

ORGANIZACIONAL COMUNICACIÓN

formación
y profesión

EDITORES

María José Enríquez Cruz
Gustavo Cusot Cerda
Gabriela Falconí Jaramillo



Comunicación Organizacional

formación y profesión

EDITORES

María José Enríquez Cruz

Gustavo Cusot Cerda

Gabriela Falconí Jaramillo

USFQ PRESS

Universidad San Francisco de Quito USFQ
Campus Cumbayá USFQ, Quito 170901, Ecuador
<https://usfqpress.com/> • <https://libros.usfq.edu.ec/index.php/usfq>

Somos la casa editorial de la Universidad San Francisco de Quito USFQ. Fomentamos la misión de la Universidad al divulgar el conocimiento para formar, educar, investigar y servir a la comunidad dentro de la filosofía de las Artes Liberales.

Comunicación Organizacional: formación y profesión

María José Enríquez¹, Gustavo Cusot Cerda¹, Gabriela Falconí¹, Miguel Eduardo Antezana Corrieri², Francisco Crespo³, María Noemí Gálvez Vaca⁴, Edison Humberto González Pastrano⁴, Patricia Hidalgo³, Marco Vinicio López Paredes⁵, María Eugenia Molina Estrella¹, Isabel Cristina Palacios Arias¹, Fanny Yolanda Paladines Galarza⁶, María Fernanda Paredes Gómez¹, Darío Ramos Grijalva^{1,7}, José Miguel Túñez López⁸

¹Universidad San Francisco de Quito USFQ, Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas y la Carrera de Comunicación (COCOA), Universidad San Francisco de Quito USFQ, Quito, Ecuador.

²Escuela de Administración de Negocios para Graduados, Universidad ESAN, Surco, Perú.

³Universidad Internacional del Ecuador, UIDE, Quito Ecuador.

⁴Universidad de Las Américas, UDLA, Quito, Ecuador.

⁵Pontificia Universidad Católica del Ecuador, PUCE, Quito, Ecuador.

⁶Universidad Técnica Particular de Loja, UTPL, Quito, Ecuador.

⁷Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, UTEG, Guayaquil, Ecuador.

⁸Universidad Santiago de Compostela, Coruña, España.

Esta obra es publicada luego de un proceso de revisión de pares, bajo la modalidad doble ciego (*peer-review double blinded*).

Producción editorial: Andrea Naranjo

Editores: María José Enríquez, Gustavo Cusot Cerda, Gabriela Falconí

Diseño de cubierta y diagramación: Krushenka Bayas Ramírez

Revisión de estilo: María del Pilar Cobo

© María José Enríquez, Gustavo Cusot Cerda, Gabriela Falconí, Miguel Eduardo Antezana Corrieri, Francisco Crespo, María Noemí Gálvez Vaca, Edison Humberto González Pastrano, Patricia Hidalgo, Marco Vinicio López Paredes, María Eugenia Molina Estrella, Isabel Cristina Palacios Arias, Fanny Yolanda Paladines Galarza, María Fernanda Paredes Gómez, Darío Ramos Grijalva, José Miguel Túñez López, 2026
© De esta edición USFQ PRESS, Universidad San Francisco de Quito USFQ, 2026

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas. Esta licencia es la más restrictiva de las seis licencias principales, la cual permite solo descargar y compartir el contenido, siempre y cuando se dé crédito a la obra original. No se permite su uso comercial ni tampoco modificación alguna.

DOI: 10.18272/USFQPRESS.m98

ISBNe: 978-9978-68-344-6

Primera edición: febrero 2026

Catalogación en la fuente Biblioteca de la Universidad San Francisco de Quito USFQ.

Comunicación organizacional : formación y profesión / editores, María José Enríquez Cruz, Gustavo Cusot, Gabriela Falconí Jaramillo. – Quito : USFQ Press. ©2026
p. : cm.

ISBN: 9789978683446

1. Comunicación organizacional – Formación profesional. – 2. Comunicación institucional. – I. Enríquez Cruz, José, ed. – II. Cusot Cerda, Gustavo, ed. – III. Falconí Jaramillo, Gabriela, ed.

CLC: HD30.3.C66 2026

CDD: 658.45

OBI227

Se sugiere citar esta obra de la siguiente forma:

Enríquez, M.J., Cusot Cerda, G., Falconí, G. (eds.). (2026). *Comunicación Organizacional: formación y profesión*. USFQ PRESS.

El uso de nombres comerciales, marcas registradas u otros nombres en esta publicación no implica que estén exentos de protección legal. La información aquí presentada es responsabilidad de los autores y, aunque USFQ PRESS asume que es precisa al momento de su publicación, no ofrece garantías expresas o implícitas sobre su exactitud ni sobre posibles errores u omisiones.

Contenido

Comunicación organizacional: formación y profesión	5
Autores	6
A manera de introducción	13

PRIMERA PARTE

Transformación digital y comunicación para el cambio 27

La comunicación frente al mundo digital: una discusión necesaria	28
La innovación de las plataformas digitales, el comportamiento del consumidor y las tendencias de la compra en línea antes, durante y después del Covid-19	51
La comunicación digital post-Covid-19: nuevas rutinas, procesos, medios y productos	71

SEGUNDA PARTE

La comunicación al servicio de la reputación corporativa: relaciones de credibilidad, transparencia y confianza con los stakeholders 92

Alcances y limitaciones de la comunicación corporativa en la gestión de la reputación.	93
El manejo de la comunicación gubernamental en tiempos de crisis por coronavirus. El caso ecuatoriano	107

TERCERA PARTE

La comunicación en el ámbito organizacional 137

Comunicación interna: diagnóstico, planes y campañas estratégicas	138
La comunicación en el ámbito organizacional. El perfil profesional de los comunicadores: el presente y futuro	165

CUARTA PARTE

Estrategias y modelos de comunicación gubernamental, política y electoral 190

La comunicación política electoral frente a las nuevas normalidades: análisis y lineamientos estratégicos de cara a la campaña presidencial 2021 en Ecuador	191
La opinión pública: elementos intervinientes en su construcción social	206
La propaganda electoral en la campaña presidencial de Xavier Hervas Mora, el candidato TikTok	221



Comunicación organizacional: formación y profesión

María José Enríquez Cruz
Gustavo Cusot Cerda
Gabriela Falconí Jaramillo (eds.)

El Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas y la carrera de Comunicación de la Universidad San Francisco de Quito USFQ han convocado a profesores, investigadores y profesionales en el área de comunicación para publicar un capítulo de libro, en el contexto de la comunicación organizacional y las relaciones públicas.

El objetivo general que persigue la carrera de Comunicación con esta publicación es contribuir a debatir y construir sobre la formación y la profesionalización en la comunicación organizacional y las relaciones públicas, así en como las disciplinas inherentes a estas. Con esta publicación se responde a ¿cómo se gestiona la comunicación en organizaciones del tercer sector, ámbitos empresariales y públicos?, ¿cuáles son las implicaciones del ejercicio profesional de la comunicación organizacional? y ¿cómo se debe formar a los profesionales de la comunicación y relaciones públicas desde la academia? Bajo este panorama, con esta publicación se pretende divulgar experiencias y reflexionar desde las teorías de comunicación sobre la prospectiva de la carrera, y las nuevas tendencias y pertinencia de la comunicación en los diferentes escenarios de la sociedad.

Con la finalidad de enriquecer diferentes perspectivas en la formación en comunicación, quienes colaboran en este texto son académicas y académicos y profesionales reconocidos. Representan a universidades internacionales, regionales y nacionales, en donde se imparten carreras de Comunicación y Relaciones Públicas. Este aspecto permite conformar debates teóricos y sobre la formación de estas disciplinas. En este texto se reflexionan casos de la comunicación antes y pospandemia.

Autores

Miguel Antezana Corrieri

mantcor@gmail.com

Doctorando en Sociedad de la Información y el Conocimiento por la Universitat Oberta de Catalunya; máster en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad Politécnica de Madrid; y economista por la Universidad Central de Venezuela. Se desempeña como asesor y consultor en comunicación estratégica para organizaciones públicas y privadas de la región, además de ser socio principal de Antezana Comunicación Corporativa. Actualmente es coordinador académico de los diplomas internacionales en Comunicación de ESAN Graduate School of Business, en Lima (Perú), y docente en la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, así como en la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental.

María Paz Cerón Carrera

mariapazceroncarrera@gmail.com

Es graduada *Magna Cum Laude* en Comunicación, con *minor* en Publicidad, por la Universidad San Francisco de Quito USFQ. Actualmente se desempeña como UX/UI Analyst en Datafast, donde es la diseñadora principal de TenTén, una aplicación de cobro con tarjetas. En este rol, ha lidera la implementación de Tap to Phone, convirtiendo a TenTén en la primera app en Latinoamérica en incorporar esta solución con el respaldo y certificación de Mastercard, contribuyendo así a la innovación en medios de pago digitales y al desarrollo de experiencias financieras centradas en el usuario.

Gustavo Cusot Cerda

gcusot@usfq.edu.ec

Decano del Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas de la Universidad San Francisco de Quito USFQ y coordinador de la carrera de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. Doctor en

Comunicación y máster internacional en Dirección y Gestión de la Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. Sus líneas de investigación se centran en la comunicación organizacional, en particular la comunicación interna, la cultura corporativa —tema central de su tesis doctoral—, la comunicación en crisis y la comunicación política de gobiernos, ámbitos en los que ha contribuido con artículos indexados, ponencias profesionales y modelos académicos orientados al estudio de la cultura organizacional y la gestión de la reputación en instituciones públicas y privadas. Ha publicado diversos artículos científicos en revistas indexadas sobre comunicación organizacional, relaciones públicas y comunicación política en procesos electorales y de gobierno, y en su faceta de consultor ha asesorado a empresas privadas e instituciones públicas en Ecuador, Argentina, Estados Unidos y España.

Francisco Crespo

[linkedin.com/in/franciscocrespz](https://www.linkedin.com/in/franciscocrespz)

Candidato a doctor y máster en Estudios Políticos Aplicados por la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas; máster en Dirección de Comunicación Organizacional por la Universidad de Las Américas; con una especialidad en Marketing Digital por la Universidad de Illinois. Ha sido consultor externo de la Organización de Estados Americanos en misiones de observación electoral en Bolivia, El Salvador, Colombia, Nicaragua, Paraguay, Brasil y Perú. Fue director de Comunicación de la Universidad Amazónica IKIAM y de la Universidad Nacional de Educación en el Ecuador, y actualmente se desempeña como catedrático en la Universidad Internacional del Ecuador.

María José Enríquez Cruz

menriquez@usfq.edu.ec

Profesora de la Universidad San Francisco de Quito, en donde imparte clases de Relaciones Públicas 2, Mercadeo Social y Campaña de Comunicación. Actualmente es la coordinadora de la Carrera de Comunicación y líder del proyecto Recicla Esperanza. Sus contribuciones académicas y de investigación se consolidan en la comunicación organizacional, comunicación política y relaciones públicas. Es doctora en Comunicación Social por la Universidad del País Vasco/EHU, máster en Comunicación Empresarial

por la Universidad de Barcelona y licenciada en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional. Ha publicado diversos artículos y capítulos de libro, y es coautora del libro *Teoría y práctica de las relaciones públicas* (Jordi Xifra, María José Enríquez y Darío Ramos).

Gabriela Falconí Jaramillo

gfalconi@usfq.edu.ec

Profesora de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, con más de veinte años de trayectoria en docencia y gestión académica. Ha sido editora de textos académicos, activista en temas sociales y gestora de campañas con causa. En la carrera de Comunicación ha impartido asignaturas como Relaciones Públicas, Hablar en Público y Mercadeo Social. Ha participado como ponente y organizadora en diversos eventos académicos nacionales e internacionales. Es doctora en Comunicación por la Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación (UNIACC), máster en Comunicación Periodística, Institucional y Empresarial por la Universidad Complutense de Madrid y licenciada en Lenguas Aplicadas a los Intercambios Internacionales por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

María Noemí Gálvez-Vaca

noemi.galvez@udla.edu.ec

Directora académica de la carrera de Comunicación Corporativa de la Universidad de Las Américas, en la Facultad de Comunicación y Artes Audiovisuales. Comunicadora con especialidad en Desarrollo; máster en Investigación y Planificación de Proyectos. Coordinadora académica de la maestría en Dirección de Comunicación Institucional y Empresarial (DirCom). Coordinadora del Programa Educativo Quito en Manos Jóvenes. Periodista-redactora en diario *La Hora*. Relacionista pública del Museo Amazónico Abya Yala y la librería Abya Yala. Docente en la Universidad de Las Américas, la Universidad Cristiana Latinoamericana y la Universidad Internacional del Ecuador.

Edison Humberto González

edison.gonzalez@udla.edu.ec

Profesor de la carrera de Comunicación Corporativa en la Facultad de Comunicación y Artes Audiovisuales de la Universidad de Las Américas. Es máster en Administración de Empresas con mención en Calidad y Productividad por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador e ingeniero de empresas por la Universidad Tecnológica Equinoccial. Empresario en el sector de comercio exterior y de recursos naturales renovables y sostenibles, ha ejercido también como asesor de diversas empresas en el diseño y creación de identidad corporativa, en la gestión de la cultura organizacional, en el análisis financiero y en la comunicación financiera. Ha participado en proyectos de desarrollo sustentable, y sus líneas de investigación se centran en la calidad y la comunicación.

Patricia Hidalgo

patrihidal@yahoo.com

Doctora en Ciencias Sociales por la FLACSO (sede Ecuador). Por más de veinticinco años ha sido docente en distintas universidades del país. Ha dirigido e impartido cátedras en programas de posgrado y pregrado, relacionadas con el campo de la comunicación política y empresarial, investigación, diseño y formulación de proyectos, planificación estratégica y gestión local. Es directora de la Escuela de Comunicación de la Universidad Internacional del Ecuador. Su trabajo de investigación se centra en seis campos: comunicación política, comunicación organizacional, ordenamiento territorial, planificación estratégica, democracia participativa y gestión local.

Marco López Paredes

mvlopez@puce.edu.ec

Marco López Paredes es doctor en Ciencias de la Comunicación, con estudios posdoctorales en el Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina. Como académico de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, ha centrado sus investigaciones en innovación organizacional, análisis del discurso y teorías de la comunicación. Es experto en entornos digitales, publicidad y comunicación corporativa. Dirige y pertenece a comités editoriales en varias revistas científicas de

Iberoamérica y ha dictado conferencias en varios eventos internacionales. Pertenece a varias redes de investigación. Además es autor de varios libros y artículos científicos.

María Eugenia Molina Estrella

maugemolina@yahoo.com.mx

Candidata a doctora en Comunicación por la Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Máster en Comunicación Organizacional y licenciada en Comunicación Social por la Universidad Central del Ecuador. Su línea de investigación es la comunicación estratégica para la prevención y gestión de crisis y catástrofes, la comunicación política y la comunicación no verbal. Actualmente se desempeña como consultora, capacitadora y docente universitaria; además, ha sido especialista, jefa, directora y asesora de comunicación en distintas instituciones públicas y privadas, y expositora en diversos foros sobre temas relacionados con el ámbito de su especialización.

Isabel Palacios Arias

icpalacios@asig.com.ec

Máster en Marketing Digital y Comercio Electrónico por la Universidad Internacional de La Rioja (España), con formación superior en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas por la Universidad San Francisco de Quito USFQ y un diplomado en Responsabilidad Social Empresarial por el Tecnológico de Monterrey (México). Es profesora en línea de la carrera de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas de la USFQ y ha trabajado como consultora de comunicación en organismos públicos como la Policía Nacional del Ecuador y la Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Sus últimas publicaciones se han enfocado en la comunicación interna, la cultura corporativa, los medios digitales y las *fake news*.

Fanny Yolanda Paladines Galarza

fypaladines@utpl.edu.ec

Profesora de Publicidad en las titulaciones de Relaciones Públicas y Comunicación Social de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Licenciada en Publicidad en la Universidad Tecnológica Equinoccial (Quito, Ecuador). Master executive en Dirección y Gestión de Marketing Estratégico en la Escuela de Negocios (EOI), de Madrid. Doctora en Comunicación y Periodismo por la Universidad Santiago de Compostela. Exdirectora del área de marketing de la UTP, y miembro del equipo de calidad de las titulaciones de Relaciones Públicas y Comunicación Social de dicha universidad. Actualmente, es coordinadora de la titulación de Relaciones Públicas. Investiga y escribe en revistas científicas Scopus, ISI, Latindex, libros, divulgativos y más sobre temas relacionados con la marca/*branding*, marca digital, gestión de la marca en redes sociales, comunicación estratégica/corporativa; comunicación tradicional y digital, comunicación política y de crisis.

María Fernanda Paredes

mfparedes@usfq.edu.ec

Profesora de la Universidad San Francisco de Quito USFQ. Máster en Administración de Empresas con especialización en Comunicación Institucional y Publicidad por la Universidad de Palermo (Argentina), licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas con mención *cum laude* por la Universidad San Francisco de Quito USFQ. Consultora empresarial, panelista académica y conferencista con publicaciones de artículos en revistas y memorias de congresos nacionales e internacionales. Sus investigaciones y conferencias se centran en los siguientes temas: comunicación digital, comunicación organizacional, imagen y reputación.

Daniela Proaño Alarcón

stephdany24@hotmail.com

Comunicadora organizacional por la Universidad San Francisco de Quito USFQ. Consultora de comunicación en agencias de marketing y relaciones públicas. Líder de proyectos universitarios en áreas relacionadas con eventos, sostenibilidad y emprendimiento. Alto interés en la educación y en la investigación académica del campo profesional de la comunicación.

Darío Ramos Grijalva

rramos88@outlook.es

Licenciado en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional, máster en Desarrollo Social y doctor en Comunicación por la Universidad UNIACC de Chile. Es catedrático universitario, asesor, consultor y mentor en áreas de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional. Autor de *Manual básico de comunicación corporativa* y *La verdadera dimensión de la comunicación organizacional* (Ediciones San Pablo, Colombia), así como de *Comunicación audiovisual: fundamentos de la oratoria y locución*; y coautor de *Teoría y práctica de las relaciones públicas* (Jordi Xifra, María José Enríquez y Darío Ramos). Ha publicado diversos artículos indexados y ostenta la categoría de Investigador Superior otorgada por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt). Actualmente, se desempeña como *partner business* en World Business Holding Academy, Smart 360 y FACULTADonline.

José Miguel Túñez López

miguel.tunez@usc.es

Doctor en Periodismo por la Universidad Autónoma de Barcelona y profesor titular de Comunicación Organizacional en el Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Santiago de Compostela. Miembro del Grupo de Investigación Novos Medios, de la USC, e IP2 en el proyecto RTI2018-096065-B-I00 sobre nuevos valores de las principales RTV públicas europeas. Subdirector de la Escuela Internacional de Doctorado de la USC. Director del programa de doctorado en Comunicación e Información Contemporánea, en la USC. Codirector de la *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación* (RAEIC). Autor de más de un centenar de artículos científicos y libros sobre comunicación, entre los más recientes, «Communication: Innovation y Quality» (2018, Springer) y «Uso de bots y algoritmos para automatizar la redacción de noticias: percepción y actitudes de los periodistas en España», en *El profesional de la información*, v. 27, n. 4, pp. 750-758. Premio Nacional de Periodismo Reina Sofía.

A manera de introducción

María José Enríquez Cruz
Gustavo Cusot Cerda
Daniela Proaño Alarcón

La producción académica, basada en modelos de investigación, abre caminos para reflexionar y transmitir conocimiento para nuevas teorías que profundizan sobre estrategias y didácticas que, desde la academia, permiten hacer visibles los contextos cambiantes con los cuales se enfrentarán los profesionales.

De acuerdo con Herrero y Toledo Chávarri (2012, p. 226), la universidad es el lugar de producción de conocimiento crítico por excelencia, donde se da lugar a investigaciones en profundidad que promuevan transformaciones estratégicas de los marcos del desarrollo. Dichos marcos buscan nuevas maneras de legitimación a través de publicaciones e investigaciones que indaguen las necesidades de la globalidad del conocimiento. Es responsabilidad de las carreras profesionales fomentar estudios que busquen caminos para mejorar la profesionalización de sus estudiantes y, de esta manera, imprimir la llamada excelencia académica, en donde intervienen docentes, investigadores y, por supuesto, los alumnos.

En este recorrido, las carreras de Comunicación protagonizan un cambio. Entendemos a la comunicación como una disciplina cambiante y condicionada por los diferentes contextos, a partir de sus orígenes sociológicos, psicológicos y antropológicos, así como de sus sistemas explicativos, cognitivos y sistémicos, y por sus niveles de organización interpersonal, grupal e institucional y desde la práctica profesional (Scolari, 2015).

Se hace necesario que la academia desarrolle sus propios modelos de investigación introspectivos sobre el sector de la comunicación organizacional. En ese sentido, se formula aquí la necesidad de plantear un diseño y un modelo sistemático que permita a la universidad dotar a este campo de conocimiento de sus propios estudios. (Rodríguez-Fernández & Vázquez-Sande, 2019).

El punto de encuentro de este texto es la profesionalización de la comunicación, tomando en cuenta criterios de académicos e investigadores que representan a carreras de comunicación del Ecuador y la región. Para ello, partimos de la obligatoriedad de abordar, desde la academia, las mejores

prácticas, teorías y disciplinas que enriquecen este proceso, en el cual se acuñan revisiones teóricas y casos que promueven un mejor conocimiento, en un escenario marcado por una crisis sanitaria.

El estudio *Latin American Communication Monitor* (LCM, 2023) profundiza la necesidad de conectar las estrategias de la organización con la comunicación. En esta línea estratégica, la sostenibilidad es una de las grandes prioridades en la gestión de la comunicación y la búsqueda de excelencia en comunicación, un vector de competitividad en crecimiento para el sector.

Para los editores de este libro divulgativo, este proceso de aprendizaje es vital para que quienes aspiran a ser comunicadores desarrollen una capacidad de crítica, argumentación, sensibilización y reflexión en torno a las problemáticas de todo tipo de la sociedad en donde ejerzan la profesión. Es decir, se establecen nuevos retos, como la especialización funcional y por competencias de los profesionales, y el impulso a la investigación aplicada.

Es notable la necesidad de crear modelos propios que fortalezcan a la comunicación. En este sentido, las preguntas que se abordan en este texto tienen implicaciones reflexivas desde lo teórico hacia una mirada práctica, la principal se enmarca en ¿cuáles son los desafíos con los que se enfrentan los profesionales en este entorno cambiante?

De acuerdo con Rodríguez-Fernández y Vázquez-Sande (2019, p. 2), la comunicación organizacional es un área fundamental que ha ido ganando peso en los últimos años, hasta posicionarse como una de las actividades con mayor crecimiento en empleabilidad. Por consiguiente, este crecimiento admite que los actores de esta profesión reflexionemos sobre esta fenomenología, por medio de estudios que nos acerquen a dichas realidades, que se conviertan en referencia y abran un debate que fortalezca a la profesión. Esta se legitima con estudios propios y mediante redes de conocimiento, núcleo central de esta publicación. En el Ecuador y la región la necesidad de redes de investigación y de conocimiento no solo fortalece los estudios, sino que amplifica y consolida la pertinencia y permanencia de las carreras de comunicación.

El estudio realizado por Fernández-Souto, Puentes-Rivera y Vázquez-Gestal (2019) establece, en primer lugar, la necesidad de profesionalizar a la comunicación desde una mirada más integral; es decir, los futuros comunicadores deben tener en cuenta los contextos de recursos humanos, organización

de los departamentos de comunicación y formación de sus responsables, sobre los que recae la misión de la gestión comunicativa de las actividades de las organizaciones.

Por otro lado, la crisis económica que puede apreciarse también ha impulsado una mayor especialización, profesionalización e incremento de la importancia de la comunicación en el seno de las organizaciones. Esta reflexión se basa en la necesidad explícita de las empresas de gestionar su comunicación en cualquiera de sus ramificaciones. Así lo señala Cabrera (2015, p. 328):

En 2020, la figura del Dircom (Director de Comunicación) aumentará su importancia, pasando a ser una figura indispensable para cualquier compañía u organización. Se consolidará como departamento y como dirección estratégica en áreas transversales, teniendo por tanto un papel más estratégico que operativo [...]. La Dircom del futuro será una persona de negocios al servicio de la comunicación.

Bajo el paraguas de las diversas definiciones semánticas que se dan a esta disciplina, inherentes a la comunicación organizacional, este texto pretende abordarla desde algunos puntos de inflexión que han marcado la realidad actual del ejercicio y competencias de los comunicadores

El primer punto es la transformación digital y comunicación para el cambio, en donde vemos que las estrategias son mecanismos necesarios para un cambio cultural y digital. Este aspecto nos lleva a una nueva comunicación digital pos-Covid-19, lo que permite un *engagement* y una conversación digital en las organizaciones, y crea espacios de la llamada disrupción digital. La tecnología ha sido un elemento disruptivo en el ámbito de la comunicación, de modo que la mayoría de los profesionales y organizaciones la identifican como protagonista de las tendencias en los próximos años, de manera imperante tras el confinamiento debido al Covid-19 (Rodríguez-Fernández & Vázquez-Sande, 2019).

En el estudio de Dircom y BWC (2024), se analiza el estado actual de la innovación en comunicación en España. Se resalta la importancia de la figura del profesional en la comunicación en tres áreas estratégicas de las organizaciones: la digital, la innovación y la importancia de los nuevos formatos que devienen de la digitalización y de la inteligencia artificial (IA). Resulta interesante que los datos y los formatos adquieren relevancia a la hora de comunicar la reputación de las empresas.

Otro de los grandes retos que asume la comunicación organizacional se refiere al servicio de la reputación corporativa: relaciones de credibilidad, transparencia y confianza con los *stakeholders*. Desde la visión de Rubio (2021), la responsabilidad social asociada con la marca tiene múltiples ventajas. Los beneficios de usar esta relación incluyen construir la reputación de la marca, promover el interés del consumidor, y construir la confianza y la lealtad de este, uno de los puntos de inflexión de la gestión integral de comunicación.

De la responsabilidad social hacia la sostenibilidad

El creciente interés y demanda de la sociedad por una implicación activa del mundo empresarial hacia aspectos económicos, sociales y ambientales ha hecho de la responsabilidad social corporativa (RSC) un foco principal de investigación y acción en la evolución comunicacional. Las organizaciones y sus directivos cada vez se convencen más de la necesidad de crear una cultura corporativa responsable y sostenible a largo plazo, que otorgue valor hacia los distintos grupos de interés.

Ante esto, la RSC se posiciona como el puente hacia la sostenibilidad, impulsando a las organizaciones a asumir el papel de agentes de cambio mediante acciones concretas que impactan a nivel ambiental, social y económico. Este enfoque sostenible no solo mejora la reputación corporativa, sino que también asegura la viabilidad a largo plazo de la empresa en un entorno global cada vez más consciente y regulado en términos ambientales. Es así que, al integrar la sostenibilidad en la agenda de la RSC, las organizaciones cumplen con las expectativas de los *stakeholders*, contribuyen al desarrollo sostenible global y fortalecen su reputación corporativa.

Según Sergio Marín (2019, p. 14), actualmente la RSC es un eje de acción básico en las actividades comunicacionales, pues adaptarse y contribuir al desarrollo sostenible es una premisa ampliamente asumida por las organizaciones. Se deben incorporar la RSC y la sostenibilidad en el seno de cada empresa mediante planes estratégicos que adhieran la cultura y su desempeño corporativos real.

Además, se debe tomar en cuenta que la comunicación de una empresa no solo constituye su imagen y reputación, sino también su identidad cultural y personalidad. En este sentido, Niño y Cortés (2018, p. 22) mencionan que

el «comunicar RSC es una acción que debe ir más allá de la transmisión unidireccional y mecánica de la información, es un actuar con otros, para otros y por los otros en la búsqueda de un desarrollo sostenible». Es decir, es una acción participativa, dinámica y abierta al diálogo con los distintos grupos de interés y *stakeholders* para que, de esta manera, se logre alcanzar una integración de la parte interna y externa.

Comunicación para el desarrollo y educomunicación

Otro ámbito de emergente crecimiento es la comunicación para el desarrollo, pues el mundo empresarial se está adaptando a esta metodología estratégica para promover e impulsar cambios sociales significativos. El concepto de desarrollo abarca varias dimensiones de acción, y que van más allá del crecimiento económico, pues a través de la comunicación ahora se busca también transformar estructuras sociales, instituciones y actitudes para reducir desigualdades y contribuir al desarrollo de proyectos sostenibles. Desde esta perspectiva, se enfatizan los valores sociales con un enfoque especial en el bienestar de los públicos y comunidades, para satisfacer necesidades y solventar deficiencias. Además, su conexión con la educomunicación permite promover información de valor, así como generar procesos de participación activa que promuevan diálogos y favorezcan dinámicas de aprendizaje e impacto social. Por ende, estas disciplinas se posicionan como elementos esenciales que están revolucionando las prácticas comunicacionales para permitir una integración más amplia entre las organizaciones y la sociedad (Moriano, 2020, p. 22).

El valor de la transparencia como modelo de gestión de la reputación corporativa

En la actualidad, una empresa no solo se distingue por la oferta de sus productos, sino también por su capital intangible, el cual está representado por sus acciones de RSC, su cultura organizacional y sus valores. Ahora hay una necesidad imperante de construir confianza y de ser transparentes con los públicos de interés, ya que las empresas se han convertido en instituciones sociales que generan mensajes sociales (Cabrera, 2015, p.142). Esto plantea una oportunidad para aquellas empresas que saben escuchar, proponer y anticiparse para cambiar su rol en la sociedad a través de una comunicación estratégica.

Fernández-Souto, Puentes-Rivera y Vázquez-Gestal (2019) mencionan que las acciones de diálogo, la participación ciudadana y los valores como la confianza y la transparencia marcan un modelo de gestión clave en este ámbito. Esto ocurre porque la transparencia debe asumirse como ejercicio básico de las organizaciones ante los públicos y la ciudadanía, ya que cultivarlo y promoverlo supondrán una mejor imagen y reputación corporativa y de mayor legitimación ante los públicos.

La reputación corporativa, por tanto, se ha convertido en un activo crucial que comunica los intangibles fundamentales de la empresa, incluyendo sus actividades, cultura, valores y compromiso con sus actores implicados. Una buena reputación permite construir relaciones largas y duraderas con los *stakeholders*, al cristalizar la imagen corporativa de la organización, lo que proporciona una ventaja competitiva y contribuye al éxito a largo plazo. Así, las acciones coherentes y transparentes en el marco de la RSC son fundamentales para construir y mantener una reputación corporativa robusta, donde promover la comunicación resulta fundamental.

Gestión y comunicación en crisis

Por otro lado, las crisis de comunicación representan un desafío significativo para las organizaciones y sus directores de comunicación, dado que los constantes cambios del medio pueden generar episodios de crisis frecuentes y repentinos. Además, según Cabrera (2015), la globalización ha llevado a que las crisis sean fenómenos colectivos, en donde todos pueden participar y opinar, ya que el acceso generalizado que los medios digitales y sociales han otorgado al público suponen la participación de una multiplicidad de actores. Estos pueden incrementar la magnitud de una crisis y lograr que el control sobre este tipo de situaciones pueda fácilmente escaparse de las manos de las organizaciones. En este contexto, la capacidad resolutive y estratégica de los comunicadores resulta crucial, con planes comunicacionales activos y permanentes que permitan mantener la reputación positiva de la empresa a pesar de momentos de inestabilidad durante una crisis.

Este enfoque cuadra con la idea de que los modelos de comunicación deben ser aplicados desde un punto de vista proactivo; es decir, planificar con anticipación las crisis. Esto implica mantener activo un sistema de vigilancia, y el profesional de comunicación deberá ser un analista y un diagnosticador de la situación real de las empresas y sus entornos (Cusot &

Enríquez, 2020). Dichos modelos se aplican al entorno empresarial y permiten concebir a la organización desde una perspectiva de excelencia, en la que sus públicos de interés son reconocidos como parte fundamental de su estrategia global. A partir de este desafío, se seleccionan las formas de comunicación que otorgan una relevancia constante a la profesión.

Según Cabrera (2015), la reputación de una empresa puede compararse con la temperatura de un termómetro. En periodos de calma, las organizaciones tienen la posibilidad de incrementar esa temperatura mediante estrategias de comunicación inteligentes, ya que, cuando surge una crisis, es inevitable que la temperatura descienda y genere efectos adversos. No obstante, dicho descenso puede atenuarse si la organización ha acumulado previamente «temperatura reputacional». Como señala el autor: «La temperatura de su reputación no caerá bajo cero, porque la comunicación se habrá encargado de generar calor acumulado para tiempos difíciles» (Cabrera, 2015, p. 152).

En este contexto, la comunicación organizacional se vuelve fundamental para guiar a las empresas en épocas de crisis, pues aporta claridad ante las urgencias e intereses en juego. Acciones comunicacionales positivas permiten mantener una reputación positiva. Por eso, resulta clave mantener líneas de comunicación abierta, promover la transparencia y preservar activos como la credibilidad y la confianza, tanto interna como externamente. Asimismo, los directores de comunicación serán los responsables de dirigir y coordinar las respuestas de la empresa de inicio a fin, asegurando que sus mensajes sean recibidos y comprendidos por todos sus públicos relevantes.

La comunicación en el ámbito organizacional

La comunicación organizacional adquiere cada vez más un papel protagónico en el mundo empresarial, y llega a consolidarse como una de las áreas con mayor influencia y demanda. Este cambio se debe al entorno volátil en el que se desarrolla constantemente esta disciplina, sumado a las perspectivas futuras que emergen para fortalecer la profesión. La promesa de una comunicación personalizada y estratégica que rige el contexto actual plantea desafíos importantes, en donde la academia y los profesionales deben colaborar para atender las nuevas exigencias sociales del público, al priorizar la cultura corporativa y los valores intangibles (Fernández et al., 2019).

De acuerdo con Cabrera (2015, p. 127), la comunicación se coloca en el centro de la estrategia organizacional bajo la premisa de que todo comunica; no solo la información y mensajes que promueven, sino todas las acciones que ejecuten los miembros de la organización. Es un medio que permite el desarrollo de las organizaciones a nivel interno y externo. Y aquellas empresas que decidan priorizar su comunicación experimentarán un mayor crecimiento al considerar factores complejos y sociales que influyen positivamente en la percepción de la organización y sus relaciones con *stakeholders*.

Bajo este paraguas, la comunicación interna juega un papel fundamental en el marco organizacional, ya que busca generar una buena imagen interna al implicar al personal con las actividades de la empresa, con su identidad y cultura. Según Brandolini et al. (2009), la comunicación interna es una herramienta de gestión que puede considerarse también como una técnica, donde la prioridad es asegurar la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes. Esto, a su vez, lleva a un ambiente de trabajo informado, más colaborativo y motivado, donde los empleados se sienten valorados y escuchados. De hecho, una comunicación interna efectiva promueve la transparencia y fortalece la cultura corporativa en cada acto comunicacional, que no solo se verá reflejado en los mensajes, sino también en las acciones. Por tanto, invertir en estrategias de comunicación interna es esencial para construir una organización cohesiva y exitosa.

Modelo de gestión de la cultura organizacional

La comunicación debe entenderse como un eje transversal, alineado a una estrategia global que impulsa el posicionamiento de las empresas tanto en el ámbito interno como en el externo. Este enfoque requiere la implementación de estrategias integradas a la visión y cultura organizacional, con el fin de lograr la plena incorporación de todos sus componentes. En este sentido, la comunicación constituye una herramienta indispensable en la gestión de la cultura organizacional, pues promueve una imagen positiva y garantiza que los mensajes y acciones reflejen de manera coherente todas las capacidades competitivas de la empresa. Asimismo, permite maximizar la rentabilidad de los valores intangibles. Como afirma Cabrera (2015, p. 140), la gestión estratégica se convierte en el corazón de la estrategia de toda organización y cumple una función inherente de comunicación y de *management*.

El perfil profesional de comunicadoras y comunicadores: presente y futuros

Ante los profundos cambios que experimenta el medio, el perfil profesional de comunicadoras y comunicadores evidencia una notable evolución, con un futuro prometedor. Los comunicadores pasarán a ser una figura indispensable en todas las organizaciones, donde desempeñarán un papel más estratégico que operativo. Según Fernández et al. (2019, p. 547), «la dircom del futuro será una persona de negocios al servicio de la comunicación».

Además, los autores señalan (Fernández et al., 2019) que los comunicadores estarán estrechamente ligados a áreas directivas, ya que son responsables de construir relaciones significativas con diferentes públicos y *stakeholders*, y controlar mensajes de las organizaciones a nivel interno y externo. Por eso, se requiere que los profesionales no solo dominen técnicas y prácticas comunicacionales, sino que cuenten con profundos conocimientos sociales y políticos que les permitan liderar proyectos de transformación y cambio social. Esto se debe al creciente interés en acciones de responsabilidad y desarrollo, que definitivamente están moldeando el futuro de la comunicación corporativa.

Asimismo, se necesita de profesionales innovadores, con gran capacidad resolutive, ya que deben adaptarse a un entorno en donde las relaciones son cada vez más personales y altamente controladas por los clientes. Debido al flujo de información disponible, el poder de la comunicación está en manos de los diversos *stakeholders*, donde el rol del comunicador resulta indispensable, pues es responsable de planear estrategias que consideren la voz de la organización y de sus públicos.

El rol del comunicador en el presente se ha expandido para incluir una serie de tendencias que están redefiniendo el mercado profesional y comercial. La digitalización ha transformado la forma en la que las empresas interactúan con sus públicos, lo que ocasiona que habilidades técnicas como la gestión de redes sociales, el *storytelling* y el análisis de datos sean indispensables en un comunicador. Como señalan Puertas y Valdiviezo (2020), las tecnologías son un gran aliado de una buena comunicación porque los distintos formatos de audio, texto, video o imagen convergen y se comparten con facilidad, lo que permite un impacto inmediato y una ventana que toda organización debe aprovechar de manera estratégica.

Como se ha mencionado, la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial han tomado un lugar central en la agenda de las organizaciones y, por tanto, en el trabajo del comunicador, quien debe ser capaz de abordar y comunicar estos temas de manera efectiva. Ahora que la comunicación funciona en espiral, con todos los públicos uniéndose a la red de información y opinión, la necesidad de una comunicación transparente y auténtica es más fuerte que nunca, por lo que los comunicadores deben ser líderes en la construcción de un *storytelling* y *storydoing* que articule todo aquello que la organización desea representar.

Estas tendencias —la digitalización y el creciente interés por la RSC— subrayan la importancia de profesionalizar la comunicación, donde el comunicador aborda estrategias hábiles y desarrolla un pensamiento crítico para ser capaz de navegar en un paisaje mediático en constante cambio.

Dirección e innovación en el liderazgo: el rol de la mujer en la toma de decisiones

En el dinámico ámbito de la comunicación organizacional, la innovación en la gestión constituye un pilar fundamental para enfrentar los distintos escenarios sociales. La innovación se presenta como una condición indispensable para que las organizaciones mantengan su competitividad y promuevan un desarrollo constante (Turbay, 2019). En este contexto, cobra especial relevancia el análisis de las formas de liderazgo, particularmente el rol de la mujer; dado que diversos informes señalan que han ganado progresivamente protagonismo y reconocimiento en el área de la comunicación.

No obstante, esta creciente presencia no siempre se refleja en una participación equitativa en cargos directivos, debido a barreras estructurales y culturales que aún limitan sus oportunidades, línea argumental del artículo «Techo de cristal y relaciones públicas: La problemática en el campo disciplinar en Argentina» (Carbone & Canella-Tsuji, 2022). De ahí la necesidad de abordar las disparidades en un sector con alta representación femenina y de fomentar entornos inclusivos que valoren y fortalezcan el liderazgo de las mujeres. Resulta indispensable promover su rol y capacidad de decisión, así como enriquecer su talento, con el fin de generar un entorno comunicacional más competitivo e inclusivo (López, 2022).

Empoderamiento y gestión de marca empleadora

La comunicación organizacional también desempeña un papel clave en el empoderamiento de empresas y gestión de marcas empleadoras. Como se mencionó, la imagen y la reputación corporativa son factores determinantes en el medio. Es así que la comunicación ahora asume un protagonismo notable para que las organizaciones se posicionen, pero, sobre todo, para fidelizar a sus públicos. Las estrategias enfocadas en este ámbito son esenciales, ya que se han llegado a considerar uno de los valores intangibles más preciados por las organizaciones. Es necesario gestionar activamente prácticas a nivel interno y externo que proyecten una imagen positiva de la organización, y que resalten sus valores, cultura y oportunidades profesionales para generar un sentido de admiración entre los empleados y *stakeholders*. Esto es fundamental para retener talento, fortalecer la reputación y posicionarse como un empleador deseable en el mercado.

En definitiva, en este trabajo se pone en manifiesto la evolución significativa de la comunicación organizacional y la perspectiva estratégica que debe predominar en los profesionales del presente y del futuro. La comunicación desempeña un papel central que guía la conducta y el funcionamiento adecuado de las organizaciones en cuanto a su imagen, reputación, cultura y relaciones. En este sentido, es indispensable adaptarse a las demandas sociales, económicas, ambientales y tecnológicas que emergen en el entorno. Los comunicadores deben comprender las dinámicas sociales y alinearlas en beneficio de las organizaciones con proyectos de innovación y liderazgo.

En este contexto de evolución, también es esencial que los profesionales de la comunicación y la academia colaboren estrechamente para formar comunicadores integrales capaces de enfrentar y prosperar ante los nuevos desafíos del mundo contemporáneo. La sinergia entre teoría y práctica permite promover un mejor aprendizaje, y dotar a los comunicadores de las habilidades y conocimientos para enfrentar un entorno tan dinámico y contribuir al desarrollo del campo comunicacional en un futuro.

El nuevo panorama digital y tecnológico es un factor a tomar en cuenta en la estrategia de comunicación, pues se conforma como una palanca de cambio entre la interlocución de los públicos y las empresas. De allí la necesidad de asumir un reto importante en la profesionalización, la inclusión de modelos que permitan un mejor entendimiento de las nuevas realidades tecnológicas que acaecen en la actualidad y que, sin duda, forman

parte de la prospectiva de la comunicación, alineada a modelos éticos y de transparencia en la gestión global de las organizaciones del futuro. Este futuro está altamente demandado por modelos y prácticas de sostenibilidad, alineados a estrategias organizacionales que deben incorporar, de manera urgente, políticas que cumplan con los objetivos de desarrollo sostenible. Además, estos objetivos permiten organizar decisiones estratégicas de todos los sectores empresariales. Desde la mirada de la comunicación, se debe repensar en el papel de las mujeres en su rol directivo y aunar esfuerzos para romper el llamado techo de cristal.

Es así que, para los autores y autoras, se hace indispensable pensar desde la innovación tradicional y disruptiva que admite el ejercicio responsable y ético de los nuevos profesionales de la comunicación. Cada capítulo presenta una mirada teórica y práctica sobre la comunicación en los tiempos actuales.

Este antecedente y las demás reflexiones que enfatizan en los retos y demandas de los profesionales de la comunicación constituyen la razón de ser de este texto académico divulgativo. Es indispensable comprender que la academia y los entornos no son áreas inconexas, sino son una sola unidad. Las voces que de este texto se desprenden, buscan abrir caminos y mostrar que la comunicación es una profesión viva y que cada vez su ejercicio ético, innovador e inclusivo es más demandante, sobre todo en las circunstancias actuales que vive la región.

Referencias

- Álvarez-Nobell, A., Molleda, J. C., Moreno, A., Athaydes, A., Suárez-Monsalve, A. M., y Herrera, M. (2023). *Comunicación estratégica y relaciones públicas en América Latina: Diversidad y liderazgo empático, CommTech y consultoría. Resultados de una encuesta en 20 países*. EUPRERA.
- Brandolini, A., Gonzáles, M., y Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna: claves para un plan exitoso*. La Crujía. https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_compleo.pdf?sequence=1
- Cabrera, M.A. (2015), «La toma de decisiones en comunicación organizacional». Tesis doctoral, Universidad Rey Juan Carlos.
- Carbone, C. A., y Canella-Tsuji, L. (2022). Techo de cristal y relaciones públicas: la problemática en el campo disciplinar en Argentina. *Revista internacional de relaciones públicas*, 12(24), 05–22. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v12i24.787>
- Cusot, G., y Enríquez, M. J. (2020). El comunicador debe ser un perfecto diagnosticador, saber investigar los problemas y oportunidades comunicacionales: Entrevista a Jordi Xifra. *Razón y palabra*, 24(107). <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1594>
- Fernández-Souto, A. B., Puentes-Rivera, I., y Vázquez-Gestal, M. (2019). Gestión y profesionalización de las relaciones públicas en las diputaciones provinciales y forales. *Gestión y política pública*, 28(2), 541-568. <https://doi.org/10.29265/gypp.v28i2.629>
- Herrero, J. C., y Toledo Chávarri, A. (2012). La profesionalización de la comunicación para el desarrollo: relaciones entre la teoría y la práctica. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, 17, 255-266. https://doi.org/10.5209/rev_CIYC.2012.v17.39267
- López, F. (2022). Visibilidad de las mujeres en el sector de la comunicación. *Revista internacional de relaciones públicas*, 24(XII), 65-84. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8739056.pdf>
- Marín, S. (2019). Sostenibilidad y RSC. *Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa*, 41. <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0514.pdf>
- Niño, T., y Cortés, M. (2018). Comunicación estratégica y responsabilidad social y empresarial. Escenarios y potencialidades en creación del capital social. *Revista Prisma Social*, 22. <https://revistaprimasocial.es/article/view/2570>
- Puertas-Hidalgo, R., y Valdiviezo-Abad, C. (2020). Transformación digital frente al rol del comunicador interno. En Puertas-Hidalgo, R., Abendaño, M. y Valdiviezo-Abad, C. (Eds.), *Comunicar: de la táctica a la estrategia*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, 178 (61-79). <http://www.cuadernosartesanos.org/2020/cac178.pdf#page=61>

- Rodríguez-Fernández, L., y Vázquez-Sande, P. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. *Profesional de la información*, 28(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.01>
- Rubio, P. (2021). Elementos de responsabilidad social empresarial y mercadotecnia social para la reputación corporativa e impacto en el branding. *RECAI Revista De Estudios En Contaduría, Administración e Informática*, 10(27), 1-21. <https://doi.10.36677/recai.v10i27.15372>
- Turbay, M. (2019). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*, 30(1), vii-ix <https://www.redalyc.org/pdf/213/21328600001.pdf>

PRIMERA PARTE

Transformación digital
y comunicación
para el cambio

La comunicación frente al mundo digital: una discusión necesaria

Marco López-Paredes 

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

DOI: <https://doi.org/10.18272/USFQPRESS.m98.c504>

Introducción

Desde hace varias décadas, la práctica comunicológica ha advertido cambios dramáticos; la tecnología ha suplido muchas prácticas profesionales y ha visto nacer a otras nuevas. Frente a esta realidad incómoda para muchos, nacen nuevas formas comunicativas en un *alter* mundo digital. Para abordar la interacción —sea esta tecnológica o atecnológica— y la base de la comunicación, es fundamental entender la estructura que cada una ha transitado en el derrotero y la construcción histórico-social. Para esto, se analizará la evolución de la sociedad y las prácticas comunicacionales, para luego conju-garlas con la proyección en el desarrollo tecnológico-social.

El orden social y el orden natural son solo maneras de ver las cosas. No obstante, el papel de la historia, al explicar el fenómeno tecnológico, tiende a perderse en este enfoque, que analiza de manera sincrónica las nuevas mediaciones en la comunicación, sean redes sociales, plataformas o mecanismos digitales. Estas mediaciones, ampliadas, pueden incluir todo tipo de participantes personales en contextos comunitarios circunscritos a intereses fugaces o sólidos, y hacerlos audiencias mundiales unidas a intereses comunes. Latour (2013) hablaba de la decisión de incorporar como actores a ciertas cosas o no (humanos o no humanos), lo que plantea una cuestión abierta: ¿acaso hoy en día las redes o plataformas no son capaces, por ejemplo, de perfilar audiencias? Esta decisión depende de la perspectiva del observador elegido como punto de partida. Scherer-Warren et al. (2005) exponen la noción de redes aplicada a analizar acciones colectivas más amplias y de movimientos sociales, que se desarrolló solo a partir de los años setenta, con el *boom* de esta área de estudio, especialmente en la sociología.

