo” (Gallego Gómez y De Pablos Heredero, 2013: 802-803).

Las ONG desarrollan su actividad en un contexto de competencia en la búsqueda de socios, agravado por la crisis económica. Esta situación puede provocar un escenario de saturación de cara a los potenciales donantes, por lo que es necesario implicar a esos/as donantes en el proyecto y concentrar los esfuerzos en entidades con mayores capacidades (Fundación de Pricewaterhousecooper (PwC), ESADE y Obra Social La Caixa, 2014: 17). Ante esa exigencia, algunas instituciones deben aplicar de forma urgente la lectura del clásico del género empresarial “Quién se ha llevado mi queso” (Johnson, 2009). En resumen, el hecho de tratarse de una actividad destinada a un fin justo y humanitario no evita que el camino para hacerla posible sea competitivo.

Tras esa ubicación en la realidad del sector solidario, urge cada día paliar el síntoma de la pobreza y el drama humano a corto plazo, mientras que se trabaja intensamente para curar la enfermedad de la injusticia y la desigualdad a medio y largo plazo. En un contexto comunicacional así, seis meses pueden ser una eternidad. En esa franja de tiempo, el diseño adecuado de un mensaje de campaña, junto con la elección del canal oportuno para llegar a las personas, puede dignificar la vida de miles de personas. La capacidad para seducir y llamar a la acción se convierte en una tarea creativa, supuestamente sencilla, incluso estimulante, que puede marcar en realidad la diferencia entre la vida o la muerte para muchas personas.

La viabilidad de esas actuaciones humanitarias depende, en gran medida, de la capacidad para persuadir por parte de las ONG, para generar empatía hacia un drama humano que, en ocasiones, ocurre a miles de kilómetros de distancia, aunque determinadas coyunturas internacionales, como la de las personas migrantes que huyen de la pobreza o de conflictos como el de Siria, está situando esa tragedia en pleno corazón de los países que han sido gestores y emisarios habituales de una ayuda destinada al denominado Tercer Mundo.

La introducción de llamadas a la acción y a la inmersión de los públicos, hoy convertidos en *prosumers* (Toffler, 1980), es una vía eficaz para conseguir una interactividad real de los/las internautas, en un contexto de infoxicación y saturación de mensajes. Sin embargo, a pesar de la conveniencia de implementar un modelo de comunicación corporativa que escuche a los *stakeholders* y a las personas que tengan contacto con la marca, no son demasiado habituales los casos en los que se fomenta esa participación de una manera original y creativa.

La comunicación, en resumen, es una actividad muy importante para la cooperación internacional. Sin embargo, debe reconocerse que no lo es todo. La política, considerada con la mayor amplitud de miras posible, es la que debe solucionar los grandes problemas que atenazan a la humanidad y que causan desigualdad e injusticia en unos continentes más que en otros. En un mundo en el que mueren miles de niños y niñas cada día, las entidades solidarias no pueden esperar a que se produzcan esas soluciones estructurales. Especialmente en un contexto de crisis humana y económica en el que muchos de los titulares de prensa parecen confirmar que no se camina, precisamente, en esa dirección. El in-

forme anual de Amnistía Internacional (2016), por ejemplo, ha necesitado casi 500 páginas para detallar situaciones de conflicto, discriminación, represión y atentados contra la dignidad de la persona en los 5 continentes.

Por este motivo, se ha considerado interesante exponer casos que puedan ser orientativos con respecto a buenas prácticas relacionadas con la estrategia de la comunicación de las ONG, como pueden ser, en España, los ejemplos de innovación de UNICEF, Manos Unidas o Médicos Sin Fronteras, organizaciones de referencia en el sector que han desarrollado algunas campañas basadas en la interactividad o en el estímulo de la inmersión en realidades lejanas a través de las pantallas, verdaderas ventanas a lo mejor y lo peor de lo que es capaz el ser humano.

2. Contexto y fundamentos teóricos

2.1. Tercer Sector y Relaciones Públicas

La crisis financiera de la deuda en los países del sur de Europa ha influido notablemente en la disminución de la captación de fondos, sobre todo en lo que se refiere a subvenciones públicas. En España, la reducción de los presupuestos estatales dedicados a la cooperación internacional ha hecho necesaria la búsqueda de nuevas fórmulas de financiación por parte de las instituciones que se dedican a la solidaridad. Los datos de 2012, por ejemplo, situaban la partida presupuestaria dedicada a cooperación internacional al nivel de 1981 (Agudo, 2012), aunque esos datos se han ido recuperando progresivamente a partir de 2015.

La captación de dinero está dando prioridad a la aportación privada, tal y recomiendan los informes del sector en España, que han venido señalando la excesiva dependencia de la financiación pública, afirmando que se ha llegado a superar el 70% de los presupuestos de las ONG (Fundación PwC, ESADE y Obra Social La Caixa, 2014: 7).

En esta línea de trabajo, no solo es importante la suma de aportaciones individuales. Las grandes empresas siguen siendo un donante fundamental. Además, estas corporaciones se benefician de las ayudas realizadas a través de su imagen y del concepto de Responsabilidad Social Corporativa, como el caso de las fundaciones bancarias. El apoyo de la

entidad ING Direct, en una de las actividades que se comentarán de UNICEF, es buena muestra de ello. Estamos ante la apuesta por esa inversión en intangibles por parte de aquellas entidades privadas que se lo puedan permitir. En todas esas acciones, o en su ausencia, está en juego la reputación corporativa, un concepto estructural asociado al comportamiento de la institución, a su seriedad en la gestión, representando la suma de acciones más que el resultado de una actividad concreta (Villafañe, 2004: 28).

Además de un proceso de concentración en organizaciones de una dimensión mayor (Fundación Lealtad, 2015: 32), el sector solidario en España ha experimentado una reducción en sus plantillas, siendo necesaria una mayor especialización. Tal y como señala González Álvarez, la mejora profesional necesita de la formación, la ética y la excelencia como elementos fundamentales, en una mejora progresiva de los departamentos de comunicación que está siendo desigual en las ONG españolas (2012: 249). La profesionalización es un factor que preocupa desde el punto de vista investigador en Comunicación Social (Soria Ibáñez, 2010).

La agenda profesional de la comunicación corporativa de las ONG debe desarrollar una actuación que integre lo informativo y lo publicitario desde la visión más amplia de las relaciones públicas, entiendo éstas como el establecimiento de una relación activa de una institución con sus públicos:

Las Relaciones Públicas son una actividad de comunicación que establece procesos de adaptación intra y extra con los públicos de la organización de una manera recíproca. Es decir, la organización debe conocer qué le piden sus públicos, su entorno más inmediato para ir adaptándose a esas demandas. Para ello debe conocer a sus públicos e investigar sus necesidades y consecuentemente, establecer los cambios necesarios para una mejora de las relaciones mutuas. (Castillo, 2010: 61-62).

Los medios digitales y las redes sociales son una herramienta fundamental para estas organizaciones. Hay que conectar con una sociedad que se transforma a demasiada velocidad. No obstante, en la segunda década del siglo XXI, el diálogo corporativo con los públicos sigue siendo más un propósito que una realidad. El resultado de estas mejoras

salva vidas humanas, dignifica la situación en la que se encuentran millones de personas. En este sentido, el retorno de todo lo invertido es la esperanza en el presente y en el futuro, que pasa por la implicación activa de la ciudadanía. En definitiva, la comunicación del siglo XXI demuestra que gestionar bien es comunicar bien. No puede olvidarse la intensa conexión entre comunicación y gestión en el seno de una praxis institucional que se basa, entre otros factores, en la gestión de los significados (Costa, 1999: 117). Ese vínculo entre gestionar y comunicar se vive en el ámbito de las ONG con especial intensidad.

2.2. Interactividad y factor relacional

Numerosos sectores se caracterizan, en la actualidad, por una inflación de imágenes, de estímulos, de mensajes diseñados para llamar la atención. La cooperación internacional, por el espacio intercultural que constituye en su propia esencia, no es una excepción. De esta forma, sigue más vigente que nunca el concepto de Civilización de la Imagen (Fulchignoni, 1964) para definir la iconosfera contemporánea. En la difusión y el impacto de las imágenes tienen un papel destacado las redes sociales, como el caso de la muerte del niño sirio Aylan, elemento clave para cambiar la percepción social del fenómeno de los refugiados (De Andrés, Nos Aldás y García Matilla, 2016).

Sin embargo, más allá de la aportación de contenido, es muy importante destacar el factor de la interactividad como un elemento clave para conectar con los públicos y, sobre todo, para que esos públicos conecten e interactúen entre ellos, como verdaderos *prosumers*, un término relacionado también con la idea de EMIREC (Cloutier, 1975), que explicaba muy bien hace décadas lo que hoy es una capacidad real de participación. Ésta se desarrolla a través de una red de permanentes hipermediaciones (Scolari, 2008), teniendo muy presentes las emociones en esos procesos de interactividad (Martínez-Rodrigo y Segura García, 2011: 21).

En este sentido, la comunicación organizacional del Tercer Sector puede aprovechar el valor de las redes sociales en la construcción y consolidación de lo que se denomina capital social (Durán Bravo y Fernández Fuentes, 2010: 599). No es nueva, precisamente, la consideración de la

dimensión humana dentro de las posibles formas del capital (Becker, 1964; Bordieu, 1985; Coleman, 1988), en una línea de reflexión que la tecnología ha vuelto a recuperar.

El factor relacional hace posible esa interactividad real, concebido desde la revisión de la dimensión humana en el discurso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), generando un nuevo contexto de multialfabetización mediática (Hergueta-Covacho, Marta-Lazo y Gabelas-Barroso 2016: 50). Ese elemento relacional, clave en la estrategia de difusión digital, se convierte en un agente multidimensional (Gabelas-Barroso, Marta-Lazo y Hergueta-Covacho, 2013) que influye de forma determinante en el proceso, implicando realmente al *prosumer* hacia la participación y el intercambio.

En el sector de las ONG, tal y como se detallan en los casos expuestos, existen múltiples posibilidades de aprovechamiento de ese potencial entre los simpatizantes de una institución en la Red. Esa implicación es resultado de la motivación y de un conjunto de patrones cognitivos y emocionales que están relacionados, en gran medida, con las campañas informativas y publicitarias de estas organizaciones.

3. Metodología y contexto empírico

Este trabajo se enmarca en una metodología cualitativa que, desde una base del análisis de contenido (Bardin, 1986; Krippendorff, 1990 [1980]), se ajusta fundamentalmente a un proceso de revisión y exposición de casos representativos, seleccionados por las características de las campañas analizadas, pero también por haber sido desarrolladas por tres organizaciones representativas del sector de la cooperación, como son las delegaciones españolas de UNICEF y Médicos sin Fronteras, además de la ONGD Manos Unidas. Teniendo en cuenta las ONG con una trayectoria consolidada de varias décadas, los informes más recientes del sector establecen que estas tres organizaciones se sitúan entre las 7 principales entidades del sector de la cooperación en algunos

conceptos principales, como presupuesto o número de socios (Fundación Lealtad, 2015: 5-6)²².

Es importante destacar la oportuna reserva que se debe establecer a la hora de valorar la aplicabilidad de estudios de caso, como son en realidad los que se presentan en este texto:

Puede ser útil intentar seleccionar casos que sean típicos o representativos de otros casos, pero no es probable que la muestra de solo un caso o de unos pocos casos sea una buena representación de otros. La investigación con estudio de casos no es una investigación de muestras. El objetivo primordial del estudio de caso no es la comprensión de otros. La primera obligación es comprender este caso. (Stake, 2007: 17)

Así, el recorrido analítico se apoya, fundamentalmente, en la reflexión cualitativa, a la hora de obtener de las ONG y campañas seleccionadas algunas claves que permitan identificarlas como buenas prácticas en el campo de la comunicación estratégica de este tipo de organizaciones.

4. Estudio de casos: UNICEF, Manos Unidas y Médicos Sin Fronteras

4.1. UNICEF

El primer caso comentado es el de UNICEF, una ONGD transnacional estructurada en 36 comités locales que se integran en el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia. Se trata de una organización muy activa en España, país en el que desarrolla una labor de concienciación y recaudación de fondos para el fomento de la educación, la infancia y la protección de los niños y niñas en las zonas del mundo donde es más necesaria su actuación. Según los datos consolidados el informe institucional de gestión, UNICEF España obtuvo en 2015 más de un 95% de

²² La Fundación Lealtad es una institución sin ánimo de lucro creada en 2001 para el fomento de las donaciones a las entidades solidarias en España, acreditando un sello de calidad y transparencia para las ONG. Información disponible en <http://www.fundacionlealtad.org/sobre-fundacion-lealtad/> (Fecha de consulta: 27/07/2016).

sus fondos del sector privado²³, lo que supone un considerable incremento interanual en esta partida, que se situó en 2014 en un 88%²⁴. De un total de ingresos superior a 77 millones de euros, más de un 60% proceden directamente de las cuotas de socios/as, lo que indica claramente que la actividad de esta institución es posible gracias al compromiso personal de miles de personas. Su reto estratégico es, por tanto, fidelizar ese tipo de ayudas particulares, manteniendo su sistema de financiación.