La cuestión de los estudios en comunicación y el mundo digital

Sin lugar a dudas, Boyer podría resultar algo complejo de analizar desde la comunicación, puesto que sus apreciaciones hacia estos estudios no son nada amigables bajo una construcción crítica y filosófica de la comunicación. Su posición se refiere, equívocamente, al dominio de los medios y las masas. Es importante valorar —casi en su defensa— lo que este plantea en función de los métodos de estudio. En este sentido, la mayor parte de la antropología cultural se ha vuelto irrelevante. Como manifestación de esto, considera que los teóricos de la comunicación no figuran entre los intelectuales públicos más importantes y reconocidos, que sus voces resultan casi inaudibles y que no aparecen en los debates públicos, precisamente en los temas en que se supone tendrían algo que decir.

Para comprender mejor el funcionamiento de las disciplinas científicas, Boyer (2011) propone dos modos clave: el científico y el erudito. Ambos desempeñan un papel crucial en la formación del conocimiento y en la evaluación de los problemas dentro de las disciplinas. A continuación, se profundiza en la descripción y relevancia de cada uno.

Según Boyer (2011), el modo científico, aunque difícil de explicar, es muy fácil de reconocer. Se sabe cuando se lo ve. El corpus común incluye también un conjunto de métodos reconocidos, y una lista de cuestiones pendientes y *puzzles* que resolver. Las personas tienden también a estar de acuerdo acerca de cuáles de esas cuestiones son importantes y cuáles solo requieren resolver un problema y reordenar el panorama teórico. Entre otros puntos, Boyer resalta los fundamentos de las disciplinas científicas, lo que las hace mucho más reconocibles y «verdaderas» que otras; por eso, identifica este planteamiento como un «estilo».

Por otro lado, Boyer (2011, p. 113) identifica a la erudición «entendida como el requerimiento de que los especialistas de la disciplina debieran tener conocimientos detallados sobre un dominio particular de hechos». El modo erudito fue esencial en el desarrollo de muchos campos científicos (y todavía cumple un gran rol). Boyer explica: «No hay nada esencial sobre estos modos distintos —en verdad, como veremos, con frecuencia— aparecen combinados, y ello puede ser un buen signo de las disciplinas ‘saludables’» (113). Sobre la erudición, el autor indica que se pueden identificar muchos rasgos similares a la ciencia.

Aunque uno puede hallar ambos modos en el mismo campo, incluso en una misma persona, permanecen distintos tanto en relación con el propósito de las actividades de las personas como con la manera de llevarlos adelante. Sin embargo, aparece un cierto estigma hacia la(s) persona(s) que encajarían en el modelo, pues, según Boyer (2011), la experiencia y la edad de quienes son los llamados a la erudición juegan un papel importante.

Hace algo más de cuarenta años, cuando la comunicación nació a la ciencia, todo era pugnas entre teorías, escuelas y pensadores; sin embargo, la mayoría de discrepancias de esta etapa se han superado y se buscan acuerdos. Serrano (2013) expone la historia de los avatares de la epistemología de la comunicación desde las primeras propuestas, hace cuarenta años, y aclara asuntos esenciales. El estudio teórico de la comunicación, necesario y útil, encuentra ahí las bases para su trayectoria futura. La fundación en torno a los saberes comunicativos de unas ciencias autónomas es mérito de la generación que nos ha antecedido, y, aunque a nosotros nos corresponda dejar sentadas las bases teóricas para esa autonomía —si tenemos la capacidad suficiente— dudo de que completemos la tarea antes de que otra generación tome el relevo.

Por otro lado, Otero (2006) menciona, a propósito de una polémica entre Charles Taylor y Kuhn, que las diferencias entre unas disciplinas y otras no son de principio sino de condición histórica. Esto descarta, en consecuencia, la crónica disputa acerca de los estatus especiales de unas ciencias en relación con otras. Centrar la atención en el estado del desarrollo de la comunicación como ciencia en construcción cuenta, además, con la ventaja de no tener que enfrascarse en debates al parecer inútiles sobre la existencia o inexistencia de hechos refutables; aparece como una construcción más bien dialógica y en constante cambio.

Otero (2010, p. 11) explica lo siguiente respecto a la discusión sobre la comunicación y su estado:

Ciertamente, el diagnóstico puede ser enriquecido cuánto se desee. Es posible, por ejemplo, identificar otros antecedentes que pudieran estar en la raíz de la condición intelectualmente menesterosa ya descrita; es el caso de las arremetidas de verdaderas modas académicas y políticas en distintos momentos de siglo XX; es el caso de las tendencias inspiradas en Marx.

De este modo, Boyer (2011) explica cómo hacer conexiones significativas al evaluar nuevas contribuciones. Boyer (2011) señala que las contribuciones

recientes se evalúan en términos de las conexiones entre hechos o ideas, aunque estos no sean necesariamente nuevos o interesantes por sí solos. Aunque esta manera de juzgar el trabajo nuevo ha existido por largo tiempo, se ha vuelto característica de muchos campos académicos recientes y de evoluciones recientes de disciplinas más viejas.

El modo de estudio planteado por Boyer resulta seductor en la medida en que propone nuevas conjeturas, incluso en el ámbito de las ciencias tradicionales. Sin embargo, a mi parecer, esta propuesta parece demasiado sencilla para ser cierta. Cuando digo «seductor» me refiero a que, al establecer conexiones relevantes bajo cierto grado de método, se corre el riesgo de que los conocimientos y hallazgos se alejen del camino científico. En ese caso, su valor dependería más de la fe que cada disciplina decida asumir como ciencia que de un fundamento riguroso.

Desde que se conocen los modos de estudio planteados por Boyer, mi inclinación permanece en describir a los estudios en comunicación dentro de la erudición, pues Boyer (2011) expone que en esta hay un cuerpo acordado de conocimiento. También existe un amplio acuerdo sobre lo que queda por hacer. Por ejemplo, solo se ha descifrado una pequeña parte de las tablillas mesopotámicas. Falta por describir un gran número de lenguas. Así, las tablillas que faltan por descifrar o las lenguas por describir se ofrecen al aspirante a especialista como un dominio posible de estudio. Dicho esto, la comunicación avanza en la búsqueda de acuerdos y teorías, así como de sus exponentes; es decir, va camino a la ciencia. Por lo tanto, no puede ser considerada todavía una ciencia, tampoco es simplemente una conexión de conocimientos repentinos o la agrupación de varios descubrimientos leves. Por esto, no aplica como conexiones relevantes; la comunicación, por su historia, es mucho más que eso.

Las cuestiones tecnológicas (del sentido común a George Basalla y David Nye)

Es importante afrontar la tecnología como recurso social y las descripciones que esta puede dar; es decir, percibirla como un recurso y reconocerla como tal. Rogers (1986) ha publicado un considerable cuerpo de investigación de la aceptación de las tecnologías como sustento de la comunicación y de la sociedad. La esencia de esta teoría es que adoptar la innovación es un proceso de reducir incertidumbre. Los individuos recogen y sintetizan la información

acerca de una nueva forma desde el sistema social dentro del cual están situados. Este procesamiento de información da como resultado creencias acerca de usar la conectividad, y estas causan que los individuos acepten o rechacen el producto. Las creencias impulsan la decisión que se adoptará.

La esencia de la tecnología descansa en la noción de reciprocidad triple. Esta postula el comportamiento individual como resultado de un complejo conjunto de interacciones entre el entorno, y los rasgos individuales y los factores situacionales: comportamiento, diferencias individuales y contingencias situacionales que mutuamente afectan e influyen a las otras.

Los enfoques de Basalla y Nye resultan importantes y válidos, pues estructuran a la tecnología y a la evolución de esta. La contextualizan a la necesidad social y a su propio desarrollo. Basalla (1991, p. 27) expone:

Un detenido examen de estos temas revela que la diversidad es un hecho de la cultura material, la necesidad es una explicación popular pero errónea de la diversidad, y la evolución tecnológica es una forma de explicar la diversidad sin recurrir a la idea de la necesidad biológica.

Como se puede advertir, para Basalla resulta fundamental asociar el desarrollo tecnológico a la propia evolución del ser humano. El autor (1991) expone que la necesidad y la utilidad no pueden explicar por sí solas la variedad y novedad de cosas creadas por el ser humano.

Sobre lo dicho, hay un considerable apoyo a la idea de que los inventos son el resultado de cataclismos tecnológicos revolucionarios producidos por genios individuales. Las fuentes de esta concepción son tres: la pérdida u ocultamiento de los antecedentes cruciales; la presentación del inventor como héroe; y la confusión entre cambio tecnológico y cambio socioeconómico. (López, 2018, p. 986)

Nye, algo más específico, señala que pocos historiadores argumentan que las máquinas determinan la historia. En vez de eso, sostienen que las nuevas tecnologías son modeladas por condiciones sociales, precios, tradiciones, actitudes populares, grupos de interés, diferencias de clase y políticas gubernamentales:

Si muchos no-especialistas creen que la necesidad es la madre de la invención, los internalistas usualmente hallan que la creatividad no está en modo

alguno asegurada ni es automática. La aproximación internalista también enfatiza las soluciones alternativas a los problemas. (Nye, 2007, p. 84)

El sentido común lleva, entre otras cosas, a plantear a la tecnología como un ente regidor de la sociedad. Para Basalla o Nye, este parte de una estructura algo más compleja que simples hechos: representa a su propia historia. Ambos autores concuerdan en que la tecnología únicamente ha sido leída desde su impacto, mas no desde su desarrollo. Nye (2007, p. 39) expone: «Las tecnologías no estuvieron simplemente siendo usadas para erradicar las diferencias culturales y crear una cultura global única. En muchos casos acrecentaron las posibilidades de supervivencia y crecimiento de comunidades marginales o culturas minoritarias».

Lo expuesto en estas citas es aquello que nos prevalece, que es nada más y nada menos que entender para dónde va la comunicación como ciencia. ¿En realidad está tomando vigor o la estamos perdiendo entre conjeturas clasicistas, al enfrentar las teorías y las posiciones de los autores ante el derrotero intelectual al que nos vemos enfrentados los comunicadores? Estas preguntas reforzarán aquello que Basalla plantea, a son de crítica, en las distintas formas o modos de estudio. En realidad, contamos con un corpus más sólido que hace sesenta años.

Las grandes transformaciones sociales de las últimas décadas, según Manuel Castells

Es importante iniciar este apartado aclarando que el principal eje motor de cambio, propuesto esencialmente por Castells, se basa en las tecnologías. Castells (1997) aboga por una serie de estrategias políticas, económicas y tecnológicas que puedan contribuir a reconstruir el significado social en la nueva realidad histórica, que se caracteriza por la formación del espacio de flujos como espacio del poder y de las organizaciones funcionales. El nuevo modelo tecnoeconómico impone el espacio de flujos como lógica espacial irreversible de las organizaciones económicas y funcionales. El problema consiste en saber cómo articular el significado de los lugares con su nuevo espacio funcional. La reconstrucción del significado social basado en el lugar exige que se articulen de manera simultánea diferentes proyectos sociales y espaciales a tres niveles: cultural, económico y político.

Los descubrimientos científicos y la innovación tecnológica son parte integral y consecuencia del cambio tecnológico y, por tanto, es necesario revisar las

transformaciones generales que ocurren entre producción, sociedad y espacio. El capitalismo como sistema social, el informacionalismo como desarrollo y las tecnologías de la información como herramientas de trabajo permiten esta transición hacia un nuevo modelo económico, que replantea todas las problemáticas sobre el espacio dual de las ciudades, ahora a partir de cambios específicos en la esfera de lo público y lo privado.

Castells (2000, p. 62) expone:

Emerge una forma social y espacial: la ciudad informacional. No es la ciudad de las tecnologías de la información profetizada por los futurólogos. Ni es la tecnópolis totalitaria denunciada por la nostalgia del tiempo pasado. Es la ciudad de nuestra sociedad, como la ciudad industrial fue la forma urbana de la sociedad que estamos dejando. Es una ciudad hecha de nuestro potencial de productividad y de nuestra capacidad de destrucción, de nuestras proezas tecnológicas y de nuestras miserias sociales, de nuestros sueños y de nuestras pesadillas. La ciudad informacional es nuestra circunstancia.

Castells (2000, p. 62) planteaba que «hay una variación histórica de los modelos de empleo, según instituciones, cultura y entornos políticos específicos».

La transformación tecnológica y organizativa del trabajo, junto con las relaciones de producción en la empresa red emergente y su entorno, constituyen la principal palanca a través de la cual el paradigma informacional y el proceso de globalización impactan a la sociedad en su conjunto. Las propuestas de cambio social planteadas por Castells resultan comprensibles en un contexto en el que se ha ignorado la relevancia de las economías libres, espacios que surgen como respuesta a la polarización promovida por el nuevo capitalismo y su acelerado avance tecnológico. En este escenario, la coexistencia de pobreza y opulencia se interpreta y acepta como parte de una fragmentación que no se limita a un lugar específico, sino que penetra en la constitución misma del espacio público, atomizándose hasta hacerse presente en todos los ámbitos.

La «ciudad dual» de Castells, entonces, no implica la existencia de dos lugares, sino de dos formas de controlar la información, la tecnología y la tecnología de la información, que, por su misma naturaleza, separan la sociedad en los términos más tradicionales: raza, género, nivel de educación

y nacionalidad. La «ciudad dual» existe como una contradicción dentro del nuevo orden global, que propende a universalizar los principios económicos y políticos, pero que no puede evitar la segregación derivada del control y acumulación del conocimiento. En este espacio posmoderno, la economía informal y el comercio ilegal parecen estar llamados a cumplir un papel protagónico en la distribución de poder dentro del espacio dual de la metrópoli contemporánea; en esta, la única forma de desplazarse entre las antípodas es forzando las categorías de la regulación estatal y corporativa, y obteniendo poder por la acumulación exclusiva del dinero para luego alterar el aparato social creado por las tecnologías de la información.

Según López Paredes (2018), Castells propone reordenar los valores sociales que sostienen las estructuras de poder, buscando una apertura de mayor libertad y justicia. Para ello, es esencial construir redes de comunicación alternativas al poder, así como reconstruir de manera crítica nuestros propios marcos mentales.

La distinción entre comunicación de masas y *mass-self communication*

Es importante señalar que, en este esquema, según Castells (2000), se unen tres formas de comunicación: interpersonal, comunicación de masas y autocomunicación de masas. Estas formas o esquemas coexisten, interactúan y, más que sustituirse, se complementan. Históricamente, esto es una novedad. Tiene grandes implicancias para la organización social y el cambio cultural, y se debe a que permite articular todas las formas de comunicación en un hipertexto interactivo y complejo.

Esta comunicación da oportunidad de integrar, mezclar y recombinar, en su diversidad, a un amplio abanico de expresiones culturales, producidas por la interacción humana. Esta convergencia se produce dentro del cerebro de los consumidores individuales y mediante su interacción social. Esto solo puede entenderse con lo que hoy se conoce como una verdadera revolución de las comunicaciones; hay quienes la definen como un punto de inflexión en la historia, que algunos autores ya habían detectado por la interacción en el cambio tecnológico y la comunicación.

Ese mundo unidireccional de comunicación de masas está siendo puesto en cuestión por el desarrollo simultáneo de una cultura de la libertad

individual y de las tecnologías de comunicación digital. La gente se está montando sus propios sistemas de información y de comunicación, y en ese proceso se van generando nuevas formas de relación mediática y nuevas oportunidades empresariales.

Castells (2009) plantea que la individualización del consumo de comunicación también se expresa en la competencia creciente de internet tanto con la prensa como con la televisión. Las encuestas en todos los países muestran que los jóvenes disminuyen su consumo de televisión y de prensa impresa en favor de internet. Utilizan internet, entre otras cosas, para informarse y para difundir la información que les interesa entre sus redes afines. Esto no implica el fin de los periódicos, porque la credibilidad de la fuente es esencial en un universo infinito de información. Sin embargo, los periódicos se leen cada vez más por internet. Y se prefieren medios de comunicación por los que no haya que pagar, aunque haya que registrarse. De ahí la idea de financiar la comunicación por publicidad en internet, aunque difícil de poner en práctica, porque internet es un medio interactivo de comunicación y la publicidad intrusiva genera rechazo. La publicidad en internet es esencial, pero de forma indirecta: los consumidores cada vez consultan más en internet, y comparan precios y calidades antes de comprar.

Ante este escenario, Castells (2009, p. 64) concluye lo siguiente:

A esta nueva forma histórica de comunicación la llamo autocomunicación de masas. Es comunicación de masas. Es comunicación de masas porque potencialmente puede llegar a una audiencia global, como cuando se cuelga un video en YouTube, un blog con enlace RSS a una serie de webs o un mensaje a una lista enorme de direcciones de correo electrónico. Al mismo tiempo, es autocomunicación porque uno mismo genera el mensaje, define los posibles receptores y selecciona los mensajes concretos o los contenidos de la web y de las redes de comunicación electrónica que quiere recuperar.

El fenómeno tecnológico debe estar entre las lagunas más amplias y ostensibles del frágil suelo de nuestro conocimiento. No sería exagerado sostener que podría dar todo el pie necesario para revitalizar las teorías del prejuicio que se nos han quedado empantanadas en sus manifestaciones más visibles, pero no por ello menos dañinas.

La definición de «fenómeno» que el autor atribuye a la tecnología incluye los estudios e investigaciones que se han realizado sobre ella; en efecto, nadie la

concibe como algo distinto a un fenómeno. Es importante partir del concepto que Osorio (2002) asigna al término «tecnología», al señalar que se ha vuelto compleja y sujeta a un conjunto diverso de relaciones y perspectivas. En la actualidad no conserva el mismo significado que tuvo en el pasado, ni suscita las mismas respuestas en su uso común. Por ejemplo, un empresario podría asociarla con máquinas y herramientas, es decir, con aparatos y mecanismos útiles que cumplen una función. En cambio, un director de laboratorio de investigación y desarrollo podría dar otra respuesta, pero en el fondo se referiría a lo mismo: la tecnología entendida como ciencia aplicada.

Winner (1979, p. 13) explica:

[En] los siglos XVIII y XIX, *technology* tuvo un sentido estricto, limitado, en función de las artes prácticas o el conjunto de las artes prácticas y no el conjunto increíblemente variado de fenómenos, herramientas, instrumentos, máquinas, organizaciones, métodos, técnicas, sistemas y la totalidad de todas estas cosas y otras similares en nuestra experiencia.

Con estos antecedentes, el autor propone una definición de tecnología. En esta tienen lugar, por un lado, los aparatos con los cuales la gente comúnmente la identifica —herramientas, dispositivos, instrumentos, máquinas, artefactos, armas— y que sirven para una gran variedad de funciones. Por otro lado, «tecnología» agruparía también el cuerpo de actividades técnicas —habilidades, métodos, procedimientos, rutinas— empleadas por la gente para efectuar tareas, que se puede llamar «técnica» en términos generales. «Tecnología» se refiere también a algunas de las variedades de la organización social, aquellas relacionadas con los dispositivos sociales técnicos, que involucran la esfera racional-productiva. De esta manera se presentan otras definiciones de la tecnología, enfocada a analizar los aspectos políticos de esta. Consciente de que no se adecuaba a definiciones más amplias, «tecnología», en este caso, se refiere a todo artefacto práctico moderno, es más, se trataría de piezas o sistemas más o menos grandes de *hardware* de cierto tipo especial.

Osorio (2002), al citar a Sérís (1994), indica que podemos dar lugar a otras referencias sobre la tecnología, distintas al contexto cultural angloamericano, para ejemplificar otros múltiples significados. En Alemania y Francia, la tecnología al final del siglo XVIII denotaba una relación no tan empírica y descriptiva, más bien racional y crítica de la técnica; se utilizaba como referencia de las escuelas de ingenieros, de las revistas técnicas, de racionalización de la gran industria. Ella estaba confinada a la tarea de articular las ciencias y las técnicas.

Ellul (1960, p. 18) definía «*la technique*, como la totalidad de los métodos a los que se ha llegado racionalmente y que tienen una eficacia absoluta (para una fase de desarrollo dada) en todos los campos de la actividad humana». Esta definición se corresponde con la de *technology* inglesa moderna, en su carácter de totalidad vasta, variada y omnipresente.

Las reglas tecnológicas se fundamentan en la investigación y la acción, a diferencia de las reglas de conducta que prescriben el comportamiento moral, de las de la actividad práctica que no están sometidas al control tecnológico, y de las de semántica y sintáctica. Las reglas tecnológicas no serían exactamente convencionales, como pueden ser las de conducta, trabajo y signos, ya que las tecnológicas se basan en un conjunto de fórmulas y de leyes, capaces de dar razón de su efectividad. Por ejemplo, la regla que prescribe engrasar periódicamente los automóviles se basa en la ley de que los lubricantes disminuyen el desgaste por fricción de las partes; es, por consiguiente, una regla bien fundada.

Al respecto, Wynne (cit. en González et al., 1996) propone incluir la participación externa, especialmente a los posibles usuarios, frente a la forma tradicional, centrada solo en los expertos y gestores del proceso de investigación y desarrollo (I+D). La «interferencia externa», de este modo, no solo es un obstáculo para el desarrollo tecnológico, sino más bien una necesidad para su viabilidad, una vez que se considere el crucial componente social de cualquier forma de tecnología. Esto significa dar un peso a los factores no epistémicos (expectativas profesionales, presiones económicas, disponibilidades técnico-instrumentales, convicciones y valores personales, etcétera) para resolver problemas y conflictos de origen tecnológico, asumiendo una flexibilidad interpretativa y valorando la complejidad de los procesos.

Influencia de las creencias habituales sobre la tecnología y su relación en la teoría medial

Es importante situarnos en la realidad actual. En Ecuador, la teoría y la práctica de los medios de comunicación continúan alimentándose mutuamente. Entre los colegas, las preguntas recurrentes giran en torno a cuánto influye una sobre la otra, cómo la tecnología facilita el acceso a los medios y de qué manera impacta en los contenidos. Según Cartier (1992), el primer espacio corresponde a la informática y el segundo a la telemática (término derivado de la contracción de telecomunicaciones e informática). Este autor define la

telemática como una «amplia telaraña electrónica formada por computadoras conectadas en redes que tiene a la información como el elemento principal de su actividad, la cual transporta de manera económica y multiescalonada, ofreciendo al usuario un uso interactivo al integrar espacio y tiempo» (Cartier, 1992, p. 17), constituyéndose así en un nuevo medio de comunicación.

Para Pineda (1996, p. 54), los medios telemáticos se distinguen de los anteriores porque, además de que:

la interconexión de todas las redes significa la aparición de nuevas formas de transmisión y de intercambio de información, [...] permiten el acceso a un tipo de información antes no vehiculizado por medio masivo alguno (la información-conocimiento o información-saber), disponible en los bancos de datos interconectados.

Se considera a la integración del computador, las telecomunicaciones y los sistemas audiovisuales:

el pilar fundamental de una nueva revolución, denominada la revolución del conocimiento, porque está generando transformaciones en los paradigmas convencionales de enseñanza-aprendizaje, trabajo y comunicación, volvemos a la *media ecology* McLuhiana, entendiendo al medio como el mensaje, una aproximación a la ultramediación. (López-Paredes, 2017, p. 175)

Entretejido social y prácticas comunicacionales

Para Castells (1997), en la sociedad han pasado las estructuras unitarias a la categoría de «colectivo en red». Estas se refieren a las conexiones —en una primera instancia comunicacional e instrumentalizadas a través de redes técnicas— de varios actores u organizaciones que quieren difundir informaciones, buscar apoyos solidarios o incluso establecer estrategias de acción conjunta.

Las «redes de movimientos sociales», en cambio, son redes sociales complejas que trascienden organizaciones empíricamente delimitadas y que conectan de forma simbólica, solidaria o estratégica sujetos individuales y actores colectivos, cuyas identidades van constituyéndose en un proceso dialógico. Castells (2000) propone las siguientes etapas de un movimiento social: a) de identificaciones sociales, éticas, culturales y/o político-ideológicas, es decir, ellas forman la identidad del movimiento; b) de intercambios,

negociaciones, definiciones de campos de conflicto y de resistencia a los adversarios y a los mecanismos de discriminación, dominación o exclusión sistémica, o sea, definen a sus adversarios; c) con vistas a la transposición de los límites de esta situación sistémica en dirección de la realización de propuestas o proyectos alternativos, es decir, establecen sus objetivos, o construyen un proyecto para el movimiento.

La dimensión estratégica de las redes de acciones colectivas ha sido estudiada principalmente para comprender las dinámicas políticas de los movimientos sociales. En mis investigaciones previas me he centrado en esta categoría de análisis debido a la importancia que han adquirido las estrategias en las redes, tanto en los nuevos movimientos sociales como en las asociaciones políticas presentes en las esferas públicas, desde el nivel local hasta el global. Estos trabajos han abordado temas como el activismo digital, las relaciones de poder en entornos digitales, los discursos en línea, la memética en contextos políticos y el análisis multimodal, entre otros.

La idea de red asume con frecuencia un carácter propositivo en los movimientos sociales; es decir, la red como forma organizacional y estrategia de acción que permitiría a los movimientos sociales desarrollar relaciones más horizontales, menos centralizadas y, por lo tanto, más democráticas. En la sociedad de la información y la conectividad, las redes tendrían la capacidad de difundir las informaciones de forma más amplia y rápida, conectando las iniciativas locales con las globales y viceversa. Por lo tanto, desempeñarían un papel estratégico como elemento organizativo, articulador e informativo, y para dar poder a los colectivos y movimientos sociales en la sociedad civil y en su relación con otros poderes instituidos. Las redes, como estrategia de comunicación y para obtener poder en la sociedad civil, son las formas más expresivas de las articulaciones políticas contemporáneas de los movimientos sociales; como ejemplo tenemos lo que ocurre en los foros sociales mundiales, o en las grandes marchas mundiales «antiglobalización» o por la paz.

Para entender cómo surgieron los llamados nuevos movimientos sociales, se partirá del estudio de la posmodernidad. La crisis de los modelos totalizantes de liberación, de los grandes relatos y de los cambios en la cultura posmoderna han permitido el advenimiento de identidades locales y grupos fragmentarios de identificación societaria.

Los nuevos movimientos sociales, de características heterogéneas, con distintos objetivos, diversos propósitos políticos y solidaridades dispares, han

emergido en el contexto cultural latinoamericano y en Occidente en general. Este es un fenómeno complejo, pues se aglutina dentro de esta denominación a movimientos religiosos, urbanos, étnicos, feministas y de derechos humanos. Mi objetivo principal es vincular esta nueva realidad sociocultural y política, y la aparición de estos nuevos espacios sociales con el advenimiento del posmodernismo como horizonte cultural predominante. Parto del supuesto de que estos nuevos movimientos sociales han surgido gracias a los cambios culturales acaecidos en el contexto posmoderno.

La tesis de Castells (2000, p. 140) parte de su hipótesis de trabajo:

La forma esencial de poder está en la capacidad para modelar la mente, si la batalla primordial para la definición de las normas de la sociedad y la aplicación de dichas normas a la vida diaria gira en torno al modelado de la mente, la comunicación es fundamental en esta lucha, ya que es mediante la comunicación como la mente humana interactúa con su entorno social y natural.

Este autor (2000) desarrolla su planteamiento en capítulos secuenciales: «El poder de la sociedad red», «La comunicación en la era digital», «Redes de mente y poder», «Programando las redes de comunicación: política mediática, política del escándalo y crisis de la democracia» y «Reprogramando las redes de comunicación: movimientos sociales, política insurgente y el nuevo espacio público», más la conclusión: «Hacia una teoría de la comunicación y el poder». Se expone además que en todo el planeta los núcleos consolidados de dirección económica, política y cultural estarán también integrados en internet. Eso no resuelve los problemas de desigualdad, y a ellos me referiré más adelante. En lo esencial, esto significa que internet es (y lo será aún más) el medio de comunicación y de relación esencial sobre el que se basa una nueva forma de sociedad que ya vivimos, y que llamo la «sociedad red». Pese a ser tan importante, internet es tan reciente que no se sabe mucho sobre ella. Y en esa situación, cuando hay un fenómeno de gran relevancia social, cultural, política, económica, pero con un escaso nivel de conocimiento, se generan toda clase de mitologías y de actitudes exageradas.

Si se toman en cuenta estas apreciaciones, parecería que Castells, más que referirse a receptores o audiencias, exclusivamente habla de que la masa de comunicación de las redes sociales y los espacios digitales conlleva a la sociedad a encontrarse y converger en las posibilidades tecnológicas actuales. De acuerdo con este planteamiento, todas las personas son

perceptoras, pero no necesariamente participan del mismo flujo de información, pues se segmentan de acuerdo con sus intereses en las redes, que son conexas a estas necesidades.

Las tesis centrales de Dominique Wolton sobre el futuro de la comunicación

Si se parte de la dualidad de la comunicación entre un sentido normativo (del ideal) y un sentido funcional (de la necesidad), esta ha sido requisito fundamental para que aparezca la sociedad moderna. La comunicación es inseparable del lento movimiento de emancipación del individuo y del nacimiento de la democracia.

La comunicación a futuro, según Wolton (2006), es fundamental porque:

- Presupone la existencia de seres libres, y la libertad de comunicarse e informarse.
- Es el eje de sus relaciones sociales y políticas.
- Debe gestionar los dos movimientos contradictorios surgidos de dos herencias políticas de los siglos XVII y XIX (libertad individual e igualdad de todos).
- Es la condición necesaria para que haya democracia y se construyan los nuevos diálogos.

El comportamiento del perceptor debe reexaminarse, así como los vínculos entre tendencia política y comunicación. La mayoría de las políticas públicas, por ejemplo, han ignorado las problemáticas de la comunicación, porque estos temas de información todavía no han obtenido legitimidad cultural. La ventaja específica de las tecnologías de la comunicación del siglo XX consiste en haber alcanzado a todos los públicos, y a todos los medios sociales y culturales. Los medios de comunicación del siglo XX han sido inscritos en la lógica de la cantidad. El símbolo de la sociedad actual es el tríptico sociedad de consumo / democracia / medios de comunicación.

Las grandes audiencias están más allá de lo que se describe como medios de comunicación de masas. Las estructuras digitales son equivalentes a la información universal, en donde la noción de cultura está más allá de la historia territorial. La revolución de la comunicación está adaptada a la sociedad del siglo XX; es su símbolo. Nada volverá a ser como antes de que llegaran los

medios de comunicación digitales. Es más: estos obligaron a los medios tradicionales a migrar y a adaptarse a nuevos medios para sobrevivir al cambio. Al mismo tiempo, tenemos la impresión de que la revolución de la comunicación no se detiene. Apenas nos hemos acostumbrado a esta escala de los medios de comunicación de gran público, llega una nueva revolución con los multimedia, que individualizan y permiten acceder a un número incalculable de cadenas de televisión y de servicios informáticos.

La paradoja de la comunicación es la siguiente: si la historia de la comunicación es muy larga, tan larga como la de la humanidad, la de las tecnologías de la comunicación es, por el contrario, extraordinariamente reciente; además, la humanidad debe prepararse para la etapa siguiente, en la que todo irá aún más rápido. Y, entonces, ¿por qué hay tan pocas discusiones y controversias sobre las tecnologías de la comunicación? Simplemente porque se trata del progreso. El objetivo de la comunicación no es tecnológico, sino que concierne a comprender las relaciones entre los individuos (modelo cultura), y entre estos y la sociedad (proyecto social). Es la elección entre socializar y humanizar la tecnología o tecnificar la comunicación. La mayoría de las veces se proporciona a la tecnología la capacidad para resolver un problema social o político.

Por otro lado, estas relaciones —me atrevería a calificarlas de ambiguas— que surgen entre comunicación, tecnología y sociedad nos obligan a adoptar una postura autocrítica, especialmente en lo referente a los estudios sobre la relación entre tecnología y sociedad. Si revisamos hacia atrás, encontramos muy pocas referencias que analicen o valoren de manera positiva, y sin estigmatizaciones, el papel de la tecnología en la comunicación. En este sentido, los profesionales de la comunicación enfrentamos un enorme reto: alcanzar consensos y fortalecer nuestra escuela.

El crecimiento y alcance de la tecnología han servido de motor para que las actividades humanas se modifiquen o moldeen en función de las prestaciones y facilidades que permiten a la comunicación globalizarse y globalizarse (este último término es lo mismo, pero disfrazado de pertenencia local). La comunicación es un tipo de interacción que activamente busca la variedad. No importa qué tan firme, afianzado u organizado esté un orden, las tecnologías de comunicación llevan consigo la semilla de la subversión.

Diversos estudios sobre las funciones o posibilidades de las comunicaciones móviles muestran posiciones contradictorias sobre el papel del celular.

Según el sociólogo Hans Geser (2005), se lo ve como medio para organizarse, al integrar actividades complejas y de millones de procesos de coordinación dentro de las ciudades, que no pudieran realizarse en la interacción cara a cara, pues, si no lo tuviéramos, la gente tendría que contratar mensajeros la mayor parte del tiempo

Las actuales tecnologías digitales cuentan con una variedad de innovaciones con capacidad para conectarnos en cualquier lugar del globo terráqueo, inclusive estando fuera de las regiones propias. Al respecto, según Geser (2005), la comunicación móvil potencia el socavamiento, en cuatro diferentes formas, de las tendencias de desarrollo social de largo plazo, al menos desde el inicio de la revolución industrial y por el aumento de grandes organizaciones burocráticas. En el esquema que plantea el autor, podemos describir las consecuencias de la comunicación móvil al quehacer académico.

Sobre la comunicación móvil, el autor indica lo siguiente: «incrementa los lazos sociales primarios. La mayor relevancia del «efecto regresivo» del uso del celular se ilustra con los resultados de un estudio europeo de 1999, donde casi 85 % de los usuarios jóvenes entre 14 y 24 años opinaron que el teléfono móvil ayuda a estar en contacto continuo con amigos y familiares» (Ling, 2004). Igualmente, el teléfono celular es una herramienta poderosa para reestablecer la vida comunal tradicional mediante la comunicación informal, casual o típica. De esa manera, se contrarresta la pérdida de integración social comunal causada por los medios masivos tradicionales, así como la despersonalización de la vida urbana moderna.

Rompe el tiempo en el *mundus digitalis*¹ de la comunicación. La segunda forma como el teléfono celular revierte tendencias sociales es que reduce la necesidad de planeación temporal, pues se puede volver a acordar un horario en cualquier momento, incluso en el último minuto. Por ello, con él emerge una nueva cultura de la interacción social informal más fluida, una coordinación *ad hoc* que atiende a cambios de corto plazo, a circunstancias, oportunidades o preferencias subjetivas (Ling y Yttri, 2002; Ling, 2004, p. 64).

¹ Término propuesto por el autor con base en el nuevo sistema de convergencias, se basa en las teorías de Jenkins y propone la visión del mundo digital y los nuevos diálogos entre sociedad, medios y códigos comunicacionales.

El teléfono celular potencia el socavamiento de los controles institucionales y favorece el reemplazo de los sistemas de comunicación basados en el lugar por sistemas de comunicación personales. Este constituye un efecto disruptivo muy particular de esta tecnología. A diferencia del teléfono fijo,

que contribuyó a estabilizar el orden social fundamentado en la localización —pues establecía conexiones entre sistemas estacionarios y supraindividuales (oficinas u hogares, por ejemplo) más que entre individuos—, el teléfono celular debilita los órdenes tradicionales al crear líneas directas entre particulares, independientemente de su rol institucional o ubicación. Al posibilitar una comunicación libre de intermediarios, erosiona el control de las instituciones formales sobre las conductas de sus miembros.

Otro efecto disruptivo de la telefonía móvil es que contribuye a mantener roles dominantes que la vida moderna tiende a transformar. El hecho de que una mujer potencialmente esté disponible en todo momento, incluso cuando se encuentra enfrascada en una actividad no doméstica, lleva a preservar sus roles históricos. Con el celular, las madres siguen estando atadas a sus hijos todo el día, aunque estén trabajando o viajando. Se facilita la perpetuación (más que eliminación) de la tradicional división del trabajo de género, pues las madres tienen que seguir pendientes de sus hijos, aunque estén trabajando (Ling, 2004, p. 63),

Luego de analizar lo explicado, se puede advertir que la teoría explicaría de forma positiva la influencia de la comunicación móvil en todo sentido, incluyendo la vida académica. Para quienes nos desarrollamos en esta actividad, resulta un recurso fundamental hoy en día, pues las aulas virtuales, los entornos de aprendizaje virtual y la comunicación en redes permiten al estudiante y a los docentes un mejor ejercicio académico, que inclusive en el segmento presencial o *full time* es una herramienta de apoyo.

La convergencia de medios, una oportunidad para las audiencias

Si bien la convergencia medial explica que los seres humanos o consumidores de medios seleccionan hoy en día sus contenidos, es importante advertir que estos también se crean y obedecen a segmentos específicos de consumo. Tal es así que las empresas de publicidad venden espacios en internet y celulares en función de los perfiles de quienes visitan estos medios.

El proceso de convergencia digital puede caracterizarse como la integración de los sistemas de telecomunicación (aeroespacial, terrestre y submarino); el sistema de medios masivos de comunicación, y los sistemas informáticos en un modelo de redes interconectadas a escala planetaria que vinculan nodos

o terminales de emisión, recepción y distribución a través de una compleja arquitectura de redes de televigilancia terrestre, submarina, satelital y digital.

Sobre el plexo conformado por las redes de interconectividad digital y una vez liberadas las restricciones regulativas sobre dichos sectores, se levanta una de las mayores infraestructuras de la economía del capitalismo informacional. Ahí, el procesamiento, almacenamiento, distribución e intercambio de datos digitales objetivados en unidades de información conforma un sector de productividad y rentabilidad económica caracterizado como sector infocomunicacional y del infoentretenimiento.

Jenkins (2006) habla de los *survivor spoilers*: los usuarios de internet ponen en común su conocimiento para desvelar los secretos del programa antes de que este se emita. Además, afirma que la lucha por la convergencia redefinirá la cara de la cultura popular. Los líderes de la industria ven oportunidades de dirigir contenido por muchos canales para incrementar los ingresos y ampliar mercados. Al mismo tiempo, los consumidores prevén una esfera pública liberada, libre de controles de las cadenas, en un entorno mediático descentralizado. A veces, los esfuerzos corporativos y de base se refuerzan mutuamente, y se crean relaciones más estrechas y gratificantes entre los productores de medios y los consumidores. A veces, estas dos fuerzas están en guerra.

Por esto, no podemos exactamente hablar de una autonomía comunicacional, más bien creo que podríamos bautizar este proceso como una «vitrina comunicacional», en donde los recursos —mercadería— son más amplios en todos los sentidos, y los consumidores son anónimos, así que pueden comprar lo que les plazca sin miedo a la censura. Jenkins (2006) ya planteaba una idea más aterrizada de la convergencia de medios, por ejemplo, entendiendo que ya no solo los medios tienen poder, sino también la sociedad, en la medida en la que las tecnologías lo permiten.

Al culminar este escrito, que trata de analizar la comunicación y su práctica en el mundo digital y su construcción con base en los diálogos nuevos que se originan a partir de ahí, resulta fundamental centrar las ideas que se discuten. No cabe hablar solamente de redes sociales si no reflexionamos sobre el mundo digital y las nuevas formas. Hoy en día estos son el eje que enmarca el surgimiento de los nuevos movimientos sociales y autorizan, desde el plano de la teoría, esta emergente forma de hacer una particular política y de construir códigos de identificación restringidos en función de las redes sociales y las necesidades que las motivan a hacerlo.

La ecología digital que acuño puede explicarse, entonces, como fenómenos que estructuran esta época. Encuentran en el advenimiento de la posmodernidad su posibilidad de realización, y la tecnología ha jugado a su favor en los últimos años. Esta condición se muestra cuando se disuelven los patrones totalizantes propios de la modernidad; de la crisis de la razón como eje del progreso de la humanidad; de la disolución de la idea de verdad única, total, propia del logocentrismo de Occidente; de la crisis de la idea de historia unitaria y progresiva; de la crisis de nociones clásicas, como de la de lucha de clases, la cual hoy se redimensiona bajo la lógica del capitalismo tardío; de la crisis del Estado-nación, la cual rearticula los nuevos espacios locales y hace debilitar la idea de lo nacional. Esta nueva forma se encuentra justificada por la hermenéutica, que permite legitimar los discursos de la diversidad cultural, de las nuevas formas de expresiones diversas de la política, y erosionar la vieja idea totalizante de verdad. Estos nuevos movimientos sociales poseen sus propios juegos de lenguajes, locales, cerrados, parcelados respecto a las reivindicaciones propias de la modernidad, y ya no se encuentran bajo «la égida de los metarrelatos modernos que proponían un proyecto colectivo de liberación».

Muchos políticos actuales juegan en estos campos. Por ejemplo, el expresidente del Ecuador Rafael Correa Delgado es un ejemplo tácito del manejo *mass media* para la difusión ideológica y partidista que «profesa». Estos recursos le han significado obtener por dos ocasiones la presidencia en una sola vuelta, algo parecido a una «utopía» en este país.

Sin embargo, estas nuevas formas de reivindicación también pueden ser una oportunidad a partir del desgaste de estructuras tradicionales de hacer política, para consolidar y ampliar las bases de la representación en el terreno político. En este sentido, el término poco satisfactorio de «nuevos movimientos sociales» amalgama una serie de luchas muy diversas: urbanas, ecológicas, antiautoritarias, antiinstitucionales, feministas, antirracistas, de minorías étnicas, regionales o sexuales. El común denominador de todas ellas sería su diferenciación respecto a las luchas obreras, considerada luchas «de clases». Lo que interesa de estos nuevos movimientos sociales no es, por tanto, su arbitraria agrupación en una categoría que los opondría a los de clase, sino su novedad. Mediante ellos se articula esa rápida difusión de conflicto y tensión social a las relaciones más y más numerosas, que caracterizan a las sociedades industriales avanzadas.

Bajo lo aquí analizado, brindo una base sustancial para profundizar el porqué de estos fenómenos sociales y su proyección, en concordancia con

los avances y la consolidación de la tecnología, y el papel que esta juega, en algunas ocasiones a favor y en otras en contra. Todavía podemos identificar en nuestra Latinoamérica una marcada hegemonía mediática que hábilmente se ha adaptado a nuevos recursos para totalizar su poder. Asimismo, la reacción social va cobrando fuerza, no como lo esperaríamos, pero avanza a la propuesta de oposición buscando nuevos actores y recursos. Por lo tanto, los nuevos profesionales de la comunicación deben ser competentes en los nuevos ambientes y formas. No solo deben enfocarse en una construcción teórica del mundo pasado, es decir analizar los medios en una base anacrónica, es preponderante que las nuevas generaciones —de investigadores inclusive— se vean en un mundo digital, siempre promoviendo esta discusión necesaria.

Referencias

- Basalla, G. (1991). *La evolución de la tecnología*. Edison Otero (Trad.). Editorial Crítica.
- Boyer, P. (2011). *Desde una cuidada irrelevancia a la integración del conocimiento: los modos de estudio y la antropología cultural*. Edison Otero (Trad.). [Material de estudio para el doctorado en Comunicación Universidad Uniacc].
- Castells, M. (1997). *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Vol. II. Blackwell Publishers.
- Castells, M. (2000). Materials for an Exploratory Theory of the Network Society. *The British Journal of Sociology* 51 (1), 5-24.
- Cartier, M. (1992). Un nuevo modelo de acceso al conocimiento. En J. Silvio (Comp.), *Calidad, tecnología y globalización en la educación superior latinoamericana*, 1-14. Ediciones Cresalc-Unesco.
- Ellul, J. (1960). *El siglo XX y la técnica*. Labor.
- Geser, H. (2005). Is the Cell Phone Undermining the Social Order? Understanding Mobile Technology from a Sociological Perspective. En P. Glotz, S. Bertschi y C. Locke (Eds.), *Thumb Culture. The Meaning of Mobile Phones for Society*, pp. 23-35. Verlag.
- González, M.I., López, J.A., y Luján, J.L. (1996). *Ciencia, tecnología y sociedad: Una introducción al estudio social de la ciencia y la tecnología*. Tecnos.
- Jenkins, H. (2006). Convergence Culture: Where Old and New Media Collide. <http://www.uoc.edu/uocpapers/4/dt/esp/jenkins1.html>
- Ling, R. (2004). *The Mobile Connection. The Cell Phone's Impact on Society*. Morgan Kaufmann.
- Latour B. (2013). *Investigación sobre los modos de existencia*. Paidós.
- Ling, R., y Yttri, B. (2002). Hyper-Coordination Via Mobile Phones in Norway. En J.E. Katz y M. Aakhus (Eds.), *Perpetual Contact. Mobile Communication, Private Talk, Public Performance*, pp. 139-169. Cambridge University Press.
- López-Paredes, M. (2018). The Visual Speech and Creativity in Advertising Impressed in Ecuador in Daily «El Comercio» between 1908 and 1950. En Á. Rocha y T. Guarda (Eds.), *Proceedings of the International Conference on Information Technology y Systems (ICITS 2018). Advances in Intelligent Systems and Computing* 721. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73450-7_93
- Nye, D. (2007). Las ideas de David E. Nye. Citas de *Technology Matters: Questions to Live With*. Edison Otero (Trad.). The MIT Press.
- Rogers, E.M. (1986). *Communication Technology: The New Media in Society*. Free Press.
- Otero, E. (2002). Ciencia y tecnología, o de huevos y gallina. En E. Otero, *Ensayos de epistemología*. Bravo-Allende Editores.

- Otero, E. (2006). Estado del arte. En *Teoría De La Comunicación: Un Ejercicio Kuhniano Ciencias Sociales Online*, Marzo 2006, Vol. III, No. 1 (70 - 90). Universidad De Viña del Mar Chile.
- Otero, E. (2010). *Sobre La condición fragmentaria y menesterosa de los estudios en comunicación*. Cuadernos de información.
- Osorio, C. (2002). Enfoques sobre tecnología. *Revista iberoamericana sobre tecnología OEI*, <http://www.Oei.Es/Revistactsi/Numero2/Osorio.Htm>
- Pineda, M. (1996). *Sociedad de la información, nuevas tecnologías y medios masivos*. Ediluz.
- Serrano. M. (2000). La epistemología de la comunicación a los cuarenta años de su nacimiento. *Quaderns digitals.net*. http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionmenu=hemeroteca.visualizaarticuloiu.visualizayarticulo_id=4524
- Scherer-Warren, I (2005). Redes sociales y de movimientos en la sociedad de la información. *Nueva Sociedad* 196 (marzo-abril). http://www.nuso.org/upload/articulos/3250_1.pdf.
- Sosa, G. (2008, septiembre 4-6). *Conectados, hipersegmentados y desinformados en la era de la globalización*. 10.º Congreso Redcom, Universidad Católica de Salta, Facultad de Artes y Ciencias, Salta, Argentina.
- Winner, L. (1979). *Tecnología autónoma*. Editorial Gustavo Gili.
- Wolton, D. (2006). *Salvemos la comunicación. Aldea global y cultura. Una defensa de los ideales democráticos y la cohabitación mundial*. Gedisa.

La innovación de las plataformas digitales, el comportamiento del consumidor y las tendencias de la compra en línea antes, durante y después del Covid-19

María Fernanda Paredes Gómez, MBA 

Universidad San Francisco de Quito USFQ

María Paz Cerón Carrera 

Universidad San Francisco de Quito USFQ

DOI: <https://doi.org/10.18272/USFQPRESS.m98.c505>

Introducción

La sociedad es cada vez más digital: eso es ya casi irreversible. A pesar de que para millones de personas aún es un mundo extraño, las relaciones humanas a todo nivel tienden cada vez más a tornarse digitales, virtuales y tecnológicas. Como comenta Delgado (2016), los consumidores se encuentran en constante cambio y evolución. Con mayor frecuencia, utilizan los medios digitales como canales de información o para comprar y adquirir servicios, y se vuelve más y más natural digitalizar las acciones. Los conglomerados de negocios son los llamados a liderar ese cambio, pues buscan consolidar las relaciones comerciales con sus clientes mediante las herramientas tecnológicas a su alcance, para brindar más y mejores servicios. Scolari (2018) indica que la tecnología permite impulsar nuevos emprendimientos, más aún en épocas como las actuales. Asimismo, recalca que diversos diseñadores e investigadores consideran que la interfaz se ha vuelto una conversación entre el usuario y la tecnología.

El contexto ecuatoriano no está alejado de esta realidad, pues, tras la crisis del Covid-19, debido a la necesidad de reinventar los negocios, las empresas hallaron en estas plataformas mecanismos para sobresalir, y seguir el esquema de servicio y calidad al cliente. En el caso de las empresas en Ecuador, que estaban adaptándose a la digitalización a un ritmo más bien cauteloso, la pandemia del coronavirus obligó a acelerar todos los planes, a afinar sus estrategias, e incorporar departamentos de comercio digital para afrontar la nueva realidad comercial del país y de la región. En pocas semanas experimentaron un cambio que, en situaciones previas al confinamiento, les hubiera tomado meses e incluso años. Desde que empezó la crisis, obligada y aceleradamente, la transformación y la innovación digital se volvieron indispensables para que una empresa pudiera sobrevivir en un ámbito que se había planificado solo para años después. La clave aquí fue la adaptación, para lo cual se requiere contar con los equipos adecuados. Dentro de este proceso de innovación y adaptación, el internet juega un papel clave. Fresnadillo y López (2020, p. 12) explican lo siguiente:

Las nuevas tecnologías han producido un cambio importante en nuestro estilo de vida, tal y como lo concebíamos hace pocos lustros. Los avances tecnológicos alcanzados en el último siglo, y más concretamente en las últimas décadas, no solo han generado mejoras técnico-industriales, reflejadas en el ámbito económico, sino también (o en consecuencia de estos) una importante revolución en el comportamiento de los consumidores.

Rondon (2020) afirma que, «según cifras del Global Entrepreneurship Monitor, Ecuador lidera en Latinoamérica en emprendimiento. De hecho, uno de cada tres ecuatorianos ha emprendido, pero solo el 10 % de los emprendimientos se mantiene más de tres años». Dentro de este 10 % de los emprendimientos que se encuentran en el mercado por más de tres años se encuentra Tipti S.A., para el cual la pandemia no fue un obstáculo, sino un impulso para seguir evolucionando, desarrollando y creando una comunidad con los presentes y futuros consumidores. Las técnicas de comunicación que se aplican en el mundo digital con diversas plataformas permitieron que la empresa tuviera un crecimiento orgánico y fuera considerada uno de los emprendimientos ecuatorianos más importantes y mejor establecidos (Sierra, 2020).

En este artículo se analizará la importancia de la comunicación en la digitalización en las empresas y cómo se ha vuelto un factor clave dentro de estas. Para esto, se entrevistó a Pierangela Sierra, cofundadora y presidenta

ejecutiva de Tipti S.A., y a David Paredes, líder de Operaciones y Data Analyst. El objetivo de este artículo es demostrar que las empresas se han visto obligadas a emprender una transformación digital en un mundo tecnológico, especialmente desde el confinamiento causado por el Covid-19. Para esto, se investigarán tres ejes fundamentales: la transformación digital, las plataformas virtuales y los nuevos mecanismos para hacer negocios; el comportamiento del consumidor en la pandemia, y la comunicación digital para mantener conectados a los consumidores. La finalidad es demostrar que las estrategias de comunicación digital de la empresa son un caso de éxito en el mercado ecuatoriano.

Transformación digital: las plataformas virtuales y nuevos mecanismos para hacer negocios

En la actualidad, es necesaria la transformación digital y saber administrar mediante diversas herramientas de comunicación, pues esto generará nuevos mecanismos para hacer negocios en una empresa. El conocimiento, la tecnología, las comunicaciones y las relaciones a todo nivel son distintas de las de solo algunos años atrás. En ese contexto, primero con la globalización y después con la interconectividad a gran escala, las personas y las sociedades tienen un abanico de posibilidades para entablar nuevas relaciones personales o grupales a todo nivel, incluida la forma de comprar o vender cualquier producto y/o servicio. Con la masificación de la tecnología y la conectividad, nuevos negocios han surgido y, sin duda alguna, las plataformas y los mecanismos han evolucionado como consecuencia de la transformación digital, como lo explican Fresnadillo y López (2018, p. 12): «Las tecnologías de la información han penetrado y modificado en casi su totalidad el núcleo funcional de los mercados tradicionales». Si nos hubiésemos preguntado hace un quinquenio si era importante contar con una página web, una cuenta en Facebook, Instagram e inclusive TikTok para que el negocio prosperara, la respuesta seguramente hubiera sido negativa.

Sin duda alguna, después de la pandemia, los cambios en la conducta de muchas personas serán irreversibles. Las relaciones a todo nivel, y sobre todo las comerciales entre proveedores y clientes, entre compañías e incluso entre países, sufrirán alteraciones que deben ser abordadas y atendidas debidamente si no se quiere quedar fuera del mundo de los negocios. En relación con la atención al cliente, eje central de los mecanismos de una empresa para generar negocios, se vuelve fundamental la comunicación digital para

mantener la fidelización de su cartera de clientes y para atraer nuevos; todo indica que la clave está en activar de manera adecuada los canales digitales.

Las estrategias de las empresas y los mecanismos por los cuales solían hacerse negocios han evolucionado o cambiado. Hoy por hoy no hay negocio que no esté de alguna manera vinculado con la tecnología y la conectividad; «ha hecho falta una crisis como esta para poner en perspectiva la definición de ‘esencial’» (PwC, 2020). En la actualidad, los tres elementos esenciales para una empresa son una buena aplicación compatible con todos los modelos electrónicos, una excelente página web para realizar compras en línea e inclusive un *call center* en WhatsApp.

Actualmente, el enfoque tecnológico de la fidelidad del cliente, si bien mantiene los mismos principios de atención y políticas comerciales, se convirtió en uno de los factores más importantes dentro del éxito de una empresa. En un pasado no muy lejano, la fidelidad se conseguía de una manera más cercana o presencial, mientras en la actualidad ya no se siente esa cercanía. Por ende, las empresas deben trabajar en crear una cercanía con el cliente mediante las plataformas digitales, páginas web o cualquier otra herramienta tecnológica que le permita al consumidor acceder a los servicios de la compañía en cualquier horario y día de la semana, sin importar su ubicación física.

González et al. (2020, p. 5) indican que «el aislamiento nos ofrece la oportunidad de explorar nuevas alternativas para divertirnos, comunicarnos, comprar o trabajar a través del mundo digital». Sin duda alguna, han surgido nuevas alternativas que han permitido mejorar la comunicación entre una empresa y el cliente; los nuevos mecanismos de negocios que se aplican en empresas como Tipti S.A. han permitido que estas crezcan de manera exponencial. Un claro ejemplo es el notable incremento de ventas en Tipti S.A.: tan solo en mayo de 2020 tuvo el mismo porcentaje de ventas que en todo 2019 (Paredes, 2020). Esto se logró con un uso adecuado de la comunicación digital.

La clave es incorporar un proceso de adaptación con las medidas de seguridad necesarias, y mejorar el servicio al cliente basándose en la conexión entre un equipo de compradores especializados y el consumidor. Esto se debe a la innovación tecnológica mediante nuevas herramientas dentro de las redes sociales para generar nuevos mecanismos de negocios, y a la capacidad de adaptarse y ver a la pandemia no como una debilidad sino

como una oportunidad. Esa fue la clave del éxito de Tipti S.A. Su mecanismo de negocio rompió las barreras en el Ecuador, al salir de lo convencional, y le permitió crecer como empresa. Tal y como lo menciona Renedo (2020, p. 14), sobre la importancia del marketing digital en las empresas:

Más que nunca, la respuesta se encuentra en el Marketing Digital, en el que debemos seguir invirtiendo y esforzándonos sin tener en cuenta por un momento que la situación que estamos viviendo es estacional y remitirá, es decir tenemos que ver más allá.

Como explica PwC (2020), antes del coronavirus se vivía un entorno de estabilidad, donde las empresas de gran consumo podían predecir cuándo sucederían las épocas de gran demanda para estar preparadas. Sin embargo, cuando empezó la pandemia todo se alteró de manera significativa y el volumen de las demandas aumentó exponencialmente en todos los sentidos. Es aquí cuando la adaptabilidad de las empresas a un entorno cambiante a alta velocidad es la clave para mantenerse vigentes. No se puede considerar siquiera la posibilidad de hacer negocios como se hacía en el pasado. La cuestión es adaptarse o morir. Adaptarse, en este caso, es migrar a un mundo digital donde la comunicación con los consumidores y clientes se da mediante las redes sociales. Tal como señalan Fresnadillo y López (2018), se debe tener claro que las redes sociales son herramientas comunicativas que las empresas pueden utilizar para participar en conversaciones que aumenten el interés de los usuarios.

Entre las aplicaciones que más se han utilizado desde el confinamiento se encuentran Facebook, Instagram, TikTok, Twitter (actual X), Pinterest y YouTube. Esto significa que si el negocio —chico o grande— no está en al menos una de esas aplicaciones, tiene que reinventarse, y, sobre todo, encarar a un equipo el manejo de redes sociales o crear un departamento para este tema. En este punto, es imposible seguir considerando a la actualización de contenidos una tarea adicional. Según Evercom y BlueFocus (2020), «en tiempos de crisis existen riesgos, pero también oportunidades. Solo las empresas que se adapten al nuevo escenario y se mantengan relevantes para los ciudadanos conseguirán superarla e incluso salir reforzadas ante sus clientes». Aquí se evidencia el viejo y conocido aforismo del mundo de los negocios: «adaptarse o desaparecer». Pérez (2020) argumenta que, a pesar de la fuerza de las redes sociales, estas no pueden reemplazar a los medios tradicionales. Sin embargo, explica que dentro de los beneficios que presentan las redes sociales están: la inmediatez, el alcance masivo, la diversidad y

su eficacia en la comunicación digital de las empresas. El mundo digital permite la medición real y acertada sobre las diferentes acciones; por esa razón, es importante siempre tener un *feedback*¹ para entender a la audiencia y poder crear una comunidad con los consumidores.

Dentro de los mecanismos de las empresas y los emprendimientos en los medios digitales, se debe tomar en cuenta algo fundamental: divertirse comunicando; el *social listening*,² y el constante monitoreo y funcionalidad en todos los medios digitales. La digitalización se volvió una apuesta segura durante y después de la pandemia, y una de las prioridades para las empresas. Según Evercom y BlueFocus (2020), «el marketing *online* se convierte en la tendencia general. Crecen especialmente los videos cortos y otro tipo de contenidos en plataformas digitales». La búsqueda de información sobre cualquier producto o servicio en línea es la nueva tendencia, y aquellas empresas con suficiente pero amigable información son las más favorecidas con las decisiones de compra de los consumidores. Para generar compras o usos de servicios dentro de una empresa, se debe tomar en cuenta lo siguiente: desarrollar más contenido de video e implementar YouTube, TikTok, IGTV o Instagram Reels. Por ejemplo, cuando una persona mira tutoriales con productos accesibles, lo primero que querrá hacer es replicar lo que vio y, de esa manera, se va creando un lazo con la empresa, ya que el consumidor no solamente compra los productos que necesita, sino que conversa con los representantes de la empresa.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta en las empresas es la adaptación a los medios digitales. Para ello, es fundamental entender la importancia de contar con un presupuesto destinado únicamente a promocionarse en redes sociales, y a la cobertura pagada (SEM) y orgánica (SEO). Con la promoción y la creación de contenido en redes sociales, la inmediatez y el espacio para crear comunidades y compartir información son los mejores amigos de las empresas. Cuando se invierte en marketing digital, el beneficio de los negocios es mayor, y más aún en esta época en la que las personas invierten su tiempo en un mundo digital. «Solo las empresas que no pretendan mantener el *statu quo* y sepan aprovechar las nuevas posibilidades sobrevivirán en el futuro» (Evercom y BlueFocus, 2020); por eso es imperativo

1. Según el equipo de InboundCycle (2016), dentro del contexto de la comunicación se denomina *feedback* a la respuesta transmitida por un receptor al emisor, que se basa en el mensaje que recibió, es una comunicación bidireccional. Por ende, se entiende al *feedback* como la opinión de los clientes o posibles clientes sobre la organización en sí, o el producto y campaña de comunicación de estos.
2. Barazarte (2021) define a *social listening* como una técnica que permite a las empresas conocer acerca de qué se dice sobre su marca en las redes sociales mediante diversas herramientas de medición y monitorización. Entre sus funciones principales se encuentra medir frecuencia y efectividad de lo que se habla en los diferentes medios digitales sobre la marca y la reputación de la empresa.

que las empresas se actualicen, se adapten y se reorienten, para continuar manteniéndose vigentes dada la dinámica actual de los negocios.

Asimismo, las empresas deben entender que los mecanismos que deseen aplicar para hacer negocios son diferentes en cada aplicación o red social. En cada medio digital hay técnicas diferentes, con propósitos y distintos *targets*. Antes de aplicar o empezar con cualquier plan de estrategias digitales, es clave analizar los objetivos de estas estrategias dentro de las empresas. Puede suceder que en un emprendimiento o empresa se apliquen los mecanismos que son tendencia en el mercado para generar nuevos negocios y consolidar nuevos consumidores, pero, si no entienden qué necesitan o quieren los consumidores, nunca podrán generar nuevos negocios.

Se necesita entender al 100 % al *target* específico para saber cuáles herramientas o estrategias serán mejores para acercarse a los clientes y posibles clientes y, de esa manera, generar una fidelidad que podrá convertirse en una comunidad dispuesta a defender a la marca si fuera necesario. Bajo esta primicia, Rivas y Esteban (2010, p. 136) expresan lo siguiente:

La lógica más elemental establece que difícilmente pueden tomarse decisiones comerciales si no es a partir de un razonable conocimiento y comprensión de las claves esenciales de la cultura del grupo social que constituye el objetivo, la meta de mis actividades empresariales.

Por ende, en un nuevo mundo digital donde los diversos mecanismos digitales son mandatorios al hacer negocios, es fundamental evolucionar si se quiere sobrevivir. Para lograrlo, una empresa debe estar de la par con la comunicación digital y estrategias para llegar al consumidor con nuevos métodos para generar negocios.

Comportamiento del consumidor en la pandemia

Desde el 16 de marzo de 2020, el Ecuador entró en confinamiento como consecuencia de la pandemia del Covid-19. Ese día marcó un antes y un después para las empresas y, sobre todo, en el comportamiento del consumidor. Una era digital que estaba preestablecida en la sociedad se volvió fundamental en el día a día de las personas. Los trabajos se volvieron telemáticos; las universidades, virtuales, y las empresas, digitales. En este contexto, Ecuador, el país de Latinoamérica que lidera en emprendimientos según cifras del

Global Entrepreneurship Monitor, necesita de la comunicación digital para comunicarse y ofrecer servicios y/o productos a sus clientes.

Según Schiffman y Kanuk (2005), el comportamiento del consumidor es aquel que muestran al comprar, buscar, evaluar y desechar servicios o productos que adquieren para satisfacer sus necesidades. Por ende, este comportamiento está enfocado en cómo las personas toman decisiones de adquisición para gastar sus recursos económicos y de tiempo.

Desde el inicio de la pandemia, el comportamiento del consumidor ha sido extraordinario y proactivo, adaptándose rápidamente a las nuevas modalidades de comercialización. Como consecuencia, la comunicación y la transformación digital se volvieron indispensables para todas las empresas. Herramientas que antes se consideraban obsoletas o irrelevantes pasaron a ser fundamentales, pues durante la crisis del Covid-19 permitieron mantenernos conectados. Asimismo, la aparición de nuevos canales de comunicación derivados de la digitalización se convirtió en un factor estratégico para garantizar la continuidad de la comunicación y sostener la fidelidad entre consumidores y empresas. Hoy resulta imprescindible comprender que la comunicación debe asumirse como la estrategia más clave e importante dentro del proceso de transformación digital iniciado a raíz de la pandemia.

Hoy más que nunca las marcas son de las personas. El análisis de la comunicación de las marcas durante la crisis nos demuestra que no tiene sentido pretender ser más rápido u original que los consumidores. (González et al., 2020, p. 3)

Como explican González et al. (2020), en la actualidad el cliente busca en una marca la personalización, que una empresa sea humana y que lo demuestre. ¿Qué se debe hacer? Implementar una estrategia de comunicación digital. Para establecer los objetivos específicos para cada empresa, se debe tomar en cuenta que el eje principal de la investigación es analizar el comportamiento del consumidor.

Ahora bien, dentro del comportamiento del consumidor en la pandemia del Covid-19 está el surgimiento de clientes mayores a 40 años, generación en un principio renuente a la tecnología pero que se adapta a los cambios que impone un mundo cada vez más interconectado. Según un estudio de Criteo (2020), «el tráfico web ha aumentado en un 50 % desde que comenzamos la cuarentena». Además, un hecho muy importante para direccionar las estrategias de mercado es el alto poder adquisitivo de este segmento de la

población. Es un segmento muy efectivo a la hora de adquirir un bien o un servicio, pues va por lo que quiere, compra, mantiene la fidelización si hay una buena atención de por medio, recomienda y su nivel de exigencia es proporcional a sus consumos.

El mundo del internet y la conectividad cada vez es más amplio, los *millennials*,³ la generación Z⁴ y los *baby boomers*⁵ utilizan las plataformas digitales no solamente como un medio de comunicación, sino como un medio para realizar negocios. Por ende, para generar una conexión con los consumidores es primordial la comunicación, «aprender a comunicarse con ellos y conseguir su fidelidad» (Renedo, 2020). Una empresa tendrá fidelidad de los consumidores cuando sepa qué estrategias de comunicación y de marketing digital debe emplear con su *target* específico. Por esta razón, Schiffman y Kanuk (2005, p. 20) explican la importancia de analizar el comportamiento de una empresa:

El estudio del comportamiento del consumidor permite que los mercadólogos entiendan y prevean el comportamiento del consumidor en el mercado; no solamente se ocupa de lo que compran los usuarios, sino también de por qué, cuándo, dónde, cómo y con cuánta frecuencia lo hacen. [...] El comportamiento del consumidor se ha convertido en parte integral de la planeación estratégica del mercado.

Cabe recalcar que la pandemia ha generado que el gasto en consumo disminuya, sobre todo por la incertidumbre y la previsión de destinar una mayor cantidad de dinero al ahorro. Esta pausa en la sociedad, generada por el coronavirus, ha hecho que muchas personas consideren los valores en cuanto a los consumos y a los gastos. Por esto, empezó la búsqueda de negocios y la fidelidad con las marcas. Ahora, los consumidores optan por las empresas con las que se sientan más seguros y conformes. Para los clientes, el consumo se volvió algo más significativo. En el informe de Euromonitor International, *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2020*, elaborado por Angus y Westbrook (2020), se indica lo siguiente: «Los consumidores de la tendencia Personalización privada esperan que las marcas adapten sus productos y servicios para ellos, aunque deban aportar más de su información personal para optimizar su experiencia».

- 3 BBVA (2020) indica que los *millennials* son los jóvenes que nacieron a partir de los años ochenta. Es una generación digital, que se encuentra hiperconectada, y cuenta con altos valores tanto sociales como éticos. Una gran cantidad de los *millennials* tienen una preparación de grado superior, lo que los diferencia de generaciones pasadas.
- 4 BBC Mundo (2020) explica que pertenecen a la generación Z las personas nacidas entre mediados de los años noventa y los principios de los 2010. Es la primera generación que nació en un mundo digital, esto quiere decir que los avances tecnológicos y el internet forman parte de su vida desde su nacimiento. Esta generación es el grupo con más uso intensivo de las redes sociales en todo el mundo.
- 5 Según García (2018), se considera *baby boomer* a quien nació durante la explosión de la natalidad después de la Segunda Guerra Mundial, entre 1946 y 1965. Este grupo vivió muchas de las grandes crisis o revoluciones de la historia contemporánea. Es la generación más influyente en cuanto al uso de plataformas tradicionales con respecto a los usuarios más jóvenes.

La transparencia y la seguridad se han convertido en puntos importantes dentro de las preferencias del consumidor. Una encuesta realizada por Nielsen ha determinado que un 49 % de los consumidores están dispuestos a pagar más por productos que tengan garantías de una mejor calidad y cuyos estándares de desinfección, limpieza y seguridad sean verificables (TrendStudio, 2020).

Para lograr la fidelidad del cliente con la empresa en este tiempo de pandemia, resultará pertinente que cada negocio esté en la capacidad de asegurar y comunicar de manera oportuna sus protocolos de seguridad contra el Covid-19 en sus locales, oficinas y con sus productos. Estos factores, aunque no se crea que son importantes, han hecho que los consumidores prefieran a una compañía frente a otra y se genere una fidelidad sumamente importante. Sitios con aglomeraciones o poco controlados sería descartados por los usuarios debido a la alta exposición al virus. Escobar y Gómez (2020, p. 26) comentan:

El movimiento del comportamiento en los mercados se debe a factores económicos, sociales, tecnológicos, políticos, ambientales y culturales, entre otros, los cuales no aseguran que en los mercados de hoy en día lo único constante es el cambio. [...] En este constante cambio, para que los diferentes actores logren retener a sus clientes y ganar territorio en el mercado, deben enfocarse en crear y mantener la lealtad y fidelización de los últimos.

Podemos encontrar una relación entre lo que Escobar y Gómez (2020) explican y Renedo (2020), que recalca que es primordial para una empresa generar *engagement* con los consumidores, especialmente en la actualidad, cuando cualquier producto y servicio está al alcance de los consumidores con un solo clic. Como lo mencionan estos autores, es seguro el constante cambio que se vive en la sociedad y, por ende, en el mundo digital. Las empresas deben enfocarse en crear contenido y campañas de comunicación para crear una comunidad con los consumidores y generar fidelización, ya que, si el cliente no se siente conforme con una empresa y lo que esta representa, puede cambiarse a otra con la que se sienta más a gusto.

El hecho de que las personas no pudieran salir de sus hogares o tuvieran que hacer largas filas para adquirir alimentos e implementos de limpieza en los supermercados resultó muy difícil de afrontar en los primeros días de cuarentena, ya que los ecuatorianos no estaban habituados a realizar este tipo de compras en línea. Tipti S.A. supo identificar con claridad una

de las necesidades más importantes del consumidor en confinamiento: comprar en el supermercado como si estuviera presente. Gracias a sus *shoppers* especializados y a la adecuada implementación digital de la aplicación, logró satisfacer un requerimiento particularmente complejo.

Es necesario reconocer que los consumidores suelen ser muy meticulosos al hacer sus compras en el supermercado: buscan cantidades exactas, marcas específicas o realizan compras de último minuto. Tipti S.A. supo responder a estas exigencias con organización y eficiencia, incluso frente a una sobre demanda. Así, el servicio ha conseguido que la experiencia de compra se perciba cada vez más natural y cotidiana, como si hubiera formado parte de la rutina durante años. Esto ha facilitado el acceso a productos de calidad desde la comodidad del hogar y ha permitido a los consumidores disponer de más tiempo para otras actividades, como el trabajo o el ocio. Sobre la importancia de la escucha activa dentro de las empresas y su relación con el incremento de ventas, Theofilou et al. (2020, p. 5) señalan lo siguiente:

Escuchar y satisfacer las necesidades de tus principales clientes es fundamental. Lo que distingue a los que saldrán de la crisis es su capacidad de anticiparse a los cambios del mercado, reaccionar y adaptarse a las necesidades de los clientes a tiempo real (traducción propia).

Las empresas deben entender que las prioridades de los clientes han cambiado, y focalizarse en modificar sus propuestas de valor para disminuir el riesgo o ansiedad y fortalecer la afiliación con los consumidores. El valor y el esfuerzo son dos nuevos factores que se toman en cuenta cuando una persona realiza una transacción que favorece a una empresa sobre otra (Llopis, 2020). Por esto, algunas de las nuevas tendencias por las cuales los consumidores han adoptado son *support local*, *shop local*, es decir, apoyar a los nuevos emprendimientos y pequeños negocios. Si algo ha sacado esta crisis de las personas es el lado más humano, por ende, se debe dejar de tratar a los consumidores solo como personas que generan negocios y tratarlos como humanos, como gente que gasta con un propósito.

Una de las nuevas tendencias de los consumidores es ayudar a las personas en sus nuevos negocios y emprendimientos. Por eso, para que una persona consuma en una empresa, es necesario hablarle con el corazón y mostrarle todas las buenas acciones que realiza con su comunidad. Para poder *humanizarse* frente a los públicos de interés, es fundamental establecer una relación con estos. Delgado (2016, p. 48) explica lo siguiente:

Las tecnologías digitales, paradójicamente, vuelven a poner foco en las relaciones individuales, entregando el poder en esa relación a los consumidores. Los consumidores digitales esperan encontrar en tiempo real soluciones altamente personalizadas. El nuevo marketing utiliza tecnologías para posibilitar la interacción individual de nuestra marca con los consumidores.

Si bien la palabra «consumidor» se refiere a consumir, hoy por hoy las empresas deben reinventarse constantemente para que los clientes deseen adquirir sus productos. La pandemia estableció dos comportamientos fundamentales del consumidor: la personalización y la fidelización con las empresas.

Comunicación digital para mantener conectados a los consumidores

El mundo cambiaba paulatinamente antes de que llegara la pandemia y ahora, de la mano del Covid-19, el consumidor es mucho más digital. Las nuevas generaciones exigen plataformas para consumir todo tipo de productos, y las generaciones mayores también empiezan a consumir en estos espacios con mayor confianza que antes. Los consumidores exigen páginas web y aplicaciones con la mayor cantidad de detalle e información del producto, y las empresas se vuelcan a crear estos espacios digitales que antes no veían tan necesarios, como lo explica Relaño (2011, p. 44): «De esta manera encontramos nuevas tendencias en términos de desconectividad, control, personalización, comercio y comunicación que configuran un nuevo consumidor».

El consumidor de la era digital está conectado todo el tiempo, no solo a una posibilidad de compra sino también a mucha información. Por lo tanto, este nuevo consumidor resulta más crítico en cuanto a lo que desea consumir mediante estas plataformas (Shiffman & Kanut, 2005). Asimismo, consume de manera distinta y cada vez más diversa. Varía, por ejemplo, en que no se requiere estar atados a un horario para ver una serie, sino que se la puede ver según el propio ritmo. Además, el producto o servicio debe adaptarse a las necesidades del consumidor, ya que debe tener más atributos que los básicos que caracterizan la descripción funcional o básica.

Para Delgado (2016), existen cinco cambios en el cliente digital que se expresan de la siguiente manera:

- El cliente digital busca ser individual, por lo tanto, las acciones de la empresa hacia este deben ser específicas y personales.
- Existe un cliente con mayor acceso a la información y, por lo tanto, más exigente y crítico.
- El cliente como ser social ha migrado a las plataformas digitales para consultar sobre productos y servicios, incluso con personas que no conoce. Así mismo, se quejan en las redes sociales luego de una mala experiencia.
- Para el cliente digital los canales se diversifican y es posible que compre en más de uno.

Según este autor, «no se trata de marketing digital sino de marketing en un mundo digital» y, por lo tanto, de un cliente que habla un idioma diferente al cliente tradicional,

se trata de repensar el marketing en un mundo de consumidores digitales. No hablamos de utilizar las redes sociales o el correo electrónico para hacer las mismas campañas de siempre, sino de desplegar una nueva manera de relacionarse con el cliente. (Delgado, 2016, p. 55)

Es necesario proveer los recursos humanos y los contenidos necesarios para aportar dinamismo al sitio web. El administrador y el generador de contenidos son figuras imprescindibles. El primero se ocupa de los aspectos técnicos (cambiar la disposición de los elementos, e incorporar nuevos productos, promociones, textos, *banners*, etcétera) y el segundo dota de contenidos estructurados, bien escritos y de probada utilidad (no vale cualquier texto copiado y pegado de cualquier web) y los renueva con asiduidad para mantener siempre alto el interés que debe suscitar el sitio web (Romero et al., 2018).

En la era digital, las empresas deben competir con una avalancha de marcas que persiguen a los consumidores. Por lo tanto, además de crear una estrategia de contenidos para atraer su atención, es importante crear una personalidad de marca fuerte que logre enamorar a la comunidad en redes. En las redes sociales, como en las comunidades de marca tradicionales, los consumidores controlan su interacción con las marcas en la medida en que se unen de manera voluntaria a una comunidad (Palazón et al., 2014). Al respecto, Delgado (2016, p. 57) indica:

En contraposición al marketing directo tradicional busca generar oportunidades mediante el envío de mensajes unidireccionales hacia los

potenciales clientes, el marketing digital es un marketing de atracción. El objetivo del marketing de atracción es conseguir que los clientes nos encuentren, en lugar de acosarles con anuncios. En el marketing digital el contenido es el rey.

El contenido enmarca a la empresa en sus valores y personalidad de marca; crea una comunidad y hace de los medios digitales un espacio social donde las personas se reúnen para compartir intereses comunes. Así mismo, se debe tomar en cuenta a las plataformas digitales como parte de las estrategias de comunicación digital, pues esas transmiten los contenidos de la marca y la tecnología que las potencia. Estas también cumplen un papel importante en la relación con el cliente y el manejo de la marca, como lo explican Romero et al. (2018, p. 114):

Una web que propone ventas directas es un sitio interactivo, y requiere una atención permanente por parte de los gestores de la misma. Publicar una web para dejarla «colgada» sin actividad no sirve para casi nada: ya ha pasado el tiempo de la web «tarjeta de visita».

Las empresas se enfrentan con un cambio en la forma de hacer negocios y en que los consumidores requieren los diferentes productos o servicios. Por lo tanto, para llegar de la mejor manera a cumplir el embudo de conversión del viaje del consumidor, resulta imperativo plantear estrategias que las permitan diferenciarse de otras marcas y brindar el servicio personalizado que se espera en medios digitales.

Tipti S.A., empresa ecuatoriana dedicada a comprar y distribuir productos de primera necesidad, basa su estrategia de negocio en lo digital. Tipti S.A. se proyecta de manera inequívoca al consumidor digital mediante las distintas plataformas en las que apalanca su negocio. Transformación digital, consumidor y comunicación digitales son parte del ADN de la marca.

Tipti S.A., una plataforma de éxito en el Ecuador

Para este estudio, se hicieron entrevistas y análisis documental de la empresa Tipti S.A., para determinar cómo el tipo de negocio la ayudó a subsistir durante la pandemia y cómo logró adaptar su negocio a un cliente que no tuvo tiempo de adaptarse a una repentina transformación digital.

Tipti S.A., tiempo para ti, es un emprendimiento ecuatoriano creado en 2017, que busca que los ecuatorianos dispongan de más tiempo para ellos y sus familias al comprar en línea productos de supermercado. Estos se eligen a través de su sitio web o su aplicación móvil; en el supermercado, un experto escogerá los productos para comprarlos y entregarlos en el horario predilecto del cliente.

Pierangela Sierra, CEO de Tipti S.A., comenta que desde su nacimiento la empresa se ha enfocado en satisfacer al cliente mediante un trato personalizado y especializado para la compra de supermercado de las familias ecuatorianas. La mayoría de sus públicos objetivos son consumidores jóvenes que se ven mucho más identificados con la tecnología y disponen de las habilidades para comprar en línea. Su público adulto mayor fue siempre muy reducido, hasta que la pandemia obligó a las personas de mayor edad a sumarse a las compras en línea. En términos de porcentaje, los valores se distribuyen, en promedio, de la siguiente manera: 20 % adultos mayores, 30 % generación X, 30 % *millennials* (Sierra, 2020).

A través de los años Tipti S.A. ha crecido no solamente en pedidos, sino en reconocimiento de marca. En 2019, se calcula que Tipti S.A. atendió alrededor de 30 000 pedidos. «Durante los primeros 20 meses de funcionamiento, la organización alcanzó un crecimiento sostenido de 496 % anual, 120 000 clientes y un ticket promedio de USD 80», con cobertura en Quito, Guayaquil y Cuenca (Ekos, 2019). Se planteó que el crecimiento de la plataforma fuera paulatino para 2020, hasta la llegada de la pandemia del Covid-19. En este contexto, desde el 12 de marzo, el incremento de la demanda fue del 400 % en el número de pedidos. Esto quiere decir que en marzo Tipti S.A. recibió 28 000 pedidos, casi la misma cantidad que recibió durante 2019.

Este aumento en la demanda afectó a Tipti S.A., ya que no solo debía duplicar la cantidad de asistentes de compra o *shoppers*, sino aumentar implementos de bioseguridad y ajustarse a los horarios restringidos para comprar, por el toque de queda y la reducción del aforo en los locales. «Lastimosamente todo esto influyó en las actividades de la empresa, ya que dejaron menos horas operativas, más pedidos reagendados y muchos clientes que no entendían por lo que estábamos pasando» (Tipti S.A., 2020a). Durante dos semanas, Tipti S.A. afrontó este aumento desmesurado de personas que requerían del servicio; la tienda ecuatoriana contaba con 25 000 pedidos para ser entregados en Quito, Guayaquil y Cuenca (Sierra, 2020). Por esto, el 27 de marzo, mediante un comunicado de prensa, anunció el cierre temporal de su tienda en línea hasta nuevo aviso, con el fin de completar los pedidos pendientes:

Tras la emergencia declarada por el Gobierno Nacional el pasado 12 de marzo, Tipti emprendió uno de los mayores retos al que una empresa nueva ecuatoriana puede someterse: atender 28 000 pedidos en el mes de marzo (se atendieron 29 000 pedidos en el 2019), contratar el triple de empleados para fortalecer todas las áreas, comprar uniformes para todo el personal y enviarlo a tres ciudades, cuidar de la salud de todos los colaboradores dotándolos de mascarillas y guantes, cumplir con todas las regulaciones de trabajo para continuar dinamizando la economía y blindar su plataforma para que sea capaz de trabajar sin problemas. (Tipti S.A., 2020a)

A pesar de los cambios abruptos y dificultades que tuvo que afrontar durante la pandemia, también existen momentos interesantes y positivos, como la ayuda que brindaron a los adultos mayores. Muchos agradecieron a la marca, incluso uno de ellos envió una carta de agradecimiento escrita a mano (Sierra, 2020). El contexto del Covid-19 ha cambiado los hábitos de los consumidores y permitió que se unieran a la compra en línea grupos de adultos mayores. Como lo explica la empresa,

este método de compra es muy familiar para *millennials* o generación Z, que tienen un rango de edad entre los 18 y 35 años. Sin embargo, ha sido un reto para grupos que no están tan familiarizados con la tecnología, y el uso de aplicaciones o dispositivos se vuelve un proceso complicado y muchas veces imposible. (Tipti S.A., 2020b)

Tipti S.A. creó un plan de atención exclusivo para adultos mayores, con entregas prioritarias y apoyo para las compras. El programa cuenta con *shoppers* capacitados especialmente y con voluntarios que pretenden llevar una atención más cálida a este grupo objetivo. El programa ha entregado más de 6000 pedidos y ha contado con el apoyo de Impacto, BID e instituciones que inyectaron USD 5000 para fortalecer este programa (Tipti S.A., 2020b).

La pandemia no fue fácil para Tipti S.A. ni para ningún negocio en el mundo. En este contexto, Sierra menciona que del 100 % de usuarios durante la pandemia, solo un 6 % estuvo descontento por la demora y canceló su pedido. Así mismo, estas personas también abarrotaron las líneas de contacto digital con la marca, ya que escribían por todos los canales. Este 6 % posiblemente eran personas que dejarían de usar Tipti cuando la situación mejorara, pero se ha logrado que un 94 % se mantenga fiel a la marca (Sierra, 2020).

Al hacer un balance entre lo positivo y lo negativo de este tiempo para Tipti S.A., se puede ver que existen muchos aprendizajes después de ajustar el negocio a este nuevo ritmo de crecimiento. En los tres primeros meses de pandemia, la empresa logró estabilizarse de tal forma que estandarizó sus procesos de selección sin erosionar al *shopper*, contrató personal especializado adicional en tiempo récord, y adquirió *software* para mejorar su plataforma digital y mejorar la experiencia de usuario (Sierra, 2020).

Tipti S.A. ha gestionado su comunicación de manera muy orgánica y no articuló un plan estratégico hasta 2021. Sin embargo, gracias a su estructura de negocio y a una planificación especializada, ha logrado generar puntos de comunicación positivos para la marca. Ejemplos de ello son la campaña publicitaria en la que participó Jalal Dubois para explicar el funcionamiento de Tipti S.A. a los adultos mayores, o la celebración del pedido número 100 000, cuando una usuaria recibió un arreglo de globos, el reembolso total del valor de su compra y, además, una suscripción gratuita a Tipti Prime por un año (Sierra, 2020).

Tipti S.A. basa su negocio en plataformas digitales en una tienda virtual que no requiere una formulación desde lo tradicional. Así mismo, logró adaptarse al cambio en las decisiones o limitaciones de compra de los consumidores durante la pandemia y creó un espacio inclusivo para dar lugar a generaciones no tan digitales. Luego de una fuerte sacudida en la capacidad de respuesta a un público que repentinamente creció un 400 %, han logrado mantener conectados a sus antiguos y nuevos consumidores casi en un 100 % (Sierra, 2020). La CEO de Tipti S.A. indica que la empresa

ha implementado de forma exitosa la inteligencia artificial dentro de la plataforma de comercio electrónico. Esta herramienta permite a los usuarios conocer las promociones de sus productos favoritos y a la vez potenciar la comunicación de la empresa para generar mayor interacción y una experiencia de usuario comfortable. (Sierra, 2020)

Tipti S.A. es un ejemplo claro de la tendencia del mercado y del consumidor a la oferta y demanda de bienes a través de plataformas digitales. Así mismo, resulta interesante analizar cómo logró articular este crecimiento de consumidores de una manera exitosa sin traicionar la marca.

Conclusión

Tras analizar el caso de Tipti S.A., se concluye que este servicio llegó en el momento oportuno y demostró ser de gran utilidad en tiempos de la pandemia, lo cual se reflejó en las cifras de expansión del negocio. Desde el inicio del confinamiento, que se decretó en Ecuador en marzo de 2020, esta empresa nacional ha tenido un crecimiento del 1300 % en pedidos. Así mismo, ha mantenido su reputación y calidad a lo largo del tiempo. Su estrategia se basó en colaboradores capacitados y entrenados. Además, pretende mantener baja rotación del personal. Por último, se reforzó la atención al cliente, con el fin de no erosionar la marca y mantener la calidad de la atención. No es común encontrar quejas hacía Tipti S.A. en redes sociales como sí las hay para otras operadoras de servicio a domicilio.

El comportamiento de los consumidores tuvo un cambio significativo, pues las aplicaciones dejaron de ser de uso exclusivo de los jóvenes y pasaron a ser casi obligatorias para los clientes mayores de 40 años. Al no poder salir de la casa para comprar en el supermercado, las aplicaciones con asistentes de compras fueron una necesidad para los consumidores y una oportunidad de crecimiento para empresas ecuatorianas como Tipti S.A. La adaptación resulta imperativa para la evolución de un negocio en este tiempo digital. Por ello, se requerirán nuevos o mejorados espacios de comunicación digital para suplir las necesidades de compra del consumidor.

El comportamiento de los consumidores en la pandemia ha marcado un antes y un después, y las relaciones comerciales como consecuencia de ese comportamiento tendrán un efecto irreversible. Podrán participar en el nuevo orden comercial aquellas empresas que logren descifrar las nuevas tendencias de consumo, pero, sobre todo, las nuevas tendencias en la forma de consumir. Para ello es imprescindible, como empresa, estar preparada.

Referencias

- Angus, A., y Westbrook, G. (2020). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2020*. Go.euromonitor.com.
- Barazarte, S. (2021, agosto 1). Qué es el social listening y qué ventajas aporta a tu empresa. <https://www.iebschool.com/blog/social-listening-redes-sociales/>
- BBC Mundo. (2020, junio 23). Generación Z: Quiénes son los zoomers y por qué le causan dolores de cabeza a Trump. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-53156753>
- BBVA. (2020). ¿Quiénes son los ‘millennials’ y por qué son una generación única? <https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/>
- Criteo. (2020, abril 1). *Tendencias en los hábitos de consumo durante la pandemia del coronavirus: electrónica de consumo, artículos para mascotas y más* [ESTUDIO]. *ES - Criteo.Com*. <https://www.criteo.com/es/blog/coronavirus-tendencias-del-consumidor/>
- Delgado, A. (2016). *Digitalízate: Cómo digitalizar tu empresa*. Libros de Cabecera.
- Ekos. (2019). Marcas preferidas por los hogares. *Ekos*, 74, 55-57.
- Escobar, C., y Gómez Maya, C. (2020). Comportamiento del consumidor durante la pandemia COVID-19: ¿Qué tan importante es la posición de una marca frente a un problema social? <http://hdl.handle.net/10726/2552>
- Evercom y BlueFocus. (2020). *Tendencias de Marketing tras el brote de Coronavirus*. Evercom.
- Fresnadillo Córdoba, S., y López Castillo, B. (2018). Marketing Digital: la digitalización de empresas y sus efectos. *RA & DEM: Revista de Administración y Dirección de empresas*, 2, 11-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6754756>
- García, M. (2018). ¿Quiénes son los baby boomers? (y por qué debes enamorarlos). <https://emprendedor.com/quienes-son-los-baby-boomers-y-por-que-debes-enamorarlos/>
- González, D., Lecumberri, G., y Gaspar, M. (2020, marzo 25). Consumidores y Marcas en tiempos de COVID-19. *Ideas Llorente y Cuenca*. https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2020/03/IDEAS_consumidores_y_marcas_COVID_ESP.pdf
- InboundCycle, E. (2020). Qué es el feedback positivo y el negativo, ejemplos y errores a evitar en la comunicación de tu empresa. Inboundcycle.com. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/feedback-positivo-y-negativo-9-errores-que-debes-evitar>
- Giraldo López, J. (2014). Comportamiento del consumidor. *GestioPolis*. <https://www.gestiopolis.com/comportamiento-del-consumidor/>

- Llopis, E. (2020). Marketing, ventas y marca en la crisis del coronavirus. En *Marketing, ventas y marca en la crisis del coronavirus: cómo responder a la crisis y las armas para el nuevo escenario. Una guía para el CEO y el Comité de Crisis*. Garrigós + Llopis: 2-52.
- Mercapital. (2019). Corporación Favorita: Análisis de resultados 2019 y un nuevo escenario para 2020. *Mercapital*. <https://www.mercapital.ec/es/acciones-corporacion-favorita-resultados-2019/>
- Palazón, M., Delgado, E., y Sicilia, M. (2014). El papel de las redes sociales como generadoras de 'amor a la marca'. *UCJC Business and Society Review* 1(41), 18-39. <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/897>
- PwC. (2020). El gran consumo ante el COVIT. *PwC*. <https://www.pwc.ec/es/publicaciones/assets/2020/consumo-ante-covid-19.pdf>
- Relaño, A. (2011). Consumidores digitales, un nuevo interlocutor. *Mercasa*. https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/Biblioteca/Revistas/pdf_DYC%2FDYC_2011_116_44_51.pdf
- Renedo, W. (26 de marzo de 2020). COVID-19. Cambios de consumo y adaptación al Marketing Digital. *eStudio 34*. <https://www.estudio34.com/wp-content/uploads/2020/03/Finally-Covid-19.pdf>
- Rivas, J. A., y Esteban, I. G. (2010). *Comportamiento del consumidor. Decisiones y estrategia de marketing*. Esic Editorial.
- Roberts, K. (2005). *Lovemarks: the future beyond brands*. powerHouse Books.
- Romero, J., Romero, E., y Romero, M. (2018). *Vender en las plataformas digitales*. ESIC Editorial.
- Schiffman, L. G., y Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación.
- Scolari, C. A. (2018). *Las leyes de la interfaz: Diseño, ecología evolución, tecnología* (Vol. 136). Editorial Gedisa.
- Sierra, P. (2020). *Desafíos del ecommerce en Ecuador en tiempo de coronavirus* [Boletín de Prensa]. Obtenido de Tipti, la realidad de una empresa ecuatoriana ante la emergencia sanitaria.
- Theofilou, B., Quiring, K., Angelos, J., y Barton, R. (2020). *Finding new growth in a time of crisis*. Accenture.
- Tipti S.A. (2020a). *Comunicado Oficial* [Boletín de Prensa].
- Tipti S.A. (2020b). *Ecommerce al alcance de adultos mayores* [Boletín de Prensa].
- Trend Studio. (2020). *Comportamientos y Cambios en los hábitos del Consumidor: COVID-19*. <https://www.ciceg.org/pdf/COVID19.pdf>

La comunicación digital pos-Covid-19: nuevas rutinas, procesos, medios y productos

José Miguel Túniz López 

Facultad de Comunicación, Universidad Santiago de Compostela¹

Fanny Yolanda Paladines Galarza 

Departamento de Ciencias de la Comunicación, Universidad Técnica Particular de Loja

DOI: <https://doi.org/10.18272/USFQPRESS.m98.c506>

Introducción

La pandemia transformó los hábitos y las frecuencias de uso y consumo de los soportes para la relación social, al confluir dos necesidades: mantenernos constantemente informados sobre el Covid-19 y, al mismo tiempo, llenar el ocio con contenidos de evasión. A nivel mundial, se incrementó el consumo de soportes audiovisuales y digitales en los hogares, frente a las limitaciones en el acceso a soportes físicos como revistas y diarios. De manera paralela, las restricciones alteraron y condicionaron los modos de producción de contenidos informativos y de entretenimiento.

Además, la pandemia ha incidido en la situación económica de las industrias mediáticas y culturales porque ha aumentado la competencia entre los canales tradicionales y los servicios bajo demanda. Sobre todo, ha provocado un parón de la actividad empresarial, que se proyecta en una reducción de ingresos por publicidad en los medios privados y en los que tienen financiación mixta, y alcanzó también a la disponibilidad de partidas presupuestarias destinadas a los públicos. La transformación no es exclusiva del entramado mediático, pero ha generado un

1 Agradecimiento: Este capítulo forma parte de las actividades del proyecto de investigación (RTI2018-096065-B-I00) del Programa Estatal de España de I+D+i, orientado a los Retos de la Sociedad del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades (MCIU), Agencia Estatal de Investigación (AEI) y del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (Feder) sobre «Nuevos valores, gobernanza, financiación y servicios audiovisuales públicos para la sociedad de Internet: contrastes europeos y españoles». También forma parte de las actividades del Grupo de Investigación Gestión de Comunicación Estratégica del Departamento de Ciencias de la Comunicación. Sección de Comunicación Organizacional de la Universidad Técnica Particular de Loja.

cambio súbito en las dinámicas productivas, que hace patente un camino hacia organizaciones flexibles con procesos mejorados, porque «la crisis ha puesto en evidencia la falta de estructuras y procesos más eficientes necesarios en una sociedad digitalizada» (Cerezo, 2020, p. 10).

El Covid-19 cambió las dinámicas de producción de los medios; los estándares de emisión, y los modos de comportarse y organizar los procesos de todas las organizaciones, incluido el modo de relacionarse con los medios ajenos, y de producir y gestionar sus contenidos en los medios propios. El cambio ha suscitado nuevos modos de interactuar con la audiencia y de convertirla en generadora de contenidos. Los públicos han reaccionado proactivamente inundando las redes y forzando a las organizaciones a democratizar la participación *online*. Si bien se han generado nuevos hábitos de consumo mediante internet, las estrategias de comunicación han captado el estado anímico de sus destinatarios, y han reorientado sus contenidos a estimular los afectos y a fomentar el sentido de pertenencia, además de abrir sus fórmulas relacionales a procesos de coparticipación activa de los destinatarios.