UNICEF combina, de forma integrada, algunas actuaciones promocionales permanentes con otras campañas puntuales, muchas de ellas destinadas a invitar a sus públicos a la interacción, con el fin de recaudar fondos de forma directa. Consideradas dentro de un marco general de relaciones públicas, en realidad el primer caso comentado se basa en un diseño publicitario.

El ejemplo más destacado, por su alto nivel de interactividad, es una estructura web permanente de apoyo a diversas campañas, denominado “Crea tu reto”²⁵, cuya esencia es delegar parcialmente la gestión y difusión de la iniciativa en las personas que simpatizan con la organización. Esto significa facilitar la implicación de los públicos en la propia misión institucional de recaudar de fondos. La locución del vídeo explicativo de campaña hace referencia al rol de “cooperante digital”²⁶, un concepto que constituye toda una declaración de principios.

En la web mireto.unicef.es (Figura 1) se ofrece la oportunidad al internauta de crear y diseñar su propio reto solidario, estableciendo objetivos de recaudación, personalizando un espacio web para la promoción y monitorizando a tiempo real la comprobación de aportaciones que se van realizando.

²³ Información disponible en <http://www.unicef.es/memoria/2015/gestion-de-fondos> (Fecha de consulta: 29/07/2016).

²⁴ Información disponible en <http://www.unicef.es/memoria/2014/gestion-de-fondos> (Fecha de consulta: 29/07/2016).

²⁵ Disponible en mireto.unicef.es (Fecha de consulta: 29/07/2016).

²⁶ Vídeo “UNICEF te invita a crear tu reto personal”, en el canal oficial UNICEF Comité Español. Disponible en <https://youtu.be/mzFRr3ODgJg> (Fecha de consulta: 29/07/2016).

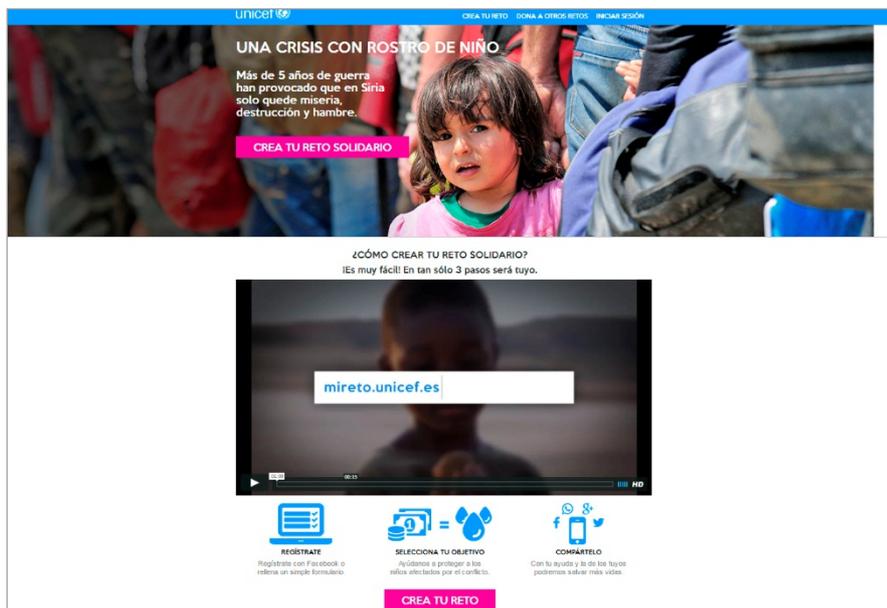


Figura 1. *Crea tu reto solidario, de UNICEF.* Fuente: Captura de pantalla de <https://mireto.unicef.es/> [Fecha de descarga: 27/07/2016].

La idea es conectar algún evento personal, como un cumpleaños o una competición deportiva, con la puesta en marcha de una vía para que puedan hacer donaciones económicas los contactos de la persona que ha decidido crear su reto solidario. Existe incluso la posibilidad de decidir a qué partida de las actividades de UNICEF se destina el dinero. Lo importante es la consideración de la ciudadanía como verdaderos *prosumers* que pueden tomar parte activa en la creación de su propia campaña y en la difusión a través de las redes sociales, una forma de invertir los roles en el tradicional proceso de la comunicación publicitaria.

De esta forma, la escucha se desarrolla a través de la acción, que ni siquiera exige una aportación directa del propio “cooperante digital”, sino que requiere de su trabajo en el diseño y la difusión de la micro-campaña. Se trata, como se puede comprobar, de la exigencia de un alto grado de implicación, además de fomentar un tipo de empatía que no es habitual, que es ponerse en lugar de la propia organización, conociendo sus dificultades y el esfuerzo necesario para conseguir ayudas económicas, para cumplir los objetivos de campaña. Además, el rol que se asume es el de anunciante.

Por supuesto, el soporte está adaptado a diferentes dispositivos móviles, con infraestructura necesaria para la redifusión a través de las principales redes sociales (Twitter, Facebook, Whatsapp, Google +), además de plataformas de pago seguro mediante tarjeta, Pay-Pal o SMS. De este modo, se canaliza una voluntad de ayuda que aproveche el patrimonio social y las redes de contactos de las personas que simpatizan con la institución. De hecho, el mensaje anima a “... liderar tu propia campaña solidaria entre los tuyos”.

Cada reto se convierte en una *microsite*, en la que se ofrece información a tiempo real del porcentaje conseguido, así como un histórico de las aportaciones, en las que cada donante puede elegir si indicar su identidad o aparecer de forma anónima. Con respecto a la propia acotación temporal, el cierre del mensaje publicitario de campaña: “Ahora no podemos parar”, indica que se trata de una infraestructura permanente, adaptada a las situaciones de emergencia que puedan requerir una cuantía económica determinada.

Además de conseguir información muy útil, mediante registro, sobre el público objetivo dispuesto a colaborar, este tipo de iniciativas consigue un alto nivel de redifusión y notoriedad en la red de contactos de la persona o institución que crea el reto, lo que es tan importante como la ayuda económica en sí. Se trata, en definitiva, de un ejemplo claro de las posibilidades de participación que ofrece la Red, aunque mantiene una estructura común en cada campaña y unos límites de personalización que, posiblemente, puedan flexibilizarse más en el futuro, evitando la sensación de homogeneidad en cada uno de los retos que se ponen en marcha a favor de UNICEF utilizando esta plataforma.

UNICEF da así un paso hacia la consecución de posibilidades reales de interactividad. En realidad, la organización ha caracterizado sus relaciones públicas desde hace décadas por la apuesta por redes personales, como es su sistema tradicional de embajadores, contando con personalidades de prestigio en el mundo del deporte o la cultura, que prestan su imagen para la difusión activa. Es el caso de Ana Duato, Pau Gasol, Fernando Alonso o Imanol Arias, entre otros²⁷.

²⁷ Información de los embajadores y amigos del comité español de UNICEF disponible en <http://www.unicef.es/conoce/colaboradores/embajadores> (Fecha de consulta: 27/07/2016).

Además, no se trata de una campaña aislada en cuanto a su formato interactivo, ya que esta organización cuenta con otras iniciativas en la web que permiten una vinculación y acción directa con los públicos, como el caso del sitio web www.enredate.org, dedicado al profesorado y centros educativos con recursos disponibles en la web, trabajando de esta forma el establecimiento de redes concretas, de carácter sectorial.

Sinergias institucionales

UNICEF cuenta también con otros ejemplos recientes basados en la interactividad y en la colaboración institucional, lo que es otra línea de trabajo muy interesante en la estrategia de comunicación corporativa en el Tercer Sector. Se trata de la campaña de 2014 “Que no paren de bailar”²⁸, basada en un desarrollo transmedia e interactivo que permite seleccionar música para conseguir virtualmente que los/las niños/as participen en una fiesta. La acción del baile, como objeto de deseo de esta narrativa, se convierte en un símbolo de acciones de carácter humanitario, social y educativo en la infancia del Tercer Mundo. Se trata del enfoque positivo del problema de la escolarización, apoyada en un contenido multimedia e hipermedia en el que se asegura que “... para muchos niños del mundo, cada día que van a la escuela es una fiesta”.

“Que no paren de bailar” es una campaña para favorecer la escolarización, gracias a un acuerdo con la entidad financiera ING Direct, que obtiene el retorno de inversión no solo en imagen, sino en la captación de datos y altas de posibles clientes. La propuesta integra el uso de ordenador, dispositivos móviles, descargas de la canción en iTunes o Spotify, además de compartir un videoclip en Facebook o Twitter. El acumulado de visitas en YouTube de ING Direct España a 29/07/2016 era de 170.650, lo que indica el potencial de una iniciativa de estas características, cuyo spot principal es un videoclip, con una plataforma de compra para adquirir la canción principal. La idea de gamificación desenfadada prima como estrategia frente a la aportación de complejos datos informativos, que se aportan de forma muy sintética. Un caso destacado de lo que se puede denominar marketing de contenidos (Sañagustín, 2013).

²⁸ Información disponible en www.quenoparendebailar.com (Fecha de consulta: 27/07/2016).

4.2. Manos unidas

Manos Unidas es una asociación de la Iglesia Católica de España para la ayuda, promoción y desarrollo del Tercer Mundo y, a su vez, una Organización No Gubernamental para el Desarrollo (ONGD) de voluntarios, católica y seglar, según la propia definición de su página web institucional.²⁹ Con una recaudación superior a los 45 millones de euros en 2015, el 87.7% de esos ingresos en los datos consolidados procedieron de fuentes privadas, siendo de 40,9 % la aportación de donativos particulares, asociaciones y fundaciones, empresas y anónimos (Manos Unidas, 2016: 19). Se trata de una entidad que se sitúa entre primeras organizaciones españolas por presupuesto, del mismo modo que las otras dos ONG analizadas. La clave de su viabilidad es, igualmente, el mantenimiento de su red privada, además de la aportación de la Iglesia católica y de las propias donaciones a través de parroquias, que se sitúa en un 24% del total de la financiación.

Dos de los ejemplos de campañas de esta organización, destacan por su interactividad en los últimos años *#efectosdelapobreza* y *#FoodShare-Filer*³⁰, ambas con una denominación tiene formato de *hashtag* para redes sociales, diseñadas especialmente para su uso en dispositivos móviles, situándose claramente en el ámbito publicitario. Sin embargo, son iniciativas surgidas en el año 2013 que no han sido potenciadas ni desarrolladas posteriormente por la organización, aunque siguen teniendo vigencia.

²⁹ Información disponible en <http://www.manosunidas.org/quienes-somos> (Fecha de consulta: 27/07/2016).

³⁰ Disponibles en <http://www.manosunidas.org/efectosdelapobreza/> y <http://www.manosunidas.org/foodsharefilter/> respectivamente (Fecha de consulta: 27/07/2016).

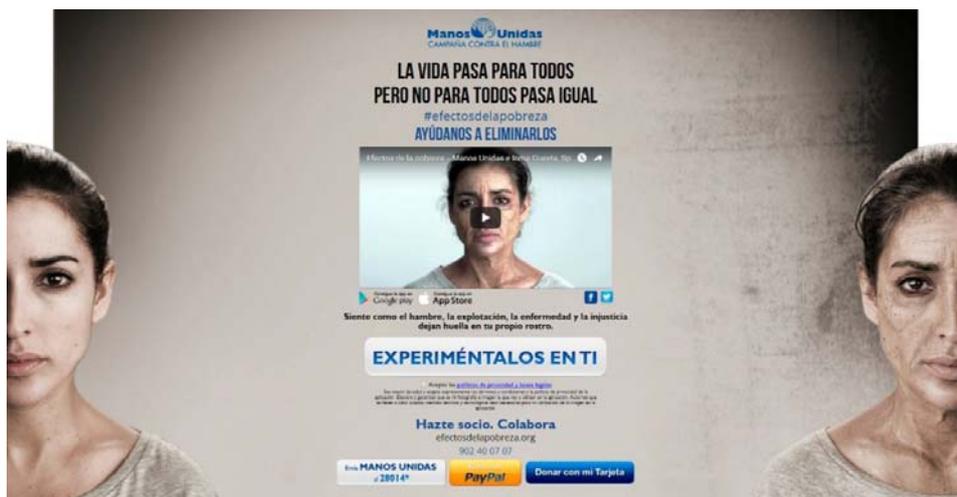


Figura 2. #Efectosdelapobreza, de Manos Unidas. Fuente: Captura de pantalla de <http://www.manosunidas.org/efectosdelapobreza/> [Fecha de descarga: 27/07/2016].