La pandemia y el confinamiento han estimulado la bidireccionalidad real de la comunicación como herramienta de interacción que canalice a soportes *online* la inactividad social en periodos en los que el confinamiento marcaba el nuevo modo de convivencia social: aislados físicamente en espacios privados, pero virtualmente unidos en entornos *online* de relación e intercambio social.

Es indudable que los medios de información y de entretenimiento han sido un servicio esencial para la población durante la crisis mundial provocada por el Covid-19, porque han servido como soporte y vehículo de contenidos dispares y necesarios. La información de actualidad sobre la evolución y el impacto de la pandemia ha sido un argumento informativo prioritario en todos los países, como ingrediente fundamental de servicio público de todos los medios, independientemente de su titularidad.

La información ha compartido protagonismo con la divulgación y la concienciación. La demanda por la noticia que reflejaba la pandemia tenía que compartir tiempo, espacio y protagonismo en los medios con el interés por difundir las normas, y con la necesidad de promover campañas de educación sanitaria para modificar los hábitos de la sociedad y alinearlos con comportamientos que ayudaran a evitar el contagio y la propagación del virus. A la vez, en los momentos en los que el parón de la actividad empresarial

generaba un aumento del tiempo libre, que el confinamiento obligaba a ocupar sin salir del domicilio, los contenidos para el entretenimiento también se convirtieron en esenciales para ocupar esos momentos de ocio.

El alcance de la comunicación digital pos-Covid-19

Las empresas se han visto forzadas a adaptarse a un nuevo escenario, pues nos enfrentamos a una realidad que exige flexibilidad, resiliencia y, sobre todo, innovación y creatividad. En épocas de incertidumbre, las empresas deben replantear su comunicación estratégica y aprovechar las posibilidades del entorno digital. En este sentido, Paladines (2019, p. 50) afirma que «las crisis pueden llegar en cualquier momento y ponen a prueba las habilidades, competencias, destrezas, relaciones, contactos y más que pueda tener una organización para atenderlas». Ahora mismo, las organizaciones tienen grandes desafíos y enormes oportunidades para mantener los negocios, dinamizar los ingresos económicos, y, sobre todo, identificar y solventar las expectativas y necesidades de sus públicos.

Según el *Barómetro de Marketing 2020* de Sortlist, el *e-commerce* es una de las principales tendencias de futuro. Durante los primeros meses de la pandemia, observó un considerable aumento de demanda en aplicaciones web, estrategia digital y creación de sitios web, porque el impedimento de la venta física al parecer animó a las empresas a fortalecer mucho más su presencia *online*. Las industrias que supieron aprovechar las ventajas que ofrece un entorno *online*, con actividad en aumento trepidante, ante un entorno *offline*, en aletargamiento forzoso, fueron las principales beneficiarias de optimizar la forma de continuar su trabajo y ajustarse al comportamiento del consumidor. Como se sabe, la innovación prospera en momentos de grandes crisis, y es ahí cuando los diseñadores, creadores, especialistas en marketing y publicidad, dircom y gestores de comunicación estratégica deben responder a este gran desafío.

La pandemia cambió las rutinas productivas en todos los sectores y, de manera abrupta, se generaron nuevas modalidades productivas. Por ejemplo, en la comunicación se redujeron los estándares de calidad para mantener las emisiones; se hibridaron los contenidos con audio y video en formato casero, y se cambiaron los decorados de platós por entornos domésticos. Sin embargo, la transformación más significativa fue un aumento de la audiencia potencial ávida de comunicarse y de relacionarse. La gestión de

la comunicación se derivó hacia un ajuste a los hábitos del público, que se concentró en entornos *online*. La salida era única: estar donde estaban los destinatarios y mimetizarse en sus nuevos modos de relacionarse ajustando contenidos a su estado anímico-emocional.

La rivalidad entre las *fake news* e información auténtica en la crisis sanitaria

Los medios siguen siendo la principal fuente de información, pero la pandemia también multiplicó los emisores de información, especialmente autoridades e instituciones (Nielsen et al., 2020). Los datos de consumo chocan con los porcentajes sobre confianza en la información en plataformas *online* y con la preocupación por la información falsa, que el 43 % afirma recibir de políticos, de personas que no conoce (42 %), de los medios (36 %), del Gobierno (34 %) o de las redes sociales (44 %), los sitios de video (32 %), por mensajería (44 %) y buscadores (24 %) (Nielsen et al., 2020).

Con la presencia de *fake news*, el debate político, social y económico se muestra en conflicto, mientras que las falsas noticias encuentran en la hiperactividad social en internet un caldo abonado para difundirse entre los ciudadanos, con los propios ciudadanos como reemisores necesarios del bulo. Esta acogida puede parecer inofensiva; sin embargo, al contribuir a masificar contenidos falsos se puede llegar a niveles de injerencia y manipulación de la agenda (mediática, política y social), a dividir a la población y a la falta de funcionalidad en la discusión de temas importantes. Rochlin adelantaba en 2017 que estábamos en una guerra de información en la que es muy difícil luchar contra las noticias falsas, y que evidenciaba la necesidad de reafirmar el papel fundamental de los profesionales de la información y de la comunicación, así como encaminar los contenidos a formar usuarios críticos. Rubio (2018, p. 194) indica que las noticias falsas «se han colado en análisis periodísticos, discursos políticos, estudios académicos sobre la actualidad e incluso en algunas propuestas normativas».

Otras voces, como Backer (2019, p. 91), sostienen que las *fake news* no representan únicamente un problema en cuanto a la manipulación durante procesos electorales, puesto que también se muestran como un problema relevante «como herramienta para manipular el debate público y la acción política a medio y largo plazo». Este autor recalca que «las *fake news* pueden representar una táctica para neutralizar la esfera pública políticamente activa y

ejecutar programas de dominación autoritaria» (Backer, 2019, p. 101), incluso traduciéndose en posibilidades de desarrollar revueltas sociales y tensiones en países considerados débiles, y más en momentos de fragilidad emocional social y de debilidad económica, como los derivados del impacto del Covid-19.

Tanto es así que, durante la pandemia, Facebook, Google, Microsoft y Reddit, canales de difusión de bulos y *fakes*, sumaron esfuerzos junto a los gobiernos para combatir a la información errónea y anunciaron medidas para contrarrestarla. Twitter, en una publicación en su web, aseguró que eliminará contenido que provenga de información no verificada, como consejos inseguros sobre el brote o el criterio de expertos y asesoramiento no oficial sobre las formas de diagnosticar o tratar el virus: «Haremos cumplir esto en estrecha coordinación con socios confiables, incluidas las autoridades de salud pública y los gobiernos, y continuaremos usando y consultando información de esas fuentes al revisar el contenido».

Además del apoyo social de los verificadores de noticias, algunos medios, como la BBC, promovieron sus propios roles de *fact checking* para, en palabras de uno de los expertos en tecnología de la televisión británica, Rory Cellan-Jones, ayudar a que la sociedad estuviera conectada y, a un tiempo, enfrentar las informaciones falsas sobre la pandemia.²

<https://www.bbc.com/news/technology-52245992>

El refortalecimiento de los medios tradicionales como referente de contenidos contrastados

La influencia de los medios para crear los referentes de realidad de sus audiencias es evidente. Una muestra es el informe del Pew Research Center, que ha evaluado el grado de conocimiento de los estadounidenses sobre el virus diferenciando las respuestas entre las audiencias que identifican a Fox News, MSNBC o CNN como su principal fuente de noticias políticas. Las variaciones son significativas: por ejemplo, un 37 % de los espectadores de la Fox entrevistados creen que el virus proviene de la naturaleza, frente al 52 % de los que ven la CNN y el 66 % de los que siguen MSNBC (Jutkowitz y Michel, 2020).

La Unión Europea de Radiodifusión (EBU, por sus siglas en inglés) refiere que en Europa el alcance de las noticias vespertinas de los medios públicos llegó a duplicarse durante los días punta de la crisis del Covid-19, y las noticias nocturnas aumentaron su audiencia en un promedio del 14 % (Cimino et al., 2020). El aumento es aún mayor (20 %) entre la audiencia joven,

aunque crece en todos los segmentos demográficos. En los Estados Unidos, según Nielsen, citado en Casero (2020, p. 6), se estima que el aumento de la televisión durante las primeras semanas del brote fue del 60 %; las noticias de la noche en televisión aumentaron un 42 % de *share* sobre el mismo periodo del año anterior, y la audiencia de las noticias por cable subió hasta un 92 %, en comparación con los primeros meses del año. Según los datos de Reuters y la Universidad de Oxford (2020), en España, el 83 % accedió a las noticias a través de fuentes digitales; el 71 %, por televisión; 63 %, por redes sociales; 26 %, por los periódicos, y 24 %, por la radio.

En el informe de abril, la EBU destacó que continuaban aumentando las horas de noticias y de información, y ratificó que las visitas/sesiones en aplicaciones de medios públicos (PSM) y en aplicaciones de noticias se duplicaron. Asimismo, aumentó notablemente el tráfico web, con «un pico el 15 de marzo con más de 34,5 millones de visitantes únicos para contenidos de noticias» y también en los canales de noticias de PSM en YouTube (Cimino y Besson, 2020).

El progresivo confinamiento de países enteros aumentó la demanda de información y la necesidad de verificadores o referencias de autenticidad de los contenidos, pero también repercutió, tal vez incluso en mayor grado, en un importante crecimiento de suscriptores en las plataformas de *subscription video on demand* (SVOD). La estimación de aumento para finales de 2020 fue elocuente: se calculaba que desbordaran revisiones y que se elevaran a 949 millones los 902 millones de suscriptores globales previstos. Es decir, que hubieran aumentado en 47 millones más de usuarios (Watson, 2020).

Si se acude a ejemplos concretos, se pueden destacar dos casos. Por un lado, Netflix, que duplicó tanto sus propias expectativas como las de Wall Street, y llegó a conseguir 15,8 millones de suscriptores en el primer trimestre del año, hasta situarse en los 183 millones de clientes en el mundo. Por otro, Disney, que ofrece cifras propias según las cuales en sus primeros seis meses de vida logró 50 millones de suscriptores en el mundo y superó sus mejores pronósticos (The Walt Disney Company, 2020).

A pesar de estas aparentes buenas noticias, Netflix se pronunció con cautela sobre los datos. El incremento estuvo impulsado por los confinamientos y pudo haber tenido el efecto contrario una vez que permanecer en casa dejó de ser una obligación ineludible. La compañía calculó que a finales de 2020 experimentaría una caída de suscriptores (Netflix, 2020) y observó

con preocupación el impacto de la pandemia, que también le afectó con la paralización de varias de sus producciones. Esto pudo retrasar la actualización de sus contenidos a mediano plazo (Alexander, 2020) o generar dificultades adicionales, ya que la suspensión de actividades alcanzó incluso al doblaje de series que estaban casi listas para estrenarse en varios idiomas.

Además, cuenta con la competencia directa de la iniciativa de Amazon, que no basa su fuente de ingresos en la plataforma de *streaming* (como Netflix), sino que es un elemento secundario del *retail*, su actividad principal. Disney, por su parte, ya ha anunciado que no repartirá los dividendos correspondientes a la primera mitad de 2020 (The Walt Disney Company, 2020). La crisis del Covid-19 ha propiciado el cierre, a veces temporal, de algunos de sus principales negocios: los estrenos de cine, los parques temáticos y los cruceros (Jennings, 2020), con lo que la pandemia ha derivado su fuente principal de ingresos hacia su recién nacida plataforma de *streaming* y el *merchandising*.

Los buenos números con respecto a tráfico y suscriptores se confrontan con la potencial recesión que podría provocar el coronavirus, y la consecuente pérdida de poder adquisitivo de los suscriptores podría beneficiar a los AVOD (*advertisement-based video on demand*), como alternativas gratuitas o de bajo coste, que se financian, sobre todo, con publicidad (Flixo, 2020). En España, por ejemplo, la plataforma que más aumentó en términos de tráfico fue HBO, seguida de la nacional Filmin, Movistar, Netflix y Amazon Prime Video (Casal, 2020).

Internet, a nivel global, tampoco ha sido ajeno al aumento en las cifras de uso. Si se analiza la red como vehículo de tráfico hacia las principales emisoras de televisión, se puede trazar una línea temporal semejante a la de las audiencias televisivas de las emisiones convencionales: picos espectaculares al declararse el confinamiento, seguidos de una evolución marcada por un paulatino y constante decrecimiento. Como ejemplo, si nos detenemos en las webs de los principales canales de televisión de titularidad pública en Europa —la región donde, después de China, la pandemia golpeó primero y con mayor dureza—, se observa que las páginas corporativas se reforzaron con información de servicio y con aplicaciones interactivas destinadas a complementar la actualidad informativa y a generar en la audiencia una percepción de participación activa.

Así, RTVE agregó un verificador de noticias que circulaban en redes sociales y que la audiencia les remitía por WhatsApp, con el que, prácticamente, todos los bulos que se desmentían estaban vinculados al Covid-19. No ha sido el

único: medios más pequeños, como EITB, han activado un servicio de colaboración ciudadana para desmentir bulos informativos, y la BBC ha creado una unidad de respuesta rápida que trabaja con empresas de medios sociales para eliminar noticias falsas y contenido dañino, como falsos expertos que emiten información médica falsa. RTVE también activó un comparador para obtener información sobre medidas que afectaban a la población en países como Portugal, Alemania, Reino Unido, Países Bajos, Bélgica, Austria, Suiza, República Checa, Irlanda, Grecia, Suecia, Noruega, Dinamarca y Finlandia, y de otros continentes, como China, Australia y Nueva Zelanda. También enlazó a información permanentemente actualizada sobre el impacto del Covid-19 en el mundo.

La evolución de la pandemia se proyectó también sobre el *e-commerce*, no solo en el aumento de compras y en la evolución de los productos demandados, sino, incluso, como indicador del estado de ánimo social mediante las búsquedas y las transacciones. Además, se evidenció en el cambio de actividades *offline* a su homónima actividad *online*, incluso en deportes o, mejor dicho, los *esports*, que ajustan sus contenidos a las características determinadas por el sector en el que desarrollan su actividad, incluida la industria del entretenimiento e influido por la nueva industria cultural, con los videojuegos como producto central.

Durante el confinamiento provocado por el Covid-19, los usos y consumos de los productos de *esports* se vieron afectados. La falta de eventos deportivos presenciales derivó en el consumo de los torneos virtuales, con sugerencias como el Torneo FIFA de Ibai (Guiñón, 2020) o un torneo virtual de Mario Tennis, encabezado por Serena Williams (Arros, 2020). En abril se celebró la Superliga Orange, organizada por la liga de Videojuegos Profesional (LVP), del grupo Mediapro. El cierre de temporada reunió a más de 238 000 espectadores en Twitch (LVP, 2020) y se convirtió en el más visto de las competiciones nacionales de este tipo de eventos (Mediapro, 2020). Twitch batió sus mejores números al superar los tres millones de horas vistas en un trimestre a nivel global (May, 2020).

Los deportes electrónicos constituyen una actividad centrada en las competiciones de videojuegos y su retransmisión a la audiencia, sobre todo a través de plataformas digitales. En 2020 se estimaba una audiencia mundial compuesta por 222,9 millones de entusiastas de este contenido y otros 272,2 millones de espectadores ocasionales. Para 2020, el promedio de ingresos de *esports* se calcula en 4,9 millones, casi el doble de los 2,8 de 2019. A medida que el mercado de los *esports* madura, el número de eventos locales, idiomas y acuerdos con los medios de comunicación también aumenta (NewZoo, 2020, p. 11).

Este sector ha comenzado a incorporar dinámicas que impulsan una profesionalización en desarrollo, con competencias cada vez más competitivas, millones de espectadores y un crecimiento sostenido. La consultora de referencia NewZoo estimó en USD 655 millones los ingresos de los *esports* en 2018. Sin embargo, estas cifras resultan modestas si se comparan con los USD 100 000 millones facturados por la industria de los videojuegos a nivel global (NewZoo, 2020, p. 17).

Reestructuración de la comunicación estratégica en las organizaciones durante y después de la pandemia

Las organizaciones encararon la situación de crisis de la pandemia con una gestión de su comunicación empática con los contenidos y afectividad social. Se pudiera incluso establecer un paralelismo con los *esports*, porque en ambos casos ha ocurrido una adaptación provocada por la necesidad de ajustarse al cambio para sobrevivir en el tsunami social que ha supuesto la pandemia.

En una situación de anormalidad social, las pautas de gestión de la comunicación habituales no sirven, no se aplican, porque forzosamente deben reciclarse y ajustarse a los nuevos modos, a las nuevas fórmulas, a las nuevas situaciones, a las nuevas relaciones. Los públicos son los mismos, pero las personas que los integran varían, porque sus modos de comportarse, sus hábitos de consumo y sus expectativas prioritarias cambian, a veces drásticamente.

Las organizaciones afrontan estas situaciones excepcionales con procesos similares a los que se recomiendan para encarar una situación de crisis que amenaza a su imagen o que puede generar inestabilidad en las relaciones con sus públicos prioritarios. Es urgente identificar, atender y satisfacer las nuevas necesidades sociales, y ajustar el mensaje al nuevo estado de recepción de la ciudadanía, aislada en casa pero con una ventana al mundo, con amigos y familiares con los que se conecta en línea. La pandemia generó sentimientos y necesidades de solidaridad y de actitudes comunitarias constructivas, de colaboración. Para las organizaciones se hizo necesario entender y apoyar esas nuevas situaciones y sensibilidades que se derivan de la excepcionalidad de un confinamiento social con fuerte impacto en las consideraciones económicas y laborales de la población.

Los medios privados, principalmente las televisoras, aumentaron sus autopromociones con mensajes de empatía social y de esfuerzo común para

afrontar y remontar la situación. Los públicos, preocupados por la percepción del servicio público de los medios de titularidad estatal, enfatizaron su mensaje de PSM como servicio esencial a la sociedad, con campañas sobre el rol de los medios públicos durante la crisis del Covid-19. Una de las primeras iniciativas fue la campaña de la BBC, con videos de 60 y 90 segundos en los que ilustran con imágenes reales los efectos de la pandemia en el poema *Don't Quit*, de Edgar Guest, un cántico a la resiliencia para superar situaciones adversas, leído por actores conocidos.³ La iniciativa promueve un mensaje motivacional y de pertenencia con orientación emocional (*together, we'll get through*), que, desde la BBC, se define como una de las acciones que ayudan «a crear experiencias y emociones compartidas que nos acercarán como sociedad cuando más lo necesitemos» (2020). Estas actitudes se pueden resumir con un cambio del punto central sobre el que pivota la comunicación con los públicos: deja de dirigirse al usuario y se convierte en un usuario más para comunicar desde el público, como público.

3 Este video puede encontrarse en la siguiente dirección: <https://www.bbc.co.uk/mediacentre/latestnews/2020/coronavirus-film>

La pandemia generó un fenómeno de infoxicación (*information overload*), es decir, un exceso de información que dificulta profundizar en los temas. Crecieron las emisiones y también el consumo, al tiempo que se intensificó la actividad en aplicaciones que tejen redes de comunicación social, como WhatsApp, o en plataformas donde circula todo tipo de mensajes, incluidos contenidos falsos. Estos últimos adquieren credibilidad al viralizarse y compartirse, bajo la presunción de que han sido verificados por fuentes conocidas (otras personas de la red).

El término *infoxicación* fue acuñado por Alvin Toffler en 1970 y, junto con el de *infobesidad*, ya se considera una enfermedad propia de la era digital. En este contexto, la OMS habló en febrero de 2020 —incluso antes de declarar la expansión del Covid-19 como pandemia— de *infodemia*, un concepto que, según la Fundeu,⁴ «se emplea para referirse a la sobreabundancia de información (alguno rigurosa y otra falsa) sobre un tema» y que, además, «es un vocablo bien formado y, por tanto, válido».

4 La recomendación se encuentra en la siguiente dirección: <https://www.fundeu.es/recomendacion/infodemia/>

Comportamiento de la publicidad durante el confinamiento

Más allá de la desmonetización de las noticias sobre la pandemia por bloque semántico del Covid-19, las medidas de aislamiento establecidas en diversos países suponen redistribuir la planificación publicitaria de las agencias. Es

evidente que en este confinamiento la publicidad *online* supera a la *offline*, a salvo solo de la televisión. Martha Fernández (2020), CMO de la agencia Netipbox Technologies, destaca la importancia de la comunicación digital; con el brote de la pandemia, las nuevas tecnologías se han convertido en protagonistas de esta crisis sanitaria mundial sin precedentes. Un claro ejemplo es el uso de las pantallas digitales que ayer comunicaban ofertas y promociones, y que ahora instruyen a los clientes sobre medidas de protección y consejos de forma clara y visualmente atractiva para luchar contra el virus.

En lo que respecta a la estrategia de contenidos, se puede explicar su auge en el propio confinamiento; por lo tanto, el contenido en internet se ha disparado con picos de tráfico excepcionalmente altos. Ante este aumento de demanda, es lógico que las empresas quieran crear sus propios contenidos para satisfacerla (*Barómetro de Marketing 2020* de Sortlist).

Con respecto a las tendencias en las agencias de publicidad, en el *Barómetro* de Sortlist, Steven Van Dingenen y Veerle Dauwe, fundadores de Bottomline, señalan que los tiempos de «utilizar el mismo mensaje para todos» han terminado. La tendencia es creciente hacia los mensajes micro-personalizados mediante todos los canales relevantes. Indican:

Nosotros, como industria creativa y acostumbrados a los constantes cambios en cuanto a *briefings*, situaciones y escenarios en los medios de comunicación, posiblemente seamos los más adecuados para guiar a nuestros clientes en estos tiempos tan difíciles. Dado que las tendencias en el comportamiento y la sociedad se desarrollan cada vez más rápido, será crucial aprovechar el poder de los datos para probar continuamente lo que funciona en términos de mensaje, canal, llamada a la acción, etc. (Steven Van Dingenen & Veerle Dauwe, 2020, p. 23)

Por lo visto, los presupuestos de marketing y comunicación son los primeros que se reducen al afrontar una crisis económica, pero también es un error prescindir de ellos, ya que son una de las herramientas más eficaces con las que puede contar una empresa para volver a generar ingresos, sobre todo ahora. Redistribuir los presupuestos publicitarios podría ser un obstáculo; sin embargo, una inversión moderada pero bien empleada puede suponer un gran cambio.

Impacto de los bloques semánticos en la información sobre el Covid-19

Un efecto derivado de la *infodemia* presenta un balance antagónico: más oferta y demanda de información sobre el Covid-19 que monopoliza tiempos y espacios informativos, pero del que escapan los anunciantes; máximo valor informativo, mínimo valor como contexto publicitario. La publicidad, paradójicamente, huye de espacios en los que se concentran audiencias numerosas. El aumento de consumo en medios debería ser una oportunidad para ofrecer más valor a los anunciantes y aumentar su facturación publicitaria, máxime cuando ofrece la posibilidad de impactar también en público joven. El Covid-19, sin embargo, agrava la crisis de facturación publicitaria que ya había afectado a los grandes medios de todos los soportes en 2019. El impacto se irradia hacia todo el entramado de empresas y autónomos que trabajan en la ideación o creación de productos y contenidos audiovisuales.

La caída de la publicidad se ha acelerado en el confinamiento de forma generalizada. Se ralentiza el consumo y se paraliza la actividad empresarial. La facturación publicitaria refleja el parón. En EE. UU., por ejemplo, el desplome de la publicidad impresa ha sido el más acusado y, según la consultora Evoca (2020), los editores creen que sus ingresos totales descenderán en promedio un 23 % en 2020.

¿Qué ha ocurrido? Las noticias sobre el coronavirus convierten en casi monotemáticos a tiempos y espacios informativos de actualidad, pero no son bien vistas como contexto publicitario, ante el temor de anunciantes a una transferencia afectiva negativa sobre el producto o la marca anunciada, y las informaciones sobre la pandemia entraron en la lista de contenidos que bloquean los robots de inserción publicitaria, mediante filtros semánticos. Esa lista negra para las palabras claves con términos referidos al Covid-19 bloqueó más de dos millones de anuncios en *The New York Times*, CNN, *USA Today* y *The Washington Post* (Cerezo, 2020, p. 10). Se han encontrado referencias al impacto en medios de España o Europa, pero los datos de Comscore (2020) desvelan que uno de cada cuatro anuncios aparecía insertado en informaciones sobre coronavirus.

El bloqueo produjo una desmonetización de las noticias en un momento de máxima emisión y consumo de contenidos, y disminuyó de manera preocupante los ingresos *online*. *The Guardian* explicaba el 1 de abril de 2020 que, en Reino Unido, mediante una carta abierta, los editores de periódicos solicitaban

a los anunciantes que no bloquearan noticias en webs de confianza y pedían que reconsideraran su veto a resultados de búsqueda web con palabras como Covid-19 o coronavirus, porque estiman que si la pandemia se prolonga, la pérdida total en ingresos digitales podría alcanzar los 50 millones de libras.

En España, el 71 % de los profesionales encuestados para el informe de IAB aseguran que en la última semana de marzo les afectó la reducción en tasas que van del 20 % al 50 % de los ingresos digitales. La consultora IAS realizó en abril (2020) un estudio sobre si era conveniente aplicar estos filtros y animó a las marcas a reconsiderar el bloqueo, pues tres de cada cuatro entrevistados (78 %) aseguraba que no le afectaba el contexto informativo excepto si el anuncio estaba relacionado con viajes o con comida (Marlow, 2020).

El dato se alinea con los resultados del informe de Edelman (2020), en el que se refleja que el 65 % de los encuestados está de acuerdo con que en este momento de crisis recurre a las marcas en las que tiene la certeza de que puede confiar, pero el 71 % coincide en que las marcas y compañías que priorizan sus ganancias sobre las personas perderán su confianza para siempre. «Estos dos datos reflejan a la perfección la tensión que define el momento de gestión de la incertidumbre sanitaria y empresarial y del riesgo reputacional que se ha vivido con la aparición y propagación global de la pandemia del Covid-19» (Xifra, 2020, p. 14).

Humanización de la comunicación frente al Covid-19

Por muy difícil que sea, una crisis representa una oportunidad. Por eso, los creativos a nivel mundial han asumido el reto de crear campañas de concientización impulsadas por sus marcas, y han demostrado que las buenas ideas no solo contribuyen de manera económica, también ayudan a crear una sociedad más consciente e informada. Por ejemplo, la marca de autos Audi decidió unirse con su campaña «Mantengamos la distancia unidos», y separó los círculos tradicionales de su logotipo para mostrar solidaridad y empatía con el distanciamiento social.

En Francia, Burger King intervino todas las fachadas de sus restaurantes, tachando parte de su conocido eslogan y agregando la palabra «*stay*» encima de «*home*». Así, el «Hogar del Whooper» se convirtió en «Permanece en casa», una de las más creativas campañas de marketing en torno a la

pandemia. Dove, que desde hace mucho tiempo trabaja en campañas de inclusión y diversidad, reinventó su lema «*Real Beauty*» («Belleza real») en honor a los profesionales sanitarios que luchan en primera fila contra el virus. La campaña muestra los rostros de médicos, enfermeros y auxiliares marcados por las mascarillas y los equipos de protección individual tras horas de trabajo. Coca-Cola ha diseñado algunas campañas publicitarias referentes al Covid-19, con claros mensajes que destacan lo importante que es mantener la distancia ahora para poder estar juntos después.

Cambio del comportamiento del consumidor pos-Covid-19

A medida que avanzaba el confinamiento, los consumidores se vieron obligados a modificar sus hábitos de compra y consumo, dependiendo cada vez más de la conectividad digital para realizar cualquier gestión. Para algunos, esto representó un comportamiento completamente nuevo; para otros, simplemente significó incorporar nuevas tecnologías o aplicaciones a sus rutinas. Los consumidores, además, construyen sus propias comunidades virtuales, espacios donde expresan miedos e inquietudes o buscan recomendaciones. Sin embargo, estas comunidades requieren un monitoreo constante, ya sea para responder y disminuir la ansiedad o para contrarrestar comentarios que puedan afectar la imagen de la empresa (Paladines, 2020).

Andrea Bell (2020), directora de WGSN Insight, sostiene que en esta transición emergen en el consumidor sentimientos como el miedo, quizá el más predominante. La gente teme a la incertidumbre económica, al contagio, a la crisis medioambiental y, en general, a todo aquello que pueda afectar su entorno; basta con mirar las noticias diarias para comprender por qué este temor se intensifica en todo el mundo. La inestabilidad laboral, además, se ve reflejada en una ola de despidos masivos desencadenados desde el inicio de la pandemia. El *Edelman Trust Barometer 2020* revela que:

83 % de los empleados dicen que temen perder su trabajo, atribuyéndolo a la economía del concierto, una recesión inminente, una falta de habilidades, competidores extranjeros más baratos, inmigrantes que trabajarán por menos, automatización o trabajos que se trasladarán a otros países.

Otra prioridad emocional es la resiliencia o «la capacidad de resistir, absorber, recuperarse y adaptarse con éxito a las adversidades o las

circunstancias» (Bell, 2020). Esa automotivación nos mueve para salir adelante y es la actitud que están adoptando las organizaciones para replantear sus estrategias. Este sentimiento es tan importante que la OMS ha elegido fortalecer la resiliencia como tema esencial de sus políticas.

Por lo tanto, hay un consumidor con mayor sensibilidad al precio, que crecerá de forma masiva 100 % *online* y que cree mucho en la comunidad, como en los comentarios y valoraciones de otros clientes (Corella, 2020). Al respecto, Túñez y Costa (2020, p. 8) refieren que «los públicos van más allá de ser *prosumidores* (productores y consumidores de contenidos) y se convierten en *adprosumeres* (AD-anuncio, PRO-productor y SUMER-consumidor) porque realizan simultáneamente funciones de comprador, de consumidor y de recomendador de productos». Dans (2010, p. 280) añade que «los usuarios intervienen con una actitud colaborativa y descentralizada». Por esta razón, es importante integrarse en la red de contactos de los clientes, ya que se conseguirá contar con un fiel grupo de seguidores que ayudarán a promocionar los productos o servicios (Castaño & Jurado, 2016). Esto se conoce como la experiencia del cliente digital, que incluye analizar el proceso de compra, desde cuando surge la necesidad (estímulo), busca la información (ZMOT), considera la compra (FMOT), recibe el producto o servicio, y lo evalúa y comparte (UMOF) (Túñez y Costa, 2020).

El consumidor tenderá a actuar de manera más racional e informarse mejor antes de acudir a un establecimiento, con el fin de reducir el tiempo de compra. En consecuencia, se evidencia un cambio en sus deseos y en sus patrones de gasto. Tanto durante el confinamiento como en la etapa pos-Covid-19, sus preferencias y prioridades se enfocarán en aspectos que aporten valor a su vida y a la de su familia, tales como:

- Alimentación, ya que buscarán una cocina más saludable con incremento de los frescos, alimentos que apoyen una vida saludable.
- Salud, sobre todo lo que suponga fortalecer el sistema inmunológico para evitar el contagio.
- Artículos de protección como mascarillas, gel antibacterial, alcohol, guantes, productos impermeables o de antifluido.
- Incremento de la compra de productos de higiene del hogar.
- Mayores medidas de higiene y prevención en espacios físicos con alto tráfico o afluencia de público.
- Comodidad en el teletrabajo, la importancia de sentirse relajado, con el equipamiento adecuado.

- Actividades lúdicas o de entretenimiento en el hogar, como juegos para niños, videojuegos y programación digital.
- Preferencia al consumo local y nacional, con marcas que generen identidad y sentido de pertenencia.
- Apoyo a los emprendimientos, así como a la producción comunitaria, como una manera de ser solidarios.
- Preferencia de consumo a las empresas que realicen actividades de ayuda social. Se evaluará a las marcas que han estado a la altura y que han dejado de alguna manera buenos recuerdos en medio de esta pandemia. Es decir, la necesidad real para una marca de aportar valor más allá de su producto o su servicio.
- El consumo de cosas superfluas pasa a un segundo plano, y se fomenta la cultura del ahorro, sobre todo ante la inestabilidad económica, laboral, social, etc.

Casi todos hicieron de su hogar un espacio de entretenimiento, trabajo, compras y hasta de ejercicios. El cuidado físico y mental es ahora lo más importante en la vida de muchas personas. Se vuelve a valorar, por encima de muchas cosas, el respeto por la madre naturaleza y lo sostenible; el sector público como esencial, con protagonismo de la ciencia y la sanidad; la necesidad de volver a ahorrar, y el sentimiento de pertenencia a un grupo que nos protege y nos refuerza como personas. Por lo tanto, una reflexión importante para los estrategas es que «quien define en dónde se debe centrar una organización no es el mercado ni las tendencias, sino los consumidores y prospectos» (Paladines et al., 2020, p. 133).

Conclusiones

El panorama pos-Covid-19 todavía está construyéndose. Los cambios derivados del impacto sanitario, económico, laboral y social son visibles, pero el enigma que se debe resolver es cómo evolucionarán esas transformaciones y cómo los ajustes impuestos por el confinamiento habrán cambiado el modo de comportarnos y de relacionarnos en las esferas privadas y públicas.

Las organizaciones han visto cómo los soportes y modos de interacción con sus públicos se trastocaban y como se aceleraba agigantadamente la evolución hacia entornos *online*. Internet es un punto de encuentro y de negocio, pero también de intercambio de mensajes, de consejos, de productos, de afectos.

En la gestión de la comunicación, la pandemia ha dejado sus primeras lecciones. La más importante es la necesidad de considerar a la comunicación y a la información como actividades estratégicas que alcancen espacio propio en las políticas públicas de todas las instituciones. La acción global ante el Covid-19 ha sido, sin duda, el esfuerzo por controlar la expansión del virus, y por reservar y reponer la salud de la ciudadanía, pero no solo se ha hecho con investigación médica, con atención sanitaria o con refuerzos en proyectos para determinar particularidades del virus y lograr una vacuna. Parte del combate estaba en orientar adecuadamente la gestión de la comunicación y de información en la que participen todos los actores sociales, para impulsar campañas de concienciación y de cambio de hábitos, dar a conocer las pautas de comportamiento que imperaban, saber cómo actuar y llenar el nuevo ocio impuesto por las restricciones de movimiento y el confinamiento domiciliario con ofertas atractivas de contenido.

Este capítulo recoge algunas reflexiones sobre la comunicación durante los primeros meses del Covid-19 y aventura algunas consideraciones de cómo las organizaciones habrán de gestionar esa comunicación en el renovado escenario social y económico que deje la pandemia. Algunas de las más interesantes son estas:

- En un mundo digitalizado, donde el consumidor busca que las organizaciones prioricen y magnifiquen sus problemas, los mensajes micropersonalizados serán relevantes. Eso se convertirá en un reto al manejar la comunicación en la práctica, incluso cuando las estrategias de la marca y de la campaña estén alineadas. La actual crisis del Covid-19 demanda flexibilidad en directores de marketing y comunicación, y esta será el KPI crucial para que los anunciantes puedan cumplir con sus objetivos.
- Es evidente que las audiencias masivas tradicionales están disminuyendo. Esto ya se veía venir incluso antes de la pandemia: primero los medios impresos, y ahora la televisión en los mercados clave. Un número significativo de la audiencia perdida está reemplazando el consumo de televisión convencional por plataformas de contenidos audiovisuales sin anuncios publicitarios como Netflix, que refleja un significativo crecimiento en el número de suscriptores durante el confinamiento. Sin embargo, la compañía muestra preocupación por el impedimento en la actualización de estos contenidos y avizora una caída en los registros de sus suscriptores como efecto pos-Covid-19.

- Por todo lo analizado, los resultados en el año 2021 para la publicidad *offline* no fueron favorables. En primer lugar, por el confinamiento; en segundo lugar, porque el regreso a la «normalidad» será gradual y esto afectará a la publicidad *off* de manera decisiva, y, finalmente, porque ya existía una demanda de medios personalizables y un abandono progresivo de los medios masivos.
- Las marcas deben procurar mostrarse más amigables y humanas con sus clientes o usuarios. Hay que recordar que estamos ante públicos mucho más sensibles al precio, a su salud, a su alimentación, y a su bienestar familiar y emocional, y que, por lo tanto, necesitan confiar en sus marcas. Según el informe de Edelman (2020), el 71 % de encuestados declara que aquellas empresas que durante la pandemia actuaron priorizando sus intereses económicos sobre las personas perderán su confianza para siempre.
- A diferencia de lo que se ha venido haciendo, es importante tener una mirada estratégica de cara al futuro, pues no se debe olvidar que esta crisis es estacional y, tarde o temprano, saldremos de ella. Por esto, se hace imprescindible entender los patrones de comportamiento de los consumidores, tanto en el confinamiento como en la etapa posterior al Covid-19, y las implicaciones son claves para desarrollar una estrategia digital acertada en tiempos de incertidumbre.
- Se puede asegurar que la pandemia nos ha expuesto a un continuo bombardeo informativo, tanto por la cantidad de noticias disponibles como por la generación de informes, datos u opiniones sobre el tema. Esta situación de *infodemia* o epidemia informativa da lugar a la proliferación de las *fake news*. Por su parte, redes sociales como Facebook, Google, Microsoft y Reddit, canales de difusión de bulos y *fakes* han sumado esfuerzos junto a los gobiernos para combatir a este tipo de información y han anunciado medidas para contrarrestarla. Por ejemplo, mediante plataformas con espacios destinados a verificar la información que circula, así como proveer de herramientas que permitan a los ciudadanos detectar las noticias falsas o inciertas, y, sobre todo, que esta sea validada sobre la opinión de voces autorizadas o estudios científicos para reducir la ansiedad o conductas incorrectas en la comunidad.

La conexión digital nos ayudará en estos momentos de turbulencia, pero nuestra necesidad de conexión humana es lo que dará sentido a nuestras vidas.

Referencias

- Alexander, J. (2020, abril 21). Netflix adds 15 million subscribers as people stream more than ever, but warns about tough road ahead. *The Verge*. <https://www.theverge.com/2020/4/21/21229587/netflix-earnings-coronavirus-pandemic-streaming-entertainment>
- Arros, F. (2020, abril 29). Serena Williams encabezará un torneo virtual de Mario Tennis a través de Facebook. *La Tercera*. <https://www.latercera.com/mouse/serena-williams-encabezara-un-torneo-virtual-de-mario-tennis-a-traves-de-facebook/>
- Backer, F. D. (2019). *Posverdad y fake news: propaganda y autoritarismo en el siglo XXI* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España. http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:masterFilosofiaFilosofiaPractica-Fbacker/De_Backer_Frederick_TFM.pdf
- Bell, A. (2020). El Consumidor del Futuro 2022. *Agencia WGSN Insight*.
- Casal, Luis (2020, abril 22). Una película sobre pandemias y una serie de Amazon Prime desbancan a *La Casa de Papel* y se convierten en las producciones más vistas en España durante la cuarentena. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.es/series-peliculas-vistas-espana-durante-cuarentena-626181>
- Casero-Ripollés, A. (2020). Impact of Covid-19 on the media system. Communicative and democratic consequences of news consumption during the outbreak. *El profesional de la información* 29 (2), e290223. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.23>
- Castaño, J., y Jurado, S. (2016). *Comercio electrónico*. Editex.
- Cerezo, P. (2020). El impacto de la pandemia en la prensa. *White paper*. <http://evocaimagen.com/dosieres/dosier-evoca-09-medios-y-coronavirus.pdf>
- Cimino, F., y Besson, L. (2020). *Update: COVID-19 Crisis PSM Audience Performance*. EBU. <https://www.ebu.ch/publications/research/membersonly/report/covid-19-crisis-the-impact-on-digital-media-consumption>
- Cimino, F., Hartmann, F., Besson, L., y Speck, D. (2020). *COVID-19 Crisis PSM Audience Performance*. EBU. <https://www.ebu.ch/publications/research/membersonly/report/covid-19-crisis->
- Corella, J. (2020). El marketing en El Día Después [Webinar]. EOI. Escuela de Organización Industrial-Escuela de Negocios. Ciclo Webinars.
- Dans, P. (2010). *Internet. Edición 2010*. Anaya Multimedia.
- Edelman, R. (2020). Es necesario equilibrar competencia con comportamiento ético. *Barómetro de Confianza Edelman 2020*. <https://www.agorarsc.org/barometro-de-confianza-edelman-2020-es-necesario-equilibrar-competencia-con-comportamiento-etico/>
- Fernández, M. (2020, abril 7). La comunicación digital en tiempos de Coronavirus. *Digital AV Magazine*. <https://www.digitalavmagazine.com/2020/04/07/comunicacion-digital-tiempos-coronavirus/>

- Guiñón, Á. (2020, marzo 17). Torneo de FIFA de Ibai: Horarios, jugadores y comentaristas confirmados. *Diario AS*. https://esports.as.com/fifa/jugadores-proyecto-ibai_0_1337566232.html
- Jennings, D. (2020, abril 16). Disney vs. Netflix vs. Coronavirus — Market Mad House. *Medium*. <https://medium.com/datadriveninvestor/disney-vs-netflix-vs-coronavirus-market-mad-house-a86ca0e24d66>.
- Jutkowitz, M., y Michel, A. (2020). Cable tv and Covid-19: how americans perceive the outbreak and view- media coverage differ by main news source. *Pew Research Center*. <https://www.journalism.org/2020/04/01/cable-tv-and-covid-19-how-americans-perceive-the-outbreak-and-view-media-coverage-differ-by-main-news-source/>
- Marlow, T. (2020). Coronavirus ad adjacency study. *IAS Insider*. <https://insider.integrals.com/consumers-on-covid/>
- May, E. (2020, abril 2). Streamlabs y Stream Hatchet Q1 2020 Informe de la industria de transmisión en vivo. *Streamlab*. <https://blog.streamlabs.com/streamlabs-stream-hatchet-q1-2020-live-streaming-industry-report-9630bc3e0e1e>
- Mediapro. (2020, mayo 7). El confinamiento impulsa el consumo de contenidos digitales. *Medriapro News*. https://prensa.mediapro.tv/esp/noticias_detalle.php?id=7236
- Netflix. (2020, abril 21). Netflix First Quarter 2020 Earnings Interview: Letter to Shareholders. *Netflix*. <https://www.netflixinvestor.com/investor-news-and-events/investor-events/event-details/2020/Netflix-First-Quarter-2020-Earnings-Interview/default.aspx>
- Newzoo, 2020. *Newzoo Global Esports Market Report 2020*. <https://newzoo.com/products/reports/global-esports-market-report>
- Paladines, F. (2019). ¿Qué estrategias funcionan en una situación de crisis? En F. Paladines y M. Abendaño (Coords.), *Colección de comunicación estratégica 2019. Aportes a la comunicación interna y de crisis*, pp. 49-52. Ediloja.
- Paladines, F. (2020). Publicidad turística. En V. Altamirano, M. Túñez e I. Marín (Eds.), *Tendencias de la Comunicación para el turismo*, pp. 111-147. Dykinson.
- Paladines, F., Gutiérrez, P., y Gutiérrez, R. (2020). El modelo de negocio y el futuro de la publicidad. La publicidad convencional y no convencional: Una revisión de las categorías. En A. Velásquez, D. Reno y S. Estrella (Eds.), *Tendencias de la comunicación II*, pp. 117-144. Dykinson.
- Rochlin, N. (2017). Fake news: Belief in post-truth. *Library hi tec*, 35 (3), 386-392. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LHT-03-2017-0062/full/html>
- Rubio, R. (2018). Los efectos de la posverdad en la democracia. *Revista de Derecho Político* 1 (103), 191-228. <http://revistas.uned.es/index.php/derechopolitico/article/view/23201>

- The Walt Disney Company. (2020). The Walt Disney Company Board Decides To Forget Next Semi-Annual Cash Dividend. *The Walt Disney Company*. 5 de mayo. <https://thewaltdisneycompany.com/the-walt-disney-company-board-decides-to-forgo-next-semi-annual-cash-dividend/>
- Túñez, M., y Costa, C. (2020). Gestión de la comunicación turística en el Siglo XXI: adprosumidores, integración y evaluación del servicio. En V. Altamirano, M. Túñez e I. Marín (Eds.), *Tendencias de la Comunicación para el Turismo*, pp. 5-25. Dykinson.
- Van Dingenen, S., y Dauwe, V. (2020). El impacto de la crisis del COVID-19 en la industria publicitaria y de marketing. *Barómetro de Marketing 2020 de Sortlist*. <https://blog.sortlist.es/wp-content/uploads/2020/04/barometro-marketing-covid-edition.pdf>
- Watson, A. (2020, marzo 31). Coronavirus impact: estimated increase in the number of paid subscription video on demand (SVoD) users worldwide by the end of 2020. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/1107704/svod-users-coronavirus-worldwide/>
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información* 29 (2), e290220. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>

SEGUNDA PARTE

La comunicación al servicio de la reputación corporativa: relaciones de credibilidad, transparencia y confianza con los *stakeholders*

Alcances y limitaciones de la comunicación corporativa en la gestión de la reputación

Miguel E. Antezana Corrieri 

ESAN Graduate School of Business

DOI: <https://doi.org/10.18272/USFQPRESS.m98.c500>

Introducción

La gestión de la reputación no es un tema exclusivo del siglo XXI. Si nos remontamos a sucesos importantes de la historia de la humanidad, siempre encontraremos personajes que han luchado por sus ideales, por su ideología y por su patria, y que han buscado poner en alto el nombre de sus causas. Personajes como Mahatma Gandhi, Martin Luther King o Nelson Mandela son reconocidos por sus acciones en favor de los derechos humanos durante el siglo XX. Sin embargo, si nos remontamos siglos atrás, también encontraremos personas que se han destacado en sus respectivos contextos y que, por ello, son parte de la historia. Lo mismo sucede con las organizaciones: las que se han destacado —y lo siguen haciendo— lo han logrado por sus acciones, por sus logros, por los cambios que han generado en la sociedad. En otras palabras, personas y organizaciones se destacan por los hechos, los cuales, al ser valorados, se traducen en su reputación.

Según el *Diccionario de la Lengua Española*, la palabra *reputación*¹ proviene del latín *reputatio, -ōnis* y cuenta con dos acepciones: ¹ <https://dle.rae.es/reputación>

1. f. Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo.
2. f. Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo.

No obstante, al referirse al verbo, a la acción con la que se forma la reputación, el mismo *Diccionario* señala que *reputar*² (del latín *reputāre*) es:

2 <https://dle.rae.es/reputar>

3. tr. Juzgar o hacer concepto del estado o calidad de alguien o algo. U. t. c. prnl.
4. tr. Apreciar o estimar el mérito.

Con estas acepciones del verbo, emerge el vínculo de la reputación con una valoración (calidad) y se infiere que, si esa valoración supera los estándares, merece una estimación del mérito³ (digno de premio o alabanza).

3 <https://dle.rae.es/mérito>

Si trasladamos el concepto de reputación al mundo corporativo, ubicamos el auge de autores sobre el tema a finales de la década de los ochenta y en la década de los noventa del siglo XX. Como señala Ferruz (2017, p. 132):

Varios de estos teóricos datan el origen del concepto de reputación corporativa en 1958 en el artículo de Pierre Martineau (1958, p. 53). Martineau teoriza sobre el concepto de imagen corporativa por primera vez e introduce aspectos muy relevantes, pero ciertamente no habla en ningún caso de reputación.

Precisamente, hasta ese momento (finales de los ochenta), se discutía y se estudiaba sobre imagen, no necesariamente sobre reputación. Si se la mencionaba, muchas veces se la consideraba un equivalente o sinónimo de la imagen que proyectaban las organizaciones; muy probablemente porque las labores comunicacionales giraban en torno al marketing, las ventas y las relaciones públicas, las cuales buscaban proyectar imágenes que permitieran alcanzar sus objetivos comerciales.

Según Orviz et al. (2020), la definición más comúnmente citada es la de Fombrum. Para este autor, la reputación corporativa es «la representación perceptual de las acciones pasadas y expectativas futuras de una compañía que describe el atractivo general de la empresa para todos sus agentes clave cuando es comparada con otras empresas rivales líderes» (1996, p. 72). Esta postura, en la que parecieran mezclarse los conceptos de imagen con el asomo de una valoración, ha motivado estudios que han recopilado, comparado y procesado las diferentes miradas en torno al concepto de reputación corporativa y que, por supuesto, también han sido aliciente para que los autores pongan el suyo.

En ese sentido, se destaca la propuesta de Gotsi et al. (2001, p. 29), para quienes la reputación corporativa es la valoración de una empresa a lo largo del tiempo. Esta valoración se basa en la evaluación directa de los *stakeholders*⁴ con la empresa, cualquier otra forma de comunicación y simbolismo que proporcione información sobre las acciones de la empresa o compare sus acciones con la competencia. En esa misma línea, Chung (2005, p. 105) considera que la reputación corporativa es la suma de percepciones de todos los *stakeholders* relevantes de una organización (es decir, clientes, empleados, proveedores, gerentes, acreedores, medios) y las comunidades con las que se relaciona la organización.

4 La palabra inglesa *stakeholder* se refiere en el ámbito empresarial a todas aquellas personas, grupos u organizaciones impactadas por la actividades o decisiones de una empresa. En nuestra opinión, desde el punto de vista comunicacional, lo más acertado es referirse a públicos objetivo; sin embargo, se mantiene la palabra para no alterar los conceptos expresados por los autores originales.

Para Ferruz (2017, p. 135), la reputación corporativa es un:

recurso intangible propio de la empresa que se materializa en el comportamiento de la misma y que requiere de un cierto tiempo para su configuración, que es reconocido por sus públicos como generador de valor en tanto que se ajusta a lo que éstos estiman como meritorio de la misma.

No obstante las coincidencias entre muchos autores, las cuales giran en torno a una misma columna vertebral (apreciaciones/percepciones/valoraciones), es interesante mencionar el estudio de Veh et al. (2019), quienes efectuaron una revisión sistemática de la literatura basada en un análisis bibliométrico a gran escala. Tomando en consideración datos bibliográficos de 5885 publicaciones hasta 2016 y combinando análisis de citas y acoplamiento bibliográfico, encontraron que el concepto de reputación corporativa carece de coherencia conceptual, por lo que podría tener una utilidad sobre todo teórica. Por ello, sus recomendaciones se enfocan en centrarse en la reputación corporativa como un concepto actitudinal. Además, proponen que las organizaciones enfatizen en los grupos de interés con los que interactúan, ya que ellos son sus evaluadores (generadores de reputación).

Estas apreciaciones adquieren mayor sentido dentro del contexto de las dos grandes dimensiones desde las cuales se ha venido enfocando a la reputación: la perspectiva del marketing, la comunicación y la estrategia, o la perspectiva económica (Chung, 2005). La primera ve a la reputación como una impresión acumulada, resultado de la interacción con los *stakeholders* y de procesos informativos. La perspectiva económica considera a la reputación un activo intangible, capaz de generar (o quitar) valor a las

organizaciones. De hecho, Sampath et. al (2018) concluyen que el mercado (generador de reputación) castiga la mala conducta empresarial y funciona como un complemento a la aplicación de las normas, especialmente en casos que involucren temas de corrupción.

Reputación y comunicación corporativa

De acuerdo con las diversas perspectivas en torno a la reputación corporativa, el tratamiento que se le ha dado en la segunda década del siglo XXI y su gestión desde la comunicación corporativa, podemos establecer unas ideas base que permitan ensayar una definición:

- El concepto de reputación corporativa es distinto al de imagen corporativa, por lo que sus formas de gestión también difieren.
- Las organizaciones no generan la reputación corporativa; intervienen en su proceso de formación, pero finalmente la forjan públicos distintos.
- La reputación corporativa, una vez generada, se convierte en un activo intangible más de la organización; es responsable de que se fortalezca o pierda valor.
- La reputación corporativa es un activo intangible, comunicacional y, como tal, es susceptible de gestión en las organizaciones.

Sobre la base de los puntos anteriores, la reputación corporativa es el conjunto de apreciaciones o valoraciones que los diferentes públicos tienen sobre una organización, las cuales se forman sobre la base de las actuaciones que realiza —voluntarias o no— y por las consecuencias de estas. Debe considerarse que no solo los hechos —las acciones— generan reputación, sino también las inacciones.

Estas apreciaciones/valoraciones, sean positivas o negativas, tienen una relación directa con la escala de valores del público que las realiza; por ello, lo que un público podría valorar positivamente (reputación positiva) otro podría valorarlo de manera negativa (reputación negativa). En comunicación no hay fórmulas o recetas mágicas, y la reputación, al ser un activo intangible y un activo comunicacional, no escapa a este principio. Por lo tanto, no existen fórmulas únicas para que se forme la reputación, cualquiera sea su dimensión.

Al hacer referencia a los públicos, los que generan la reputación, existe una serie de elementos que pueden influir en la formación de estas diferentes valoraciones sobre una misma acción:

- Escala personal de valores: los principios y valores personales tienen una incidencia directa en el observador que somos; por lo tanto, dependiendo de los que la persona posea, valorará de manera distinta lo que sucede a su alrededor.
- Mayor/menor conocimiento sobre el rubro marco de la acción: un arquitecto valorará de forma profesional y técnica el diseño de una edificación, en contraste con una persona que solo podría apreciar el lado estético. El conocimiento agrega mayores distinciones y criterios al observador para hacer su valoración.
- Calidad de la información recibida en torno a la acción: si se conoce el hecho, pero no se cuenta con toda la información, los antecedentes y la coyuntura en torno a él, habrá diferencias al valorar la acción. A menos información o calidad de la información, mayor subjetividad que objetividad.
- Influencia de terceros: ante la ausencia de información completa en torno al hecho, la persona tiende a recurrir a la valoración que terceros hagan de él, con la cual se forma la suya.
- Temporalidad: lo que hoy es valorado positivamente o de manera neutral, en el pasado puede haber sido valorado de manera negativa. El tiempo influye para que se cambien las perspectivas de los hechos.

Así como se forma la reputación corporativa u organizacional, se gesta la reputación de las personas: sobre la base de sus actuaciones. Sin embargo, aquí hay que destacar que interactúan tres dimensiones de la reputación: la personal, la profesional y la organizacional (figura 1).

Los actos que generan la reputación personal tienen una relación directa con la identidad de la persona, con la dimensión íntima que la lleva a comportarse de una manera determinada. En esa dimensión, se encuentran los valores éticos y morales, creencias religiosas, elementos culturales, vivencias personales y todo aquel elemento que influye en el comportamiento del individuo. En la reputación profesional, la relación es con la identidad profesional, con aquellas áreas de formación por las que ha pasado el individuo y que inciden en su desempeño laboral. También se encuentran en esta dimensión la experiencia, la pericia, productos de su actuar en el tiempo, que permiten al profesional destacarse de otros en un rubro en particular.

Si bien tanto la reputación personal como la profesional tienen basamentos diferentes, en la práctica interactúan con la reputación organizacional. La contratación de una persona parte de la imagen que esta genera con su currículo y con la entrevista personal, pero su reputación comienza a evidenciarse con su actuar en la organización que la contrata. En otras palabras, el currículo puede listar las mejores experiencias y referencias, y la entrevista, generar la mejor impresión; pero todo ello es imagen personal/profesional, todavía no será reputación hasta que lo demuestre en la práctica, con los hechos, con su actuar personal/profesional. Desde cuando la persona se involucra con una organización, la reputación de esta se ve afectada, de manera positiva o negativa, por la reputación personal/profesional del contratado. En ese sentido, el proceso de selección y contratación de un nuevo trabajador se convierte en una apuesta a la retroalimentación mutua y positiva entre las partes.

Figura 1.

Interacción entre la reputación personal, profesional y organizacional



En la práctica, los miembros de la organización, con sus actos, generan la reputación organizacional; de allí la importancia de gestionar los activos intangibles de la organización y de la reputación en particular. Un trabajador cuyos principios y valores no estén alineados con los de la organización tenderá a comportarse de manera distinta y generar riesgos de daño reputacional. Cuando el comportamiento de la persona/profesional es contrario a los valores de la organización y es valorado como negativo, esta puede prescindir de sus servicios, pues no querrá que afecte a su

reputación organizacional. Sin embargo, también puede suceder en el sentido contrario: si el actuar de la organización es negativo, la persona podría renunciar a ella para que su reputación personal/profesional no se vea afectada por la reputación de la organización a la que pertenece.

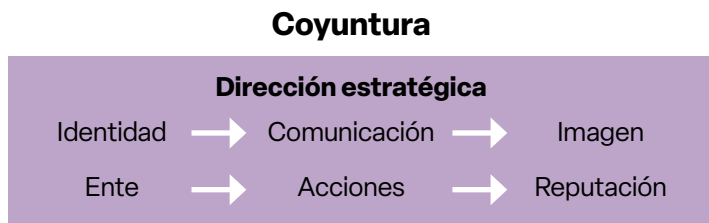
Las personas pueden gestionar su reputación profesional, y hacen que esta se fortalezca con la reputación de organizaciones reconocidas con las que se vincula. En consecuencia, la gestión tiene un impacto directo en su currículum y en la facilidad/dificultad para recolocarse en un mercado laboral competitivo, en el que la reputación juega un papel referente.

Alcances y limitaciones en la gestión reputacional

Dado que imagen y reputación son distintas, no solo conceptualmente sino por sus respectivos procesos de formación, una crisis reputacional no puede manejarse como una crisis de imagen, pues sus consecuencias serían contraproducentes (figura 2). En ese sentido, el punto de partida para analizar en la toma de decisiones se encuentra en establecer si se está ante una crisis de imagen o de reputación.

Figura 2.

Generación de la imagen y de la reputación corporativa



La imagen parte de la identidad, base sobre la cual se desarrollan los procesos de comunicación interna o externa y, a su vez, posibilitan una imagen interna o externa en los públicos. Generada esa imagen, los mismos entes (personas u organizaciones), con la misma base de identidad, actúan y posibilitan la reputación. En la medida en que esa promesa (que es la imagen) se haga tangible a través del actuar, se traducirá en una reputación positiva y, al gestarse, emerge como un nuevo activo intangible de la persona o de la organización. En cambio, si la imagen se hace tangible de

una manera distinta, alejada de las expectativas creadas por ella, la reputación se alejará también del plano positivo.

El hecho de que tanto la imagen como la reputación sean productos intangibles no es razón para que no haya una gestión estratégica de los procesos que los generan. Por el contrario, las coyunturas y los escenarios cambiantes hacen que sea una necesidad una dirección estratégica en materia comunicacional, con el conocimiento profesional de la dinámica particular de formación de cada uno de dichos activos intangibles. El desconocimiento del concepto de reputación y del proceso de su formación hace que algunas organizaciones, consultoras y hasta gestores de comunicación creen que las crisis reputacionales pueden manejarse con herramientas de comunicación, lo cual es falso.

Es necesario partir de la base de que el director de comunicación (dircom) debe ser un profesional con conocimientos multidisciplinarios. No solo por formación sino por necesidad, se encarga de recomendar qué hacer ante una crisis reputacional, ya que debe conocer los quehaceres de las organizaciones con las que trabaja o se involucra. De acuerdo con quiénes son los actores involucrados en la crisis reputacional y tras analizar la situación en particular, el dircom recomienda qué podrían hacer los actores para detener el avance de la crisis y minimizar el daño reputacional. Un comunicado, una rueda de prensa o similares, sin el anuncio de acciones para hacer frente al hecho que originó la crisis, pueden tener efecto nulo o hasta mantener activa la crisis reputacional. La negación de un hecho observado y comprobado por los públicos es la forma más fácil de generar reputación negativa.

Reputación digital

La confusión en torno al concepto de reputación, o su desconocimiento, ha llevado a «clasificarla», ponerle adjetivos o crear denominaciones erradas; la más extendida es la llamada «reputación digital». Si bien la percepción de los públicos —que se traduce en reputación— puede variar por distintos factores, el proceso de su formación es uno solo en sí mismo. Que la reputación se divulgue a través de un medio en particular no es razón para calificarla o colocarle como adjetivo la forma en que se transmite. En ese sentido, es un error referirse como «reputación digital» a las percepciones en torno a una persona, institución, producto o servicio que reflejan o transmiten medios electrónicos (páginas webs, redes sociales, etcétera). Si

se aplicara esa lógica, estaríamos frente a varios «tipos» de reputación: «reputación televisiva», «reputación radial», «reputación impresa», etcétera, lo cual sería un despropósito.

La falsa creencia de que existe la «reputación digital» o «reputación en redes» tiene como consecuencia una visión comunicacional operativa, que pudiera derivar (en el mejor de los casos) en generar imágenes distintas, en desviar la atención temporalmente, pero no en cambiar o mejorar la reputación. La única forma efectiva de ‘borrar’ una reputación negativa sería retroceder en el tiempo y evitar que aconteciera el suceso o acción que la generó, lo cual es imposible en el mundo real.⁵ Ante estos casos, lo correcto es tener claro a través de cuáles medios o canales se transmite la reputación generada para tomar decisiones estratégicas desde el punto de vista comunicacional. Sin embargo, la comunicación no va a lograr que las percepciones de los públicos cambien, pues estas se basan en los hechos, las acciones que han sido efectivamente realizadas y que quedan grabadas en la mente del observador, del público o de una sociedad.

5 Cabe llamar la atención sobre el servicio de «limpieza digital» que algunas empresas ofrecen, mediante el cual prometen borrar contenido perjudicial en redes al reposicionar las informaciones negativas. En la práctica, se cambia el orden de aparición de la información sobre el hecho negativo, pero no lo desaparece, menos si el tema vuelve a ser noticia.

La reputación en tiempos de Covid-19

La crisis originada por la pandemia del Covid-19 ha puesto a prueba la fortaleza, pero también la necesidad de gestionar la comunicación de manera profesional. La sorpresa, la incredulidad, el miedo y otras tantas emociones aparecieron ante la llegada del virus a América Latina. Emocionalmente, ninguna persona estaba preparada para enfrentar la crisis y las organizaciones tampoco.

La comprensible reacción inicial fue de «sálvese quien pueda», lo cual generó actitudes reprochables que dañaron la reputación organizacional. En líneas generales, hubo seis comportamientos que afectaron de manera negativa a la reputación⁶ y que, con el pasar del tiempo, se corrigieron o adquirieron nuevas dimensiones.

6 El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud calificó el brote del coronavirus como pandemia y el 16 de marzo se declaró la cuarentena en el Perú. El día 18 publicamos un artículo en el que originalmente detectamos cinco comportamientos que afectan a la reputación organizacional; agregamos uno más y algunas variantes a los originales (Antezana, 2020b).

Especulación. Ante la desesperación, racional o no, de ciertos sectores de la población, algunas empresas aprovecharon la coyuntura para aumentar el precio de bienes y servicios. Productos de primera necesidad y aquellos relacionados con la limpieza/

salud (jabones, detergentes, alcoholes, desinfectantes, etcétera) desaparecieron de los comercios y la reposición vino con incrementos injustificados. En primera instancia, declarada la cuarentena, ante la incertidumbre, la gente aceptó pagar precios altos; sin embargo, a medida que transcurrieron las semanas y comenzó a gestarse la llamada «nueva normalidad», se evidenciaron los abusos y los buenos tratos a través de redes sociales. La mala reputación ha quedado documentada.

Intransigencia con el usuario. La declaratoria de la cuarentena en el Perú sorprendió a los que estaban en tránsito hacia el país o a quienes todavía no tenían programado su retorno. Ante el cierre de las fronteras, muchos buscaron adelantar o cambiar vuelos. Muchas aerolíneas, en vez de solidarizarse con sus clientes, optaron por cobrar excesivas y abusivas comisiones, y establecieron exorbitantes tarifas para vuelos de un día para otro. Esto afectó no solo al bolsillo de los usuarios, sino que los impactó emocionalmente en un momento en el cual la empatía era lo fundamental. Una indeleble huella en la reputación externa.

Incumplimiento en el servicio. La imprevisibilidad de la crisis evidenció las carencias estructurales de las organizaciones. En el caso de las empresas de *retail*, la demanda superó la oferta y colapsó sus plataformas de comercio electrónico, supuestamente preparadas para transacciones no presenciales. En la práctica, el incremento vertiginoso de compras en línea por la cuarentena reveló fallas a nivel logístico, de las plataformas tecnológicas y de atención al público. Se han reportado casos de semanas —y hasta meses— de demoras en la entrega de compras vía web y en la devolución de cobros por productos pagados y no despachados. De hecho, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual del Perú (Indecopi) tuvo que emitir una medida cautelar que ordenaba que se entregara el producto comprado o se devolviera el dinero en el plazo de 10 días (*El Peruano*, 2020). El incumplimiento dañó la reputación externa y generó la comprensible desconfianza en todos los comercios involucrados.

Irresponsabilidad laboral. La orden al inicio de la cuarentena fue clara: se suspendieron de labores, se reprogramó el trabajo en los casos que fuera indispensable o se estableció el teletrabajo en aquellos casos en los que fuera posible. No obstante, hubo empresas que ante la inactividad obligada despidieron trabajadores, los obligaron a asistir (y exponerse innecesariamente) o no cumplieron con el pago de las jornadas con el pretexto de la inasistencia y no generación de ingresos. A partir de la emergencia

sanitaria, otras problemáticas han surgido con la «nueva normalidad» y el teletrabajo: a) interminables jornadas laborales: pues se asume que el trabajador debe estar disponible 24 horas, siete días a la semana; b) incapacidad en la gestión supervisora; ya que el trabajador no está físicamente en la empresa, la supervisión digital es extrema y agobiante; c) repercusiones en la salud: el estar en casa implica no solo tener el estrés laboral, sino también doméstico, lo que impacta dramáticamente en el trabajador. Estos son golpes directos a la reputación interna y bloquean cualquier deseo de fortalecer la identidad, la pertenencia o el respeto hacia la organización.

Desprotección y desatención al personal. La presencia de los trabajadores en las instalaciones físicas de las organizaciones, cuando sea imprescindible, no es gratuita ni al riesgo del trabajador. Desde la declaratoria de la emergencia, muchas organizaciones estuvieron pendientes de proteger a sus miembros, pero otras no. Rubros de actividades indispensables abastecieron a su personal con mascarillas, protectores faciales, guantes, alcohol, etc.; sin embargo, en el teletrabajo otras tantas organizaciones han desatendido las necesidades laborales en el hogar. La conexión a internet (que es la doméstica), los implementos (micrófonos, lámparas, *mouse*, etcétera) y las fundamentales condiciones ergonómicas para que los trabajadores puedan tener la comodidad mínima indispensable, entre otros, se han convertido en factores para la valoración negativa de la reputación interna, así no se esté físicamente en las instalaciones de la organización.

Incapacidad comunicacional. En las crisis, son imprescindibles la gestión y el acompañamiento comunicacional. La escucha a públicos internos y externos no solo es un insumo necesario para tomar decisiones, sino que será valorada para formar la reputación. De un contexto de especulaciones al inicio de la crisis, meses después nos encontramos en un escenario de *infodemia*, término que la Organización Mundial de la Salud (OMS) oficializó para describir el contexto de exceso de desinformación y rumores que se ha creado en torno a la pandemia, alimentado por las redes sociales. Las organizaciones no escapan a esta coyuntura y, así como los gobiernos han encabezado los esfuerzos para orientar adecuadamente a la ciudadanía, no todas las organizaciones han sabido reaccionar ante las necesidades de información de sus trabajadores y de sus públicos objetivo. La ausencia de capacidad de respuesta, de claridad y de resarcimiento ha jugado en contra de ellas, y ha impactado en la reputación interna y externa.

La pandemia del Covid-19 ha significado un quiebre importante en la

historia de la humanidad. A la fuerza, la crisis de salud ha cambiado nuestro ritmo de vida. Ante esta realidad, las organizaciones tienen la necesidad de adaptarse y gestionar los hábitos con una mirada de largo plazo. Esta gestión pasa por conectar o reconectar con las habilidades comunicacionales, pues, de no hacerlo, se genera un impacto negativo en la reputación (tanto interna como externa), lo cual pudiera impactar—inclusive— en su supervivencia. En ese sentido, las estrategias de comunicación en las organizaciones tendrán que desarrollarse sobre la base de cuatro habilidades, las cuales redundarán en acciones que fortalezcan la reputación:

- a. **Entendimiento:** Comprender que la sociedad no es uniforme, que no todos los públicos son iguales, que sus hábitos son heterogéneos y que para cada grupo humano se debe desarrollar una estrategia comunicacional diferente.
- b. **Empatía:** Lograr que la frase «ponerse en el lugar del otro» sea recíproca y no unilateral, como equivocadamente se cree. La empatía es un proceso comunicacional de ida y vuelta que se debe basar en la apertura y confianza de lo que se transmite, y que se consolida con las acciones, con los hechos, logrando que se fortalezca la reputación.
- c. **Asertividad:** Transmitir los mensajes necesarios para este nuevo orden requiere de la capacidad de decir las cosas con respeto, sin menosprecios y con inclusión, entendiendo lo que le sucede a los públicos internos y externos, y considerando sus respectivos estados emocionales.
- d. **Resiliencia:** Se la entiende como la capacidad de adaptación en situaciones adversas, y no debe limitarse a un sentido reactivo, sino que debe ser proactiva, y adelantarse a las necesidades de públicos internos y externos. Esta resiliencia preventiva permitirá a personas y organizaciones enfrentarse de mejor manera a escenarios de incertidumbre, e impactará de manera positiva en públicos internos y externos. La capacidad de respuesta no es solamente comunicacional, sino actitudinal y se concreta en cómo se actuará ante los retos futuros y en la capacidad para gestionar la reputación futura.

Conclusiones

El concepto de reputación corporativa ha evolucionado desde una perspectiva estrictamente comunicacional hacia una bidimensional, en conjunto

con la perspectiva económica, por el hecho de ser un activo intangible que permite generar valor en las organizaciones.

El dircom, a través de la comunicación corporativa, tiene como reto administrar la reputación de las organizaciones en coyunturas altamente volátiles, en las que los públicos renuevan expectativas, demandan respuestas a la altura de las circunstancias, y se encargan de transmitir y retransmitir las valoraciones que hacen de las actuaciones corporativas. La comunicación en línea, las redes sociales y la velocidad con la que circula la información obligan al dircom a diseñar escenarios de manera proactiva y no reactiva, para tener mayor alcance y menos limitaciones.

Las crisis reputacionales nunca serán las mismas, por lo que la única forma de minimizar los riesgos es lograr que todos los miembros de la organización conozcan cómo se forma la reputación. Gestionarla está en manos del dircom, pero la responsabilidad de formarla es compartida por todos los miembros de la organización.

La reputación, al ser una valoración humana de actuaciones humanas, tiene un alto contenido emocional. Emergencias como la del Covid-19 han evidenciado la necesidad de desarrollar estrategias de comunicación sobre la base de habilidades que permitan (re)conectarse con los públicos objetivo, pues estos son los generadores de reputación. Nuevas realidades influirán para que surjan nuevas necesidades y, en consecuencia, nuevas formas de valorar el actuar humano y organizacional. La reputación es un activo dinámico y en constante movimiento.

Referencias

- Antezana, M. (2015). Cinco creencias erróneas sobre la reputación corporativa. *Revista ANDA Perú* 157 (octubre), 12-13.
- Antezana, M. (2020a). Coronavirus y mala reputación organizacional. *Diario Gestión*, 18 de marzo. <https://gestion.pe/opinion/coronavirus-y-mala-reputacion-organizacional-noticia/>
- Antezana, M. (2020b). Gestión de los hábitos y la comunicación en la (pos) crisis. *Conexión ESAN*, 16 de abril. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/04/16/gestion-de-los-habitos-y-la-comunicacion-en-la-poscrisis/>
- Chung, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Review* 7 (2), 91-109.
- El Peruano*. (2020, julio 20). Indecopi: Estas 13 empresas deberán entregar productos o devolver dinero en los próximos 10 días. *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/99882-indecopi-estas-13-empresas-deberan-entregar-productos-o-devolver-dinero-en-los-proximos-10-dias>
- Ferruz González, S. (2017). Conceptualización de la Reputación Corporativa. Nuevo enfoque y propuesta. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación* 4 (7), 130-137.
- Ferruz González, S. (2020). Nueva propuesta de evaluación de la Reputación Corporativa: Indicador de Desempeño Reputacional. *Doxa Comunicación* 30, 331-349. <https://doi-org.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/10.31921/doxacom.n30a17>
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.
- Gotsi, M., y Wilson, A. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal* 6 (1), 24-30. <http://dx.doi.org/10.1108/13563280110381189>
- Orviz, N., y Cuervo, T. (2020). Revisión de la investigación en el ámbito de la reputación corporativa. *3C Empresa, Investigación y pensamiento crítico* 9 (2), 73-105. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2020.090242.73-105>
- Sampath, V. S., Gardberg, N. A., y Rahman, N. (2018). Corporate Reputation's Invisible Hand: Bribery, Rational Choice, and Market Penalties. *Journal of Business Ethics* 151 (3), 743-760. <https://doi-org.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/10.1007/s10551-016-3242-3>
- Veh, A., Göbel, M., y Vogel, R. (2019). Corporate reputation in management research: a review of the literature and assessment of the concept. *Business Research* 12, 315-353. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0080-4>

El manejo de la comunicación gubernamental en tiempos de crisis por coronavirus: El caso ecuatoriano

María Eugenia Molina 

Universidad Nacional de La Plata/Universidad San Francisco de Quito USFQ

DOI: <https://doi.org/10.18272/USFQPRESS.m98.c503>

Introducción

La crisis por la emergencia sanitaria como consecuencia del coronavirus, tanto a nivel global como de Ecuador, nos ha interpelado como sociedad respecto de cuán preparados estamos para afrontar una pandemia que tuvo un protagonismo en el mundo de manera imperativa. Sin embargo, no solamente ha habido dificultades para afrontar esta realidad en los ámbitos epidemiológico y de salubridad, temas como conducir la comunicación de riesgo y de crisis también son materias pendientes en esta situación.

Todas las organizaciones, desde la más pequeña a la más grande, requieren contar con procesos comunicacionales que les permitan compartir con sus públicos mensajes claros, didácticos y estructurados, que ayuden a cumplir con los propósitos de la organización. Como lo señala Putman (cit. en Cruz, 2004, p. 106), «en la comunicación subyacen la mayoría de los procesos comunicacionales, ella contribuye tanto en el desarrollo como en la representación de estructuras y es perfilada por un número de características organizacionales e individuales propias de

su naturaleza». Esa arista, la comunicación en las organizaciones —un país viene a ser una gran organización—, debe constituirse en la fuerza motora de su trabajo cotidiano, pero no como un simple intercambio de información, sino como un eje transversal que facilite los procesos intra e interorganizacionales.

Por ello, es clave que las organizaciones, de la naturaleza que sean, las ciudades y los países establezcan dentro de sus administraciones, como ejes de trabajo, políticas de comunicación estratégica con directrices claras que permitan planificar, prevenir y gestionar adecuadamente el riesgo y la crisis. De esa manera, es posible afrontar con éxito las contingencias de diversa índole que se puedan presentar. Como nos ha hecho entender esta pandemia, ninguna organización está exenta de la crisis, y la diferencia entre salir airosa, incluso fortalecida, es la preparación previa que logre la organización desde lo estratégico, por ello es importante dar cuenta de a qué llamamos comunicación estratégica:

La comunicación estratégica es una interactividad, una tarea multidisciplinaria, que pretende trabajar con una empresa en situación y proyección; la estrategia es un plan de acción global que opera en el campo especulativo con decisiones no estructuradas mediante el método de prueba y error, es el proceso de la operación de inteligencia que facilita saber dónde se está y hacia dónde se está yendo. (Scheinson, 2009, p. 157)

Quienes hacemos comunicación estratégica con énfasis en crisis podemos decir que las organizaciones que planifican y gestionan su labor no solo mejoran su posicionamiento e imagen, sino que optimizan la relación y sintonía con los públicos. Esto se da como parte de su responsabilidad social o de su reputación corporativa, y también como garantía de procesos participativos en sintonía con los *stakeholders*, con lo cual se avanza de lo comunicativo a lo comunicacional. El diseño de este tipo de estrategias es un gran apoyo para delinear y manejar situaciones de riesgo y de crisis.

Las organizaciones están expuestas a una serie de factores que pueden ser motivo de riesgo y desencadenar en crisis si no son manejados adecuadamente. Uno de estos factores es el rumor, más cuando, en circunstancias de incertidumbre por una emergencia sanitaria como la que atravesamos, los países no han logrado fortalecer sus sistemas de comunicación oficial. En ese contexto, se presentan los elementos para que la desinformación y las noticias falsas, o parcialmente falsas, cobren notoriedad y se posicionen mensajes tergiversados. Estos, si no son aclarados a tiempo, se convierten

en una potencial arma de destrucción del capital de confianza de la organización, y, al mismo tiempo, son un modo de expresión, un llamado de atención de que la información oficial es escasa o deficiente.

Para frenar los rumores y generar credibilidad, es menester que la organización ofrezca un pronunciamiento oficial claro, coherente y sólido que no deje dudas entre sus públicos respecto de los mensajes y, sobre todo, de las acciones que se efectúan para mitigar o gestionar la crisis. Si bien no es conveniente salir a desmentir cada rumor que se crea en torno a un evento de crisis, tampoco se puede esperar a que este desaparezca solo y no quede rastro de daño institucional, ya que ello podría ser entendido como una aceptación tácita o como signo de que se oculta información.

No es posible predecir en qué momento o por qué circunstancias puede desencadenarse una crisis, por lo que las organizaciones deben prepararse para solventarlas debidamente, y construir estrategias, tácticas y acciones enmarcadas en las macropolíticas; ello permitirá que, en momentos de riesgo, sus personeros sepan de qué modo actuar. Si no se preparan estrategias, se mostrará debilidad al enfrentar los problemas que la crisis genera, por su propia naturaleza. Cuando se afronta de modo errático tal situación, la organización puede desequilibrarse. En este sentido, Múnera (2015, p. 34) indica lo siguiente:

No cabe duda de que cualquier institución está expuesta a riesgos multicausales y, en mayor medida las entidades de carácter público que están obligadas a garantizar el bienestar comunitario en todos los niveles; por ello el manejo de la crisis debe ser considerado un asunto prioritario y estratégico que requiere conocimiento, investigación, planificación, claridad de propósito, definición de tareas específicas y asignación de los recursos humanos y financieros pertinentes.

Cuando nos encontramos en situaciones de emergencia y, por ende, de incertidumbre, es imperativo para las organizaciones y los países dar certezas y seguridad a la población, con base en el trabajo planificado y conjunto entre las instancias de decisión, comunicacional y operativa. El riesgo es aquella llamada de atención o de alerta que ocurre para prevenir crisis nuevas o ahondar las que están vigentes, con lo cual se busca salvaguardar a la población y a la organización en términos de problemas futuros; en ese sentido, la comunicación de riesgo es fundamental en las estrategias de prevención.

La población y las autoridades del Estado central debemos tener claro que el riesgo siempre está presente en la mayor parte de las acciones de la vida diaria. Algunos riesgos desencadenan en crisis, ya sea por su propia naturaleza o por la ausencia de un trabajo efectivo de los tomadores de decisiones; en otras ocasiones, quedan como peligro latente, y algunas veces son controlados y evitados, gracias al manejo integral de cada caso. En el tema del coronavirus, en Ecuador, los riesgos que se desprenden de la crisis principal toman preponderancia y notoriedad. Así, la pérdida de empleo, falta de seguridad social, violencia intrafamiliar, delincuencia, casos de corrupción, entre otros, abonan negativamente a la crisis principal y podrían ocasionar crisis paralelas; por ello, es necesario un trabajo conjunto de las autoridades y la responsabilidad de la población.

Los riesgos se originan por múltiples causas y son, de muchas maneras, precursores de la crisis, pero no desaparecen, necesariamente, cuando la crisis se extingue. Por eso, frente a la realidad de convivir con el peligro o con el riesgo de este, el intercambio de ideas y el trabajo conjunto entre la autoridad y la población dan la pauta de un compromiso mutuo para evitar nuevas crisis. En ese sentido, es necesario instalar capacidades integrales tanto en la población como en las organizaciones e instituciones del Estado. Se debe potenciar la capacidad de mapear los riesgos, desde su multicausalidad y desde sus distintos grados, y prever escenarios reales y potenciales, con equipos interdisciplinarios que aporten desde su experticia, de modo pedagógico y altamente profesional, sin olvidar que se viven momentos de vulnerabilidad.

El riesgo, al ser permanente, requiere de capacidades y habilidades en la organización, pues son procesos que necesitan trabajo constante y competencias para adaptarse a escenarios y realidades con niveles moderados y altos de complejidad. Debe pensarse siempre que no hay manera de quedarse fuera del mundo digital y que, para ello, se debe trabajar desde la estrategia y no solo desde acciones aisladas. El equipo que maneja el riesgo debe contar con personas expertas en múltiples temas.

Es efectivo manejar el riesgo en tanto se lo conduce como medio de alerta temprana. En este manejo, deben inmiscuirse los *stakeholders* internos y externos, que aportarán para dar cuenta y solucionar peligros reales y potenciales. Con esa información, será posible transformar comportamientos y conductas para capear el riesgo y dar certezas a quienes son parte de esa colectividad. El riesgo, en ese sentido, es tal cuando aún no se ha generado la crisis, es decir, aún no se ha transitado a ese nivel y se pueden gestionar todavía las

vulnerabilidades que se presentan en esta etapa. Para ello, hay que tener claro que no se puede subestimar el motivo del riesgo ni minimizar su presencia; en esta fase es clave la proactividad de quienes integran la entidad.

En la emergencia sanitaria a causa del coronavirus, el mundo no se encontraba preparado para enfrentar una crisis de tal magnitud, compleja y generalizada. Esta es una de las características de las crisis: aunque no podemos predecir cuándo y de qué modo se van a producir, ni el impacto que puedan tener, hay varios elementos que nos alertan de lo que se puede suscitar. No se puede dejar de enfatizar que la crisis, al ser un cambio repentino, súbito y complejo, constituye también un tiempo donde, a la vez que hay una gran necesidad de las audiencias de informarse con certidumbre, circulan mucho más los rumores; por ello, los mensajes claros, responsables y consistentes son imperativos. Es necesario puntualizar que entre menos información oficial se difunde, más cantidad de rumores se producen.

Uno de los objetivos de la comunicación de crisis es comunicar la información, sobre todo aquella precisa que requieren saber los públicos, e informar, de una manera ética y transparente, acerca de los sucesos y de los avances en materia de la gestión de la organización. Ello deberá comunicarse de manera responsable y honesta; de lo contrario, cuando se falsea la verdad de los sucesos de crisis, se corre el serio riesgo de ahondarla y abrir más frentes de los que resultará mucho más difícil salir. No hay manera más equivocada de tratar la crisis que mintiendo, negando, minimizando o culpabilizando del problema a la población. Al respecto, Islas y Hernández (2013, pp. 31-32) indican lo siguiente:

La previsión de la crisis, como tal, tiene una serie de características endógenas que obligan a reaccionar con celeridad ante lo imprevisto, pero, además, normalmente va acompañada de una dimensión pública que, en la mayoría de los casos, se convierte en mediática (y con mayor virulencia en aquellos meses de sequía informativa).

Es claro que las organizaciones, las ciudades y los países deben tener instaladas las capacidades para afrontar estas contingencias, que cada vez son más recurrentes y se originan por distintos motivos. Conocer cómo enfrentar y superar las crisis en las instituciones es un gran desafío para los asesores de comunicación y para las entidades en general. Constituye un trabajo multidisciplinario y colaborativo entre los distintos estamentos, en donde cada uno deberá aportar para desarrollar y ejecutar estrategias de

comunicación de crisis que apalanchen a la entidad y a sus *stakeholders*. Es importante no perder de vista que, en estas circunstancias, el tratamiento informativo debe manejarse de forma impecable. Es indispensable contar con protocolos de acercamiento a los medios y a la población, y evitar la opacidad; un error en este aspecto constituye un nuevo problema que enfrentar en medio de los ya existentes. Según Piñuel (2002, p. 30):

una crisis adquiere mayor relevancia cuando se ven involucrados los medios de comunicación, es aquí cuando la comunicación cumple el rol de ayudar a atenuar el impacto en la imagen, funcionamiento y reputación de la organización y busca, por un lado, frenar la crisis y aportar reacciones favorables frente al acontecimiento que la originó, y, buscar que la pérdida de crédito y de capital en imagen que la crisis ocasiona, sea mínimo.

En pleno 2020, y en medio de la emergencia sanitaria derivada de la pandemia por coronavirus, no solo los medios de comunicación juegan un papel clave para difundir la información y viralizar la crisis. Las redes sociales constituyen una fuente permanente e inagotable de noticias, comentarios, debates y opiniones en torno a este y otros temas. Los hay de todos los órdenes y formas, desde la opinión técnica de entendidos en la materia, como periodistas responsables, hasta de *trolls* y personas que sin el más mínimo trabajo de constatación difunden lo que les llega y les parece interesante. Incluso, se encuentran aquellas noticias falsas (*fake news*) o las operaciones de desinformación que, con ciertos elementos verosímiles y claras intenciones de crear confusión en la opinión pública, emiten sus «informaciones».

No hay político que no cuente con redes sociales para difundir sus mensajes, sobre todo mediante X (antes Twitter), que es la que más impacto consigue en materia de seguidores y penetración del mensaje. Sin embargo, para que las distintas redes que existen en la actualidad sean efectivas, es imperativo planificar con base en estrategias, tácticas y acciones enmarcadas en políticas comunicacionales que abarquen los distintos aspectos de comunicación con los grupos de interés.

Los emisores de los mensajes deben tener en cuenta que no se trata de sobrebundancia informativa, que, lejos de ayudar, puede llegar a confundir a los *stakeholders* en su afán por informarse. No obstante, tampoco se debe dejar de brindar información oficial, por medio de redes sociales, pues ello puede propender a proliferar el rumor. Por tanto, se debe tener claridad sobre qué subir a redes, qué contestar o lo que hay que evitar. No debe

olvidarse que, en esta situación, las personas se encuentran mucho más emocionales y una respuesta equivocada puede dar lugar a nuevos focos de crisis. Se busca que las redes sean aliadas institucionales de difusión y posicionamiento, como indica Losada (2015, p. 34):

En definitiva, las redes sociales deben ser parte inexcusable de una estrategia de comunicación en situaciones de crisis, del mismo modo que son parte necesaria de la comunicación cotidiana de la organización. Es lo que solicita el ciudadano, el cliente, el público. Es lo que demanda nuestro actual modelo social. Es lo que permiten las nuevas posibilidades tecnológicas. Es, al fin y al cabo, lo que exige nuestra responsabilidad como organización.

No cabe duda de que una crisis, y más una de las dimensiones de la causada por el Covid-19, es un reto y una prueba de fuego para las autoridades nacionales, pues los mandatarios deben poner a prueba toda la estructura gubernamental para responder a los requerimientos de la población, en sus distintas aristas y niveles. Deben pensar que los errores pueden costarles mucho más que la popularidad y que, de hacerlo bien, sus liderazgos se verán fortalecidos; en cualquier caso, esta crisis vino a exigir de todos ellos actitudes y aptitudes que demuestren sus capacidades como estadistas.

Tales capacidades se deben mostrar en diversos frentes, como en el manejo sanitario, mediante decisiones prontas y acertadas; en lo comunicacional, a través de estrategias integrales que le acerquen a la población; en lo político, con la búsqueda de acuerdos que sumen liderazgos en beneficio de todos, más aún de quienes ya son castigados por condiciones de vulnerabilidad. La habilidad de un líder se muestra en circunstancias de crisis, para lograr unir a los distintos sectores en pro de un objetivo común, como la defensa de la vida. En cuanto a la economía, debe trabajar para lograr mantener lo más a flote posible este sector tan sensible y necesario para cada país.

Los medios digitales, por su propia naturaleza, requieren actualización permanente de información, que se debe enriquecer con data y con noticias positivas. Por más negativa que sea la situación, siempre habrá noticias positivas que dar. Ello no tiene que ver con falsear la verdad o minimizar la crisis, se trata de que los mensajes sean directos, pero no dramáticos. Es importante recurrir a elementos gráficos que clarifiquen las cifras, por ejemplo, mediante infografías, videos, audios y más elementos que contribuyan a facilitar que los grupos de interés comprendan el mensaje; todo ello aporta a evitar los rumores y la desinformación, y a fomentar la transparencia.

Las crisis, por su naturaleza, desnudan las realidades de las organizaciones, al tiempo que muestran sus preocupaciones e incertidumbres frente a lo que se viene. Ciertamente, esta ‘patología’ tiene algunas características comunes a la gran mayoría de casos; unas serán más sobresalientes que otras, dependiendo de las particularidades de cada una, pero a todas se las encuentra en medio de las crisis de distintas índoles.

Con base en las características de las crisis que aluden Tironi y Cavallo (2004), se resumen estos ocho puntos:

1. Sorpresivas: Aunque se pueden identificar posibles signos o riesgos y anticiparse a los problemas, las crisis producen un efecto inesperado, por su propio estallido o por su oportunidad o contenido.
2. Únicas: La organización pasa por una situación particular, extraordinaria e irrepetible; toda crisis es única porque depende del contexto en que se da y la dinámica que adquiere.
3. Urgentes: Hay que atenderlas de modo inmediato. Se siente que restablecer el equilibrio demora mucho, que las acciones que se ejecutan son un tanto «inútiles» y que los efectos de la crisis parecen inatajables. Quienes están al mando de la entidad y, por ende, de la crisis están sometidos a un estrés constante debido a las presiones.
4. Desestabilizadoras: Las relaciones naturales de la organización se ven alteradas y sacadas de los parámetros que controlan su funcionamiento.
5. Caóticas: Las respuestas (actitudinales y operativas) presionadas por la urgencia resultan inusuales e incómodas, aunque se tenga bien definido un repertorio de respuestas, la naturaleza de la crisis motiva grados de improvisación.
6. Inciertas: Se ingresa en un estado gradual y creciente de incertidumbre, a veces exagerado, pero la imposibilidad de conocer el final de la crisis deposita inseguridad en el futuro de la organización y de sus líderes.
7. Victimizadoras: Siempre hay víctimas de la crisis, ya sea la organización en sí, una o varias personas o departamentos, o víctimas externas, y, por ende, un victimario.
8. Emocionales: Los contenidos expresivos son preponderantes y quedan de lado los contenidos razonados, lo cual indica que hay un peligro latente; esto se vigoriza por la injerencia de los medios de comunicación.

La crisis por la emergencia sanitaria de coronavirus en el Ecuador

El primer caso de Covid-19 que reconocieron las autoridades ecuatorianas fue el de una persona que viajó desde España el 14 de febrero de 2020 y dio positivo a la prueba realizada el 27 del mismo mes. La entonces ministra de Salud Pública, Catalina Andramuño, difundió la información sobre este caso el 29 de febrero, mediante la Secretaría General de Comunicación de la Presidencia. A partir de este, los contagios y las muertes se incrementaron a gran escala, tanto en Guayaquil y en la provincia del Guayas, como en la provincia de Los Ríos; días más tarde se extendió a todo el territorio nacional.

Bajo la denominación de «Activados por la salud», el Gobierno presentó una cadena nacional de radio y televisión la noche del 29 de febrero, en la cual la ministra Andramuño informó que un día antes se habían obtenido los resultados que indicaban que la sospecha de coronavirus de la paciente proveniente de España era positiva. Se hacía público este resultado un día después de haberlo obtenido. Además de hacer una crónica de los sucesos desde la llegada de esta paciente hasta la fecha del anuncio, indicó que el Gobierno dispuso de los recursos necesarios para adquirir insumos y brindar atención médica para contener la enfermedad en el país. Se dio a conocer también que el Ministerio de Salud Pública realizaba seguimiento a alrededor de 149 personas que tuvieron contacto con la paciente cero.

En esa cadena nacional también participó, entre otros, la representante de la Organización Panamericana de la Salud, Gina Watson. Ella refirió que en este tipo de emergencias se debe trabajar desde la preparación y la respuesta, mediante comunicación de crisis, de manera multisectorial. Así, dijo la representante internacional, sería posible difundir la información de forma masiva, sustentada en la evidencia, y generar una respuesta responsable por parte de la ciudadanía hacia una enfermedad nueva. En lo sucesivo del desarrollo de la cadena nacional, se trató acerca de medidas de prevención, temas como el uso o no de mascarilla, gel de manos, entre otros (*Primicias*, 2020).

A partir de allí ocurrieron algunas situaciones de aglomeraciones en farmacias, supermercados, y, en general, lugares donde la población se abasteció de gran cantidad de productos y dejó a muchos sin la posibilidad de adquirirlos. El Gobierno no dio pautas claras de cómo actuar aparte de algunos

razonamientos generales, pero no generó políticas y estrategias comunicacionales en torno al riesgo, que era un hecho, y a la crisis, que estaba *ad portas*. Aunque se trataba de una enfermedad nueva, el Gobierno debía estar preparado para afrontar situaciones de crisis de todo nivel e índole, y lo que pasaba aquí, sin duda, era un tema de extrema importancia, que debía contar con una estrategia para gestionar esta crisis o, si era necesario, armarla.

Sin embargo, el discurso oficial se orientaba en el sentido de que el país, su infraestructura hospitalaria, sus entidades de primera respuesta y sus autoridades estaban preparadas para afrontar la crisis. Concomitantemente con estos mensajes gubernamentales, los casos empezaban a aumentar, sobre todo en provincias como Guayas y Los Ríos. En Guayaquil, que, para esos días, se convertía en epicentro de la pandemia, la crisis se iba haciendo más marcada y sostenida en el tiempo, y mostraba sus características y su efecto negativo, mientras que el Gobierno no tenía una estructura para gestionarla de manera efectiva. Sobre la gestión de la crisis, Courtney (cit. en Riorda, 2001, pp. 6-7) indica:

En general, la gestión de la comunicación de crisis, y por ende la comunicación de crisis, impone el desafío de operar con paradigmas disruptivamente nuevos y bajo presión. Esto es muy diferente a operar con las reglas de juego conocidas y con tiempos habituales. Aún bajo este desorden delimitado, sigue habiendo incertidumbre «residual», que es la que queda después de hacer el mejor análisis posible para separar lo desconocido de lo inconcebible.

Ese actuar no se podía apreciar en el manejo comunicacional de la crisis por parte de las autoridades. El lunes 16 de marzo por la noche, mediante cadena nacional de radio y televisión, el presidente de la República, Lenín Moreno, declaró el estado de excepción en el país, con el objetivo de contener la transmisión del virus. Para esto, entre otras medidas, anunció el cierre de fronteras, el toque de queda y la restricción de circulación. Sin embargo, no se acompañó a estas medidas de una estrategia de comunicación y posicionamiento como lo requería la situación. Es verdad que dada la gravedad de la situación puedan ocurrir errores al principio, pero se los debe solucionar en el menor tiempo posible.

Ese era el momento para informar y para comunicar la información. Para ello, era fundamental contar con un relato claro y estructurado, y evitar las contradicciones, con ideas fuerza que dieran cuenta a la población de las verdaderas dimensiones de la realidad de la pandemia. Además del trabajo

de contención y mitigación con el que se gestiona la situación, en circunstancias de crisis intensas el trabajo tripartito entre el componente gerencial, comunicacional y operativo es vital. De esta manera se evita la opacidad en el manejo de datos y en la comunicación en general; se pueden reducir las incertidumbres, y, por ende, los efectos negativos sobre la reputación e imagen de la autoridad gubernamental y del país en sí mismo.