En el caso de #efectosdelapobreza, la propia forma de denominarla ya indica una vocación de interactividad y participación, destacando la importancia de las redes sociales. Además de un spot protagonizado por la actriz española Inma Cuesta³¹ que, por su sencillez y rotundidad narrativa, resulta de por sí impresionante, esta campaña permite utilizar cualquier webcam o dispositivo móvil para que el internauta se ponga en el lugar de las personas que padecen la pobreza. La aplicación toma una fotografía y muestra el proceso de envejecimiento a través de un software diseñado especialmente para esta iniciativa de concienciación. No hay un ejemplo más evidente de estímulo de la inmersión y la empatía, ya que aprovecha la propia imagen de los públicos para mostrarles que el drama de la pobreza le puede tocar a cualquiera. Tanto la *microsite* del proyecto, como la aplicación descargable en Google Play y App Store permiten realizar una donación mediante SMS, PayPal o pago con tarjeta.

El ejemplo comentado fomenta la empatía a través de la propia imagen, lo que impresiona desde el punto de vista de la implicación directa de

³¹ Spot de 30 segundos disponible en <https://youtu.be/-fbwWhlyN1Y> (Fecha de consulta: 27/07/2016).

las emociones, ya que la imagen es, precisamente, la esencia de nuestra identidad. Sin embargo, la otra iniciativa, denominada también con un *hashtag*: #FoodShareFilter, parte de la gamificación de una situación de ocio asociada a la comida, precisamente, para luchar contra el hambre en el mundo.

Compartir la comida de verdad

#FoodShareFilter es un “filtro solidario” diseñado específicamente para Instagram, que permite compartir precisamente la comida, a través de una fotografía del plato que en ese momento, con el eslogan: “... si vas a compartir tu comida, compártela de verdad”. El beneficio económico del uso de esta aplicación para Manos Unidas se basa en el precio de 0,89 céntimos por su descarga en Google Play o App Store. Se trata, por tanto, de un acuerdo de colaboración con ambas plataformas de aplicaciones móviles, lo que también implica un sistema de trabajo y de colaboración institucional de gran interés para las ONG. La llamada a la interactividad es completa, aunque la propuesta de contenido algo monótona, generando un histórico de fotografías de comida en Instagram³². Lo que es indudable es que se trata de una iniciativa que puede permitir variaciones y desarrollos de gran interés en el futuro, por su capacidad para la difusión en red.

Además, destaca la enorme carga simbólica que, en sí misma, tiene una aplicación basada en fotografiar comida. Una línea de creación de contenido, en la sociedad 2.0, debe pasar por asumir el contraste y la desigualdad de una forma creativa y gamificada, comprendiendo que compartir fotos de momentos de ocio es algo propio de las sociedades acomodadas, aprovechando asimismo esa costumbre para fomentar la colaboración solidaria. Las ONG deben ser capaces de adaptarse a esas pautas de consumo, sobre todo las que tienen que ver con los dispositivos móviles, fomentando así una interactividad real.

Un tercer ejemplo, en otra línea de trabajo, representa un modelo interdisciplinar que une la dimensión educacional de la Educación Mediática en el contexto de relaciones públicas que supone la organización de un festival audiovisual (García García y Marfil-Carmona, 2015). Se

³² <https://www.instagram.com/explore/tags/foodsharefilter/> (Fecha de consulta: 27/07/2016).

trata de Clipmetrajes Manos Unidas³³, que se celebra de forma ininterrumpida desde 2009. En este caso, centrado fundamentalmente en una red de eventos en comunidades autónomas, Internet tiene un valor destacado de plataforma de difusión, aunque todavía se pueden aprovechar las tecnologías 2.0 y 3.0 para dar un paso más allá del visionado y la votación de los internautas.

4.3. Médicos Sin Fronteras

Esta organización internacional de acción médico-humanitaria asiste a personas amenazadas por conflictos armados, violencia, epidemias o enfermedades olvidadas, desastres naturales o exclusión de la atención médica, según la información de su web institucional³⁴. Según la memoria correspondiente a 2015, el 94% de los ingresos de Médicos Sin Fronteras (MSF) corresponde a fondos privados (2016: 12), superando en España la cifra de 412.000 socios, doblando además los ingresos provenientes de herencias y legados, en una progresión creciente a pesar de la crisis. La base de la financiación de esta ONG es, por tanto, privada, por lo que debe mantener y fidelizar a sus socios/as colaboradores/as.

En este caso, en Médicos Sin Fronteras no destaca tanto el género publicitario como el uso de la imagen fotográfica en algunas iniciativas de difusión que son dignas de análisis, sobre todo por ser resultado de la actuación conjunta con un colectivo muy concreto, como es el del fotoperiodismo. Aprovechando el poder de la imagen, se favorece una aproximación sensorial y transmedia a través de los recursos que ofrecen actualmente los medios tecnológicos, generando contenido en lo que puede ser un buen ejemplo del denominado periodismo de marca.

Médicos sin Fronteras asume su papel como organización que, al estar sobre el terreno, debe informar de lo que ocurre. En esta línea, su web institucional es una fuente de acceso a todo tipo de informaciones y reportajes de lo que está sucediendo en las zonas en las que actúan, bien

³³ Información disponible en <http://www.clipmetrajesmanosunidas.org/> (Fecha de consulta: 27/07/2016).

³⁴ <https://www.msf.es/conocenos> (Fecha de consulta: 30/07/2016).

sea a través de la sección de noticias “Está pasando”³⁵; bien mediante el acceso a una selección de blogs³⁶ elaborados por colaboradores/as y por profesionales de los medios, como El País o The Huffington Post. Así, la apuesta de difusión es eminentemente informativa, estableciendo una red de personas que informan con conocimiento de causa, aportando un análisis detallado de los conflictos. Diversas delegaciones de MSF ofrecen una sección multimedia mucho más rica en contenido, aprovechando las aportaciones y la colaboración de profesionales del periodismo gráfico que trabajan en la zona³⁷.

De esta forma, comprobamos cómo una institución solidaria establece redes con uno de sus *stakeholders* o públicos prioritarios, como son los propios medios de comunicación, a los que implica en la generación de contenido de calidad. La disposición permanente de imágenes y noticias, además de garantizar el testimonio y la fiabilidad, crean un efecto de ausencia de mediación, de forma que la ONG está interactuando directamente con sus públicos, en un ejercicio periodístico que, en el siguiente ejemplo, dará un paso más allá, garantizando la sensación de inmersión en el terreno.

El ambiente de los suburbios

Una iniciativa concreta, basada en la inmersión y, en cierto modo, en la gamificación de la experiencia de públicos más generalistas, es la denominada *Urban Survivors*³⁸ (Figura 3), un viaje virtual por los barrios marginales del mundo, en los que se aporta una original combinación de imágenes fotográficas con ambientes sonoros, además de vídeos, estimulando especialmente el interés por lo que ocurre en las ciudades donde desarrolla su actividad la ONG.

³⁵ Disponible en <https://www.msf.es/actualidad/esta-pasando/> (Fecha de consulta: 27/07/2016).

³⁶ Disponible en <https://www.msf.es/actualidad/blogs> (Fecha de consulta: 30/07/2016).

³⁷ Un ejemplo está disponible en <http://www.msf.org/en/photos> (Fecha de consulta: 30/07/2016).

³⁸ Disponible en <http://www.urbansurvivors.org/es/> (Fecha de consulta: 30/07/2016).

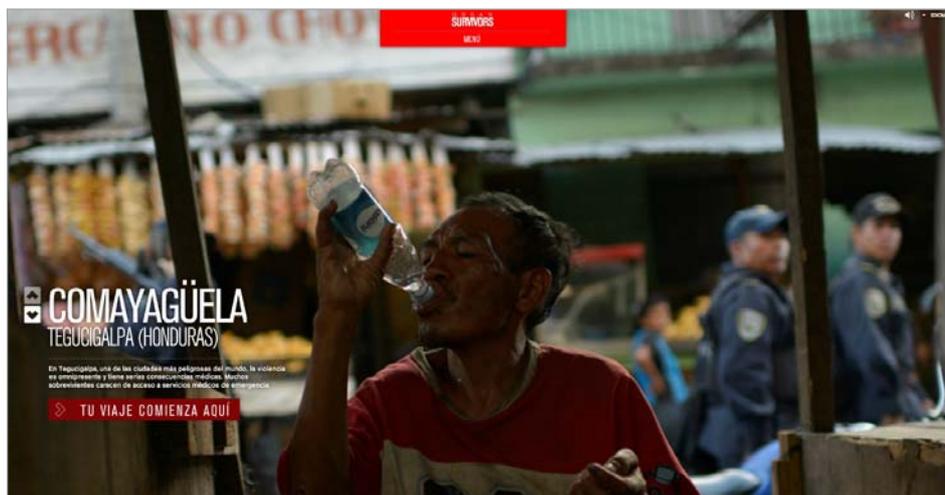


Figura 3. *Urban Survivors*, de Médicos Sin Fronteras. Fuente: Captura de pantalla <http://www.urbansurvivors.org/es/> Cita visual: obra fotográfica de Kadir Van Lohuizen.

[Fecha de descarga: 27/07/2016].

En este proyecto multimedia, realizado en colaboración con la agencia de fotografía NOOR photo agency and Darjeeling Productions, se ofrece un recorrido virtual por siete barrios marginales de ciudades como Tegucigalpa, Johannesburgo o Nairobi, entre otras. Se trata de concienciar y llamar la atención sobre los desafíos de la población urbana en zonas de marginación, generando contenido para una exposición itinerante por diversos países en los que existe delegación de Médicos Sin Fronteras.

La persona interesada, al acceder a la web del proyecto, puede realizar una inmersión virtual, llegando no solo a percibir los sonidos de una situación real y cotidiana en esos suburbios, sino a conocer muchos más datos, con un gesto simbólico de redifusión en redes, además de hacer un *check in* simbólico en el inicio del viaje, que se comparte en redes, dejando clara la vocación del proyecto se ser una base de contenido para la redifusión.

Se trata de dos ejemplos de contenidos informativos que se unen a las habituales campañas publicitarias de la organización, ganadora en 2011 del Gran Premio Platino, en el Festival Publicitario Iberoamericano “El Sol”, por su anuncio “Pastillas contra el dolor ajeno”, centrado precisa-

mente en una profunda reflexión que llamaba a la empatía con el sufrimiento ajeno. Sin embargo, en estos casos más recientes, se detecta cómo se hace realidad la tarea informativa, la importancia del testimonio, en ese permanente transmedia storytelling (Jenkins, 2003) que, en el caso de las ONG, tiene como materia prima su propia actividad solidaria.

Posiblemente, este tipo de iniciativas requieran dar un paso más, abrir su infraestructura en la web y sus redes a la aportación de numerosos colaboradores. Fomentar un diálogo real en torno a los problemas del mundo, que no son pocos en la segunda década del siglo XXI, permaneciendo atentas a las narrativas que sus públicos sean capaces de sugerir y construir, a las opiniones en torno a la prioridad y a las líneas de actuación en la propia gestión. Esa apertura, difícil siempre en una gestión responsable de la comunicación estratégica, puede marcar la diferencia entre las ONG que se hayan adaptado a nuestra sociedad 2.0 y 3.0 y las que persistan en mantener un modelo de gestión y comunicación unidireccional.

5. Consideraciones finales

Las ONG se enfrentan a una nueva realidad económica y social, en la que deben reforzar la ayuda privada para hacer posibles y viables sus actividades. Para ello, es imprescindible llegar con más eficacia a sus públicos, aprovechando la potencialidad de las redes sociales y convirtiendo a la ciudadanía en colaboradora activa de sus propias campañas, tanto en la creación como en la difusión. Interactividad e inmersión, esta última como resultado de procesos de representación multisensorial, son elementos clave en ese propósito.

En un marco global de relaciones públicas 2.0 (Aced, 2013), la combinación de lo informativo y lo publicitario es cada vez más habitual, en formatos híbridos que aseguran la veracidad del y la capacidad persuasiva del mensaje. En realidad, hoy día es difícil encontrar géneros y formatos puros. Mientras lo informativo y el valor documental aportan la rotundidad del testimonio, el lenguaje publicitario explora nuevas vías de acceder a las emociones. En definitiva, se trata de mensajes que tienen que ser realistas y eficaces al mismo tiempo, tal y como sucede

en alguno de los casos analizados de organizaciones solidarias españolas.

Es imprescindible la empatía con los públicos, con su vida diaria real, a la hora de conseguir implicación e interactividad. Casos que incluyen la agenda personal de las personas simpatizantes, capaces de crear su propio reto solidario, como en la campaña de UNICEF, representan una integración de los intereses personales de los públicos con la línea estratégica de comunicación de la ONG.

Es necesario explorar las posibilidades de gamificación, adaptadas a dispositivos móviles y, sobre todo, a los intereses de las personas que simpatizan con la institución, en un contexto de ocio que debe adaptarse a formas creativas que finalicen en un donativo, pero que impliquen a la ciudadanía con una voz activa en la difusión de la ONG. El ejemplo del filtro de Instagram de Manos Unidas para compartir fotografías de comida marca una línea de trabajo de gran interés en este sentido. Ir a un restaurante o hacerse un *selfie* puede convertirse en una prueba de implicación solidaria.

La versatilidad de las herramientas tecnológicas para fomentar especialmente la empatía, como el caso de *Urban Survivors*, con un entorno que permite al internauta integrarse en ambiente visual y sonoro, es una prueba de la calidad del producto cuando es resultado de la implicación de profesionales del ámbito del fotoperiodismo o la comunicación. Se trata de personas que simpatizan con la marca y aportan el valor de su trabajo para colaborar. Estos públicos son prescriptores prioritarios, como se ha comprobado en los ejemplos de las redes de blogs creadas por Médicos sin Fronteras.

El factor relacional, es decir, la dimensión humana aplicada a esas posibilidades de colaboración en red, es un elemento clave para estimular la empatía y la participación. Más allá del contenido, hay numerosas posibilidades de creación horizontal y colaborativa para representar y compartir nuestras inquietudes, para luchar contra el sufrimiento humano desde el otro lado de las pantallas.

Estos casos, seleccionados entre organizaciones representativas del sector en España, constituyen ejemplos de una línea a seguir, aunando creatividad y capacidad narrativa. Sin embargo, son mejorables en gran

medida, a medida que se adapten al medio y al contexto. Se aprovechan las tecnologías 2.0 y 3.0 para dialogar con un nuevo tipo de público, con una ciudadanía prosumidora que no se conforma que ser receptora pasiva de mensajes. Las personas, además de una donación, pueden y quieren compartir su criterio y su talento creativo.

El siguiente paso, posiblemente, es acceder con más profundidad a la propia gestión, a las decisiones corporativas, aportando una mayor horizontalidad en la medida de lo posible gracias a esas mismas herramientas tecnológicas. Diversos sectores han puesto en marcha experiencias en esta línea (Marfil-Carmona, Hergueta-Covacho y Villalonga-Gómez, 2015), diseñando sistemas de trabajo que son especialmente apropiados para el sector de las ONG. Tendencias aún por implementar de forma generalizada, por mejorar desde el procedimiento de ensayo y error, pero fundamentales para la adaptación de las organizaciones solidarias al contexto comunicacional del siglo XXI. Con más fuerza y respaldo social que nunca, hay mucho camino por recorrer, conscientes de que está en juego la construcción de un mundo mejor.

6. Referencias bibliográficas

- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: UOC.
- Adorno, T. y Horkheimer, M. (1979 [1947]). *The Dialectic of Enlightenment*. Londres: Verso.
- Agudo, A. (2012). “La ayuda oficial al desarrollo cae a niveles de 1981”. *El País*. Disponible en http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/10/01/actualidad/134911150_621969.html [Fecha de consulta: 29/07/2016]
- Aljure Saab, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Barcelona: UOC.
- Amnistía Internacional (2016). *Informe 2015/16 Amnistía Internacional: La situación de los derechos humanos en el mundo*. Londres: Autor.
- Bardin, L. (1986). *Análisis de contenido*. Madrid: Akal.
- Becker, G. (1964). *Human Capital*. New York: Columbia University Press.
- Bordieu, P. (1986). “The forms of capital”. En: J. Richardson (ed.), *Hand-*

book of Theory and Research for the Sociology of Education. New York: Greenwood, pp. 241-258.

- Bustamante, E. (Ed.) (2011). *Las industrias creativas. Amenazas sobre la cultura digital*. Barcelona: Gedisa.
- Chaves Gil, I. (2012). "Comunicación y sociedad civil. El caso de las ONGD". En: I. Chaves Gil (coord.), *Comunicación para el cambio social: universidad, sociedad civil y medios*. Madrid: Catarata, pp. 67-84.
- Cloutier, J. (1975). *L'Ere d'EMEREC ou la communication audio-scripto-visuelle*. Montreal (Canadá): Les Presses de l'Université de Montreal.
- Coleman, J. S. (1988). "Social capital in the creation of human capital". *American journal of Sociology*, 94, pp. 95-120. Disponible en <http://www.jstor.org/stable/2780243>
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós.
- De Andrés, S., Nos-Aldas, E. y García, A. (2016). "La imagen transformadora. El poder de cambio social de una fotografía: la muerte de Aylan". *Comunicar*, 47, pp. 29-37. doi: <http://dx.doi.org/10.3916/C47-2016-03>
- Durán Bravo, P. y Fernández Fuentes, M. B. (2010). "La comunicación en las organizaciones del tercer sector". *Revista Latina de Comunicación Social*, 65, pp. 595-603. doi: 10.4185/RLCS-65-2010-921-595-603.
- Erro Sala, J. (2003). *Descubrir y construir procesos de comunicación social. Aportes para diseñar políticas, estrategias y estructuras de comunicación en las ONGD* [en línea]. Bilbao: Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional - HEGOA. Universidad del País Vasco. Disponible en: http://publ.hegoa.efaber.net/assets/pdfs/185/Descubrir_y_construir_procesos_de_comun_social.pdf [Fecha de consulta: 27/07/2016].
- Fulchignoni, E. (1964). *La moderna civiltà dell'immagine*. Roma: A. Armando.
- Fundación de Pricewaterhousecooper (PwC), Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) y Obra Social La Caixa. (2014). *La reacción del Tercer Sector social al entorno de crisis*. Disponible en http://prensa.lacaixa.es/obrasocial/show_annex.html?id=36771 [Fecha de consulta: 27/07/2016].

- Fundación Lealtad (2015). *Situación actual de las ONG en España*. Disponible en http://www.fundacionlealtad.org/intranet/uploads/publicaciones/Situacion%20actual%20ONG_web.pdf [Fecha de consulta: 27/07/2016].
- Gabelas-Barroso, J.A., Marta-Lazo, C. y Hergueta Covacho, E. (2013). “El Factor R-elacional como epicentro de las prácticas culturales digitales”. En: D. Aranda, A. Creus, y J. Sánchez-Navarro (eds.), *Educación, medios digitales y cultura de la participación*. Barcelona: UOC, pp. 351- 372.
- Gallego Gómez, C. y De Pablos Heredero, C. (2013). “La gamificación y el enriquecimiento de las prácticas de innovación en la empresa: Un análisis de experiencias”. *Intangible Capital IC*, 9(3), pp. 800-822. doi: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.377>
- García García, F. y Marfil-Carmona, R. (2015). “Solidaridad y Educación Audiovisual. El caso de los clipmetrajes de la ONGD Manos Unidas como paradigma de las relaciones públicas comprometidas”. *Revista Lasallista de Investigación*, 12(2), pp. 123-131. Disponible en <http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/rldi/article/view/840>
- González Álvarez, M.I. (2012). “La profesionalización de la comunicación para la solidaridad. Diagnóstico y propuestas para el sector en España”. *CIC Cuadernos de Información y Comunicación*, 17, pp. 239-253. doi: http://dx.doi.org/10.5209/rev_CIYC.2012.v17.39266
- Gumucio Dragón, A. (2012). “Comunicación y cambio social: raíces ideológicas y horizontes teóricos”. En: M. Martínez Hermida y F. Sierra Cabañero (coords.), *Comunicación y Desarrollo: Prácticas comunicativas y empoderamiento local*. Barcelona: Gedisa, pp. 25-55.
- Hergueta-Covacho, E., Marta-Lazo, C. y Gabelas-Barroso, J.A. (2016). “Educación Mediática e Intermethodología Relacional aplicada a los MOOC”. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 7(2), pp. 27-58. doi: <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM2016.7.2.4>
- Jenkins, H. (2003, 15 de enero). Transmediastorytelling. *MIT Technology Review* [en línea]. Disponible en <http://www.technologyreview.com/Biotech/13052> [Fecha de consulta: 29/07/2016]
- Johnson, S. (2009). *¿Quién se ha llevado mi queso? Una manera sorprendente de afrontar el cambio en el trabajo y en la vida privada*. 41ª ed. Barcelona: Urano.

- Krippendorff, K. (1990 [1980]). *Metodología de análisis de contenido: Teoría y práctica*. Barcelona: Paidós.
- Manos Unidas. (2016). *Memoria 2015*. Disponible en http://www.manosunidas.org/sites/default/files/memoria_2015.pdf [Fecha de consulta: 29/07/2016]
- Marfil-Carmona, R., Hergueta Covacho, E. y Villalonga Gómez, C. (2015). “El Factor Relacional como elemento estratégico en la comunicación publicitaria”. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, 52, junio, pp. 33-46. doi: <http://dx.doi.org/10.7238/a.voi52.2392>
- Martínez-Rodrigo, E. y Segura-García, R. (2011). “Jóvenes digitales. La dinámica de las emociones en el uso de las tecnologías”. En: E. Martínez-Rodrigo y C. Marta-Lazo, *Jóvenes interactivos: nuevos modos de comunicarse*. La Coruña: Netbiblo, pp.19-35.
- Nos-Aldás, E. y Santolino, M., 2015. “La Investigación en Comunicación y Cooperación en los nuevos escenarios de movilización social: ONGD, objetivos de justicia social y eficacia cultural”. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 2(4), pp. 1-7. Disponible en <http://www.novosmedios.org/revista/index.php/AEICp/article/view/110/92>
- Sampedro, V. (2002). “ONGD, medios de comunicación y visibilidad pública. La ciudadanía ante la mediatización de los mensajes sociales”. En: M. Revilla (ed.), *Las ONG y la política*. Madrid: Istmo, pp. 251-281.
- Sanagustín, E. (2013). *Marketing de contenidos*. Barcelona: Anaya.
- Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones: Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva*. Barcelona: Gedisa.
- Soria Ibáñez, M.M. (2010). “Estructura actual de los departamentos de comunicación de las ONG españolas: de la persuasión a la gestión de las relaciones públicas”. *Mediaciones*, 10, pp. 239-253. Disponible en <http://biblioteca.uniminuto.edu/ojs/index.php/med/article/view/268>
- Stake, R.E (2007). *Investigación con estudio de casos*. 4ª ed. Madrid: Ediciones Morata.
- Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

**ANÁLISIS INFORMATIVO DE LOS ATENTADOS
YIHADISTAS DEL 11 M 2004
Y DEL 13 N DE 2015
Crisis en la percepción de las instituciones públicas
y organizaciones privadas**

Carmen Lasso de la Vega

Universidad de Cádiz

Coordinadora UCA del Máster Interuniversitario en Dirección Estratégica e Innovación en Comunicación. Coordinadora UCA del Programa Interuniversitario de Doctorado en Comunicación. Responsable de la sección de Comunicación Audiovisual, Publicidad y RR.PP. del Instituto Universitario de Investigación para el Desarrollo Social Sostenible, INDESS. Un sexenio investigador. Coautora de La imagen de Andalucía en las guías turísticas y otras obras. Autora de La imagen de Andalucía en el discurso publicitario y de diferentes artículos y capítulos de libro. Directora de varias tesis doctorales defendidas, e Investigadora principal del proyecto multidisciplinario

Imaginarios simbólicos y percepciones del Islam en Europa, en el que participan la Universidad de Cádiz, Málaga, Pablo de Olavide, Universidad de Manchester, Universidad Católica de Lyon, Universidad de Osijek, Croacia; Universidad de Salerno, Universidad de Galatasaray, Turquía..