Era además la ocasión para apuntalar percepciones positivas. Para ello, también se requiere de una preparación previa de quien ejerce la vocería. Esta persona debe mostrarse empática, carismática, clara y coherente entre lo que está diciendo y lo que hace; de lo contrario, solo se quedará en un discurso que los públicos catalogarán como vacío. No es necesario que este discurso sea largo, pero sí consistente, y genere confianza en los ciudadanos, quienes, por las circunstancias, requieren de la presencia de un líder con quien sintonizar.

En el Ecuador, y concretamente en Guayaquil, las autoridades tomaron decisiones contradictorias. Por ejemplo, el 4 de marzo de 2020, cuando la crisis sanitaria en esta ciudad estaba avanzando a un ritmo rápido, se decidió jugar con público un partido de fútbol por la Copa Libertadores de América. Esto no solo generó molestia entre los públicos, sino que fue un mensaje contraproducente y confuso, pues, por un lado se pedía distanciamiento social y se decretaron medidas restrictivas y, por otro, se dio luz verde a este tipo de concentraciones masivas, en las que no se cumplió con las medidas sanitarias que el mismo Gobierno fomentaba. Incluso, el gobernador del Guayas a esa fecha, Pedro Pablo Duart, manifestó el 2 de marzo de 2020, mediante Twitter: «¡El virus más peligroso es el miedo!». A este tuit, en el que se etiquetó al presidente y al vicepresidente de la República, le seguía un comunicado de la apertura al público del partido de fútbol.¹

Si se parte de la premisa de que la comunicación de crisis busca brindar certezas y seguridad a la población, así como defender la vida y el bienestar, al reducir las amenazas a la integridad de los posibles afectados, se puede notar que los mensajes y las decisiones tomadas fueron contradictorias con los mensajes y los objetivos. Eso ocurría en momentos en los cuales el Gobierno se encontraba en un altísimo nivel de exposición pública —léase también política—. Sobre todo en momentos de crisis, deben evitarse los mensajes contradictorios, pues solo logran confundir a la opinión pública y dar elementos para que sus rivales políticos y opositores los critiquen.

¹ Duart, J. (2 de marzo de 2020). «El virus más peligroso es el miedo...». Twitter. https://twitter.com/PedroPabloDuart/status/1234678092083318784?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwtterm%5E1234678092083318784%7C

Lenín Moreno delegó a su vicepresidente, Otto Sonnenholzner, para que cumpliera las funciones de vocero y presidente del Comité de Operaciones de Emergencia (COE). La explicación del primer mandatario para esa decisión fue que él se encontraba entre la población de riesgo. Sobre este tipo de decisiones, Riorda (2011, p. 26) argumenta que

las crisis fuerzan a los gobiernos y a los líderes a enfrentarse a asuntos que no afrontan diariamente. Encuadrar el sentido es algo clave en la gestión de comunicación de crisis y, por ende, no fácilmente delegable. A diferencia de muchos procesos del sector privado que recomiendan las figuras de voceros, las crisis políticas —por su sobrecarga de incertidumbre y expectativas— no admiten la transferencia del liderazgo tan fácilmente.

La crisis extraordinaria por el coronavirus requiere de respuestas también extraordinarias. El manejo de una crisis es la «vitrina» de las autoridades para mostrar su liderazgo o su falta de previsión. Hay hitos que determinan cómo se gestiona la emergencia, y la buena comunicación de la crisis es, precisamente, un arma poderosa para defender a la sociedad de los efectos nocivos de la pandemia. La comunicación asertiva, verídica, propositiva y responsable constituye un puntal de credibilidad del que los gobernantes deben sostenerse en momentos de máxima tensión. Representa ese capital de confianza del que debe estar imbuido un mandatario a los ojos de sus mandantes, y eso es posible cuando la población acepta como positivo el trabajo previo y el realizado durante los acontecimientos críticos.

Una crisis mal gestionada, en cambio, puede acabar con la imagen, reputación, credibilidad y liderazgo de la autoridad. Los costos de una mala gestión atraviesan todas las instancias organizacionales, con un costo político alto para su líder, pero también para el país en general, tanto a lo interno como externo. Si no hay una dosis alta de credibilidad, los mensajes, los comunicados y la estrategia pierden o, al menos, debilitan su efectividad. Todo eso contribuye a que los públicos busquen otros modos de información, algunos de los cuales pueden llevarlos desde a consumir noticias falsas hasta ser presas de operaciones de desinformación, lo cual ahonda la crisis y exacerba las emociones.

En tiempos de crisis el liderazgo de la autoridad es decisiva, pues las decisiones que se tomen en ese momento y a lo largo del desastre y cómo se las comunique mostrará la capacidad del líder para sacar adelante una situación altamente adversa para los habitantes que se encuentran vulnerables

y buscan en su autoridad el apoyo concreto y real a sus necesidades.
(Molina & Vásquez, 2018, p. 37)

A medida que avanzaban los días, aumentaban los contagios y las muertes, y el Gobierno ecuatoriano continuaba cometiendo errores estratégicos en el manejo comunicacional de la crisis. Una cantidad de voceros empezaron a aparecer en cadenas nacionales, con lo que no había unicidad del mensaje, y cada uno le daba su propio sello a la información que transmitía. En un mismo día se veía al vicepresidente de la República y a distintos ministros, entre otras autoridades, ejercer la vocería e interpretar de modo diferente los anuncios hacia los públicos.

Esta situación redundó negativamente en los *stakeholders*, pues con este manejo se logró confundirlos con la información de múltiples funcionarios y, por ende, diversos estilos de comunicar. Es clave indicar que el vocero debe tener una preparación específica de entrenamiento para comunicar en situaciones de crisis. No es lo mismo informar sobre el día a día de la gestión que acerca de sucesos extraordinarios en los que hay una gran carga emocional, donde todos estamos vulnerables.

La labor del vocero es dar a conocer lo que la gente requiere saber; con claridad, seguridad y humanidad, y debe manifestar qué se hace para gestionar y mitigar los problemas. Asimismo, debe contar con el apoyo permanente del comité de crisis y la mesa situacional, que son instancias diferentes, pero que se complementan al dar soporte técnico preciso a quien ejerce la labor de vocería. El vocero principal puede y debe contar con dos personas claves que ejerzan la función de vocería alterna y secundaria, respectivamente; cada uno de los tres tiene su función en un momento preciso, no se trata de que todos hagan la misma labor al mismo tiempo. Sobre esto, Fumanal (2020, p. 24) anota:

En estos momentos, es donde los gobiernos deben enviar un mensaje orientado a contrarrestar esos estados de opinión, esos estados emocionales, a transmitir calma, seguridad y certidumbre. Para ello, es fundamental reducir al máximo los interlocutores y portavoces del gobierno, para que la comunicación se focalice en un estilo, una forma de proceder y una respuesta. De lo contrario, la multiplicidad de portavoces puede enviar mensajes contradictorios, dando lugar a matices o rectificaciones que agravan la situación que precisamente se quería gestionar, el desconcierto.

En medio de lo más fuerte de la pandemia, y cuando éramos noticia en la región y en el mundo por el inadecuado manejo de la crisis, cada día había un nuevo vocero. No era solo el vicepresidente de la República (quien participaba cada vez menos como vocero oficial) sino también la ministra de Gobierno, María Paula Romo; la ministra de Salud, Catalina Andramuño, quien luego de su renuncia (en plena crisis) fue reemplazada por el médico Juan Carlos Zevallos, y la secretaria de Gestión de Riesgos, Alexandra Ocles, que salió del Gobierno por denuncias de sobrepagos en la compra de canastillas de primera necesidad para personas afectadas por la pandemia. Además, fueron voceros funcionarios de menor rango de esos y otros ministerios, ministros de otras carteras de Estado, funcionarios del ECU 911 e, incluso, el presidente de la República emitió mensajes a la ciudadanía.

En las presentaciones de estas autoridades y funcionarios, con sus propios aciertos y errores en el manejo de su comunicación tanto verbal como no verbal, se denotaba poco entrenamiento para vocería de crisis. Incluso, los periodistas de los medios llamados públicos mostraban su nerviosismo al conducir los espacios con los voceros y mediante cadena nacional de radio y televisión. Sin embargo, no solo eran temas de forma, que en crisis son importantes, sino temas de fondo, pues no se informaba de forma clara, ni por medio de las cadenas nacionales ni de otros mecanismos, acerca de cifras de contagiados, muertos y recuperados, usos correctos de la mascarilla, información de a dónde acudir cuando se tiene síntomas de afecciones respiratorias, lineamientos acerca del estado de excepción, manejo de los cadáveres, entre otros.

Esta crisis, por su dimensión, fue noticia en todos los medios de comunicación nacionales. Además, al difundirse la grave situación por la que pasaban, sobre todo, Guayaquil y Guayas, trascendió a cantidad de medios internacionales, por lo cual era fundamental contar con estrategias de respuesta para estos. Era obvio que iban a buscar conocer lo sucedido y entrevistar al vocero gubernamental, y encontrar en él las respuestas que aclararan el panorama o que, al menos, permitieran un tratamiento informativo asertivo de los hechos que se suscitaban y se siguen dando en el país. Junto con la pandemia, se empezaron a conocer denuncias de una serie de actos de corrupción que no solo dieron más de qué hablar a la prensa y a la opinión pública, sino que ocuparon los esfuerzos de las autoridades, que deberían haber estado concentradas en la crisis inicial.

No se vio dentro del equipo que estuvo al frente de las vocerías —ni en el inicio de la pandemia, ni en su desarrollo— a un estratega de

comunicación de crisis, y, si lo hubo, no se notó su influencia en las autoridades y funcionarios que entregaron los mensajes a la ciudadanía. Es más, en el transcurso de la pandemia se cambió de secretario de Comunicación en tres ocasiones, con lo cual se pueden coleccionar las intermitencias en el manejo de la comunicación durante la emergencia.

Las noticias en los medios de comunicación se volvían todo el tiempo negativas y alarmantes: muertos en las calles y en las casas; familiares que buscaban entre cadáveres a sus seres queridos; pronunciamientos de las autoridades de que las cosas estaban controladas, cuando en la realidad sucedía lo contrario. Además, se sucedieron polémicas tanto en el país como en el exterior, por algunas declaraciones de las autoridades.

La primera declaración que causó controversia fue la efectuada por el presidente de la República, Lenín Moreno, cuando el jueves 2 de abril, en una cadena nacional de radio y televisión, dijo:

He dispuesto que, usando todos los mecanismos posibles, se transparente la información, por dolorosa que esta sea, hay que transparentarla, hay que decir la verdad, sabemos que, tanto el número de contagios como de fallecimientos, los registros oficiales se quedan cortos, la realidad siempre supera el número de pruebas y la velocidad con la que se presta la atención. Les sucedió ya a otros países y hoy lo vivimos también en el nuestro, sobre todo en la querida, muy querida Guayaquil.²

2 Moreno, L. (3 de abril de 2020). «Pediré que se transparente la información...». *El Hemisférico*. Facebook. <https://www.facebook.com/hemisferico/videos/255913818906871/?v=255913818906871>

Este tipo de pronunciamientos del primer mandatario, en momentos de crisis aguda, en donde los públicos están pasando por circunstancias emocionales fuertes, de tensión, duda, incertidumbre, se convierten en un elemento de crisis. Da a entender que la información recibida en las semanas anteriores es falsa, no corresponde a la realidad y que era necesario que el presidente exhortara a los funcionarios para que transparentaran las cifras. Eso restó credibilidad a la actuación del Gobierno, pues el capital de confianza es un valor importante y un intangible que en crisis debe mantenerse y que, cuando se resquebraja, afecta a todo el andamiaje institucional. Con este pedido del presidente, la opinión pública leyó entre líneas que las autoridades mintieron respecto de la situación del país en relación con las cifras de muertes y contagios. Sobre estas situaciones, Tironi y Cavallo (2004, pp. 217-218) indican que:

los costos de una crisis cruzan todo el repertorio de males: confianza dañada, clientes insatisfechos [mandantes para el caso], desmoralización interna, reputación por los suelos. Pero en la última línea, la amenaza no está en la crisis —que es ineludible— sino en el modo que es administrada, controlada y zanjada.

Los medios de comunicación, las redes sociales y la opinión pública en general reaccionaron y pusieron en la agenda pública y mediática esas declaraciones del presidente Moreno, y comentaron y opinaron al respecto. Esas afirmaciones evidenciaron que la primera autoridad de la República no contó con la preparación necesaria y oportuna de manejo de la vocería y de construcción de los mensajes, o que no enfocó adecuadamente el espíritu del mensaje; en cualquier caso, hubo, al menos, ambigüedad en este. Cuando el mensaje no es claro, conciso y coherente, se posibilitará que sea entendido de distintas maneras por los *stakeholders*; Weick (1995) denomina a este inconveniente «equivocalidad», que, en crisis, es altamente negativa.

Otro acontecimiento se generó con la renuncia de la ministra de Salud, Catalina Andramuño. Ella adujo que no se contaba con los recursos para afrontar la pandemia. A la dura realidad de muertes y contagios en el país, sobre todo en Guayaquil, se sumaron las declaraciones de la ministra de Gobierno, María Paula Romo, el 25 de marzo, en la entrevista con el periodista de CNN en español Fernando del Rincón vía Skype. Rincón cuestionó a Romo acerca de las declaraciones de la exministra de Salud sobre el tema presupuestario, pero también sobre imposiciones de funcionarios sin la debida experiencia. El periodista calificó la actitud del Gobierno como «negligente», y dijo que el mal manejo de la crisis es un tema de «eficiencia, de eficacia, de conocimientos, no de política».³

3 Se puede ver la entrevista completa en este enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=zdg1102VIEU>

En ese sentido, la ministra Romo al defender la gestión gubernamental, dijo:

No solo es un tema de política pública, sino que la respuesta de la población es muy importante; es difícil comparar la disciplina, la lógica que tiene la población en China, en Singapur o en Italia y España con lo que sucede en América Latina.

En ese momento, Fernando del Rincón le preguntó si con ello responsabilizaba a la población de lo que sucedía. A partir de allí la entrevista se tornó más incómoda de lo que ya era, subió de tono, y fue evidente la

tensión entre entrevistada y entrevistador hasta que terminó este diálogo. En días posteriores, el mismo periodista entrevistó al secretario general del Gabinete, Juan Sebastián Roldán, con quien mantuvo un diálogo bastante tenso. Eso impidió que el diálogo fuera fluido y aportara a los televidentes.

Tales actitudes no contribuyeron a mejorar la comunicación ni el posicionamiento de los mensajes; al contrario, resultaron contraproducentes, ya que la crisis era lo bastante conflictiva como para buscar aún más conflicto con un sector clave para proveer de información a la población como la prensa. En momentos de gran tensión como los que se vivían, los medios de comunicación debían ser aliados estratégicos para comunicar los hechos a la población. Claro está que para que eso ocurriera debía existir apertura, claridad, transparencia y trabajo de parte de la organización, para tener qué comunicar a los públicos, tanto directamente como por intermedio de los distintos medios de comunicación. Piñuel (2002, p. 30) lo resume de la siguiente manera:

Una crisis adquiere mayor relevancia cuando se ven involucrados los medios de comunicación, es aquí cuando la comunicación cumple el rol de ayudar a atenuar el impacto en la imagen, funcionamiento y reputación de la organización y busca, por un lado, frenar la crisis y aportar reacciones favorables frente al acontecimiento que la originó, y, buscar que la pérdida de crédito y de capital en imagen que la crisis ocasiona, sea mínimo.

Otro tema que se debe destacar en medio de la crisis fue que el Gobierno central delegó a los gobiernos seccionales la responsabilidad de cambiar las etapas de aislamiento al distanciamiento social. La semaforización, que hasta el 3 de mayo se encontraba en rojo en el territorio nacional, podía mantenerse o cambiar de acuerdo con los criterios de cada municipalidad del país. Sobre esto, algunos analistas se manifestaron, como el constitucionalista Juan Francisco Guerrero, quien indicó a *El Comercio* que hay un trasfondo político en tal delegación de competencias: «Yo creo que lo que se busca es que el peso de las decisiones sobre esta emergencia se comparta con los alcaldes, que también se responsabilicen» (cit. en Jumbo, 2020). De esa manera se actuó a partir del 4 de mayo.

En la misma nota periodística, se alude a la entonces secretaria de Gestión de Riesgos y Emergencias, Alexandra Ocles, quien dijo que esa competencia estaba estipulada en el artículo 140 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (Cootad). Esta norma se refiere a la gestión de riesgos y a las acciones de prevención, reacción, mitigación,

reconstrucción y transferencia que deben tomarse para enfrentar amenazas de origen natural y antrópico. Para Ocles (cit. en Jumbo, 2020), en la situación que vivía el país todos los niveles de gobierno tenían un tipo de responsabilidad:

Por eso les estamos planteando que actúen a través de los Comités de Operaciones de Emergencia (COE) cantonales que es un espacio multidisciplinario que les permite a los alcaldes poder tener todos los insumos técnicos necesarios para decidir la forma de intervenir.

Esta decisión de los altos estamentos gubernamentales no fue del todo bien recibida por los alcaldes ni por la población, pues veían como responsabilidad íntegra del Gobierno manejar las diversas aristas de la pandemia. Además, era un momento difícil en materia económica, de infraestructura sanitaria, etcétera, para los municipios de las ciudades grandes y mucho más para los de ciudades pequeñas. Sin embargo, así se procedió durante la emergencia, aunque el Comité de Operaciones de Emergencia (COE) nacional siguió manejando varios aspectos y decisiones. Un ejemplo de esto es cuando el alcalde de Quito pretendió hacer algunas variantes de horarios para el semáforo amarillo y el COE nacional no dio paso a su pedido.

Discusión

Otro problema en cuanto a la comunicación en esta crisis tuvo que ver con el malestar de periodistas de distintos medios de comunicación —sobre todo de los que no tenían buenas relaciones con el Gobierno— sobre la negativa de las autoridades a acudir a esos medios para dar entrevistas sobre la realidad de la emergencia sanitaria. También se quejaron del errático manejo comunicacional, en la transmisión de datos e información en general, de las direcciones de Comunicación de algunos ministerios, sobre todo del de Salud. Dijeron que no actualizaban la información, no abrían canales de comunicación de doble vía ni permitían el *feedback* para acceder a la información necesaria y darla a conocer a la población. Mientras tanto, las autoridades y funcionarios gubernamentales asistieron a lo largo de la emergencia sanitaria a los medios afines.

El periodista Fabricio Vela, director del informativo «A Primera Hora», de radio Majestad, dijo lo siguiente en Twitter:

El Min. @Salud_Ec es el referente de la ausencia de transparencia informativa. Los responsables de comunicación se cansaron de los insistentes pedidos de información de los periodistas, decidieron desactivar el inútil chat de WhatsApp, y crear un canal unidireccional de Telegram.

@Salud_Ec se niega a responder consultas sobre el manejo del Covid-19, la situación de los hospitales, los casos de corrupción y, lo más reciente, la entrega de carnés de discapacidad, de los que es responsable. El desprecio de quienes aquí manejan la comunicación es patético!⁴

Estos comentarios ahondan la crisis en cuanto a la imagen, reputación y liderazgo institucional de esa cartera de Estado y, en general, del Gobierno ante los seguidores de estas redes sociales y de la opinión pública en general. Los comportamientos de las autoridades o de sus equipos de comunicación restan credibilidad y fuerza. En momentos de crisis, la autoridad y su equipo deben estar en permanente disposición para atender a los medios de comunicación, y entregar información clara de lo que sucede y del trabajo que se está realizando en cuanto a gestión de la situación de crisis. Para ello, los procesos internos deben estar fortalecidos de manera que se vean reflejados a lo externo. En crisis, más que en ningún otro momento, no es prudente ni estratégico confrontar con la prensa, hay que buscar nuevas formas de comunicación y estrategias discursivas de consenso, como lo indican Gonzalo y Farré (2011, p. 112):

4 Vela, F. (1 de julio de 2020). «El Min. @Salud_Ec es el referente de la ausencia de transparencia informativa». Twitter. <https://twitter.com/fabriciovelav/status/1278498365534281728>

Para gestionar la situación de crisis es clave trabajar desde la precrisis, para fortalecer una reputación corporativa y generar canales de comunicación con los *stakeholders*, en la etapa aguda se debe ejercer acciones que contengan la crisis y evitar el daño de imagen, por ejemplo, con un discurso unificado, designación de portavoces o vocería única, atención y seguimiento a la prensa, dar la cara para «matar» el rumor, el manejo de la comunicación interna, entre otros, pueden ser criterios adecuados para salir airosos de una crisis.

No solo algunos sectores de la prensa han sido críticos sobre cómo ha manejado el Gobierno esta crisis sanitaria, también lo han sido y lo son los profesionales y académicos que se desenvuelven en el campo de la medicina, salubridad, epidemiología, etc. Por ejemplo, el epidemiólogo Daniel Simancas mencionó en una entrevista:

Hay una falsa percepción de seguridad, dirigida también de parte de la autoridad sanitaria, con mensajes de calma, minimizando la pandemia, obviamente hay que esperar un par de semanas para, con la nueva apertura o cambio de semáforo pues, empiecen los nuevos contagios también [...] con las medidas del COE de la apertura, hizo que la gente se relaje, la gente se relaja aún más, no necesariamente cumple las restricciones del semáforo, estamos con transmisión comunitaria, no hemos cumplido ninguno de los criterios de la OMS para poder hacer desconfinamiento inteligente, que se lo haga de una manera ordenada y adecuada, [...] me parece que hay una minimización por parte de las autoridades y un inminente rebrote, en Quito no hay un descenso de los contagios.

Dijo también que ha dejado de creer en las cifras oficiales de los contagios, pues «hay un retraso del 20 % en estas pruebas, de cada ocho pruebas que se toman, 20 están represadas, se están haciendo pruebas solo a los enfermos, pero si se estuviera haciendo pruebas a quienes están en vigilancia».⁵

Criterios como este muestran la disconformidad con el manejo de la crisis en sus diversas aristas; la agenda mediática siguió posicionando estos discursos y ello da cuenta de que no hubo gestión adecuada de la pandemia. Caso aparte fueron las protestas de los profesionales de la salud, quienes, desde el inicio de la pandemia, manifestaron sus reparos por la falta de insumos, medicinas y equipos de bioseguridad. A eso se sumaron los casos de corrupción que salieron a la luz y el exceso de trabajo debido a la gran cantidad de pacientes que se debían atender a diario, por lo cual existieron casos de contagios y muertes de médicos y del personal de salud en general.

5 Entrevista de Fabricio Vela a Daniel Simancas, noticiero «A primera hora», radio Majestad (11 de junio de 2020). <https://www.youtube.com/watch?v=3uK5d63lNzk>

Los medios de comunicación oficiales, que en la práctica trabajaban como medios gubernamentales, hicieron de matriz de las cadenas nacionales. Fabricio Cevallos, uno de sus periodistas y presentadores de estas, emitió algunos criterios acerca del manejo de la comunicación por parte del sector oficial (comunicación personal, 15 de septiembre de 2020). Al preguntarle cuáles fueron los principales problemas o limitantes a la hora de informar a la ciudadanía sobre la pandemia, durante su el trabajo comunicacional, indicó lo siguiente:

Uno de los principales problemas que se presentó fue el relacionado con las cifras oficiales de contagios y muertes que recopilaban las autoridades

del Gobierno central, ya que no coincidían, en muchos casos, con las que manejaban otras instancias e instituciones.

Los medios de comunicación, al reportar esas cifras oficiales de la pandemia, contribuyeron a generar una percepción en la opinión pública de que se estaba mintiendo, ya que las cifras no reflejaban lo que en la realidad ocurría, lo que se veía en las calles. Esto generó un desgaste en la credibilidad de ciertas instituciones y autoridades, y dio paso al cuestionamiento del papel de los medios en su tarea de informar sobre este aspecto.

La pandemia no solo puso y pone en riesgo la salud pública, sino, de una u otra forma, develó actos de corrupción en el que estaban implicadas personas de distintos ámbitos, incluso acusaciones contra autoridades del Gobierno. Varios medios de comunicación, incluidos los públicos, en cierto momento prefirieron dejar de lado información que pueda afectar la imagen de autoridades o el Gobierno nacional, limitando el derecho de los ciudadanos a acceder de mejor manera a la información.

Este es un tema de censura sobre ciertos asuntos, responde a la línea editorial de cada medio y no a una decisión propia del periodista, quien simplemente debe trabajar ajustado a las directrices internas del medio.

Sobre cómo desarrollaron su trabajo en cuanto a la diversidad de voceros que tenía y tiene el Gobierno para difundir su mensaje, señaló:

Por pedido de la Secretaría General de Comunicación, los medios públicos asumieron un papel de facilitadores para transmitir de forma periódica información, ruedas de prensa virtual, anuncios importantes, etc., sobre la pandemia. En ese sentido, permanentemente varias autoridades estuvieron presentes para informar a la ciudadanía sobre el avance de la pandemia y lo que las autoridades hacían al respecto.

En los espacios que transmitían los medios públicos, sobre todo, se buscó la participación de las autoridades que mayor relación tienen con el tema, es así como los ministros de Salud, de Gobierno, Gestión de Riesgos, entre otros, permanentemente ocuparon estos espacios para brindar información y actualización de la situación de la pandemia en el país.

Creo que uno de los problemas que no se tuvieron en cuenta, a pesar de que varias personas advertimos que se debía realizar sin tener una

respuesta favorable, era incluir las voces de ciudadanos y gente común que revelaban problemas serios en medio de la emergencia sanitaria. La falta de capacidad hospitalaria, de medicamentos, la corrupción, el incremento drástico de contagios y muertes, etc., son temas que se evitaron mencionar en esos espacios y menos contar.

Acerca del *feedback* que recibían los medios públicos por parte de la ciudadanía respecto de la información que se les proporcionaba, mencionó:

De manera general, la información que se brindaba buscaba dejar en claro en la población las medidas de cuidado para evitar la propagación de la enfermedad, brindando recomendaciones y sugerencias, creo que ese fue un aporte importante para la ciudadanía. Se realizaron transmisiones especiales para hablar sobre la enfermedad como tal y los aspectos en los que se debe tener cuidado para que el virus no afecte a las personas e incluso cómo actuar en caso de que alguien se contagie.

En muchos de esos espacios tuvimos una respuesta interesante por parte de la gente, que buscaba aclarar ciertas recomendaciones para enfrentar a la pandemia, o para tener un mejor conocimiento y claridad en disposiciones que tomaba el COE, creo que en ese sentido recibimos una respuesta favorable de la audiencia.

En lo que no se logró generar una conexión positiva, era sobre los mensajes de carácter político que en medio de la pandemia las autoridades buscaban posicionar a través de nuestros espacios, allí simplemente la ciudadanía (en un porcentaje alto) rechazaba ese tipo de discursos y mensajes.

Cevallos anota los principales aciertos y los principales errores de las autoridades gubernamentales en el manejo de la pandemia en general y del aspecto comunicacional en particular:

Aciertos:

- No creo que hay aciertos en esta pandemia.

Errores:

- Información de muertes y contagios que no se ajustaba a la realidad. Se ocultaron cifras.

- Medidas que no lograron garantizar la seguridad ciudadana (muertes y contagios).
- Colapso del sistema de salud pública y sistema privado. Se evidenció la debilidad del sistema.
- Sistema de contratación ineficiente que abrió las puertas a actos irregulares.
- Actos de corrupción que se develaron en plena pandemia, salpicando a autoridades.
- Decisiones que agudizaron la crisis económica de millones de personas (desempleo, falta de trabajo, reducción de salarios, impagos).
- Estrategia de comunicación poco efectiva, con mensajes ambiguos y poco claros.

Cito este diálogo porque ratifica el errático manejo de la comunicación de la crisis y del riesgo durante el tiempo de la pandemia.

Todos estos errores en el manejo y gestión de la crisis crean contradicciones y alejan a los gobernantes de su población, no hay muestras de empatía. No se puede dejar de tener claro que la comunicación de este y todos los gobiernos ya es una tarea difícil, mucho más en circunstancias de crisis; por ello, es fundamental que se tengan claras las estrategias de comunicación en políticas comunicacionales. En crisis, tanto la forma como el fondo importan y deben ser cuidados al transmitir los mensajes, que deben ir acompañados de trabajo proactivo. Poco puede hacer la comunicación por sí sola si no va acompañada de una gestión real y efectiva en la que se muestre que la autoridad está comprometida con la población.

Muchas veces abundar en salidas al aire mediante, por ejemplo, ruedas de prensa puede producir el efecto contrario del que se busca, sobre todo cuando no hay datos actualizados o los públicos no sienten confianza en lo que se dice, especialmente si el vocero no tiene el entrenamiento necesario tanto en su comunicación verbal como en la no verbal. Cada gobernante muestra su estilo para transmitir sus mensajes, pero lo importante es que pueda comunicarlos de manera adecuada; de no lograr ese objetivo, el trabajo comunicacional no ha cumplido su propósito. Lo principal en el mensaje de comunicación de crisis es que este sea coherente entre lo que se dice, lo que se hace y lo que se muestra, que la gente logre tener certezas y seguridad con el mensaje de su gobernante; para ello es clave desarrollar dinámicas contextuales del discurso.

Otro aspecto del gobierno en medio de la crisis que los públicos vieron como controversial fue la exposición pública intensa del exvicepresidente de la República, Otto Sonnenholzner, quien visitó gran parte del territorio nacional, con gran despliegue de los medios y plataformas gubernamentales. Eso fue visto como una utilización de la pandemia para posicionarlo y promocionarlo electoralmente, como figura presidencial del oficialismo, de cara a las elecciones de 2021. No obstante, aunque el vicepresidente renunció a su cargo, no se postuló para la primera magistratura.

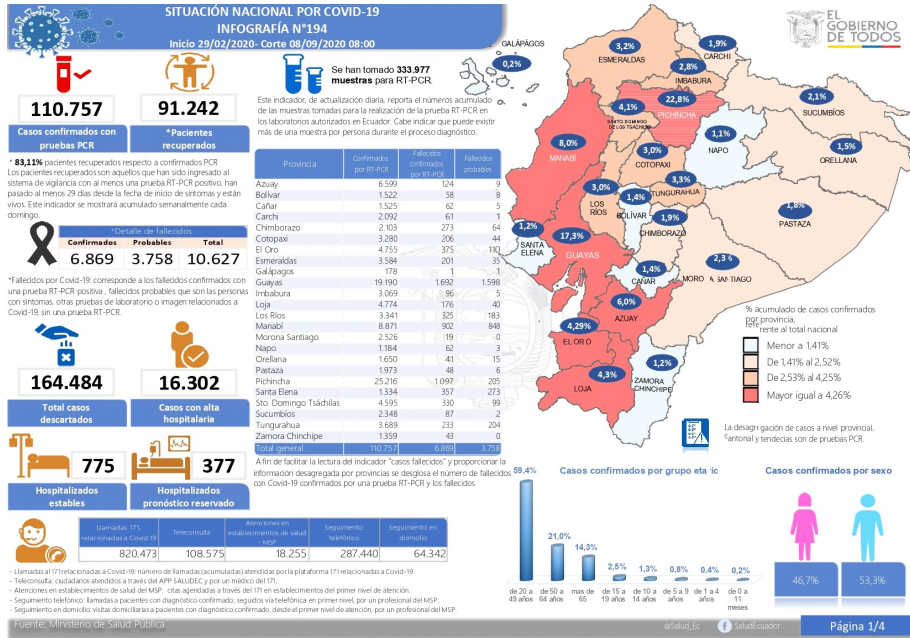
Es sustancial tener claro que, en circunstancias de crisis, no es conveniente ni ético valerse de la situación para posicionar una figura o un mensaje, a menos que este tienda a informar y a ayudar a superar la emergencia; cuando se hace pivote de algo tan sensible como una crisis, no es bien visto por los públicos. En cambio, una crisis correctamente manejada, sustentada y gestionada coadyuva para que se potencie la imagen, reputación y credibilidad en las personas y en las organizaciones; esa debería ser la impronta del liderazgo gubernamental. La gestión habla por el gobernante en circunstancias críticas como esta; de hecho, en crisis ni siquiera se deben usar eslóganes, pues no se trata de una campaña y no puede ser manejada como tal. Así lo indican Boin et al. (cits. en Riorda, 2011, p. 26):

En una crisis se espera que los líderes reduzcan la incertidumbre y proporcionen una narración autorizada acerca de qué está pasando, por qué está sucediendo y qué es necesario hacer. Los líderes no son los únicos en tratar de encuadrar la crisis. Las empresas periodísticas emplean muchas fuentes y ángulos diferentes en sus frenéticos intentos por determinar los hechos y su interpretación. Entre esa cacofonía de voces y sentimientos, los líderes tratan de conseguir y mantener algún grado de control sobre las imágenes de la crisis que circulan en la esfera pública.

Cada día crecían las cifras de los contagios, las muertes y los recuperados en el territorio nacional. Sin embargo, esas cifras, según los expertos, distaban mucho de las reales; sobre todo en la cantidad de muertes que reconocía la información oficial y la que constaba en el Registro Civil, cuyos números eran muy distintos (figuras 1-5).

Figura 1.

Situación nacional por Covid-19 (8 de septiembre de 2020)



Nota. Elaborado por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

Figura 2.

Cuadro comparativo de defunciones 2020 en relación con 2019

PROVINCIA	ENERO		FEBRERO		MARCHO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE										
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020									
AZUAY	754	663	5,24%	3,98%	7,98%	8,11%	844	10,45%	808	849	12,84%	847	867	3,76%	835	878	13,44%	838	842	53,8%	846	634	75,48%	75	77	5,47%	
BOLIVAR	272	65	-12,50%	74	84	13,51%	62	64	-13,50%	55	117	132,73%	69	99	43,48%	74	100	35,14%	69	116	66,12%	67	117	67,18%	17	8	-52,94%
CAÑAR	92	107	16,30%	91	76	-16,40%	94	95	1,06%	73	167	133,94%	86	96	11,67%	103	94	-9,39%	112	153	36,61%	116	165	42,24%	10	18	82,00%
CARCHI	92	57	-38,00%	57	57	0,00%	57	57	0,00%	57	57	0,00%	57	57	0,00%	57	57	0,00%	57	57	0,00%	57	57	0,00%	57	57	0,00%
CHIMBORAZO	108	216	100,00%	195	187	-4,13%	207	202	-2,46%	177	853	481,98%	193	869	351,81%	190	490	157,90%	190	490	157,90%	190	490	157,90%	190	490	157,90%
COTACACHI	165	139	-15,76%	129	136	24,80%	180	181	0,56%	149	177	21,21%	133	139	24,14%	131	293	139,69%	189	299	58,20%	170	243	43,52%	40	33	-17,50%
EL ORO	267	303	12,73%	250	235	-10,00%	289	307	6,23%	234	694	196,59%	262	698	166,41%	222	663	196,41%	235	625	88,99%	251	300	19,60%	49	43	-16,33%
ESMERALDAS	154	133	-13,64%	120	151	28,39%	155	111	-28,39%	151	188	25,17%	135	306	166,60%	131	373	106,87%	137	219	59,85%	115	142	23,48%	40	7	-82,50%
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	6	5	-16,67%	4	4	-33,33%	4	4	-33,33%	3	3	-33,33%	3	3	-33,33%	3	3	-33,33%	3	3	-33,33%	3	3	-33,33%	3	3	-33,33%
GUAYAS	1338	1969	46,37%	1760	1765	0,28%	1910	1949	2,09%	1864	1315	-29,15%	1713	1605	-6,36%	1665	1438	-13,79%	1705	2013	17,00%	1771	3032	14,44%	384	394	2,56%
IMBABURA	197	185	-6,09%	150	154	3,34%	147	137	-6,80%	150	177	18,66%	188	173	-7,98%	166	335	41,57%	157	317	103,83%	166	374	100,33%	38	46	21,05%
LOJA	201	214	6,47%	216	166	-23,15%	203	177	-13,54%	189	187	-1,06%	150	174	16,66%	151	242	26,70%	200	333	66,50%	210	351	67,14%	62	24	-61,25%
LOS RÍOS	309	297	-3,88%	295	286	-4,35%	290	346	19,31%	327	664	166,27%	304	577	89,60%	296	435	46,96%	296	435	46,96%	300	369	23,00%	62	24	-61,25%
MANABÍ	401	624	55,83%	549	537	-2,19%	589	590	1,70%	554	1708	208,90%	450	1296	186,70%	487	769	62,63%	496	896	48,36%	516	778	45,13%	143	62	-57,30%
MORONA SANTIAGO	31	49	58,06%	36	46	27,78%	37	41	10,81%	39	29	-26,15%	46	47	2,17%	46	49	6,52%	46	49	6,52%	46	49	6,52%	46	49	6,52%
NAPO	33	35	6,06%	25	29	16,00%	37	14	-62,16%	43	85	104,65%	31	82	160,00%	48	86	78,57%	41	86	108,54%	50	59	18,00%	0	0	-100,00%
ORELLANA	28	42	50,00%	39	27	-30,77%	43	26	-39,53%	35	29	-17,14%	34	43	26,47%	32	80	150,00%	32	78	118,75%	40	51	27,50%	5	0	-100,00%
PASTAZA	14	74	429,38%	38	37	-2,63%	28	24	-14,29%	23	25	8,70%	23	35	52,17%	42	170	309,52%	42	64	100,00%	20	38	90,00%	0	0	-100,00%
PICHINCHA	1233	1231	-0,16%	996	1145	14,63%	1100	1100	0,00%	1296	2834%	1074	1597	47,27%	1305	1860	68,93%	1127	2865	154,23%	1123	2840	151,93%	228	318	39,44%	
SANTA ELENA	149	144	-3,36%	106	115	5,66%	114	174	50,88%	106	113	6,60%	101	177	20,22%	94	219	41,67%	119	114	-4,20%	122	147	20,46%	20	7	-65,00%
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	236	204	-12,71%	156	160	2,56%	240	184	-23,33%	191	245	27,23%	185	252	37,84%	174	311	126,72%	150	430	116,72%	175	315	80,00%	33	33	0,00%
SUCUMBIOS	16	60	2,74%	59	51	-13,56%	49	51	2,04%	65	56	-13,64%	39	70	79,49%	51	103	100,00%	46	178	270,00%	44	201	129,55%	12	0	-100,00%
TUNGURAHUA	287	250	-13,24%	196	195	-0,51%	266	225	-15,41%	243	279	14,81%	230	380	65,22%	215	525	144,19%	32	607	16,64%	37	368	57,00%	54	42	-22,22%
ZAMORA CHINCHIPE	23	23	0,00%	21	23	9,52%	22	22	0,00%	17	23	35,29%	12	29	141,67%	12	46	91,67%	24	46	91,67%	23	46	100,00%	0	0	0,00%

*Corte 6 septiembre 2020

Fuente: Registro Civil del Ecuador

El 13 de septiembre de 2020 (fecha en la que escribo este capítulo) terminará el estado de excepción en el Ecuador y cada municipio tendrá que abordar algunas pautas de comportamiento generadas desde el COE nacional, sobre

todo en lo referente a educación, salud y modalidades de trabajo que serán manejados a nivel nacional. Temas como el transporte serán controlados por cada gobierno local, pero de forma coordinada entre ellos.

Frente a esta medida de trascendental importancia, como es la apertura de las actividades y la movilidad, no se ha podido ver una estrategia gubernamental sostenida para posicionar mensajes de riesgo activo. Se debe recordar que, aunque la crisis pase —que aún no es el caso—, el riesgo queda, y es necesario dar a conocer a los públicos los distintos tipos de amenaza con los que se enfrentan; para ello es necesario trabajar comunicacionalmente desde la gestión estratégica.

En tal sentido, la comunicación del riesgo juega un papel de capital importancia, pues busca aportar a modificar comportamientos, generar alertas y prevenir situaciones que se desencadenen del riesgo a la crisis, como lo indica Riorda (2011, p. 33):

Este tipo de comunicación no requiere de consensos, aunque parcialmente podría aducirse que tal vez aparece un nivel de consenso cuando se genera una cultura de riesgo, cuando se generan ambientes o valoraciones en torno al riesgo en los ámbitos de acción, en donde se crean reglas de funcionamiento y rutinas y se aprecian respuestas individuales o colectivas. No obstante, el consentimiento es sobre tópicos o elementos que hacen al riesgo, y no necesariamente es comparable con el consenso de un gobierno como un todo, ya que el riesgo debe ser comunicado preferentemente a quien tiene la potencialidad de sufrirlo, lo que permite en buena parte segmentar, salvo que el riesgo sea total, cosa que rara vez sucede.

Gestionar el riesgo es alertar a los públicos acerca de las múltiples posibilidades y facetas de lo que puede pasar si no se controlan y previenen adecuadamente incidentes que pueden desencadenarse en crisis. El riesgo es permanente y está presente de muchas maneras, como una suerte de pre-crisis; al menos, esa es la naturaleza de generar este tipo de advertencias. Muchas veces se puede trabajar estas alertas de modo puntual, cuando las crisis son tópicas, pero no es posible ni recomendable segmentar este tipo de comunicación cuando son generales o generalizadas, como en la crisis por la pandemia del Covid-19.

Esta crisis, que, por su llegada y su propia naturaleza, ha generalizado el caos, la inmediatez, la urgencia y la incertidumbre, tiene una particularidad

especial. Hubo riesgo antes de la crisis y habrá riesgo poscrisis, aunque en este caso particular no se puede hablar de un después hasta este momento, pues en el mundo y en el Ecuador, la crisis sigue en su fase crónica.

A partir del 14 de septiembre, ya sin estado de excepción, el Ecuador entrará en una nueva fase de apertura (con restricciones), y con nuevas medidas aplicadas por el COE nacional y por las municipalidades ecuatorianas, dado que la emergencia continúa debido a la situación epidemiológica. En este sentido, retomo lo dicho respecto de la necesidad de contar con políticas y estrategias multisectoriales sostenidas de riesgo, que permitan cimentar y posicionar el mensaje en la ciudadanía. No es una táctica adecuada, de modo alguno, culpabilizar a la población, pues, cuando se lo hace, se produce el efecto contrario al esperado, además de que, ante la insuficiencia de comunicación de riesgo, la población tiene una falsa sensación de seguridad.

El 13 de septiembre de 2020, al finalizar el estado de excepción en el país, fue notorio que las autoridades se han quedado cortas en cuanto a capacitar a la población sobre estrategias de comunicación de riesgo. Para afrontar esta nueva fase de la pandemia, cuando nos encontramos en situaciones de crisis e incertidumbre, los gobernantes deben salvaguardar la integridad de la ciudadanía mediante acciones de prevención.

Comunicar de modo sostenido el riesgo latente es fundamental al preparar a los públicos para la apertura; se debe tener claro que el riesgo va a seguir y que es un tema de corresponsabilidad entre gobernantes y ciudadanía, pero la autoridad debe generar las pautas para comunicar el riesgo. No puede asumir que la población sabe con exactitud qué debe hacer y evitar durante la pandemia, ni se puede conformar únicamente con emitir mensajes; es clave que la gente los entienda y acepte, con base en sus actitudes, comportamientos y realidades. Debe utilizar un lenguaje claro y mostrar congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

El 16 de septiembre de 2020, la periodista Silrat Traslaviña entrevistó al director del Servicio Integrado de Emergencias ECU 911, Juan Zapata.⁶ Este abordó algunos temas respecto a la campaña «Yo me cuido», que promueve el Gobierno en los medios de comunicación, en la cual el mensaje fuerza al que se apela es repetir esa frase. Cuando Traslaviña preguntó si es suficiente esta campaña, Zapata dijo que luego de seis meses de pandemia la población tiene que estar consciente del peligro y la letalidad

⁶ Entrevista de Silrat Traslaviña a Juan Zapata, en el noticiero «A primera hora», de radio Majestad (14 de septiembre de 2020).

del virus. Añadió que no es posible permanecer confinados todo el tiempo y que la manera de actuar para evitar contagios masivos es siguiendo las recomendaciones de autocuidado.

Al consultarle si han hecho un buen trabajo desde lo comunicacional, si los ciudadanos recibieron la información necesaria para esta etapa, indicó que es difícil que la comunicación llegue a un 100 %, pues ni los presidentes de la República tienen un nivel de conocimiento completo del país. Sin embargo, dijo que considera que el mundo entero sabe que el coronavirus está aquí ya más de medio año y que no puede entender que no sepan que este virus está ganándole la batalla a muchos ecuatorianos. Además, considera que, más allá de la comunicación, que puede haber faltado, es compromiso de todos; si hicieran una encuesta nacional, es muy difícil que alguien no entienda que estamos en una crisis sanitaria.

Cuando le interrogó respecto a si hubo información confusa y no se estructuraron mensajes diferenciados hacia la población, así como la falta de cifras reales de fallecidos, Zapata manifestó que esto fue un aprendizaje diario, pues nadie, ni Estados Unidos o los países europeos, estuvieron preparados para una pandemia. Sin embargo, Ecuador ha tenido una virtud: las restricciones se trabajaron con una visión nacional. Ecuador es un país que no ha regresado a confinamientos como los vecinos, porque se ha manejado la emergencia y se ha ido hacia adelante, incluso reabriendo actividades como playas, fútbol profesional, centros comerciales, cadenas productivas. El reto, indica, es que sin que nadie la obligue, la ciudadanía se cuida por convicción propia. Añade que ese es el concepto central del «yo me cuido».

Conclusiones

La comunicación gubernamental durante los primeros seis meses de pandemia, que fue cuando se realizó este trabajo académico, estuvo lejos de ser estratégica, pues no logró la conexión entre los gobernantes y la ciudadanía. Hubo improvisación por parte de quienes manejaron la crisis, así como falta de preparación previa, lo que se traduce en errores notorios en el andamiaje comunicacional.

Esta crisis vino a desnudar y remarcar errores que ya se estaban dando en el manejo sanitario y comunicacional, como la falta de políticas y estrategias claras para manejar el riesgo y la crisis. Es evidente que los estamentos

gubernamentales no estaban preparados para enfrentar situaciones como estas. El manejo fue comunicativo, mas no comunicacional. No se notó la experticia en el ámbito de la crisis comunicacional a lo largo de la emergencia.

Fue clara la falta de concordancia entre lo que se dijo y lo que se hizo. No existió transparencia en el manejo de las cifras ni los voceros estaban preparados para manejar las dinámicas discursivas. Hubo discordancias en el manejo en general de la comunicación de crisis. En este sentido, se cometieron la mayoría de errores, que deben evitarse en momentos de crisis de alta intensidad como la de la pandemia por el Covid-19. Lamentablemente, durante los siguientes meses de la pandemia, los errores en materia sanitaria, comunicacional y operativa se mantuvieron. Para mayo de 2021, no han existido rectificaciones de fondo en cuanto a los errores anteriores, el proceso de vacunación va sumamente lento y con cambios permanentes en el ministerio del ramo. Según el Ministerio de Salud, en Ecuador hasta el 18 de mayo de 2021 se vacunó a 1 203 778 personas con las dos dosis 379 621,⁷ sin embargo todavía no se ven hasta hoy las rectificaciones necesarias en beneficio de la población.

⁷ Dato tomado de la página oficial de la cartera de Salud, www.salud.gob.ec recuperado el 21 de mayo de 2021

Las autoridades gubernamentales no han dado cuenta de errores en el manejo comunicacional de la crisis. Incluso han manifestado que el país ha sido referencia internacional de buen manejo, lo cual, desde el ámbito del análisis académico y de la experticia en el área, está lejos de serlo. Cuando no se asumen los errores, difícilmente pueden corregirse y superarse. En este sentido, los mayores perjudicados fueron los ciudadanos, pues en el gobierno pasado fueron pocas las vacunas que llegaron para inocular a la población, situación que continuó hasta la posesión del nuevo presidente constitucional de la República, Guillermo Lasso, el 24 de mayo de 2021, quien ha venido desarrollando un ambicioso plan de vacunación contra el Covid-19, con lo cual las cifras de muertes e internaciones en unidades de cuidados intensivos han descendido de forma notoria.