Pedro Pablo Marín

Universidad de Cádiz

Profesor UCA del Máster Interuniversitario en Dirección Estratégica e Innovación en Comunicación y en el Grado en Marketing e Investigación de Mercados. Miembro de la sección de Comunicación Audiovisual, Publicidad y RR.PP. del Instituto Universitario de Investigación para el Desarrollo Social Sostenible, INDESS. Acreditado como profesor contratado doctor por la ANECA. Autor de diferentes artículos y capítulos de libro e Investigador del

proyecto multidisciplinario Imaginarios simbólicos y percepciones del Islam en Europa, en el que participan la Universidad de Cádiz, Málaga, Pablo de Olavide, Universidad de Manchester, Universidad Católica de Lyon, Universidad de Osijek, Croacia; Universidad de Salerno, Universidad de Galatasaray, Turquía..



Juan Pablo Micaletto

Universidad de Cádiz

Doctorando en el Programa de Doctorado Interuniversitario en Comunicación de las Universidades de Sevilla, Málaga, Huelva y Cádiz. Miembro del Grupo de Investigación Comunicando (SEJo88) de la Universidad de Cádiz. Miembro del Instituto Universitario de Investigación en Desarrollo Social Sostenible de la Universidad de Cádiz. Máster en Gestión Estratégica e Innovación en Comunicación por las Universidades de Cádiz y Málaga. Graduado en Publicidad y Relaciones Públicas por la University of Wales, (CEADE).



1. Introducción

El 11 de marzo de 2004 Madrid sufrió un grave atentado, cuya autoría sorprendió a la población, que podía prever nuevas acciones de la banda terrorista que venía actuando en España durante varias décadas, siendo inesperada la aparición de nuevas amenazas de índole cuasi global que, si bien es cierto, articulaban las premisas de Castells (2000) sobre el estado red, no es menos cierto que la percepción ciudadana mantenía todavía unos parámetros localistas no globalizados, sobre los que pudieron ampararse los mensajes difundidos en un primer momento.

11 años después la capital francesa fue objeto de varios ataques terroristas cometidos en la noche del 13 de noviembre de 2015 siendo la autoría de esta masacre reivindicada, esta vez sí, por la organización yihadista Estado Islámico por lo que la percepción global de los atentados debiera ser núcleo central de las informaciones publicadas, al contrario de lo que ocurrió en los atentados de 2004.

Tanto la ciudadanía como las premisas teóricas sobre la gestión de crisis, apuestan por la transparencia informativa, algo que posiblemente no se pueda o deba implementar en todos y cada uno de los casos de gestión institucional de crisis, en tanto en cuanto los contenidos noticiosos no sólo llegan a la población sino a todo el mundo, pudiendo ser empleados para fines contrarios al del interés general y poniendo, por ende, en juego la seguridad nacional.

Se plantea así un estudio que tiene por objeto el análisis de las estrategias y actores informativos de los mensajes periodísticos relativos a la cobertura mediática de los atentados de los años 2004 y 2015 en los diarios españoles ABC y El País, con el objetivo básico de explicar el desarrollo informativo de estas crisis, mediante un análisis de contenido periodístico que parte de un planteamiento hipotético-deductivo que predefine un primer periodo desinformativo que posteriormente se transmuta en informativo, teniendo en cuenta que tal vez los postulados clásicos sobre la democracia, en los que se fundamentan las premisas sobre gestión de crisis deban ser analizados a la luz de las nuevas situaciones que surgen al amparo de la glocalización.

Partiendo de este objeto de investigación, se plantean una serie de objetivos básicos:

- Determinar los distintos encuadres informativos bajo los que la prensa española informó de los acontecimientos que se desarrollaron en esos días
- Definir los distintos sujetos informativos que se convirtieron en protagonistas de las informaciones publicadas en la prensa española
- Analizar las posibles diferencias existentes entre las informaciones publicadas sobre los distintos actos terroristas

2. Método

Para abordar el análisis de la prensa española ante los atentados de Madrid y París se ha utilizado el análisis de contenido, “un método de estudio de comunicación de forma sistemática, objetiva y cuantitativa, con el fin de medir determinadas variables” (Wimmer y Dominick, 1996: 170) y una “de las técnicas de investigación más utilizadas en ciencias sociales para comprobar y verificar las hipótesis aplicadas a productos comunicativos o a interacciones comunicativas” (Gaitán y Piñuel, 1998:281-283) y que tiene, como unidad de análisis, al mensaje (Neuendorf, 2002)

Para aplicar dicha metodología de análisis se ha desarrollado un constructo metodológico ad hoc a partir la teoría del encuadre (framing) y del modelo actancial de Greimas (1971).

La teoría del encuadre (Entman,1993. Scheufele, 2000, Tankard, 2001) preconfigura un segundo nivel significativo dentro del establecimiento de la Agenda Setting, el de los atributos, “que hace posible la definición pública de los temas, sucesos, acontecimientos o personajes públicos” (Igartúa, Múñiz y Cheng, 2005: 149) y entendiendo la noticia como una particular forma de representación de la realidad social que se somete a una reconstrucción que puede analizarse mediante la observación del encuadre desde el que se conforme. Tankard lo describe como el marco de un cuadro que subraya la pintura contenida en su interior, así como

la aísla del resto. Humanes e Igartua, por su parte, analizan exhaustivamente este modelo y lo aplican al análisis de contenido (2004).

Por su parte, el modelo actancial de Greimas (1971), se ocupa del análisis del relato y de sus actores, con el fin de determinar la intención y estrategias del emisor de la comunicación, en línea con los postulados de Wittgenstein.

- SUJETO → OBJETO (artífice principal de la acción y objetivo de ésta)
- DESTINADOR → DESTINATARIO (motivación o motivante de la acción y beneficiario/s de ésta)
- AYUDANTE → Oponente (colaborador/es y contrincante/s)

2.1 Diseño de la investigación

Para codificar las noticias seleccionadas y poder realizar el posterior estudio de las mismas se elaboró una ficha de análisis.

Para ello se utilizó, por un lado, la escala desarrollada por Semetko y Valkenburg (2000) que permite medir la presencia de *frames* o encuadres noticiosos genéricos. Dicha herramienta, tal y como señala Muñiz (2011) permite analizar "la atribución de responsabilidad" (como por ejemplo: En el relato se sugiere que alguna institución tiene la habilidad para resolver o aliviar el problema); el de "interés humano" (por ejemplo: En el relato se enfatiza cómo los individuos o los grupos están afectados por el tema o el problema abordado); el de "conflicto" (por ejemplo: El relato alude a dos o más posturas diferentes en torno al tema o problema abordado); el cuarto encuadre es el denominado "moralidad" (por ejemplo: El relato contiene algún tipo de mensaje moral); finalmente el encuadre de "consecuencias económicas" (por ejemplo: En el relato se alude a los costes asociados al tema o problema abordado, respectivamente).

Por otro lado, la ficha de análisis se completa con el estudio del Sujeto Protagonista, derivado del modelo de Greimas (1971) y que permite determinar el artífice principal de la acción.

Concretamente, la ficha de estudio que se aplica finalmente a las noticias que son objeto de análisis es la que se muestra en la tabla I

| NOTICIA | TIPO DE ENCUADRE | | | | | SUJETO PROTAGONISTA |
|---------|---------------------------------|----------------|-----------|-----------|--------------------------|---------------------|
| | Atribución de responsabilidades | Interés humano | Conflicto | Moralidad | Consecuencias económicas | |
| | | | | | | |

Tabla I. Ficha de análisis. Fuente: Elaboración propia a partir de Semetko y Valkenburg (2000) y Greimas (1971)

- Unidades de análisis:
 - Noticias publicadas en las cabeceras digitales de los diarios de ámbito nacional El País y ABC, los días 11, 12, 13 y 14 de marzo del año 2004.
 - Noticias publicadas en las cabeceras digitales de los diarios de ámbito nacional El País y ABC, los días 14, 15 y 16 de noviembre del año 2015.
- Criterios de búsqueda: Búsqueda de las noticias relacionadas con el atentado de Atocha (Madrid) ocurrido el 11 de marzo de 2004 y el atentado de París ocurrido el 13 de noviembre de 2015 en las correspondientes hemerotecas de prensa digital y .
- Trabajo de campo: Aplicación de la ficha de análisis creada ad hoc para esta investigación a las noticias publicadas en los diarios *EL PAÍS* y *ABC* durante los días 11, 12, 13 y 14 de marzo de 2004 y 14, 15 y 16 de noviembre de 2015.

3. Marco teórico

La literatura sobre gestión de crisis (Albrecht, 1996; Piñuel, 1997; Del Pulgar, 1999; Fita, 1999; Dolphin, 2000; Saura, 2005 y Sullivan, 2012) se centra fundamentalmente en el ámbito empresarial, donde las posibles variables a controlar suelen ser menos numerosas y con una capa-

cidad de impacto también menor. No obstante, resulta posible analizar la gestión de crisis partiendo de este *corpus* teórico que define este concepto como la aparición repentina de una situación nueva y desconocida, que produce cambios en la rutina contextual en la que ocurra y que puede romper el equilibrio de una organización (Albrecht, 1996), que debe prever este tipo de acontecimientos con el fin de disponer de un protocolo de actuación que, en la medida de lo posible, permita actuar con rapidez y garantizar la pronta resolución del conflicto. Piñuel advierte sobre la imposibilidad de una total previsión de crisis, tal y como sostendrían las teorías del caos y de la incertidumbre.

Westphalen (1993) clasifica las crisis en función del tipo de acontecimiento y duración; Losada (2010) apuesta por la gravedad y efectos; mientras que Villafañe (2004) las tipifica, por su origen, en catástrofes, fallos funcionales, crisis internas, amenazas económico-financieras y crisis de honorabilidad. De ahí que, partiendo de los postulados de Olmeda (2005), cuyo estudio también apuesta por la metodología del encuadre noticioso, se establece la hipótesis de la poca transparencia informativa a favor del mantenimiento de la honorabilidad del gobierno popular, presidido en 2004 por José María Aznar

Villafañe define la reputación como “la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos” (Villafañe 2004:32). Las palabras de Villafañe aluden a la verosimilitud de los relatos de la entidad ante la sociedad y los medios de comunicación masiva, por lo que el grado de excelencia observado no se va a basar necesariamente en datos reales, sino en el resultado de la memoria residual (posicionamiento en el ámbito empresarial) y las nuevas valoraciones habidas de los mensajes más recientes, independientemente de su naturaleza o carácter. Esto es, la contextualización va a marcar la estructura, contenidos y ejes estratégico-psicológicos de las informaciones a emitir, teniendo en cuenta en este sentido, que la comunicación gubernamental no siempre se puede o debe centrar en la difusión de todos y cada uno de los contenidos que obren a su disposición, siempre y cuando alguno de ellos pueda ser susceptible de comprometer la seguridad nacional, no así en otro tipo de casos.

Manfredi (2007) reflexiona sobre las características de la legislación española acerca de la transparencia informativa, abriendo un interesante debate que, en el momento actual, cabría replantearse, en tanto en cuanto el mundo occidental ha cambiado bastante desde los atentados del 11 de septiembre en Norteamérica y 11 de marzo en España, que tal vez apenas hayan empezado a asumirse a partir de los recientes acontecimientos yihadistas, que la sociedad se ha venido resistiendo a aceptar pero que a día de hoy son un hecho.

4. Resultados de la investigación

El primero de los hechos que se analizan supuso, tras los atentados del 11 de septiembre a las torres gemelas de Nueva York el primer gran ataque a una capital europea por el terrorismo islamista. Pero, en aquella época, la amenaza yihadista estaba aún latente y la percepción sobre el terrorismo en España estaba basada en parámetros localistas, fundamentalmente el terrorismo de la banda ETA.

11 años después de los atentados de Madrid, París sufre el ataque terrorista pero, ahora sí, bajo la perspectiva preestablecida del terrorismo islámico. Y, si bien estos sucesos ocurren fuera de España, es interesante analizar si la perspectiva con respecto a los acontecimientos que ofreció la prensa nacional fue distinta a la posición que tomó en los hechos de 2004.

4.1 La perspectiva de la prensa nacional de los atentados del 11 de Marzo de 2004 en Madrid

Los principales resultados derivados de la aplicación de la teoría del encuadre (framing) y del modelo actancial de Greimas, son los siguientes:

| EL PAÍS | | |
|----------------|-----------------|----------------------------|
| FECHA | ENCUADRE | SUJETO PROTAGONISTA |
| 11 DE | INTERÉS HUMANO | GOBIERNO |

| | | |
|---------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| MARZO DE 2004 | CONFLICTO | TERRORISTAS |
| | CONSECUENCIAS ECONÓMICAS | PARTIDOS POLÍTICOS |
| | MORALIDAD | JOSE LUIS RODRIGUEZ ZAPATERO |
| | CONFLICTO | JOSE MARIA AZNAR |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | OTEGI |
| | INTERÉS HUMANO | PARLAMENTO EUROPEO |
| | INTERÉS HUMANO | GOBIERNO |
| | DECLARACIÓN | CRUE |
| | CONFLICTO | REDACTOR |
| | MORALIDAD | REY |
| | INTERÉS HUMANO | REDACTOR |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | MEDIOS DE COMUNICACIÓN |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | ÁNGEL ACEBES |
| | CONSECUENCIAS ECONÓMICAS | BOLSAS MUNDIALES |
| 12 DE MARZO DE 2004 | CONFLICTO | TERRORISTAS |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | AL QAEDA |
| | INTERÉS HUMANO | VÍCTIMA DEL ATENTADO |
| | INTERÉS HUMANO | VÍCTIMA DEL ATENTADO |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | CNI |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | MINISTERIO DEL INTERIOR |
| | MORALIDAD | REY |

| | | |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| | CONFLICTO | TERRORISMO |
| | MORALIDAD | IBARRETXE |
| | CONFLICTO | MARIANO RAJOY |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | JOSE MARIA AZNAR |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | ETA |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | POLICIA CIENTÍFICA |
| | MORALIDAD | SOCIEDAD |
| | CONSECUENCIAS | ÁNGEL ACEBES |
| | INTERÉS HUMANO | MANIFESTANTE |
| 13 DE MARZO DE 2004 | MORALIDAD | MANUEL CHAVES |
| | CONFLICTO | REDACTOR |
| | CONFLICTO | IZQUIERDA UNIDA |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | PRENSA INTERNACIONAL |
| | MORALIDAD | JOSE LUIZ RODRIGUEZ ZAPATERO |
| | CONFLICTO | JOSE MARIA AZNAR |
| | MORALIDAD | SOCIEDAD |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | ANA PALACIO |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | MARIANO RAJOY |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | JOSE MARIA AZNAR Y ANGEL ACEBES |
| ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | GOBIERNO VASCO | |

| | | |
|---------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | PSOE |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | CNI |
| | CONFLICTO | SOCIEDAD |
| | CONFLICTO | MARIANO RAJOY |
| 14 DE MARZO DE 2004 | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | FUERZAS Y CUERPOS DE SEGURIDAD |
| | CONFLICTO | CORRESPONSALES DE PRENSA EXTRANJEROS |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | MINISTERIO DEL INTERIOR |
| | CONSECUENCIAS | ELECCIONES ELECTORALES |
| | CONSECUENCIAS | MARIANO RAJOY |
| | CONSECUENCIAS | PSOE |

Tabla II. Análisis EL PAÍS. Fuente: El País, Elaboración propia

| ABC | | |
|---------------------|---------------------------------|------------------|
| FECHA | ENCUADRE | SUJETO |
| 11 DE MARZO DE 2004 | MORALIDAD | RODRIGO RATO |
| | CONFLICTO | JOSE MARIA AZNAR |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | ETA |
| | CONFLICTO | GOBIERNO |
| | CONFLICTO | JOSE MARIA AZNAR |
| | CONFLICTO | IBARRETXE |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | AL QAEDA |
| | INTERÉS HUMANO | TESTIGO |

| | | |
|---------------------|---------------------------------|------------------------------|
| 12 DE MARZO DE 2004 | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | ÁNGEL ACEBES |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | CNI |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | MARIANO RAJOY |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | JOSE LUIS RODRIGUEZ ZAPATERO |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | JOSE MARIA AZNAR |
| 13 DE MARZO DE 2004 | CONFLICTO | ALFREDO PÉREZ RUBALCABA |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | JOSE MARIA AZNAR |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | ÁNGEL ACEBES |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | ÁNGEL ACEBES |
| | CONFLICTO | PARTIDOS POLÍTICOS |
| | CONFLICTO | SOCIEDAD |
| | CONFLICTO | ÁNGEL ACEBES |
| 14 DE MARZO DE 2004 | CONFLICTO | BIN LADEN |
| | CONFLICTO | SOCIEDAD |

Tabla III. Análisis ABC. Fuente: ABC Elaboración propia

El primer dato de interés, tras el estudio de las 74 noticias publicadas por ambos periódicos, durante los cuatro días que se han analizado, es que EL PAÍS publicó un mayor número de noticias (52) que ABC (22), lo que supone el 70% de los titulares.

Por días, son los tres primeros los que soportan el mayor peso informativo. El 90% de las noticias se publican estos días. En este sentido, mientras EL PAÍS sigue una línea parecida (28% de las publicaciones cada uno de los tres días), ABC reúne el 36% de sus informaciones (8 noticias de las 22 que publica en total) el primer día, para, en el segundo, divulgar tan sólo 5 (el 22%). El último día analizado, que coincide

con las elecciones generales de España, desciende notablemente la actualidad informativa de la noticia, y entre ambas cabeceras sólo suman 8 noticias relacionadas con los atentados (el 10% del total). Mientras EL PAÍS dedica 6 noticias a los atentados, ABC únicamente publica 2 (el 2% de las noticias de estos días).

| DÍA | EL PAÍS | ABC | TOTAL |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 11 de marzo | 15 noticias | 8 noticias | 23 noticias |
| 12 de marzo | 16 noticias | 5 noticias | 21 noticias |
| 13 de marzo | 15 noticias | 7 noticias | 22 noticias |
| 14 de marzo | 6 noticias | 2 noticias | 8 noticias |
| TOTAL | 52 NOTICIAS | 22 NOTICIAS | 74 NOTICIAS |

Tabla IV. Distribución de noticias por días. Fuente: ABC, El País, Elaboración propia

Pasando al estudio del encuadre, son la atribución de responsabilidades (37% de las noticias) y el conflicto (29% de las informaciones) los dos aspectos más tratados. Considerando el tipo de hecho que del que se está informando no es de extrañar, pues, que el 66% de las publicaciones relacionadas con los atentados tenga este carácter.

Es destacable en el análisis por cabeceras que en el diario ABC el 91% de las informaciones tienen este encuadre. Concretamente 10 de sus noticias (45,5%) se centran en el conflicto y otras 10 en la atribución de responsabilidades.

Por su parte, EL PAÍS, aunque también dedica un alto porcentaje de sus publicaciones a informar bajo este encuadre (57%), no es la única perspectiva que ofrece. Mientras que la atribución de responsabilidades aparece en el 34% de sus noticias y el conflicto en otro 23%, el resto de sus informaciones sobre los atentados aportan otro tipo de perspectivas, como las relacionadas con la moralidad (15%), el interés humano (13%) y las consecuencias que pueden tener los atentados (11%). En contraposición, el diario ABC sólo tiene una información encuadrada en el interés humano y una noticia relacionada con la moralidad de los actos que se están narrando.

- INTERÉS HUMANO

| DÍA | EL PAÍS | ABC | TOTAL |
|-------------|------------|------------|------------|
| 11 de marzo | 4 noticias | 1 noticias | 5 noticias |
| 12 de marzo | 3 noticias | 0 noticias | 3 noticias |
| 13 de marzo | 0 noticias | 0 noticias | 0 noticias |
| 14 de marzo | 0 noticias | 0 noticias | 0 noticias |
| TOTAL | 7 NOTICIAS | 1 NOTICIA | 8 NOTICIAS |

Tabla V. Distribución de noticias según el encuadre: Interés humano.
Fuente: ABC, El País, Elaboración propia

- CONFLICTO

| DÍA | EL PAÍS | ABC | TOTAL |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 11 de marzo | 3 noticias | 4 noticias | 7 noticias |
| 12 de marzo | 3 noticias | 0 noticias | 3 noticias |
| 13 de marzo | 5 noticias | 4 noticias | 9 noticias |
| 14 de marzo | 1 noticias | 2 noticias | 3 noticias |
| TOTAL | 12 NOTICIAS | 10 NOTICIAS | 22 NOTICIAS |

Tabla VI. Distribución de noticias según el encuadre: Conflicto. Fuente:
ABC, El País, Elaboración propia

- CONSECUENCIAS

| DÍA | EL PAÍS | ABC | TOTAL |
|-------------|------------|------------|------------|
| 11 de marzo | 2 noticias | 0 noticias | 2 noticias |
| 12 de marzo | 1 noticias | 0 noticias | 1 noticias |
| 13 de marzo | 0 noticias | 0 noticias | 0 noticias |
| 14 de marzo | 3 noticias | 0 noticias | 3 noticias |
| TOTAL | 6 NOTICIAS | 0 NOTICIAS | 6 NOTICIAS |

Tabla VII. Distribución de noticias según el encuadre: Consecuencias.
Fuente: ABC, El País, Elaboración propia

- MORALIDAD

| DÍA | EL PAÍS | ABC | TOTAL |
|-------------|------------|------------|------------|
| 11 de marzo | 2 noticias | 1 noticias | 3 noticias |
| 12 de marzo | 3 noticias | 0 noticias | 3 noticias |
| 13 de marzo | 3 noticias | 0 noticias | 3 noticias |
| 14 de marzo | 0 noticias | 0 noticias | 0 noticias |
| TOTAL | 8 NOTICIAS | 1 NOTICIA | 9 NOTICIAS |

Tabla VIII. Distribución de noticias según el encuadre: Moralidad. Fuente: ABC, El País, Elaboración propia

- ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES

| DÍA | EL PAÍS | ABC | TOTAL |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 11 de marzo | 3 noticias | 2 noticias | 5 noticias |
| 12 de marzo | 6 noticias | 5 noticias | 11 noticias |
| 13 de marzo | 7 noticias | 3 noticias | 10 noticias |
| 14 de marzo | 2 noticias | 0 noticias | 2 noticias |
| TOTAL | 18 NOTICIAS | 10 NOTICIAS | 28 NOTICIAS |

Tabla IX. Distribución de noticias según el encuadre: Atribución de responsabilidades. Fuente: ABC, El País, Elaboración propia

El protagonismo recae fundamentalmente en los actores políticos, bien personalizados en una figura particular (ej. Ángel Acebes, Mariano Rajoy, José María Aznar, José Luis Rodríguez Zapatero, etc.) o en una institución (Gobierno, Izquierda Unida, Gobierno Vasco, PSOE, etc.)

| SUJETO PROTAGONISTA | EL PAÍS | ABC | TOTAL |
|--------------------------------|---------|-----|-------|
| JOSE MARIA AZNAR | 4 | 4 | 8 |
| ÁNGEL ACEBES | 3 | 4 | 7 |
| TERRORISTAS | 4 | 2 | 6 |
| FUERZAS Y CUERPOS DE SEGURIDAD | 4 | 1 | 5 |
| MARIANO RAJOY | 4 | 1 | 5 |
| GOBIERNO | 4 | 1 | 5 |

| | | | |
|------------------------------|---|---|---|
| SOCIEDAD | 3 | 2 | 5 |
| JOSE LUIS RODRIGUEZ ZAPATERO | 2 | 1 | 3 |
| IBARRETXE | 2 | 1 | 3 |
| REDACTOR | 3 | | 3 |
| ETA | 1 | 1 | 2 |
| VÍCTIMAS DEL ATENTADO | 2 | | 2 |
| PRENSA INTERNACIONAL | 2 | | 2 |
| REY | 2 | | 2 |
| PARTIDOS POLÍTICOS | 1 | 1 | 2 |
| PSOE | 2 | | 2 |
| OTEGI | 1 | | 1 |
| RODRIGO RATO | | 1 | 1 |
| CRUE | 1 | | 1 |
| MEDIOS DE COMUNICACIÓN | 1 | | 1 |
| BOLSAS MUNDIALES | 1 | | 1 |
| TESTIGO | | 1 | 1 |
| MANIFESTANTES | 1 | | 1 |
| MANUEL CHAVES | 1 | | 1 |
| IZQUIERDA UNIDA | 1 | | 1 |
| ANA PALACIO | 1 | | |
| ALFREDO PÉREZ RUBALCABA | | 1 | 1 |
| ELECCIONES ELECTORALES | 1 | | 1 |
| PARLAMENTO EUROPEO | 1 | | 1 |

Tabla X. Sujetos protagonistas. Fuente: ABC, El País, Elaboración propia

Los miembros del Gobierno son los sujetos principales de la noticia, encabezados por el Presidente José María Aznar (en 8 ocasiones, 10% del total), seguido del Ministro del Interior Ángel Acebes (7 noticias) y Mariano Rajoy, candidato a la presidencia en las elecciones que se celebrarían ese domingo 14 de marzo (5 noticias). Además, en otras 5 ocasiones o el Gobierno o el Ministerio del Interior protagonizan la información, con Rodrigo Rato, Ministro de Economía, en una ocasión y en

otra Ana Palacio (Ministra de Asuntos Exteriores); lo que supone que el 36% del total de noticias de ambas cabeceras.