Referencias

- Fumanal, V. (2020). *La portavocía: ¿experta o política?* Ideograma.
- Gonzalo, J., y Farré, J. (2011). *Teoría de la comunicación de riesgo*. UOC.
- Islas, O., y Hernández, G. (Coords.). (2013). *Investigando la comunicación en la crisis*. Razón y Palabra.
- Jumbo. B. (28 de abril de 2020). Cuáles son los argumentos jurídicos que tiene el presidente Lenín Moreno para delegar la emergencia a los municipios. *El Comercio*. <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-argumentos-moreno-municipios-coronavirus.html>
- Losada, J. (2015). Redes sociales en situaciones de crisis. *Red Dircom Iberoamericana*. http://www.reddircom.org/redes_sociales_en_crisis.php
- Molina, M., y Vásquez, M. (2018). *Estrategia comunicacional de gestión de crisis en casos de desastres*. Mauritius, Editorial Académica Española.
- Múnera, A. (2015). Estructuración de un plan estratégico de manejo de crisis para la alcaldía de Medellín. <http://hdl.handle.net/11407/1246>
- Piñuel, J. (2002). *La comunicación corporativa y la gestión de crisis: comunicación y psicotecnia*. Ed. El Prado.
- Primicias*. (2020, febrero 29). Primer caso de coronavirus en Ecuador se conoció el 28 de febrero. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/lo-ultimo/primer-caso-coronavirus-ecuador-28-de-febrero/>
- Riorda, M. (2011). *La gestión del disenso: la comunicación gubernamental en problemas*. La Crujía.
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica*. Granica.
- Tironi, E., y Cavallo, A. (2012). *Comunicación Estratégica: vivir en un mundo de señales*. Taurus.
- Weick, K. (1995). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley Pub.

TERCERA PARTE

La comunicación en el
ámbito organizacional

Comunicación interna: diagnóstico, planes y campañas estratégicas

Gustavo Cusot 

Universidad San Francisco de Quito USFQ

Isabel Palacios 

Universidad San Francisco de Quito USFQ

DOI: <https://doi.org/10.18272/USFQPRESS.m98.c509>

Introducción

La comunicación interna va ganando cada vez más terreno e importancia en la gestión organizacional, puesto que es una herramienta que consolida la cultura corporativa e incrementa el nivel de pertenencia e identificación de los colaboradores hacia la organización. En este sentido, la gestión comunicacional ya no se preocupa únicamente por sus consumidores o por la imagen que proyecta hacia ellos, sino que reconoce a sus colaboradores como públicos prioritarios y motor del desarrollo organizacional. Por tanto, la comunicación interna se ocupa de afianzar la cultura corporativa dentro de la empresa y generar comportamientos alineados con su concepción filosófica que impacten positivamente en sus públicos para que estos se conviertan en voceros de la cultura de la empresa.

Asimismo, esta disciplina establece y afianza lazos comunicacionales que mitigan la desinformación o comunicación informal, para generar armonía y un ambiente propicio de trabajo. En esta línea, un comunicador debe tener algunas habilidades para hacer de la comunicación interna una gestión efectiva. Es necesario que cuente con las destrezas para entablar relaciones sólidas, basadas en la confianza; una visión holística y transversal; capacidades de redacción, oratoria, así como de escucha; perfil de liderazgo y facilitador entre los colaboradores; capacidad de innovación, creatividad, intuición y planificación (Brandolini et al., 2009).

Sin importar el tamaño de la organización, la comunicación interna debe ser una gestión responsable, ordenada, organizada y planificada. De lo contrario, se puede generar un efecto inverso que incremente la comunicación informal y la desconfianza, desarticule al público interno y desestabilice la cultura corporativa. En esta línea, la planificación estratégica debe protagonizar la gestión comunicacional para guiar toda acción que se aplique en la organización. Una de las líneas estratégicas que se desarrollan dentro de un plan son las campañas comunicacionales, las cuales buscan generar un impacto en el público interno, según las necesidades específicas de cada empresa.

En este artículo, se examina, en primera instancia, a la comunicación interna, su importancia dentro del ámbito corporativo, objetivos, clasificación, aportes, barreras y la comunicación interna 2.0. Posteriormente, se analiza la importancia de la planificación estratégica y se plantea una estructura de planificación que ofrece al lector una herramienta para que este pueda elaborar un plan estratégico en cualquier tipo de organización. Finalmente, se expone para qué sirven y cómo se constituyen las campañas comunicacionales, acompañadas de un ejemplo. Dentro de este apartado, se aclara que las campañas comunicacionales son parte del plan estratégico como una de las acciones que deben ejecutarse para fortalecer o corregir falencias en el proceso de gestión comunicacional.

El valor de la comunicación interna

La comunicación interna como función estratégica para las organizaciones no es una disciplina nueva. De hecho, hace casi 30 años Heinz Wehreich habló sobre la importancia de esta, y afirmó que «la función de comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada. [...] La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa porque integra las funciones gerenciales» (cit. en Álvarez, 2007, p. 3). Cada vez es más utilizada por organizaciones públicas, privadas y ONG, gracias a la imagen positiva que genera en los colaboradores que las conforman. «Si la comunicación es el arte del siglo XX, sin duda la comunicación interna debería alcanzar esta categoría en el siglo XXI», indican al respecto Cuenca y Verazzi (2019, p. 2).

La capacidad de una compañía de destacarse y construir una reputación no se debe únicamente a sus productos o servicios, sino al proceso de comunicación interna dentro de la empresa. Todo lo que la empresa hace,

tanto dentro como fuera de ella, comunica. Condor indica que «sin la gestión de una sólida comunicación interna se está propenso al fracaso. Todo comunica. Se comunica al hablar, al saludar, reír, al sentarse; absolutamente toda actividad humana comunica» (2018, p. 2).

Lo mismo pasa con las organizaciones:

La comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento. Mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. (Álvarez, cit. en Peña et al., 2017, p. 317)

Como complemento, la comunicación interna «satisface las necesidades propias de la organización, en vista de que contribuye a alcanzar los objetivos finales de la misma. Una adecuada información interna reduce la conflictividad y mejora el clima laboral» (Prieto, 2015, p. 81). Estas afirmaciones son complementarias. No obstante, la comunicación interna también puede ser concebida de diferentes maneras:

Desde una mera transmisión de información —es decir, como un instrumento que sirve a la organización para alcanzar sus objetivos y alinear a sus públicos internos para las consecuencias de esos objetivos o intereses, entendiéndola como una herramienta informativa unidireccional— hasta, en contraposición, un elemento constitutivo de las organizaciones, que propicia y facilita la retroalimentación, el diálogo, el entendimiento e, incluso, el cambio. (Espinosa et al., 2017, p. 138)

Una organización cuyos colaboradores se sienten bien haciendo su trabajo sin duda funciona mejor. Según Díez (2006), la comunicación interna crea un ambiente animado dentro de la organización, que permite al colaborador sentirse escuchado, valorado y atendido por la empresa, a través de una cierta libertad de expresión (cit. en Rodríguez, 2017). Por otro lado, la comunicación interna «sirve para reforzar la involucración del público interno mediante la constante información de los procesos que vive la organización en un entorno cambiante, lo que constata la importancia que se les concede en el desarrollo de la empresa» (Pintado & Sánchez, 2014, p. 26).

Con estas afirmaciones, se pueden enunciar algunos aportes que supone una buena gestión de comunicación interna:

- Interioriza en los colaboradores el sistema de valores, filosofía y otros rasgos culturales corporativos.
- Difunde a nivel interno las normas de la organización y vela para que se comprendan e interpreten.
- Guía el comportamiento del público interno en función de la concepción filosófica y el sistema de cultura de la organización.
- Crea un ambiente laboral estable entre los colaboradores.
- Genera en el público interno un sentido de pertenencia hacia la organización.
- Crea compromiso de trabajo y lo efectiviza.
- Combate la comunicación informal.
- Otorga a los colaboradores canales y vías de expresión.
- Entabla vías de comunicación entre altos y bajos rangos, mejorando su relación.

Por eso, pensar a la comunicación interna como un área que no está inserta en el servicio de los procesos de la organización limita su función vital dentro de esta. Es un eje transversal en todos los procesos de la organización, por lo que contribuye a crear las mejores condiciones de trabajo en cuanto a la satisfacción, motivación, compromiso, trabajo en equipo y, sobre todo, logra que cada colaborador se apropie de la identidad corporativa.

La comunicación interna se clasifica en formal e informal. En la comunicación formal, los mensajes se movilizan mediante tres tipos de canales:

1. Comunicación vertical. Está dividida en dos direcciones: descendente, que va desde los directivos hacia los empleados, y ascendente, desde los colaboradores hacia la alta gerencia.
2. Comunicación horizontal. Fluye entre las áreas departamentales de un mismo nivel jerárquico en la organización.
3. Comunicación diagonal o transversal. Se desarrolla dentro de los departamentos de la organización y no responde estrictamente a una estructura jerárquica.

Para cada uno de estos flujos de comunicación existen diversas herramientas tradicionales (boletines, carteleras, memos, reuniones, etcétera) y digitales (intranet, WhatsApp, etcétera). Cabe señalar que cada herramienta tiene su propia función y finalidad, por lo que es importante utilizarlas estratégicamente, de acuerdo con los requerimientos de cada organización (Recalde, 2014). Apolo (2014, p. 53) acota que «estas herramientas se

caracterizan por las posibilidades que ofrecen a los colaboradores, de obtener información de primera fuente, pero sobre todo, ayudan a fortalecer el lazo de confianza entre los miembros de la institución».

También es necesario destacar que la comunicación informal es aquella que se encuentra de manera no oficial en la organización, es decir, se desarrolla entre los colaboradores a nivel personal. Su protagonista es el rumor, que puede transmitirse mediante llamadas telefónicas, mensajes de texto o WhatsApp, interacción en redes sociales o conversaciones en el ambiente de trabajo con otros compañeros. Esta fácil interacción ocasiona que el rumor se comunique más rápidamente. Por lo tanto, es relevante tener en cuenta que la comunicación informal es igual de importante que la formal, pues puede afectar positiva o negativamente a la organización.

Tabla 1.

Diferencias entre canales y herramientas de comunicación

Canales de comunicación	Herramientas de comunicación
Vertical descendente	Carteleras
	Carteleras digitales
	Manuales de procedimiento
	Cartas personales
Vertical ascendente	Encuestas
	Sistema de sugerencias (buzón, línea telefónica específica, etc.)
	Reuniones periódicas
	Entrevistas personales
	Círculos de calidad
Horizontal	Reuniones de trabajo entre departamentos
	Informes
	Comunicados varios
Diagonal o transversal	Intranet
	Microsoft Teams
	Slack
	Redes laborales (Yammer, WorkPlace)

El proceso de transformación digital implicó que muchas organizaciones

se adaptaran a una comunicación 2.0. En esta, la forma de comunicar se ve alterada y dinamizada por la imposición del internet, que apremia mayor contenido y mayor interacción entre el público interno.

Sánchez y Pintado (2012, p. 163) afirman:

Las organizaciones capaces de realizar una comunicación interna 2.0, incorporando a su cultura y sus procesos la posibilidad de que sean los empleados los que creen o alteren los mensajes, obtendrán a cambio numerosas ventajas en términos de atracción, compromiso y prescripción.

En este sentido, incorporar herramientas digitales dependerá no solo de los requerimientos comunicacionales de la organización, sino del público interno y sus diferentes características. Así como es indispensable identificar las necesidades comunicacionales de cada organización, resulta vital estudiar al público al cual irán dirigidas las herramientas, ya que no tendría mayor sentido incorporar medios tecnológicos si gran parte del público interno no los sabe utilizar o no tiene los mecanismos para hacerlo. En otras palabras, las herramientas tecnológicas deben integrarse a la gestión, pero el público debe adaptarse a estas. Por tal motivo, aplicar cada herramienta y dinamizar la comunicación interna se convierte en un importante desafío para los comunicadores encargados, ya que las diferentes tácticas deben ser estudiadas y estratégicamente asignadas.

Debido a la transformación digital, se suprimen varios procesos en las organizaciones y, por ello, es importante comunicar sus beneficios. Sin embargo, las empresas también han optado por complementar sus herramientas tradicionales con sus herramientas digitales, pues tienen presente que no todos los colaboradores se adaptan rápidamente a estas. En la actualidad, debido al Covid-19, muchas empresas se vieron forzadas a empezar un proceso de transformación digital mediante el teletrabajo y plataformas digitales. No obstante, existe una cantidad considerable de empresas que no han logrado incorporar los medios digitales en su gestión y trabajo.

Por todo lo expuesto, el manejo de la comunicación interna debe abarcar roles o responsabilidades que permitan consolidar el valor de la gestión e impactar de manera positiva en el desarrollo de la empresa. La planificación estratégica es fundamental para que la comunicación supere sus barreras, aflore sus bondades y guíe a la organización hacia el correcto desenvolvimiento interno.

No obstante, son diversas las barreras que se manifiestan en el proceso de comunicación interna, y que obstaculizan la efectividad de su gestión. En este sentido, se encuentran las barreras físicas, sobre todo cuando se trata de la dispersión geográfica de la empresa; ruidos semánticos, cuando se decodifican erróneamente los mensajes, ya sea por desconocimiento o confusión del receptor; barreras personales preestablecidas por la cultura e ideología de cada individuo, que, generalmente, son las más difíciles de contrarrestar. Este tipo de barreras se pueden evidenciar en todos los rangos jerárquicos y áreas departamentales dentro de la organización (Cevallos et al., 2018). Para mitigarlas y avivar la eficacia de la comunicación interna, es indispensable desarrollar una planificación estratégica que guíe la gestión.

La planificación estratégica de la comunicación

La planificación estratégica en la comunicación juega un papel clave en el fortalecimiento del sentido de pertenencia dentro de una organización y en la coherencia de su mensaje externo; lo cual se puede evidenciar en la siguiente cita de Pintado y Sánchez (2014, p. 26):

Los miembros de una organización deben conocer y compartir los principios y valores de la compañía para generar sentido de pertenencia y sentirse integrados en esa compañía. La empresa que explica internamente por qué toma decisiones económicas, institucionales, etc., ofrece una dirección hacia dónde dirigirse. De esta forma, es más sencillo comunicar externamente la dirección adoptada por sus responsables. Es entonces cuando adquiere sentido la estrategia empresarial, ya que comunicar una decisión la refuerza ante sus públicos.

En el proceso de comunicación interna, se transmiten mensajes mediante canales y herramientas de comunicación, que deben ser precisos para evitar que los colaboradores se sientan saturados de información. En esta última frase se centra el sentido y objetivo de una verdadera gestión de comunicación interna. «El problema de la comunicación no es hablar —hoy día vamos sobrados de canales que nos permiten expresarnos—; el problema es el valor de lo que se dice y el grado de atención de lo que escuchan» (Cuenca & Verazzi, 2019), ya que poner a circular mensajes sin estrategia puede acarrear problemas en la sintonía de los colaboradores, y afectar el desenvolvimiento de la organización a corto y mediano plazo. La comunicación interna debe ser vista como un instrumento que fomente relaciones

de intercambio entre los propios colaboradores, y entre estos con la organización. De esta manera, se destaca el poder del sentido bidireccional tanto en el envío como en el retorno de mensajes, para generar una participación activa de todos los actores.

La estrategia debe impulsar la buena gestión de la comunicación interna para que esta adquiera valor para la organización. Debe entenderse como un proceso de planeamiento que parte de un estado o situación de la comunicación organizacional y la organización como tal, para establecer acciones en función de objetivos comunicacionales y centrales de la empresa. Hax (2004, p. 25) señala que la estrategia «es un modo de dar explícitamente forma a las metas y los objetivos de largo plazo de la organización, definiendo y desplegando los recursos necesarios». Así, la planificación estratégica se convierte en la herramienta de apoyo, indispensable para la gestión organizacional. A continuación, se citan diez razones que la justifican:

1. Proporciona el marco general para las acciones.
2. Incrementa el valor de la comunicación dentro de la administración.
3. Aclara el papel de la comunicación en la actividad de la empresa.
4. Abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las decisiones obsoletas.
5. Combate la idea de la comunicación concebida como una herramienta.
6. Permite monitorear, controlar y evaluar.
7. Permite anticiparse y desarrollar el enfoque proactivo.
8. Facilita jerarquizar las actividades en las acciones programadas.
9. Evita las revisiones puntuales.
10. Legitima las asignaciones presupuestarias en caso de cambio de rumbo. (Libeart, cit. en Costa Sánchez, 2009, p. 6)

De esta manera, la estrategia desempeña varios roles vitales para garantizar una gestión adecuada y precisa, pues está encaminada a cumplir con los objetivos y requerimientos de la organización. Sirve como un marco referencial o guía para ejecutar con precisión las diferentes acciones que se hayan establecido. La estrategia de comunicación, específicamente, debe guiar sus acciones para cumplir estos objetivos a nivel de identidad, comunicación y comportamiento (tabla 2).

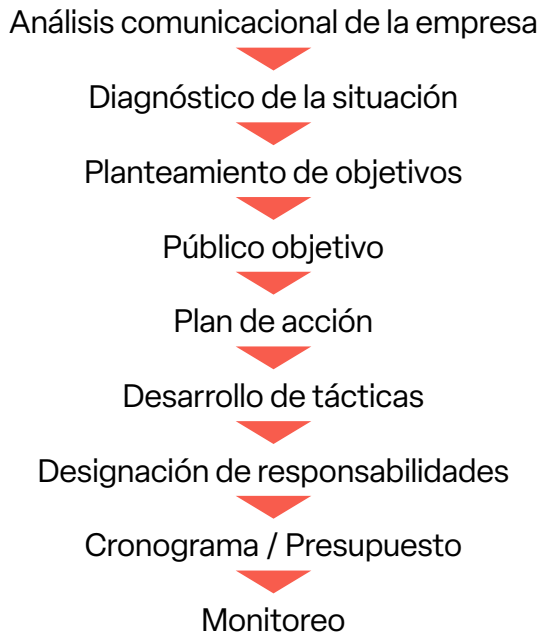
Tabla 2.*Objetivos de la planificación estratégica de la comunicación interna*

Identidad	Establecer, validar y transmitir los principios filosóficos y los valores que configuran la cultura corporativa.
	Consolidar la identidad corporativa en el público interno.
Comunicación	Transmitir información sobre los proyectos, objetivos y estrategias de la empresa.
	Establecer las herramientas (canales y medios) para que la comunicación circule de forma fluida en todos los sentidos.
	Conseguir que predomine la comunicación formal sobre la comunicación informal.
	Conseguir que predomine la comunicación bidireccional sobre la comunicación unidireccional.
Imagen	Generar información veraz, oportuna y confiable que mitigue el rumor.
	Aclarar la descripción de los puestos de trabajo (funciones, tareas, responsabilidades, procedimientos), y definir objetivos y estándares de medición de dichas funciones
	Mejorar la <i>indoor image</i> , y generar confianza e identificación en el público interno.
	Generar y sentido de pertenencia en los colaboradores.
Comportamiento	Vencer las resistencias al cambio, sobre todo cuando percibimos riesgos o amenazas, muchas veces por falta de información.
	Mejorar la motivación en el personal, a través de otro de sus importantes medios: la participación.
	Conseguir la integración de todo el personal como principal fuente de motivación.
	Fomentar el espíritu de equipo entre los colaboradores, para poder ejercer el liderazgo fácilmente.
	Mejorar y evaluar el desempeño del personal, tanto de manera individual como grupal.

La planificación estratégica, en este sentido, es la pieza angular de la comunicación interna que le permite ramificar sus acciones para destinar su atención según las necesidades específicas de cada organización. Por ello, es indispensable que el plan de comunicación interna se establezca en función del plan estratégico general de la organización y de los objetivos de negocio. Un plan estratégico de comunicación interna, la guía base para cualquier tipo de gestión empresarial, cuenta con pasos para lograr una radiografía clara de la organización en cuestión, y así poder desarrollarlo acertadamente (figura 1).

Figura 1.

Pasos de un plan estratégico comunicacional



Análisis comunicacional de la empresa

Este primer paso busca investigar tanto a la organización como a su público, para conocer el terreno que va a tratar, e identificar todos aquellos elementos comunicacionales de la materia en estudio. Este levantamiento de información se divide en varias secciones: estudio de los elementos de identidad corporativa, desarrollo de la estructura organizacional, desarrollo de la matriz de *stakeholders* e investigación de la gestión de comunicación.

Estudio de los elementos de identidad corporativa. En esta categoría se investigan los rasgos físicos (elementos icónico-visuales, logo, símbolo, tipografía y colores corporativos), y los rasgos culturales (historia, misión, visión, valores, filosofía, sistema normativo y acciones comportamentales) de la organización. En términos generales, los elementos de identidad revelarán la concepción filosófica de la organización, su postura o personalidad en el mercado, su razón de ser, entre otros aspectos vitales.

Desarrollo de la estructura organizacional. La estructura se refiere al organigrama, cómo está estructurada y dividida la organización. Este desarrollo

refleja el tamaño de la empresa, así como su construcción jerárquica y la manera de distribución de las áreas departamentales y cargos corporativos.

Desarrollo de matriz de stakeholders. Los *stakeholders* son aquellos públicos de interés que se interrelacionan con la organización, impactan en sus decisiones y son afectados por estas. La matriz (tabla 3) consiste en desarrollar un mapa de públicos y subpúblicos para identificar a los actores con los cuales la organización tiene relación. Se construye a partir de un mapeo de públicos que se podrán categorizar entre internos y externos. Además, es importante tomar en cuenta que los públicos son generales y se deberían dividir en más específicos, es decir en subpúblicos.

Tabla 3.

Matriz de públicos de una notaría

Público	Subpúblico	Modo de relación
Públicos externos		
Clientes	Corporativo: Diferentes estudios jurídicos referenciados	Amigos de la profesión (boca a boca) Funcionarios internos Abogados de confianza de los clientes generales
	Intermediarios o tramitadores de empresas de venta de automóviles	Trámites de compra y venta de vehículos
	Instituciones gubernamentales	Por sorteo a través del Biess
Medios de comunicación	Tradicionales	Contacto ocasional por gestión propia de la notaría
	Digitales	No aplica
Públicos internos		
Notaría		
Matrizadores	Jefa de matrizadores	Comunicación directa a través de las herramientas
	Matrizadores senior	
	Matrizadores junior	
Atención al cliente	Cajero recepcionista	
	Mensajero	

Investigación de la gestión comunicación. Es necesario que se levante esta información de primera fuente para conocer el estado de la comunicación actual. Para llevar a cabo esta investigación, se utiliza la auditoría de comunicación interna, una herramienta de estudio que permite conocer cómo se desarrolla la comunicación, qué herramientas utilizan, qué canales predominan en la organización, entre otros, y detectar posibles problemas, así como oportunidades de mejora a nivel de comunicación. La auditoría se abordará en el próximo apartado.

Diagnóstico de la situación

En este apartado se desarrolla un diagnóstico a partir de toda la fase previa de estudio. Es importante saber interpretar los elementos recogidos para aterrizarlos a manera de análisis y exposición *insights*, tanto del nivel interno como del externo de la organización.

Planteamiento de objetivos

Los objetivos se refieren a las metas que se quiere alcanzar. El plan estratégico debe contar con objetivos generales y objetivos específicos por cada uno de ellos. No existe un número que indique la cantidad ideal de metas. No obstante, se espera que cada objetivo general abarque al menos dos objetivos específicos. Los objetivos del plan deben ajustarse a la metodología SMART (inteligente). «Esta definición de objetivos ha demostrado ser la más eficaz en el entorno empresarial, ya que evita incertidumbres y ofrece la información necesaria para que puedan ser cumplidos según el direccionamiento de la compañía» (Herrera, 2018, p. 21). La metodología SMART incorpora en el planteamiento de objetivos los siguientes aspectos:

- Específicos (*specific*): Para establecer las metas, se debe responder de manera específica a la siguiente pregunta: ¿qué quiero lograr?
- Medibles (*measurable*): Se deben establecer variables que determinen la evolución, éxito o fracaso de las estrategias emprendidas. Esta cualidad de los objetivos es sumamente importante para dar seguimiento y controlar las acciones que se ejecutan, así como determinar el estado de estas.
- Alcanzables (*attainable*): Esta característica se atribuye para que la organización alcance las metas esperadas a partir de parámetros que se puedan cumplir. Los objetivos, más que fáciles de alcanzar, deben ser ambiciosos e implicar un reto para la empresa, y poder

conseguirse. Por ello, para establecer objetivos alcanzables, se deben considerar las condiciones de la organización, así como sus capacidades y recursos tanto económicos como humanos.

- Relevantes (*relevant*): Los objetivos deben ser pertinentes, estar alineados a las necesidades de la organización y, sobre todo, considerar suplir o mitigar las necesidades de esta, a fin de que incorporen un valor de gestión a la empresa.
- Tiempo determinado (*time related*): De nada sirve un objetivo que incorpore todos los elementos anteriores, si no establecemos cuándo lo vamos a cumplir. El plazo que debemos plantear en un objetivo es vital, puesto que con este controlamos si el resultado de las estrategias desarrolladas está siendo óptimo o es necesario cambiar de estrategia para llegar a la meta en el tiempo esperado.

Aparte de la metodología SMART, los objetivos pueden clasificarse en cuantitativos y cualitativos. Los primeros se miden en cifras y de manera exacta, por ejemplo: «Conseguir tres apariciones en medios de comunicación locales en el plazo de tres meses». Los objetivos cualitativos, por otro lado, están relacionados con metas intangibles, por ejemplo: «Cambiar el logotipo de la empresa y reforzarlo dentro de los próximos cinco meses». Es importante destacar que ambos objetivos deben establecer un periodo en el cual se van a alcanzar.

Público objetivo

Aquí se determinan los públicos objetivos a los cuales va dirigido el plan. Es vital identificar algunas características de los públicos seleccionados: género, edad, posición socioeconómica, nivel de estudios, entre otros. Con estas cualidades obtendremos una importante información para establecer estrategias y tácticas adecuadas a los públicos a los que dirigiremos nuestras acciones.

Plan de acción

En este apartado se desarrollan las estrategias de acuerdo con los tres pasos anteriores. El plan de acción consiste en plantear estrategias minuciosamente pensadas, encaminadas hacia un fin determinado. La estrategia adquiere un valor protagónico dentro de esta gestión, pues guía todas las acciones que se aplicarán. Es indispensable una estrategia comunicacional que guíe y controle cada una de las decisiones y acciones realizadas dentro de la organización. En este sentido, la estrategia comunicacional adquiere gran importancia, pues en esta se reúnen las herramientas y planes de acción.

Desarrollo de tácticas

Se establecen las tácticas de comunicación para cada una de las estrategias establecidas en el paso anterior. Al igual que en los objetivos, no existe un número predeterminado de tácticas que debe contener el plan. No obstante, es preciso aclarar que por cada una debe plantearse al menos una táctica. Es decir, todas las tácticas que se desarrollen en el plan deben responder a una estrategia. Con frecuencia, los conceptos de estrategia y táctica suelen confundirse; incluso se puede confundir entre plantear una estrategia y un objetivo (tabla 4).

Tabla 4.

Conceptos de objetivo, estrategia y táctica

Término	Concepto	Ejemplo
Objetivo	Lo que se quiere lograr. Es decir, las metas que se esperan alcanzar en función de las necesidades de la empresa.	Consolidar la imagen de la organización (...).
Estrategia	Cómo se va a cumplir el objetivo. Es decir, las líneas generales que se emprenden pensando en el cumplimiento de las metas planteadas.	Realizar una campaña global de publicidad institucional en la comunidad (...).
Táctica	Los medios que se utilizarán para cumplir la estrategia. Es decir, se explica en detalle la manera en la que se pondrá en marcha la estrategia.	Se llevará a cabo una rueda de prensa en (...).
		Se realizará una gira de medios en (...).
		Se utilizarán generarán redes sociales que (...).

Designación de responsabilidades

Una vez establecido en detalle qué acciones se van a ejecutar, se determinan los profesionales a cargo de cada una, considerando capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos y experiencia para desempeñar este importante rol.

Calendarización/cronograma

Para realizar la calendarización es necesario desarrollar un cronograma concreto y lo más claro posible sobre las actividades que se llevarán a cabo. Se deben evidenciar las fechas de ejecución de cada una de estas acciones.

Presupuesto

Considerando las tácticas que se aplicarán, se deberá desarrollar un presupuesto que exponga en detalle el costo de cada insumo o recurso que se requiera para llevar a cabo el plan.

Monitoreo

Este es el último peldaño para culminar el plan estratégico de comunicación, pero no por eso es menos importante. Es vital porque revela si las estrategias que se ejecutan obtienen los resultados esperados para cumplir los objetivos, o si, por el contrario, es necesario desarrollar cambios en las tácticas durante el proceso.

Estos son los diez pasos o partes que debe contemplar un plan estratégico, que sirva como manual a la hora de gestionar la comunicación interna. Como se constató, la investigación es una base importante sobre la cual es posible identificar las necesidades y establecer estrategias que mitiguen los problemas y encaminen a la organización a cumplir con las metas planteadas.

Auditoría de comunicación interna

La auditoría de comunicación interna se concibe como un «conjunto de métodos de investigación y análisis, con el objetivo de identificar, definir, revisar y evaluar el contenido y desarrollo de la función. Constituye un sistema de control de la gestión efectuada» (Saló, cit. en Pacheco et al., 2018, p. 278). Es indispensable para que la directiva pueda tomar decisiones con respecto a la gestión de la comunicación dentro de la organización (Cevallos, et al., 2018). Para que la comunicación interna sea estratégica, la investigación es un paso fundamental que permite conocer la situación actual de la organización dentro del contexto comunicacional, por eso es parte del primer paso de la planificación estratégica.

Para delimitar la estrategia de comunicación es necesario realizar un estudio riguroso mediante informes o auditorías que permitan posicionarse explícitamente sobre el estado de la comunicación en el marco de la realidad estructural y comunicacional, las deficiencias, sus puntos débiles y fuertes. (Saló, s.f. pág. 39).

Solamente si se detectan e identifican las necesidades de cada organización, es posible trazar y ejecutar acciones que posteriormente sean evaluadas para monitorear su efectividad (figura 2).

Figura 2.

Planificación de la comunicación interna



Nota. Elaboración propia.

La auditoría fue inicialmente una técnica reservada al área contable de la empresa; sin embargo, actualmente cubre todas las funciones empresariales: gestión y *management*, organización, producción, calidad, entre otros. Asimismo, debe aplicarse al área de las comunicaciones internas para cumplir con la finalidad de «detectar las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que las generan, [...] permite corregir el rol pasivo de la comunicación interna como simple función suministradora de información, mejorando su aportación a los objetivos finales de la empresa» (Prieto, 2015, p. 82). La auditoría, además de cumplir como herramienta de revelación de resultados, también guía y acompaña en la planeación de estrategias para lograr las metas organizacionales, pues «tiene un carácter prospectivo, el cual sirve de complemento al simple sistema de control al no limitarse a controlar y medir los resultados, comparándolos con los objetivos, sino que cumple una función de asesoramiento» (Prieto, 2015, p. 83). Por esto, es indispensable aplicarla dentro del proceso de la creación y elaboración estratégica. Prieto asevera que la auditoría interna permite realizar ajustes de la gestión comunicacional, sobre todo, atacar uno de los mayores problemas: la unidireccionalidad de los mensajes enviados.

En este sentido, las auditorías internas buscan identificar algunos aspectos relevantes de la comunicación, como:

- Los requerimientos y necesidades de la empresa.
- Las acciones y/o tácticas que entorpecen el proceso comunicacional.
- Las oportunidades de mejorar para el beneficio interno.
- Los circuitos de información y su nivel de funcionamiento.
- El nivel de percepción de los colaboradores con respecto a la organización.
- Los puntos fuertes y débiles de la comunicación, y los motivos de estos.
- El posicionamiento de la cultura corporativa en el personal de la empresa.
- El canal de comunicación predominante y el canal que se debe potenciar.
- El grado de funcionamiento del canal informal.

Así, la auditoría es un proceso que permite escuchar al público interno, y dejar en evidencia la situación real del proceso comunicacional de la organización, tanto en el funcionamiento de los procedimientos implantados como en el flujo de mensajes, su contenido, su grado de difusión, el sistema de liderazgo, el trabajo en equipo, la imagen interna, entre otros (Saló, 2005). Sin embargo, los resultados de la auditoría son una radiografía de la realidad de la comunicación que se suscita en ese momento, y esta no es permanente. Se debe considerar que los diversos aspectos de gestión comunicacional pueden estar sujetos a modificaciones o alteraciones a lo largo del tiempo, ya sea a manera de evolución o involución. Esta consideración cobra relevancia al decidir con qué regularidad se aplicarán las auditorías, pues estas deberían efectuarse, al menos, una vez al año para actualizar todos los elementos de análisis según los requerimientos de cada organización.

Una vez detectadas las debilidades, falencias y oportunidades de mejorar, se genera un diagnóstico, que será una pieza clave sobre la cual se diseñen acciones específicas para la gestión comunicacional de la organización.

Metodología

Para llevar a cabo una auditoría, se puede emplear una metodología combinada entre cualitativa y cuantitativa. Cualitativa para identificar aspectos que caen en la subjetividad y requieren una interpretación contextual de la situación, a través de una investigación abierta e interactiva, y cuantitativa, para

rescatar aquellos aspectos medibles y objetivos, mediante un estudio preciso, cuantificable y exacto. La metodología cualitativa permite obtener

hallazgos a los que no se llega por procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como al funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones. (Strauss & Corbin, 2002, p. 12)

En la auditoría interna, se suelen abarcar técnicas como entrevistas y *focus groups*. Resulta conveniente entrevistar a la alta gerencia para tener un *input* de contraste con los resultados de las apreciaciones de los colaboradores. En contraparte, se puede considerar efectuar *focus groups* con público interno como universo de estudio. Según Escribano (2019), estas técnicas se aplican para lo siguiente:

- a. Extraer información exploratoria con respecto al tema que se tratará.
- b. Expandir y ahondar en la información obtenida de manera cuantitativa.
- c. Identificar argumentos y contraargumentos sobre determinadas políticas o comportamientos.
- d. Evaluar las estrategias de comunicación antes de ejecutarlas y luego de llevarlas a cabo.
- e. Analizar aspectos, sentimientos y expectativas de los participantes.
- f. Plantear hipótesis, preguntas y establecer tipologías.

En cuanto a la metodología cuantitativa, se realizan encuestas anónimas al personal, pero identificando al área a la cual pertenecen, pues se deben analizar los resultados de manera general, así como departamental. Esto es significativo, pues el resultado general de una pregunta determinada puede revelar un problema comunicacional, aunque ese problema puede corresponder solamente a una o dos áreas de toda la empresa. Por esto, es necesario identificar las distintas apreciaciones de los colaboradores de manera diferenciada.

Tanto las encuestas como las entrevistas son importantes; sin embargo, Tello (2012, p. 5) destaca a la encuesta como una técnica indispensable para la auditoría interna, pues «no solo ofrece una cobertura general de la organización, sino que brinda información variada y completa sobre el estado de la comunicación interna, debido principalmente a la diversidad

de temas que cubre». El autor califica a las encuestas como herramientas poderosas en este proceso de estudio (tabla 5).

Tabla 5.
Motivos para utilizar la encuesta en el proceso de auditoría interna

Porque son	Porque ofrecen	Cumplen con
Relativamente baratas	Una oportunidad de retroalimentación y mejoran en la moral. Los empleados cuyas opiniones se preguntan se sienten mejor, sin importar lo que se hagan o dejen de hacer después.	Recoger información demográfica (edad, educación, tiempo en el puesto, profesión).
No consumen tanto tiempo como las entrevistas	Un recordatorio de que una auditoría se está llevando a cabo.	Recoger información actualizada sobre intereses, habilidades y calificaciones.
Anónimas	La oportunidad para que todos contribuyan.	Recolectar información sobre cómo fluye la información (quién le habla a quién, sobre qué asunto).
Universales y estandarizadas	Evadir las objeciones del tipo «no todos hemos sido consultados».	Obtener información para profundizar en las entrevistas y grupos focales.
Procesables en una computadora		
Una técnica conveniente para obtener cobertura general de la organización		
Fáciles de aplicar		

Nota. Elaboración propia, basada en Tello (2012).

No obstante, cada técnica tiene su valor, su riqueza y permite obtener perspectivas diferentes, relevantes y profundas. Ambas deben ser utilizadas de manera complementaria, a fin de recibir información valiosa para el análisis en cuestión.

Exposición de resultados

Los resultados deben exponerse de manera diferenciada, según el tipo de técnica empleada. En la tabla 6 se detallan los elementos que deben considerarse al codificar los resultados.

Tabla 6.*Exposición de resultados cualitativos y cuantitativos*

Resultados cualitativos	Resultados cuantitativos
Se analiza el contexto en donde se desenvuelve el estudio.	Se cuentan los resultados de las encuestas a nivel general.
Se describe de manera detallada a los involucrados en la muestra de estudio.	Se realiza un conteo categorizando por áreas departamentales.
Se sintetizan, de manera categorizada, los aspectos relevantes y consensuados sobre la comunicación.	Se presentan los resultados en gráficos, de tal manera que sean claros y legibles.
Se analizan tres aspectos: el verbal (qué dicen), el paraverbal (cómo lo dicen) y el no verbal (expresiones, comportamientos y gestos).	Los resultados se presentan en porcentajes.
Se analiza la consecución del estudio, y se construye un sentido interpretativo de este.	Se otorga una lectura del gráfico de manera concreta.

Diagnóstico

Este es el último paso del proceso de auditoría. De hecho, requiere de una gran responsabilidad y criterio, basado en un *background* de experiencia y conocimiento en el área que permita a quien audita rescatar los aspectos cruciales, decodificarlos, interpretarlos y aterrizarlos. Se deben analizar los resultados con amplitud y con rigor, a fin de tomar las acciones necesarias para cumplir con los objetivos comunicacionales y organizacionales. De esta manera, el proceso de auditoría interna es una fase indispensable para alcanzar la planificación, pues parte de un diagnóstico que determina los problemas propios de cada organización para plantear y ejecutar acciones que se deberán evaluar para monitorear su efectividad.

De la planificación estratégica a las campañas de comunicación interna

Las campañas de comunicación se definen como el conjunto de estrategias que responden a las problemáticas identificadas en la auditoría, mediante acciones y tácticas de comunicación. Como se ha revisado, la planificación estratégica es la base para el éxito de la gestión comunicacional. Funciona como una guía

general de pautas y lineamientos de acción que responden al qué, cómo, cuándo y mediante qué canales comunicar, basados en los requerimientos específicos de cada empresa y objetivos comunicacionales (Bárceñas, 2012).

Dentro de esta guía madre de gestión que es la planificación de la comunicación interna, aparecen las campañas comunicacionales como líneas estratégicas que, mediante diversas tácticas, buscan mitigar las falencias de comunicación. En otras palabras, las campañas de comunicación interna son una parte estructural de la planificación estratégica que se adapta a las necesidades propias de cada organización para resolver problemas, modificar acciones y optimizar la comunicación. Esas campañas deberán someterse a la evaluación y monitoreo para garantizar que se cumplan los objetivos comunicacionales y organizacionales.

Una campaña puede dividirse en tres fases:

1. De expectativa: busca llamar la atención del público objetivo generando una intriga e interés hacia las acciones futuras. Determinará el grado de involucramiento y atención recibida. Durará según las características de la campaña; no obstante, no se recomienda extenderla por más de tres a cinco días.
2. Informativa: corresponde al corazón de la campaña. Aquí se devela la expectativa y se comunica la información relevante mediante acciones encaminadas a cumplir con el objetivo general de la campaña. En esta fase se genera mayor contenido de información en cantidad y en calidad mediante diferentes tácticas comunicacionales.
3. De recordación: su finalidad es que el público guarde memoria sobre la fase anterior. Es decir, impregnar en la gente lo que se comunicó en la fase informativa de la campaña.

Cada fase desempeña un rol significativo dentro de la estructura de la campaña, pues cumplen objetivos distintos y conllevan procedimientos singulares. La duración de cada fase puede variar en función de la campaña y su objetivo. En términos generales, la fase informativa ocupará un mayor espacio en el cronograma de planificación, pues comunica explícitamente los aspectos necesarios para cumplir el objetivo general. La primera y la última tendrán una duración más corta, o muy corta con respecto a la fase informativa. Una campaña completa puede efectuarse en un plazo de semanas, meses o un año; todo depende del tipo de campaña que se llevará a cabo.

A continuación, se expone un ejemplo de campaña realizada en la Universidad San Francisco de Quito USFQ sobre el sistema de aprendizaje Blended Flexible Learning. Este «es el aprendizaje que combina el *e-learning* (encuentros asincrónicos) con encuentros presenciales (sincrónicos) tomando las ventajas de ambos tipos de aprendizajes» (e-ABC Learning, 2019, párr.1).

Objetivos de la campaña

- Informar y posicionar el sistema BFL como una opción válida para el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Lograr que los profesores siguieran el curso de formación en esta metodología de enseñanza.

El público objetivo: profesores de la USFQ.

Tiempo de duración: diez días.

Fases: se diseñó en tres fases y fue desarrollada por el Comité de Comunicación Interna de la Universidad.

Tácticas para la difusión: se difundió por herramientas digitales, como USFQ News (red interna de correos), grupos de WhatsApp de decanos, coordinadores y profesores.

Fase de expectativa



Fase informativa

¿Qué es BFL?

Es combinar el contacto **profesor-alumno** con la **tecnología**.

Es fusionar **encuentros sincrónicos** con experiencias de **aprendizaje asincrónico**.

estudiantes y profesor en línea al mismo tiempo

estudiantes y profesor de manera individual

Blended Flexible Learning

SHIFT USFQ

¿Qué universidades usan el BFL?

Stanford University

Teach Anywhere

VIRGINIA TECH. Continuity of Instruction

EMERSON COLLEGE Teaching If the College is Closed

Tecnológico de Monterrey

Modelo Flexible Digital Plus del Tec

SHIFT USFQ

¿Qué elementos tiene el BFL?

Clases sincrónicas zoom

Actividades colaborativas foros, proyectos, resolución de casos, etc.

Otros Material seleccionado o preparado por el profesor

SHIFT USFQ

¿Para qué un curso de BFL-D2L?

Es una invitación para cuestionar el poder de la educación, y conocer nuevas formas de conectarte y llegar a tus estudiantes.

Contenido del curso

- ¿Quién es el profesor: Blended?
- Diseño y planificación
- Creación de contenidos
- Colaboración y conexión
- Evaluación de aprendizaje

Duración
40 horas

SHIFT USFQ

Fase de recordación



Conclusiones

La existencia de una organización es posible gracias a la comunicación, y todo tipo de interacción entre los colaboradores, socios y otros actores que forman parte del público interno. Una empresa no puede desempeñarse si no existe un intercambio de palabras y comportamientos. No obstante, la comunicación interna sobrepasa el marco de una simple interacción entre colaboradores. Abarca mucho más, como la construcción de identidad y la consolidación de esta; la identificación entre los colaboradores y la cultura corporativa; el buen clima laboral, la creación de las relaciones internas, el comportamiento de los miembros, entre muchos otros aspectos.

Las buenas relaciones entre colaboradores y jefes, así como su comportamiento alineado a todos los elementos que componen el sistema de identidad corporativa, se convierten en uno de los patrimonios más preciados para cualquier empresa. Por eso, la comunicación interna, al desempeñar un rol tan importante dentro de la organización, precisa gestionarse bajo el mando de una estrategia que guíe sus acciones para cumplir los objetivos propuestos. La planificación estratégica no solo optimiza los resultados que busca la comunicación interna, sino que se vuelve imprescindible, pues la carencia de esta puede impactar negativamente en el desarrollo organizacional y, por supuesto, en el trabajo y la convivencia de sus miembros.

El plan estratégico consta de una serie de pasos que se pueden resumir en cuatro: el diagnóstico y análisis, al inicio y al final de cada proceso de comunicación interna; la planificación, en el cual se plantean los objetivos a alcanzar a partir de la información estudiada y analizada; la ejecución de las estrategias, en donde se ponen en marcha todas las acciones y tácticas establecidas, y el seguimiento, que consiste en evaluar la efectividad y funcionamiento del plan de comunicación interna.

Las campañas de comunicación interna son un componente que con mucha frecuencia se incorpora dentro de una planificación estratégica por su alto grado de efectividad en el cumplimiento de objetivos comunicacionales. Es importante considerarlas, y construirlas de manera correcta, utilizando las fases de expectativa, informativa y recordación; todo esto para generar mayor impacto no solo durante la vida de la campaña, sino que permanezca en el público a lo largo del tiempo.

Referencias

- Álvarez Marcos, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y Palabra* 56, 1-8.
- Apolo, D. (2014). *Comunicación 360º: Herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. FCSC.
- Bárceñas, S. (2012). *Auditoría y Comunicación*. Universidad Anáhuac Norte / Centro Latinoamericano.
- Brandolini, A., González Frigoli, M., y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna*. Universidad Nacional de La Plata.
- Cevallos, D., Cevallos, R., y Moreno, C. (2018). Importancia de la auditoría de comunicación interna en las organizaciones. *Revista Espacios* 39(45), 37-45. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p37.pdf>
- Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción* 9 (1), 25-34.
- Corbin, J., y Strauss, A. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia.
- Cuenca, J., y Verazzi, L. (2019). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.
- Escribano, D. (2019). Taller. Estrategias cualitativas: focus groups.
- Espinosa, N. W., Icaza, M. I. C., Sadi, G., y Adell, I. A. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. *Austral Comunicación* 6 (1), 133-160.
- Cusot, G., Palacios, I., y Troccoli, A., 2020. El uso de simuladores experienciales en la planificación de la Comunicación Interna. *Comint Dircom* 4, 49-57.
- Herrera Peláez, E. D. (2018). *Planeación para el desarrollo de un producto en American Rubber de Colombia SAS*. Trabajo de grado de especialización, Fundación universitaria Uniempresarial.
- Cuenca, J., y Verazzi, L. (2019). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.
- Hax, A. C. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Ediciones Granica SA.
- Pacheco Rodríguez, M. G., Zapata Palacios, L., y Albán Chang, A. E. (2018). La auditoría de comunicación interna, herramienta de escucha para gestionar el cambio en universidades. *Revista Universidad y Sociedad* 10 (3), 277-283.
- Peña Acuña, B., Caldevilla Domínguez, D., y Batalla Navarro, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Revista Chasqui* 134, 315-330.
- Pintado, B., y Sánchez, J. (Coords.). (2014). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*.

- Prieto, L. (2015). Auditoría de comunicación interna Universidad Nacional Abierta. *Revista Educ@cion en Contexto* 1 (1), 78-90. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6296656>
- Recalde, M. (2014). Estrategias de comunicación interna y externa para ALITRIN. Tesis para obtener el título de Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, USFQ. <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2880/1/109045.pdf>
- Saló, N. (s.f.). La comunicación interna. Instrumento fundamental de la función directiva. *Barcelona Managment Review*, 37-44.
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Grupo Planeta (GBS).
- Tello, M. (2012). *Manual de auditoría de la comunicación interna*. <http://www.maxtello.com/clase3tcomorg.pdf>
- e-ABC Learning. (2020). ¿Qué es el Blended Learning? <https://www.e-abclearning.com/blended-learning/>

La comunicación en el ámbito organizacional

El perfil profesional de los comunicadores: presente y futuro

Edison Humberto González 

Universidad de Las Américas

María Noemí Gálvez 

Universidad de Las Américas

DOI: <https://doi.org/10.18272/USFQPRESS.m98.c502>

Introducción

La comunicación corporativa es fruto de la importantísima evolución que ha experimentado el mundo en los ámbitos económico y empresarial en los últimos ochenta años. En la actualidad, es poco probable entender a la comunicación en las organizaciones (Rodríguez & Vásquez, 2019) sin considerar procesos como la globalización de los mercados, los avances y cambios en los modelos productivos, así como las nuevas tecnologías de la información y una crisis mundial producto de la pandemia.