La oposición también ocupó protagonismo en las noticias, así el candidato socialista a las elecciones de 2004, José Luis Rodríguez Zapatero aparece en 3 informaciones y Alfredo Pérez Rubalcaba o Manuel Chaves en una. El propio PSOE como organización (2 informaciones) o Izquierda Unida (1) también son sujetos informativos en estos días.

Resulta interesante también que el Gobierno Vasco, ya sea como Institución o mediante el lehendakari Ibarretxe aparezcan como sujetos principales en 3 noticias, y es que, si se retoma la cronología de los acontecimientos, la banda terrorista ETA fue la primera acusada de perpetrar los atentados (también protagoniza 2 de los 74 titulares recogidos en esos días).

Destaca, asimismo, la aparición como sujeto informativo del terrorismo Islamista, ya sea a través de Al Qaeda, Bin Laden o bajo la simple denominación de terroristas islámicos. En esta línea son 6 las noticias que protagonizan. De igual forma, los principales responsables del esclarecimiento de los hechos y de velar por la seguridad, esto es, los cuerpos y fuerzas de seguridad del estado también tienen un protagonismo informativo, con 5 apariciones. Finalmente, la sociedad española aparece como protagonista en 5 ocasiones y las víctimas sólo en 2 y tan sólo una ocasión un testigo de los hechos es sujeto primordial.

Ni que decir tiene que el encuadre noticioso se centra en la autoría en función del contexto de aquel momento, algo que en la actualidad no se cuestiona ni aun cuando pueda demostrarse finalmente que la responsabilidad pueda ser diferente. En aquel momento la amenaza internacional no era todavía percibida por Occidente, al margen del ataque del 11 de septiembre y la amplia difusión del enemigo, como apuntarían Pratkanis y Aronson (1984), en torno al perfil de Bin Laden que suscitó no pocas críticas acerca de la veracidad de esta autoría, su posible conocimiento previo y su relación con hechos pasados en los que Norteamérica no empleó la transparencia informativa a favor del beneplácito global de sus intervenciones. Se trataba, por ende, de un contexto en el que enunciados como cruzados, guerra santa, infieles, etc. resultaban poco más que incomprensibles para la población europea y occidental, y no porque la memoria social sea corta, sino más bien por la aparente inge-

nuidad y falta de consistencia de estos argumentos que, no obstante, van calando en algunos estratos y sujetos europeos. Algo que ahora la población conoce, pero no entonces.

En función de la naturaleza de los hechos, esta crisis podría entenderse como una catástrofe, según la clasificación de Villafañe, de no ser porque este tipo de sucesos aparecen de manera imprevisible tanto para la población como para el gobierno, algo que en este caso no debió ser así porque la institución gubernamental debe coordinar sus responsabilidades con los servicios de inteligencia, independientemente de que pueda llegar a emplear la estrategia del silencio para no generar alarma entre la ciudadanía. Posiblemente, el gobierno popular, como la población, no acertase a prever la verdadera dimensión de la amenaza. Algo comprensible en el ámbito poblacional, no en el gubernamental que, como aconsejan todos los autores, no sólo debe adelantarse, en la medida de lo posible a los acontecimientos, sino además disponer de protocolos de actuación que permitan la difusión rápida y eficaz de mensajes susceptibles de transmitir cierto control y conocimiento de los hechos.

En este caso, no sólo se observa que no fue así sino que además el gabinete de crisis se constituye más de tres horas después del lamentable suceso que, en virtud del momento contextual, transmuta de alguna forma el tipo de crisis, dado que la catástrofe pasa a convertirse en una crisis de honorabilidad gubernamental, pasando el protagonismo de las víctimas y agresores a un segundo plano, a favor de la supremacía gubernamental que persigue metas de carácter político, mediante las estrategias de la negación de la autoría y la transferencia de la responsabilidad hacia la oposición electoral.

Los sujetos principales de la información, Aznar y Acebes, se enfrentan e incluso acusan a sus oponentes, Rubalcaba y Zapatero, a los que se une Otegi, Ibarretxe y la CNI. Se conforman así dos perspectivas del modelo de Greimas, en las que los dos sujetos protagonistas (PP y PSOE) actúan al mismo tiempo, aunque en sentidos opuestos, como sujetos, ayudantes, oponentes y destinatarios de un mismo objeto: ganar las elecciones del 14 de marzo. Imprevisiblemente, todo ello sigue vigente de alguna forma.

Catalán (2005) subraya la intencionalidad desinformativa del PP, que se llevó a cabo a través de llamadas telefónicas de José María Aznar a los directores de los distintos periódicos para asegurar la incuestionable autoría de ETA, describiendo así una gestión de crisis basada en la mentira, en tanto en cuanto se siguió manteniendo tras los primeros informes policiales y de la CNI.

Tanto en Estados Unidos como en España, se infravaloró con anterioridad la amenaza, aun cuando en uno y otro país hubo funcionarios con conocimiento y visión que, desde el ámbito policial y los servicios de inteligencia, advirtieron de lo que podía suceder, y existió descoordinación entre las agencias de seguridad cuya labor conjunta bien podría haber impedido los atentados [...] Mientras que los estadounidenses se unieron, los españoles nos dividimos, cayendo incluso en la transferencia de culpabilidad que los terroristas siempre buscan con sus atentados. Sobrecoge que esta división exista entre las propias víctimas del 11-M. (http://elpais.com/elpais/2012/02/27/opinion/1330348935_476004.html)

4.2 La perspectiva de la prensa nacional de los atentados del 13 de Noviembre de 2015 en París

| EL PAÍS | | |
|-------------------------------|----------------|------------------------|
| FECHA | ENCUADRE | SUJETO PROTAGONISTA |
| 14 DE NOVIEMBRE DE 2015 | CONFLICTO | TERRORISTAS |
| | CONFLICTO | VÍCTIMAS DEL ATENTADO |
| | CONFLICTO | TERRORISTAS |
| | CONFLICTO | FRANÇOIS HOLLANDE |
| | INTERÉS HUMANO | VÍCTIMAS DEL ATENTADO |
| | INTERÉS HUMANO | VÍCTIMAS DEL ATENTADO |
| | INTERÉS HUMANO | AUTORIDADES MUSULMANAS |

| | | |
|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| | CONFLICTO | TERRORISTAS |
| | INTERÉS HUMANO | MANIFESTANTES |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | ISIS |
| | CONFLICTO | ISIS |
| | INTERÉS HUMANO | DEPORTISTAS |
| | CONFLICTO | VÍCTIMAS DEL ATENTADO |
| | CONFLICTO | TERRORISTAS |
| | INTERÉS HUMANO | AUTORIDADES ESPAÑOLAS |
| 15 DE NOVIEMBRE DE 2015 | CONFLICTO | VÍCTIMAS DEL ATENTADO |
| | CONFLICTO | TERRORISTAS |
| | INTERÉS HUMANO | MANIFESTANTES |
| | CONFLICTO | TERRORISTAS |
| | CONFLICTO | TERRORISTAS |
| 16 DE NOVIEMBRE DE 2015 | CONFLICTO | MARIANO RAJOY |
| | INTERÉS HUMANO | AUTORIDADES EUROPEAS |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | TERRORISTAS |
| | INTERÉS HUMANO | ANONYMOUS |
| | CONFLICTO | FUERZAS Y CUERPOS DE SEGURIDAD |
| | INTERÉS HUMANO | DEPORTISTAS |
| | INTERÉS HUMANO | VÍCTIMAS DEL ATENTADO |

Tabla XI. Análisis EL PAÍS. Fuente: El País, Elaboración propia.

ABC

| FECHA | ENCUADRE | SUJETO PROTAGONISTA |
|-------------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| 14 DE NOVIEMBRE DE 2015 | INTERÉS HUMANO | INTERNAUTAS |
| | CONSECUENCIAS | FAMOSOS |
| | CONFLICTO | VÍCTIMAS DEL ATENTADO |
| | INTERÉS HUMANO | VÍCTIMAS DEL ATENTADO |
| | INTERÉS HUMANO | MANIFESTANTES |
| | INTERÉS HUMANO | ANGELA MERKEL |
| | CONFLICTO | VÍCTIMAS DEL ATENTADO |
| | INTERÉS HUMANO | MARIANO RAJOY |
| | CONFLICTO | VÍCTIMAS DEL ATENTADO |
| | INTERÉS HUMANO | VÍCTIMAS DEL ATENTADO |
| | INTERÉS HUMANO | FAMOSOS |
| | CONFLICTO | AUTORIDADES ESPAÑOLAS |
| | ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES | ISIS |
| | INTERÉS HUMANO | ANGELA MERKEL |
| | CONFLICTO | VÍCTIMAS DEL ATENTADO |
| 15 DE NOVIEMBRE DE 2015 | INTERÉS HUMANO | VÍCTIMAS DEL ATENTADO |
| | INTERÉS HUMANO | AUTORIDADES ESPAÑOLAS |
| | INTERÉS HUMANO | MANIFESTANTES |
| | MORALIDAD | EL PAPA FRANCISCO |
| | CONSECUENCIAS | FRANÇOIS HOLLANDE |

| | | |
|-------------------------------|----------------|-----------------------|
| 16 DE NOVIEMBRE DE 2015 | CONFLICTO | FRANÇOIS HOLLANDE |
| | CONFLICTO | MARIANO RAJOY |
| | INTERÉS HUMANO | VÍCTIMAS DEL ATENTADO |
| | INTERÉS HUMANO | DEPORTISTAS |
| | CONSECUENCIAS | BOLSAS MUNDIALES |
| | CONFLICTO | MARIANO RAJOY |
| | INTERÉS HUMANO | VÍCTIMAS DEL ATENTADO |
| | CONFLICTO | ISIS |
| | INTERÉS HUMANO | DEPORTISTAS |

Tabla XII. Análisis ABC. Fuente: ABC Elaboración propia.

Cuantitativamente, son 57 las noticias que El País y ABC publicaron los tres días posteriores a los atentados en sus cabeceras digitales, 17 menos que en 2004. En este caso, el 54% de las mismas se publicaron al día siguiente, soportando el 14 de noviembre el mayor peso informativo.

| DÍA | EL PAÍS | ABC | TOTAL |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|
| 14 de noviembre | 15 noticias | 16 noticias | 31 noticias |
| 15 de noviembre | 5 noticias | 4 noticias | 9 noticias |
| 16 de noviembre | 7 noticias | 10 noticias | 17 noticias |
| TOTAL | 27 NOTICIAS | 30 NOTICIAS | 57 NOTICIAS |

Tabla XIII. Distribución de noticias por días. Fuente: ABC, El País, Elaboración propia.

Del estudio del encuadre, se desprende que es el interés humano de los atentados el tema más tratado en las informaciones publicadas (el 45% de las noticias). El conflicto que suscitan estos actos también ocupa un lugar de relevancia en las noticias publicadas (40% de las publicaciones). El 15% de las noticias restantes tiene otro tipo de encuadre. Es de destacar que, a diferencia de lo ocurrido en los atentados de Madrid, tan sólo 4 noticias se centren en la atribución de responsabilidades. Es-

te dato no ha de extrañar pues, como se viene apuntando, la conciencia social ante el peligro del terrorismo yihadista estaba mucho más desarrollada que en 2004 y, en este caso, el estado islámico reivindicó los actos casi inmediatamente, cosa que no ocurrió en los atentados de Madrid.

- INTERÉS HUMANO

| DÍA | EL PAÍS | ABC | TOTAL |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|
| 14 de noviembre | 6 noticias | 8 noticias | 14 noticias |
| 15 de noviembre | 1 noticias | 3 noticias | 4 noticias |
| 16 de noviembre | 4 noticias | 4 noticias | 8 noticias |
| TOTAL | 11 NOTICIAS | 15 NOTICIAS | 26 NOTICIAS |

Tabla XIV. Distribución de noticias según el encuadre: Interés humano.
Fuente: ABC, El País, Elaboración propia.

- CONFLICTO

| DÍA | EL PAÍS | ABC | TOTAL |
|-----------------|-------------|------------|-------------|
| 14 de noviembre | 8 noticias | 5 noticias | 13 noticias |
| 15 de noviembre | 4 noticias | 0 noticias | 4 noticias |
| 16 de noviembre | 2 noticias | 4 noticias | 6 noticias |
| TOTAL | 14 NOTICIAS | 9 NOTICIAS | 23 NOTICIAS |

Tabla XV. Distribución de noticias según el encuadre: Conflicto. Fuente: ABC, El País, Elaboración propia.

- CONSECUENCIAS

| DÍA | EL PAÍS | ABC | TOTAL |
|-----------------|------------|------------|------------|
| 14 de noviembre | 0 noticias | 1 noticias | 1 noticias |
| 15 de noviembre | 0 noticias | 0 noticias | 0 noticias |

| | | | |
|-----------------|------------|------------|------------|
| 16 de noviembre | 0 noticias | 2 noticias | 2 noticias |
| TOTAL | 0 NOTICIAS | 3 NOTICIAS | 3 NOTICIAS |

Tabla XVI. Distribución de noticias según el encuadre: Consecuencias. Fuente: ABC, El País, Elaboración propia.

- MORALIDAD

| DÍA | EL PAÍS | ABC | TOTAL |
|-----------------|------------|------------|------------|
| 14 de noviembre | 0 noticias | 0 noticias | 0 noticias |
| 15 de noviembre | 0 noticias | 1 noticias | 1 noticias |
| 16 de noviembre | 0 noticias | 0 noticias | 0 noticias |
| TOTAL | 0 NOTICIAS | 1 NOTICIAS | 1 NOTICIAS |

Tabla XVII. Distribución de noticias según el encuadre: Moralidad. Fuente: ABC, El País, Elaboración propia.

- ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES

| DÍA | EL PAÍS | ABC | TOTAL |
|-----------------|------------|------------|------------|
| 14 de noviembre | 1 noticias | 2 noticias | 3 noticias |
| 15 de noviembre | 0 noticias | 0 noticias | 0 noticias |
| 16 de noviembre | 1 noticias | 0 noticias | 1 noticias |
| TOTAL | 2 NOTICIAS | 2 NOTICIAS | 4 NOTICIAS |

Tabla XVIII. Distribución de noticias según el encuadre: Atribución de responsabilidades. Fuente: ABC, El País, Elaboración propia.

En el caso de los atentados en Francia, y en línea con el análisis del encuadre que se centra fundamentalmente en el interés humano, son las víctimas los principales sujetos protagonistas, siendo el eje central en 15 de las 57 noticias publicadas. En contra de lo que sucedió en las publicaciones relativas a la masacre de Madrid, donde los políticos centra-

ban la actualidad informativa, aquí el presidente francés, Hollande, tan sólo es protagonista en 3 artículos. Por otro lado, al tratarse de prensa española, no es de extrañar que tanto el presidente Mariano Rajoy como otras autoridades españolas sean sujetos informativos, ya que al lector español le interesan las reacciones de sus representantes más directos ante estos fatales acontecimientos.

| SUJETO PROTAGONISTA | EL PAÍS | ABC | TOTAL |
|--------------------------------|---------|-----|-------|
| TERRORISTAS | 8 | | 8 |
| FRANÇOIS HOLLANDE | 1 | 2 | 3 |
| VÍCTIMAS DEL ATENTADO | 6 | 9 | 15 |
| ISIS | 2 | 3 | 5 |
| FUERZAS Y CUERPOS DE SEGURIDAD | 1 | | 1 |
| AUTORIDADES MUSULMANAS | 1 | | 1 |
| AUTORIDADES EUROPEAS | 1 | | 1 |
| MANIFESTANTES | 2 | 2 | 4 |
| MARIANO RAJOY | 1 | 3 | 4 |
| GOBIERNO DE ESPAÑA | | 1 | 1 |
| ANONYMOUS | 1 | | 1 |

| | | | |
|-----------------------|---|---|---|
| DEPORTISTAS | 2 | 2 | 4 |
| INTERNAUTAS | | 1 | 1 |
| ANGELA MERKEL | | 2 | 2 |
| EL PAPA FRANCISCO | | 1 | 1 |
| AUTORIDADES ESPAÑOLAS | 1 | 2 | 3 |
| FAMOSOS | | 2 | 2 |
| BOLSA | | 1 | 1 |

Tabla XIX. Sujetos protagonistas. Fuente: ABC, El País, Elaboración propia.

5. Conclusiones y discusión

La información relativa a los atentados del 11 de marzo sigue estando sumida en el espacio de la desinformación, incluso en estos días, en los que, si bien es cierto que se pueden constatar más o menos los sucesos acaecidos, no es menos cierto que la memoria residual de la población sigue dividida, pues algunos periódicos, como El Mundo, han mantenido hipótesis conspiratorias acerca de las posibles conexiones e intereses que podrían haber generado determinados discursos a favor del Partido Popular. Todo ello, acompañado de numerosos foros que exponen opiniones contrapuestas, aun cuando ya se conoce la autoría real de los atentados.

Cabe subrayar que el vaciado de prensa resulta especialmente relevante en el sentido de la fragmentación de cada una de las cabeceras observadas. Mientras que ABC, como la mayoría de la población, se decantaban de una forma cuasi intuitiva por la responsabilidad etarra del atentado, El País apostaba por la autoría islámica, como se la denominaba en aquel momento. Evidentemente, la sociedad española no tenía el conocimiento actual de la amenaza yihadista, aunque conocía de cerca la de ETA, algo comprensible sobre todo ante enunciados como los emitidos por El País en relación a las Cruzadas, cuyo desconocimiento histórico no sólo concierne a la población española, sino también a la europea,

norteamericana y musulmana. Un relato que en aquel momento resultaba imprevisible y cuya credibilidad se basó en dos parámetros fundamentales: la matanza indiscriminada de Atocha que desencadenaba un enorme temor a nuevos atentados posibles y el desacuerdo casi unánime de la población española ante la decisión gubernamental de apoyar la invasión de Irak en el año 2003. En aquel momento, no era tan importante para la población el hecho de conocer o creer quién había sido el responsable, sino más bien prever que una participación bélica del gobierno español podría haber derivado en aquellas sangrientas consecuencias, de tal forma que cualquier alusión indirecta a ellas iba a ocasionar un grave menoscabo en la reputación de los emisores gubernamentales que no contaban, además, con el respaldo informativo de la CNI.

Ciertamente, la ciudadanía española percibió la masacre desde una óptica local, mucho más fácil de entender durante aquellos días que la amenaza internacional, por tratarse de una lacra social conocida y porque así lo fueron recogiendo los medios de comunicación. Esto no implica que el PSOE también elaborara su discurso en función de las elecciones del 14 de marzo, aunque desde una posición estratégica bastante más fácil de gestionar Apunta Reinares que la propia sociedad española se dividió ante lo acaecido el 11-M, debido a una cultura proclive a la polarización y a la ausencia de consensos en cuestiones de Estado (Reinares, 2014)

Se constata así que se trató más de una manipulación informativa de carácter partidista en cada una de las dos líneas editoriales de prensa, que de una verdadera intencionalidad de transparencia informativa, aunque el mayor grado de falta de transparencia fuera de la mano del diario ABC, que parecía resistirse a emitir la información que iba recibiendo.

Puede concluirse, por tanto, que la transparencia informativa tuvo lugar en mayor o menor grado, según cada cabecera periodística, permitiendo que la población española e internacional dispusiera de las posibles alternativas de la autoría del grave atentado, sin que se pueda verificar que la intencionalidad de ninguno de los diarios fuera solamente informativa, aunque el grado de verosimilitud fuese bastante superior en el periódico El País.

De ahí que el proceso desinformativo y la escasa transparencia se operaran en función de la específica situación contextual, unida a los intereses partidistas en pro de las inminentes elecciones.

En el caso francés, por su parte, la prensa española se posiciona como un mero contador de historias, narrando los acontecimientos desde una perspectiva humana y sin ninguna intencionalidad de manipulación. Los responsables estaban perfectamente localizados y los sucesos habían ocurrido más allá de las fronteras nacionales, por lo que, si bien la trascendencia de la noticia era sobresaliente y el terrorismo islámico volvía a golpear una capital europea, son en este caso las víctimas quienes reciben el interés informativo.

La sociedad española, concienciada ya sí de la amenaza yihadista, asume los atentados como propios y, desde una óptica global, siente a cada una de las víctimas como propia. De ahí que no se pueda hablar de desinformación o manipulación en la narración por parte de la prensa española de los acontecimientos de París sino que, en este caso, se podría hablar de memoria colectiva por las víctimas, pues esos atentados no hacen sino recordar al pueblo español lo que sucedió en Madrid 11 años atrás pero, ahora, con una visión totalmente distinta y sin ningún fin partidista que influya y distorsione la tragedia que lleva aparejada la propia noticia.

6. Bibliografía

- ALBRECHT, S. (1996): *Crisis management for corporate self defense*, New York. Amazon.
- CATALÁN, M. “Prensa, verdad y terrorismo: la lección política del 14-M”, *El Argonauta español* [En ligne], 2 | 2005, mis en ligne le 15 janvier 2005, consulté le 26 juillet 2016. URL: <http://argonauta.revues.org/1191>
- CASTELLS, M. (2000): *La era de la información: economía, sociedad y cultura*, Madrid. Taurus.
- DOLPHIN, R.R. (2000), *The fundamentals of corporate communications*, Londres, Burrherworth-

- NTMAN, R.M. (1993): "Framing: toward clarification of a fractured paradigm". *Journal of Communication*, 43 (3)
- FITA, J. (1999): *Comunicación en programas de crisis*, Barcelona, Gestión 2000
- GAITÁN, J.A. Y PIÑUEL, J.L (1998): *Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos*. Madrid: Editorial Síntesis.
- HUMANES, M.L. e IGARTUA, J.J (2004): "El encuadre noticioso de la realidad. Reflexiones teórico-metodológicas sobre el concepto de framing" *Quaderns de Filología. Estudis de Comunicació*.
- IGARTUA, J. J; MUÑIZ, C; CHENG, L. (2005): "La inmigración en la prensa española. Aportaciones empíricas y metodológicas desde la teoría del encuadre noticioso". *Revista Migraciones*, nº 17, pp. 143-181.
- LOSADA DÍAZ, J.C. (2010): *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas*. Barcelona. Editorial UOC.
- MANFREDI, J.L. Política exterior y transparencia informativa *Política Exterior*. Vol. 21, No. 118 (Jul. - Aug., 2007).
- MUÑIZ, C. (2011): "Encuadre noticioso sobre migración en la prensa digital mexicana. Un análisis de contenido exploratorio desde la teoría del framing". *Convergencia*, 18 (55), pp 213-239.
- NEUENDORF, K.A. (2002): *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- OLMEDA, J. A.(2005):*Miedo o engaño: el encuadramiento de los atentados terroristas del 11-M en Madrid y la rendición de cuentas electoral*. Boletín Elcano (70).
- PIÑUEL, J. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid, Síntesis.
- PIÑUEL J.L. y WESTPHALEN, M.H. (1993): *La Dirección de Comunicación*, Madrid, Ediciones del Prado
- PULGAR, L. (1999): *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*, Madrid. ESIC,

- PRATKANIS, A. y ARONSON, E. (1994): *La era de la propaganda*, Paidós, Barcelona.
- REINARES, F. (2014): *Matadlos*, Madrid. Galaxia Gutemberg.
- SAURA, P. (2005): *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y de las bebidas*, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid.
- SCHEUFELE, D. A. (1999): “Framing as a theory of media effects”. En: *Journal of Communication*, 50 (2).
- SEMETKO, H. & VALKENBURG, P. (2000). “Framing European Politics: a content analysis of press and television news”, *Journal of Communication*, vol 50 n^o2.
- TANKARD, J.W. (2001): “The empirical approach to the study of media framing”, en Reese, Stephen D.; Gandy, O.H; Grant, A (eds.), *Framing public life. Perspectives on media and our understanding of the social world*. Mahwah, N,J: Lawrence Erlbaum Associates.
- VILLAFANE, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, Pirámide.
- VILLAFANE, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid. Pirámide.
- WIMMER, R. D. y DOMINICK, J. R. (1996): *La investigación científica de los medios de comunicación. Una introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch.

*Este libro se terminó de elaborar
en diciembre de 2016
en la ciudad de Sevilla,
bajo los cuidados de
Francisco Anaya Benítez,
Director de Egregius Ediciones.*