En 1995, cuando Joan Costa abordó el estudio de la comunicación corporativa, indicó que la selección del término «corporativo» se debe a que es un concepto más amplio e incluyente que las expresiones de «comunicación organizacional», «comunicación empresarial» y «comunicación institucional». Afirma:

La comunicación corporativa proviene, en su génesis, de las interacciones pluridisciplinarias que tienen lugar en el ámbito de la comunicación y de la organización [...], es holística e integradora, es decir que en ella se coordinan,

se integran y gestionan las distintas formas de comunicación como un todo orgánico en el sentido corporativo. (Costa, cit. en Egidos & Páez, 2000, p. 3)

A partir de esta premisa, la propuesta de los autores es integrar el sentido holístico e integrador desde un enfoque sistémico autopoiético (Luhmann y Gimeno, 2017) y contingente que el profesional de la comunicación asume como un reto para cumplir su propósito, su rol y sus funciones. Así también, se pretende analizar y dilucidar con rigor académico el verdadero campo de aplicación de la comunicación en las organizaciones. Se propone diseñar un perfil profesional que identifique a los comunicadores, y enmarque sus funciones presentes y futuras en el entorno corporativo, ya sea en organizaciones, instituciones o empresas.

La comunicación y los sistemas sociales

La perspectiva sistémica, que se explica mediante el estructural-funcionalismo, advierte que las sociedades son vistas como sistemas que trabajan de manera conjunta para lograr inconscientemente el equilibrio y la autorregulación. Se admiten los cambios (camino, alternativas o elecciones) según las posibilidades de acción que ofrece el sistema para lograr el equilibrio y la estabilidad, a fin de alcanzar el orden social. Esto se logra a partir de estados y procesos de interrelación y cooperación permanentes de todos sus elementos o unidades actuantes, en los que, a su vez, participan diversas funciones, insumos, productos, normas, valores, etcétera (González, 2003).

Tomando en cuenta que ninguna de las partes que conforman el sistema social puede actuar sin influir de alguna manera en la totalidad de la estructura, su equilibrio dependerá de que se cumplan tres requisitos importantes. Estos son los siguientes: entender las necesidades de una población y atenderlas, al menos, básicamente; entregar las directrices, las pautas, la ayuda y los recursos mínimos para que los miembros cumplan sus roles, y generar espacios que permitan afrontar los anteriores requisitos desde un aspecto cultural (Girola, 2010).

De la base conceptual se desprende la fundamentación del sistema de acción, del que surge el famoso modelo AGIL (por sus siglas en inglés: *Adaptation, Goal attainment, Integration, Latency*). Este advierte que, para que un sistema exista, debe cumplir con las funciones de adaptación, consecución de metas, integración y mantenimiento de patrones (Numan & Rojas, 2008), y que esa acción permita constituir un sistema social más amplio (la

sociedad). Pedro Giordano (2013) cita a Parsons y señala que «la acción consiste en las estructuras y los procesos por medio de los que los seres humanos constituyen intenciones significativas y con mayor o menor éxito, las aplican en situaciones concretas».

Estos conceptos centrales, desde una perspectiva de sistemas sociales, mencionan al proceso de información, al de semiosis y al de institucionalización para estudiar la comunicación. Es decir, la investigación enfocada en la cibernética, semiótica (significación y prácticas sociales), acciones humanas que persiguen un objetivo en común en el marco de reglas y recursos, como lo expone Talcott Parsons en su teoría del estructuralismo funcional (cit. en Fuentes, 2015).

Es relevante incluir el alcance de Luhmann (1998) a la teoría general de los sistemas, pues, a partir del pensamiento parsoniano, desarrolla un modelo analítico con mayor énfasis en estudiar la conformación dinámica del orden social. Se refiere a un enfoque con visión global, donde la sociedad es un sistema compuesto y dinámico con su propia naturaleza. Esta comprende varios subsistemas —por ejemplo: el social, político, económico, religioso, la educación, la justicia, etcétera (figura 1)— que se configuran para mantener determinadas funciones, privilegiando el concepto de «función» por sobre el de «estructura» (Urteaga, 2009; González, 2003). De manera categórica, añade que dichos subsistemas que influyen sobre el sistema social necesitan de la comunicación para lograr entenderse, pues «en los sistemas sociales, la acción se constituye por medio de la comunicación» (Luhmann, 1998, p. 140).

Figura 1.

El sistema de comunicación



Nota. Elaboración propia, a partir de Urteaga, 2009.

La comunicación en la interacción social

Para Luhmann, la unidad del sistema social autopoiético es la comunicación y no la acción (Ramírez, 2008; Luhmann & Gimeno, 2017), así como «de la atribución en una reducción de complejidad, como autosimplificación indispensable del sistema» (Luhmann, 1998, p. 140). Fuentes (2015) toma a autores como Craig, Giddens y Martín-Barbero, entre otros, cuando vislumbra que la comunicación se da en el entorno de interacción social, en la formación de comunidades interpretativas que tienen intereses comunes y posiciones en disputa. Entonces, el estudio de comunicación ocurre en las prácticas de producción y reproducción de sentidos por medio de mensajes y relaciones entre los sujetos, estructuras y su entorno sociocultural. Por tanto, desde esta perspectiva, la opción es ver y hacer comunicación desde «el contacto» que otorga sentidos al mundo.

La idea tiene un fuerte refuerzo en García-Canclini (1992, p. 7), quien explicó:

Los estudios comunicacionales no pueden ser solo estudios sobre el proceso de comunicación, si entendemos por esto la producción, circulación y recepción de mensajes. La necesidad de abarcar también las estructuras, los escenarios y los grupos sociales que se apropian de los mensajes y los reelaboran llama a la colaboración de los comunicólogos con los sociólogos y antropólogos, o sea los especialistas en mediaciones sociales que no pueden ser reducidas a procesos de comunicación.

Desde este marco interpretativo y con una mirada contemporánea, autores como Acosta se refieren a la comunicación como «una bisagra, un hilo rearticulador de intereses y estudios antes separados y que pueden ayudar a comprender la complejidad constitutiva de los procesos físicos, biológicos y antroposociológicos» (2010, p. 1). Jesús Martín-Barbero introdujo el término «comunicador-mediador» para explicar cómo este actor genera una acción encaminada que satisfará de manera efectiva una necesidad social, así como a crear realidades y relaciones que emergen como espacio de intercambio y significación compartida en el desarrollo de un proyecto social. Un comunicador-mediador, indica el autor, «asume como base de su acción las asimetrías y las desigualdades sociales y culturales, participando como actor en la construcción de una sociedad democrática» (Martín-Barbero, 2005, p. 115).

Los sistemas se entrelazan, y la comunicación es el sistema que genera la conectividad y fluidez para crear relaciones en el intercambio de sentidos,

símbolos, significados y percepciones (Barrero & Palacios, 2015). La comunicación se contempla como eje central en los sistemas sociales, al avanzar, en su concepción, hasta la comprensión y el entendimiento entre las personas. En un entorno social, donde las interacciones son la base de los sistemas, la comunicación surge con naturalidad y se convierte en acción entre personas o grupos sociales que buscan tener propósitos y alcanzar objetivos. Ya lo mencionan Brönstrup et al. (2007): la comunicación se proyecta como un proceso de encuentro y comunión que genera un espacio para compartir y participar con una motivación de acción recíproca.

Sociedad red

Una red comprende un conjunto de características y funciones especiales que le permiten permearse entre lo global y local, lo individual y colectivo, lo homogéneo y heterogéneo; es cambiante y adaptable según el patrón, contexto o circunstancia. Manuel Castell la define de la siguiente manera:

Una red es un conjunto de nodos interconectados. Un nodo es el punto en el que una curva se intersecta a sí misma. Lo que un nodo es concretamente depende del tipo de redes a que nos refiramos [...]. La tipología definida por las redes determina que la distancia (o intensidad y frecuencia de la interacción) entre dos puntos (o posiciones sociales) sea más corta (o más frecuente, o más intensa) si ambos son nodos de una red que si no pertenecen a esta. Por otra parte, dentro de una red determinada, los flujos no tienen distancia, o es la misma, entre los nodos. Así pues, la distancia (física, social, económica, política, cultural) de un punto o posición determinados varía entre cero (para cualquier nodo de la misma red) e infinito (para cualquier punto externo a la red). La inclusión/exclusión de las redes y la arquitectura de las relaciones entre las redes, facilitada por las tecnologías de la información que operan a la velocidad de la luz, configuran los procesos y funciones dominantes en nuestras sociedades. (2001, p. 3)

Aunque de manera medular, Andrade explicó este fenómeno en su reseña al texto de Castells, «La sociedad red: una visión global». Menciona que, marcadas por la globalización, descentralización y redes, las organizaciones —tanto en sus relaciones internas como externas— han visto la necesidad de reestructurarse y adaptarse a nuevas tecnologías, desafíos culturales y al cambio de los valores de la sociedad. Los rasgos propios de la sociedad red son flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de supervivencia (Andrade,

2010). Por eso, la sociedad en red debería tener como fin generar acciones encaminadas a satisfacer, de manera efectiva, necesidades sociales.

Como parte de esa red, la comunicación se convierte en un vehículo de alta importancia, pues debe apoyar la consecución de ese fin. Eso se logra no solo al construir y difundir mensajes, sino al promocionar espacios de intercambio e interacción donde los diferentes sectores y públicos —participantes directos e indirectos de esa red— compartan intereses, estrechen relaciones o establezcan nuevas y selectivas formas de interacción. Además, debe aprovechar las nuevas posibilidades temporal-espaciales que sobrepasan cualquier limitación geográfica; por ejemplo, con la comunicación en línea, la virtualidad, la conciencia ecológica y las tecnologías de la información; todo esto para coincidir en el desarrollo de un proyecto social común. En consecuencia, los desafíos de la comunicación en la sociedad red emergen con fuerza de esos espacios que tienden a renovar la estructura social en los diversos ámbitos de la vida social, económica, política, tecnológica y cultural.

La comunicación en las organizaciones / comunicación corporativa

Las instituciones, empresas y corporaciones son sistemas sociales en los que existe comunicación; esta siempre existirá, pues invariablemente es un proceso de participación, interrelación e interacción con el entorno (López Herrera et al., 2012). Además, de manera incansable está encaminada a formar vínculos, empatía, entendimiento colectivo y establecer relaciones permanentes como ciudadanos corporativos (Valarezo & Túnuez, 2009). Por esto, se adscribe el ejercicio de la comunicación en las organizaciones al término «comunicación corporativa».

La palabra «corporativa» se origina en *corporativus* y *corporatio*, que provienen de *corpus* (cuerpo) y *corporare* (formar un cuerpo, un organismo vivo), y se refiere a un conjunto de sistemas interdependientes, que, juntos, constituyen otro sistema principal. La palabra «corporación», como se interpreta en la actualidad, procede de la palabra inglesa *corporation*, que se utilizó para definir a un tipo de organización con los mismos deberes, derechos y privilegios que una persona, y originalmente alude a una organización conformada por partes dependientes y en armonía con su entorno. Así, las organizaciones trabajan y se desarrollan en instancias

que se interrelacionan, que son interdependientes de un todo, y forman un sistema (cuerpo) que entra en armonía con su medio. La comunicación corporativa permite interconectar a dichas partes, instancias, áreas o departamentos con el todo.

Van Riel (1997, p. 26) entiende a la comunicación corporativa como:

un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.

Aunque el aporte del autor resulta interesante al apoyarse en herramientas de comunicación interna y externa para lograr objetivos, la definición arrastra un aspecto exclusivamente instrumental. Limita el ejercicio comunicacional que se ha incorporado a la esfera empresarial desde una plataforma estratégica de proyección de la identidad, cultura, imagen y reputación en las organizaciones.

De algún modo, autores como Joan Costa (2000), Octavio Islas (2005), Marcelo Manucci (2004), Mónica Valle (2005) y Francisco Garrido (2007) proponen que la comunicación corporativa escape de la lógica instrumental —en primera instancia— e incorpore como elemento determinante la investigación en comunicación. En este sentido, establecer estados del arte y diseños metodológicos acordes con los objetivos propuestos; analizar la situación real empresarial, y determinar problemas sobre la base de necesidades sociales comunicacionales suscitarán que se planteen claramente acciones estratégicas.

Ahora bien, sin olvidarse de lo instrumental, convierte sus acciones y las lleva a un pensamiento estratégico mediante los recursos que tradicionalmente ha manejado. Entonces, se aprovecha de la condición trans e interdisciplinar de la comunicación para adoptar y adaptar los métodos y técnicas de otras disciplinas. Como afirman los expertos, todo comunica y en todo lado existe comunicación, pues, desde la comunicación, la sociedad no tiene entornos y fuera de esos entornos no existe comunicación (Urteaga, 2009).

Paúl Capriotti ubicó a la comunicación corporativa en lo más alto de la jerarquía empresarial. La define como «la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a

sus públicos» (Capriotti, 2013, p. 71). Se entiende que no solo se refiere a lo que la empresa «dice de sí misma», sino también aquello que «hace».

Rincón (2014, p. 49) sostiene que la comunicación corporativa «se establece como un proceso sistemático a partir del cual se integran y complementan personas, procesos y estructuras con el ánimo de desarrollar una impronta organizacional a partir de los componentes de identidad conceptual, visual y comportamental». Esto lleva a validar la afirmación de que la comunicación corporativa es un área estratégica que gestiona la comunicación y las relaciones de cualquier organización con sus públicos de interés, y que en su ejercicio incluye la planificación, coordinación y asesoría, así como el desarrollo de habilidades tácticas. Este proceso busca generar una acción encaminada a satisfacer de manera efectiva una necesidad social, así como a crear realidades y relaciones que emergen como espacio de intercambio y significación compartida.

Por lo tanto, las sociedades conforman un sistema que se desarrolla como una red que interconecta a su vez con otros sistemas sociales (varias instancias que se relacionan entre sí y son interdependientes en función de ejercer y exponer la esencia de la organización como su identidad) y forman un cuerpo, que entra en armonía con su entorno y tiene el fin de proyectar una imagen o de generar una opinión pública determinada.

Gestión en comunicación corporativa

De acuerdo con este enfoque holístico y sistémico, es evidente que la gestión eficiente y eficaz de la comunicación corporativa incluye los tres sistemas de acción que señala Van Riel (2003). Costa (2000) lo plantea como su modelo Dircom: «Comunicación de dirección, comunicación de marketing, comunicación organizativa y la comunicación de dirección». Si estas dimensiones se encuentran articuladas, permiten unificar la comunicación dentro de la empresa para procurar difundir un mensaje relacionado e integral.

Siguiendo esta línea, el ámbito de gestión de la comunicación corporativa corresponde a las siguientes dimensiones:

- Comunicación de dirección: considerada una dimensión importante para el éxito organizativo; el aspecto comunicacional respalda y acompaña las acciones de la dirección. Se encarga de mostrar a una

organización en su dimensión y función social, cultural y política. Además, gestiona el manejo de las relaciones públicas (Khalil et al., 2018), relaciones con las administraciones públicas y con inversores. Estas funciones se encaminan a mantener lazos entre la institución y sus públicos, o entre otras organizaciones (sean privadas o públicas asociadas con espacios sociales, políticos, de opinión pública, mercados nacionales, regionales o globales) (Rodríguez & Vásquez, 2019).

- Comunicación de marketing: un porcentaje importante de la gestión de comunicación se genera en este ámbito y comprende principalmente desarrollar estrategias comunicacionales orientadas a apoyar la promoción de ventas de bienes o de servicios y a actividades relacionadas con publicidad. Se trata de la comunicación unida a la acción comercial, a la del mercado y a la de los clientes. Según Muñiz (2006), esta dimensión de comunicación genera nuevos valores y patrones de comportamiento, así como nuevos modelos de negocio, lo que obliga a hablar de una comunicación integral como un *pool* de medios cuya finalidad es crear una imagen sólida y duradera de la empresa y del producto.
- Comunicación organizativa: apunta a cumplir funciones múltiples encaminadas a gestionar la comunicación para la productividad y la organización de sus estructuras y procesos, a partir de una planificación sistémica.

Cada sistema aporta a los intangibles de la comunicación desde cada una de sus dimensiones. Es decir, la comunicación de dirección aporta desde su dimensión social, política y cultural; la comunicación de marketing, desde su dimensión comercial, y la comunicación organizativa desde su dimensión productiva, a la construcción de la identidad, cultura, imagen y reputación corporativa de una organización.

Perfil ocupacional del comunicador

Perfilar las competencias y las habilidades de los comunicadores que afrontan los desafíos de la contingencia y la dinámica de los sistemas sociales exige un pensamiento estratégico (Arzuaga-Williams, 2019) y disruptivo, pues se considera la importancia de que lo instrumental e inmediato entren en competencia con lo trascendente y lo profundo. Las TIC cumplen un papel preponderante en la función de un profesional de la comunicación.

El perfil en el contexto de los sistemas sociales

Las necesidades de las sociedades en los sistemas político, económico y cultural exigen la participación y la acción de las organizaciones en conjunto con los integrantes de una sociedad. Martín-Barbero (2005) reflexiona sobre el papel del comunicador en la sociedad, al que revolucionan constantemente las sociedades cambiantes, como la sociedad de la información, del conocimiento y red. Por los avances tecnológicos, esta cobra importancia y protagonismo, según Titelman (2017), en una tendencia creciente de la sociedad colaborativa.

La reflexión preliminar sobre el ámbito de acción y el alcance del propósito del comunicador, en términos generales, permite permear la discusión, pues la comunicación es una disciplina producto de la reflexión inter y transdisciplinar, compleja y desafiante. Aunque abarca enfoques teóricos, conceptuales y metodológicos todavía incipientes y en construcción, su objetivo es garantizar un proceso de comunicación corporativa efectivo, que genere acción sobre la base de un proyecto social. Por otro lado, se debe considerar que crear sentidos y percepciones posibilita el sistema de comunicación dentro de los sistemas sociales (López, 2018; Pignuoli-Ocampo, 2013). Se aborda el sistema político (Arzuaga-Williams, 2019) como la plataforma donde los actores se convierten en entes públicos a merced de las opiniones generadas por sus acciones y demuestran su poder para influenciar. Se considera al sistema económico una estructura organizativa que produce bienes y servicios para cubrir distintas necesidades en función de demostrar, desde su producción, difusión y promoción, elementos de identidad como los valores y la filosofía, para mantener el equilibrio de la sociedad. Finalmente, del sistema cultural se refiere al comportamiento de las personas, las expresiones culturales, la tradición y las costumbres que entran en sintonía, y que también son generadas y experimentadas por los miembros de una organización.

En este sentido, los sistemas políticos, económicos y culturales son espacios propicios para los profesionales de la comunicación, quienes hacen frente a las necesidades de cada sistema (Arzuaga-Williams, 2019). Los roles que asuman los comunicadores en los sistemas sociales abarcan el trabajo para construir la imagen pública; el sentido y percepción de la confianza hacia una organización, y la participación en la creación de símbolos y significados compartidos de comportamientos y valores.

Aquí el comunicador corporativo se convierte en un actor dentro de los ámbitos político, cultural y económico, consciente de que su función se

desarrolla en un contexto donde las organizaciones no son únicamente entes económicos o comerciales. También son actores sociales que comunican el proceder responsable de las instituciones, y participantes culturales que comprenden tanto la dimensión local como la global de los sentidos y percepciones generados por la comunicación.

Es necesario integrar a ese espacio la sustentabilidad y sostenibilidad (Foladori, 2002). En estos aspectos, las organizaciones se acogen a varias alternativas que exploran y determinan metodologías responsables para mejorar la convivencia adecuada en una sociedad. Aquí nuevamente entra la necesidad de poner en común las acciones organizacionales con respecto a su visión y actuación responsable con el mundo.

Para terminar con este apartado, el sistema de comunicación, pese a definirse como un sistema cerrado, no impide que el proceso comunicacional se adapte a las contingencias del entorno (López, 2018; Pignuoli-Ocampo, 2013). De hecho, se reestructura y se acopla constantemente, caso contrario, se descompone y desaparece; por tanto, el comunicador no puede permanecer indiferente ante los riesgos y las crisis que se presentan. En una situación de crisis, la comunicación permite adaptar las estructuras para hacer frente con una perspectiva de contingencia, que, internamente, se modifica y no depende necesariamente del permiso que le dé el entorno para adaptarse, como sí sucede con los sistemas abiertos.

La función, la responsabilidad y el propósito

El comunicador tiene cinco funciones básicas (figura 2) (Fonseca, 2005; Arzuaga-Williams, 2019). La función lingüística se refiere al lenguaje utilizado para construir y difundir el mensaje; se relaciona íntimamente con la función simbólica, que representa sentidos, sentimientos, hechos, objetos, significados y percepciones en signos y símbolos que generan ciertas emociones. La función social y política, en las prácticas de la comunicación, asume diversos roles en el sistema social, pues evoca el comportamiento de las personas en los diversos ámbitos sociales.

En relación con la función organizativa, Fonseca (2005, p. 29) expresa lo siguiente:

A través de la comunicación se ordena el conjunto de individuos por puestos, estratos y jerarquías; se generan normas, roles y funciones para

construir una empresa, organización o estructura social. Esta función es la que promueve la interdependencia y la transmisión de información entre todas las partes que integran un sistema social.

Finalmente, en la función cultural confluyen todas las otras funciones en el sistema social. Según Fonseca (2005) y Arzuaga-Williams (2019), es el espacio donde se transmiten las rutinas, las tradiciones, las creencias y los valores. Aquí las interacciones, las relaciones, las conductas y comportamientos se crean, mantienen o transforman por medio de la comunicación. Esta función no es exclusiva para los públicos internos en una organización, el comunicador corporativo asume esta función para todos los contextos y sistemas; es decir, el profesional también cumple su función en el ámbito externo de una organización.

Figura 2.

Funciones del comunicador corporativo

- 1 Función lingüística
- 2 Función simbólica
- 3 Función social y política
- 4 Función organizativa
- 5 Función cultural

Nota. Fonseca, 2005.

Asimismo, es importante aproximarse al propósito del comunicador corporativo y definir su perfil en función de los requerimientos de la autoipoiesis de los sistemas sociales (Luhmann & Gimeno, 2017; Rodríguez & Torres, 2003). Mucho se discute acerca del ámbito y alcance del accionar de su profesión. En adelante, se presentan propuestas y acercamientos para delimitar el papel que el comunicador corporativo debe adoptar como un individuo. Barrero y Palacios (2015) indican que, para configurar mejor la delimitación, desde el ámbito cultural, político y económico debe desarrollarse un sentido más profundo de lo que significa el accionar del comunicador, y facilitar espacios donde experimente y permita experimentar a los públicos de una organización con respecto a una identidad organizacional.

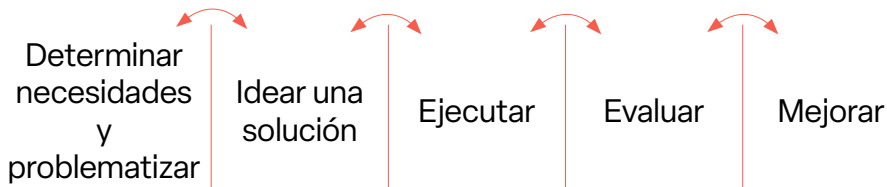
Para delimitar un propósito, es necesario comprender el deber ser del comunicador. Massoni (2016) ya lo advierte al tomar las propuestas de Jesús Martín-Barbero. Declara que el comunicador es un actor social y cultural complejo, pero fluido, científico y estratégico (Arzuaga-Williams, 2019), con

una orientación a lo local sin olvidarse de la implicación global de la comunicación; consciente de la trans y multidisciplinariedad de la comunicación.

Desde el contexto actual, más evidente que nunca, los sistemas naturales y biológicos también afectan a las relaciones e interacciones. El comunicador asume su propósito y participa como investigador e investigado, como benefactor y beneficiario, como actor y como expectante, que habla y escucha desde adentro y desde afuera, en una dinámica de mediador (Huarcaya, 2006). Se vuelve parte activa para entender, desde la acción, cuáles son las necesidades de la sociedad (Massoni, 2016) (figura 3).

Figura 3.

El propósito del comunicador en el proceso de planificación



Nota. Elaboración propia, a partir de Masonni, 2016.

El comunicador corporativo adopta el proceso de planificación, pero no se queda en la evaluación de los resultados. Genera acciones de mejora que le permitan adaptarse a las contingencias de la sociedad. Elabora propuestas en armonía con los entornos y los sistemas sociales que lo afecten, y propicia la autoorganización, autorreproducción y autorregulación con propiedades autorreferenciales. Es un actor importante cuando las sociedades se reparan, se mantienen, se modifican y se regulan a sí mismas. Hace honor a la autonomía de los sistemas cerrados cuando, según la visión de Maturana y su incorporación a la teoría de Luhmann de la autopoiesis (Luhmann & Gimeno, 2017; Rodríguez & Torres, 2003), el comunicador adquiere propiedades y características propias que le permiten ejercer sus funciones y adaptarse a los cambios.

De la misma manera, las investigaciones con respecto a la comunicación, las organizaciones y su entorno han permitido dilucidar la importancia y vitalidad de la cultura dentro de aquellas. Además, la forma en que la cultura puede diferenciar la percepción de la organización como un todo y como un mecanismo de protección ante escenarios de incertidumbre. Por esto, el comunicador es indispensable para mostrar a la organización como un ente cultural ante la sociedad.

En este sentido, el propósito del comunicador (figura 4) no solo se enfoca en aportar a crear un tipo de clima y cultura organizacional, sino que focaliza sus esfuerzos en armonizar una cultura corporativa (Segarra & Aced, 2019). En esta, los elementos constitutivos deben entrar en sintonía con los sistemas culturales de la sociedad. Finalmente, el comunicador debe conjugarse como un eje estratégico para proyectar la identidad, como un atributo que permita generar sentidos y percepciones de la organización (Arzuaga-Williams, 2019; Bermejo, 2012).

Figura 4.

Propósito del comunicador corporativo en los sistemas sociales



Nota. Elaboración propia.

La relación entre los sistemas aborda el propósito del comunicador corporativo, que debe considerar a la sustentabilidad, sostenibilidad y contingencia como ejes para cumplir su función de interacción comercial, y generar la notoriedad de la identidad corporativa en productos y servicios. En la función de relación social, debe mostrar a la organización como un ente no solo comercial no sociocultural. Finalmente, debe ser transparente y actuar sobre la base de la responsabilidad, ética y valores corporativos.

Habilidades y áreas de acción

Como se ha expuesto, lo corporativo se refiere a la simbiosis entre la identidad, la cultura, la comunicación, la imagen, y la reputación de una organización con los sistemas sociales, culturales, políticos y económicos. No solo

es el hecho de entender qué ofrece la organización a su público, sino la comprensión y la habilidad de las organizaciones por acoger y adaptarse a las necesidades de la sociedad.

Cabe recalcar que dentro del perfil del comunicador se deben explorar las conductas de los profesionales desde un sentido identitario, en el que el deber ser y el poder ser cumplen un papel preponderante cuando interactúa y empatiza con las necesidades de los públicos de una organización. El comunicador que mantiene una relación basada en comprender al otro promueve el sentido de un proyecto en común y la confianza (Fonseca, 2005).

En este apartado se presenta una aproximación a las habilidades blandas y duras de un comunicador; su alcance y relación con diversas áreas dentro de una organización, y un posible campo de acción en diferentes tipos de organizaciones. Además, se expone la relevancia de una correcta gestión de la comunicación, enfocada en consolidar una relación fuerte con sus públicos para lograr la participación, compromiso, fidelidad y confianza; elementos claves para consolidar una reputación corporativa (Barrero & Palacios, 2015).

Las habilidades blandas son capacidades de los profesionales para manejar sus pensamientos, relaciones, sentimientos y emociones para mejorar el desempeño laboral (Marrero et al., 2018). Según un estudio realizado por Marrero et al. (2018), las organizaciones valoran mucho más las capacidades no cognitivas que los conocimientos o las habilidades duras. Mencionan cinco áreas para clasificar estas capacidades: apertura a nuevas experiencias, responsabilidad, extraversión, cooperación y reacciones emocionales.

Armendáriz (2015) prioriza esas habilidades en un estudio realizado a empresas, en el que destaca las habilidades blandas para los profesionales de la comunicación. Su estudio refleja que, al momento de contratar un comunicador, los empresarios priorizan la capacidad de redacción, la comunicación oral y la creatividad. También encabezan el listado la organización, el trabajo en equipo, la proactividad, las habilidades sociales, el liderazgo, la planificación, la orientación a resultados, el cuidado de los detalles, la gestión de tareas múltiples, la visión estratégica, y la capacidad analítica y de síntesis. Finalmente, se encuentran la capacidad de iniciativa, la pasión, el trabajo bajo presión, el compromiso, el rigor, la orientación hacia el aprendizaje de los públicos, la ambición y el emprendimiento.

Del mismo modo, es necesario comprender qué busca el mercado laboral de

un comunicador. Aquí se destacan las habilidades duras (tabla 1): las capacidades cognitivas, metódicas e instrumentales de la propia profesión. Sobresale al asesoramiento como eje central y transversal de las habilidades y capacidades.

Tabla 1.

Habilidades del comunicador corporativo

Habilidades blandas	Habilidades duras
Capacidad de redacción	Manejo de comunidades
Comunicación oral	Relaciones públicas
Creatividad	Gestión de contenidos
Organización	Gabinete de comunicación
Trabajo en equipo	Relación con los medios de comunicación
Proactividad	Comunicación comercial y manejo de marca
Habilidades sociales	Producción de video, fotografía y diseño gráfico.

Nota. Carretón & Lorenzo, 2020; Mañas-Viniegra & Jiménez-Gómez, 2019; Marrero et al., 2018; Armendáriz, 2015.

En varias investigaciones desarrolladas en España, se describen las tareas más demandadas por las organizaciones. Entre estas se destacan, con mucha diferencia, al manejo de comunidades virtuales, seguido por las relaciones públicas (Khalil et al., 2018; Silva, 2016); la gestión de contenidos digitales y tradicionales, y el manejo del gabinete de comunicación. Luego se encuentran las capacidades para relacionarse con los medios de comunicación y la comunicación comercial. El listado finaliza con el diseño gráfico, organización de eventos, producción de video-fotografía y manejo de marca (Carretón & Lorenzo, 2020; Mañas-Viniegra & Jiménez-Gómez, 2019).

Estos análisis, dirigidos a estudiantes universitarios de Comunicación y directivos de organizaciones, buscan entender cómo se construye el perfil en el campo profesional y reflejan distintos intereses de los estudiantes y empresarios con respecto al mercado laboral (Míguez et al., 2018). El que más demandan es el aprendizaje en publicidad, organización de eventos y manejo de marca, contrario a lo que buscan las organizaciones de un profesional en la comunicación. Estudiantes y empresarios coinciden en las capacidades para las relaciones públicas (Khalil et al., 2018) y el manejo de redes sociales como prioridad (Silva, 2016).

Miquel et al. (2018) desarrollaron un estudio en el que proyectaban una tendencia hacia contratar profesionales con otras capacidades, como la comunicación interna, formación de portavoces, comunicación de crisis, de responsabilidad social y financiera. Asimismo, mencionan que se contrata a muchos profesionales del periodismo para cubrir necesidades de generación de contenido (Miquel et al., 2018), habilidad que se ha convertido en una tendencia con demanda creciente (Mañas-Viniegra & Jiménez-Gómez, 2019).

De cierto modo, ahora la reflexión se enfoca también en el uso masivo de los medios digitales, donde cada persona se convierte en productor, consumidor y crítico de contenidos (Castells, 2001). El rendimiento económico de una organización es el eje decisor para darle importancia o no a la gestión del comunicador, en un mercado laboral en el que personas con otras profesiones ofertan sus servicios para manejar la comunicación con un reconocimiento salarial mínimo, así como una gestión superficial, deficiente, instrumental e intrascendente.

Se cree necesario, para completar el perfil del comunicador, abordar el alcance que tiene su propósito y tareas con respecto a otros profesionales relacionados con las organizaciones. A continuación, se reflexiona sobre la relación con la dirección, el marketing y publicidad, los recursos humanos y la producción (figura 5).

Con respecto a los directivos de la organización. El comunicador no está a cargo de otras áreas; asesora a los directivos para fomentar una imagen coherente de lo que dicen las organizaciones con respecto a lo que hacen. Fomentan la transmisión de la identidad corporativa hacia los ámbitos políticos, económicos y culturales de la sociedad, al determinar como eje y base la responsabilidad y los valores asumidos.

Con respecto a los profesionales del marketing y la publicidad. La comunicación comercial muestra el valor y genera las percepciones con respecto a los productos y servicios que ofrece la organización en el sistema económico. La función del comunicador corporativo en este sistema es asesorar en la configuración de las campañas publicitarias y promocionales, y fomentar que se adopten los atributos identitarios y filosóficos de la organización.

Con respecto al profesional de recursos humanos. La comunicación para la productividad está enfocada en aportar a la cultura y al clima laboral, en función de promover la productividad y la efectividad de los

procesos de producción y administrativos. La función del comunicador corporativo es humanizar esos esfuerzos por mejorar su desempeño, y configurar relaciones para interactuar como humanos y no solo como entes de producción. El hecho de humanizar la productividad implica entrar en sintonía con los sistemas culturales y políticos de la sociedad.

Figura 5.

Relación del comunicador corporativo con otras áreas generadoras de comunicación dentro de una organización.



Nota. Elaboración propia, a partir de Costa, 2000.

Sobre la figura 5, es necesario considerar que cada área tiene un enfoque de comunicación, y el enfoque que asume el comunicador corporativo, como asesor, es sistémico e integral hacia mostrar a la organización como un ente social.¹

Para finalizar con este acercamiento hacia el perfil del comunicador corporativo, su papel y sus funciones, se clasifican los escenarios laborales para profesionales en comunicación.

1 El ente social cumple una función en la sociedad. Desde esta perspectiva, esa función no puede confundirse con ayuda social, que se refiere a las acciones de las organizaciones para retribuir a la sociedad en términos de beneficencia.

Comunicación en instituciones públicas (ministerios/Secretaría de Comunicación/municipios/gobiernos seccionales/subsecretarías).

Lleva a cabo funciones de protocolo de eventos, monitoreo de medios, comunicación de crisis, comunicación interna (Segarra & Aced, 2019), comunicación interinstitucional y comunicación con sectores estratégicos.

Desarrolla mapas de públicos de interés para la comunicación. Maneja mensajes específicos para cada tipo de públicos, la comunicación de marca país y campañas comunicacionales. Apoya al área de Talento Humano para determinar nudos críticos en la cultura y la comunicación interna.

Comunicación en organizaciones privadas (empresas privadas de cualquier sector económico). Desarrolla estrategias de comunicación en responsabilidad social empresarial, comunicación interna y comunicación externa. Elabora mapas de públicos de interés para la comunicación. Maneja mensajes específicos para cada tipo de públicos. Gestiona la comunicación de crisis, hace *lobbying* (cabildeo) y elabora campañas comunicacionales, entre otras.

Comunicación en organizaciones no gubernamentales o civiles. Lleva a cabo funciones como desarrollar estrategias de comunicación en responsabilidad social empresarial; mapear públicos de interés; hacer *lobbying* (cabildeo); comunicación de crisis; elaborar campañas comunicacionales, y comunicación de marca, entre otras.

Con esta formación y perfil, los profesionales en comunicación corporativa son capaces de llevar a cabo procesos de consultoría para instituciones y empresas, diagnosticar la realidad comunicacional de estas y proponer distintas medidas para solucionar los problemas. En este sentido, se consideran funciones y roles de los futuros profesionales los siguientes:

1. Emplear las TIC como una vía esencial de la gestión del profesional.
2. Cuidar el ambiente como responsabilidad de todo profesional.
3. Promover el cambio social mediante el manejo responsable de los contenidos comunicacionales y dominar la comunicación corporativa, como eje conceptual y práctico, cuyas tácticas son soluciones para mejorar y cambiar las entidades privadas y públicas (Guarcaya, 2006).
4. Practicar valores humanos de carácter general y específico y ejercer de manera ética, íntegra y comprometida sus tareas.
5. Incorporar el componente de la interculturalidad en la gestión de la comunicación (UDLA, 2018).

Conclusiones

El análisis conceptual enmarcado en la teoría de los sistemas sociales, la auto-poiesis y la sociedad red proporciona la base para explicar la importancia de la comunicación en las organizaciones y el perfil del comunicador, quien, respondiendo a cambiantes estructuras sociales y desde una perspectiva de contingencia, se adapta a estos cambios de manera ágil y flexible.

El perfil ocupacional del comunicador identifica no solo su «hacer» sino que lo articula con su esencia —el ser—; esto enmarca las funciones presentes y futuras que ha de desarrollar en el entorno corporativo. El perfil recoge, además de las capacidades y habilidades de la formación y la práctica profesional, las competencias claves que hacen visible su gestión, para que esta sea efectiva y asertiva en las diferentes situaciones, y resuelva las necesidades o problemas que puedan ocurrir en la estructura organizacional, así como la relación que busca mantener y cuidar con sus diversos públicos, internos o externos.

La puesta en práctica de un conjunto de habilidades blandas y duras representa un aspecto fundamental para los comunicadores. Hoy constituyen y representarán mañana una respuesta ágil y necesaria frente a una demanda urgente desde el sector empleador; al contar con habilidades como desarrollar o potenciar la capacidad de adaptabilidad, creatividad, relacionamiento, empatía y sentido crítico, así como manejar conflictos con inteligencia emocional. También es importante que demuestre una visión global y estratégica y conocimiento técnico; que use y aplique herramientas digitales, y maneje de forma aceptable costos y presupuestos, entre otros.

El propósito del comunicador corporativo en los sistemas sociales responde a la interacción y a la relación de los sistemas político, económico y cultural (que se mantiene asociado al sistema de comunicación). En este sentido, la interacción comercial no se limita a intercambiar bienes y servicios, sino a manejar de manera sustentable los recursos del sistema y comunicar adecuadamente estos elementos. La participación de la organización en los sistemas culturales mejorará la relación con el entorno frente a posibles cambios y contingencias de los sistemas. Se consideran fundamentales el frente ético, responsable y los valores que garanticen a la organización la sostenibilidad y la generación de una opinión pública que se mantenga en el tiempo.

La articulación del propósito, funciones, habilidades y responsabilidades expuestas para proponer este perfil ocupacional permitirán al comunicador

corporativo responder a las necesidades sociales de sus públicos. Lo logrará a partir de nuevas formas de comunicar que permitan generar confianza en las organizaciones, alertar posibles conflictos, potenciar oportunidades de concertación, además de fomentar más y mejores relaciones humanas.

Así, en consonancia, y desde la perspectiva sistémica, el desafío del comunicador corporativo es ser un actor proactivo que trabaja, inmerso en el entorno, en busca de la armonía entre la organización y la sociedad. Es decir, un gestor de la comunicación con potencial para promover el cambio social significativo desde cualquier esfera de la estructura social, económica, política y/o cultural.

Sin embargo, se debe advertir que el perfil ocupacional que se propone en este artículo no es una tarea terminada y no podría serlo. Al contrario, el perfil debe ser un proceso que exija una revisión permanente y continua, pues ha de responder a los ajustes, cambios, necesidades de flexibilidad y adaptación a los que las organizaciones se vean expuestas en un mundo tan vertiginoso como el actual. Es una tarea compleja, pues la comunicación, como parte de un sistema, tiende siempre a renovar la estructura social.

Referencias

- Acosta, A. (2010). «La comunicación, ¿bisagra epistemológica?». [Ponencia] II Congreso de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación (AE-IC), Universidad de Málaga (España). <http://www.aeic2010malaga.org/upload/ok/363.pdf>
- Andrade, J. (2010). Reseña de *La sociedad red: una visión global*, de Manuel Castells (ed.). *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento* 7 (1), 139-141.
- Armendáriz, E. (2015). El nuevo perfil del profesional de la Comunicación y las Relaciones Públicas. Una visión desde la perspectiva del mercado. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, V (9), 153-178. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-9-2015-09-153-178>
- Arzuaga-Williams, M. (2019). Perspectivas latinoamericanas sobre el rol de los profesionales de la comunicación organizacional y las relaciones públicas. *Anagramas-Rumbos y sentidos de la comunicación* 17 (34), 135-154.
- Barrero, A., y Palacios, J. (2015). Reflexiones sobre el papel del comunicador social y competencias del comunicador en las organizaciones. *Poliantea* XI (20), 197-221.
- Bermejo, J. (2012). The integration of the psycho-narrative paradigm in the theory of organizational communication. *Journal of Organisational Transformation and Social Change* 9 (3), 227-246.
- Brönstrup Silvestrin, C., Godoi, E., y Ribeiro A. (2007). Comunicación, Lenguaje y Comunicación Organizacional. *Signo y Pensamiento* XXVI (51), 26-37.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf
- Carretón, C., y Lorenzo, F. (2020). Redefiniendo el perfil profesional de relaciones públicas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas* 10 (19), 7-28.
- Castells, M. (2001). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Vol. 1. La sociedad red. Alianza Editorial.
- Costa, J. (2000). *Comunicación mediática y organizaciones*. DirCom / FPYCS.
- Egidos, D., y Páez, L. (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. *Revista Latina de Comunicación Social* 35. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81933516>
- Fonseca, M. (2005). *Comunicación oral*. Pearson Educación.
- Foladori, G. (2002). Avances y límites de la sustentabilidad social. *Economía, sociedad y territorio* 3 (12), 622-637.

- Fuentes, R. (2015). *Centralidad y marginalidad de la comunicación y su estudio*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente / Biblioteca Dr. Jorge Villalobos Padilla, SJ.
- García-Canclini, N. (1992). Estudios sobre comunicación y consumo: el trabajo interdisciplinario en tiempos neoconservadores. *Diálogos de la comunicación* 32, 8-12.
- Garrido, Francisco. (2007). Empresa, estrategia y comunicación. *Razón y Palabra* 12 (55, febrero-marzo).
- Girola, L. (2010). Talcott Parsons: a propósito de la evolución social. *Sociológica* 25 (72), 169-183. <http://www.scielo.org.mx/pdf/soc/v25n72/v25n72a7.pdf>
- Giordano, P. (2013). Matizando dualismos: análisis comparativo del estructural-funcionalismo y la sociología de las ocasiones. VII Jornadas de Jóvenes Investigadores. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- González, L. (2003). La presencia de Talcott Parsons en el trabajo teórico de Niklas Luhmann. *Reflexión política* 5 (10), 48-57. <https://www.redalyc.org/pdf/110/11051004.pdf>
- Huarcaya, G. (2006). El comunicador para el desarrollo y el cambio social. Apuntes para la construcción de un perfil. *Revista de comunicación* 5, 20-39.
- Islas, O. (2005). De las relaciones públicas a la comunicación estratégica. *Revista latinoamericana de comunicación Chasqui* 89, 40-47.
- Khalil, N., Lara, M., y Verhoeven, P. (2018). Las mujeres comunicadoras y relacionistas públicas en Costa Rica. Una aproximación a su perfil profesional. *Revista ComHumanitas* 9 (2), 51-65.
- López Herrera, M., López Arística, M., y López Herrera, L. (2012). *Cultura y comunicación: una relación compleja*. Universidad de Cienfuegos y Universidad Central de Las Villas. <http://www.eumed.net/rev/cccss/19/hah.html>
- López, C. (2018). Comunicación y sentimientos desde la teoría de sistemas sociales de Niklas Luhmann. *Sociológica* 33 (93), 53-86.
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. Anthropos.
- Luhmann, N., y Gimeno, J. (2017). La autopoiesis de los sistemas sociales. En *La creatividad social: narrativas de un concepto actual*. Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).
- Manucci, M. (2004). *Comunicación estratégica: de la persuasión a la gestión de significados en comunicación corporativa*. SAF Grupo.
- Mañas-Viniegra, L., y Jiménez-Gómez, I. (2019). Evolución del perfil profesional del community manager durante la década 2009-2018. *El profesional de la información* 28 (4), e280403. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.jul.03>

- Marrero, O., Mohamed, R., y Xifra, J. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista científica Ecociencia* 5, 1-18. <http://3.14.189.95/index.php/ecociencia/article/view/144>
- Martín-Barbero, J. (2005). Los oficios del comunicador. *Co-herencia* 2 (2, enero-junio), 115-143.
- Massoni, S. (2016). *Avatares del comunicador complejo y fluido: del perfil del comunicador social y otros devenires*. Ediciones Ciespal.
- Miquel, S., López, L. y Gil, S. (2018). Radiografía de las consultoras de comunicación en España: perfil profesional, estructura y actividad. *Revista Latina de Comunicación Social* 73, 478-503. <http://www.revistalatinacs.org/073paper/1266/25es.html>
- Míguez, M., Costa, C., y Túñez, M. (2018). El perfil profesional de los responsables de comunicación: estudio sobre las organizaciones gallegas. *Communication Papers* 7 (15), 121-135.
- Muñiz, R. (2006). *Marketing en el siglo XXI*. 2ª Edición. España.
- Numan, J., y Rojas, M. (2008). Teoría social sistémica, roles y prácticas educativas Parte II. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales* 4 (2), 19-74. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4814468>
- Parsons, T. (1966). El sistema social. *Revista de Occidente*.
- Pignuoli-Ocampo, S. (2013). El modelo sintético de comunicación de Niklas Luhmann. *Cinta de Moebio* 47, 59-73.
- Ramírez, G. (2008). Pensando la sociedad desde la perspectiva teórica de Niklas Luhmann. *Utopía y Praxis Latinoamericana* 13 (42), 1315-5216. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-52162008000300010
- Rincón, Y. (2014). Vinculación de relaciones públicas, comunicación corporativa, y logística en la organización. *Revista Encuentros* 12 (1), 47-59
- Rodríguez, D., y Torres, N. (2003). Autopoiesis, la unidad de una diferencia: Luhmann y Maturana. *Sociologías* 5 (9), 106-140.
- Rodríguez, L., y Vásquez, P. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. *Revista internacional de Información y Comunicación* 28 (5). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.01>
- Segarra, S., y Aced, C. (2019). El perfil de los responsables de comunicación interna en España. *RAE-IC* 6 (11), 99-118.
- Silva, C. (2016). Perfil del community manager en las agencias de publicidad y relaciones públicas de España. *Revista internacional de información y comunicación* 25 (2). <https://doi.org/10.3145/EPI>
- Titelman, E. (2017). *De la sociedad mercantilizada a la sociedad colaborativa: ensayo sobre la superación del capitalismo*. Editorial El Desconcierto.
- UDLA. (2018). *Proyecto curricular innovador de Comunicación*.

- Urteaga, E. (2009). La teoría de sistemas de Niklas Luhmann. *Contrastes. Revista Internacional de Filosofía* XV, 301-317. <http://www.uma.es/contrastes/pdfs/015/ContrastesXV-16.pdf>
- Valarezo, K., y Túñez, M. (2009). La comunicación de la RSC debe fundamentarse en la ética y la veracidad. *Actas del I Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*. Universidad de La Laguna.
- Valle, M. (Coord.). (2005). *Comunicación organizacional: abordajes y perspectivas de análisis*. Editorial Quipus / Ciespal.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Prentice Hall.
- Van Riel, C. (2003). Nuevas formas de comunicación organizacional. *Razón y Palabra* 34. <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvanriel.html>


CUARTA PARTE

Estrategias y modelos
de comunicación
gubernamental, política
y electoral

La comunicación política electoral frente a las nuevas normalidades: Análisis y lineamientos estratégicos de cara a la campaña presidencial en 2021 en Ecuador

Francisco Crespo 

Universidad Internacional del Ecuador

Patricia Hidalgo 

Universidad Internacional del Ecuador

DOI: <https://doi.org/10.18272/USFQPRESS.m98.c507>

Introducción

En la actualidad, la comunicación política electoral, a nivel general, se enfoca principalmente en propaganda en medios masivos tradicionales y digitales, contacto directo con las personas, debates, mítines, discursos, entrevistas, y acciones comunicacionales alternativas en sitio y digitales. Las estrategias y tácticas son diversas y se han aplicado con mayor o menor éxito en cada uno de los últimos procesos electorales en el Ecuador, sobre todo desde las presidenciales del 2006 (Rivera, 2014). Estos paradigmas comunicacionales se enfrentan con una situación compleja, en la cual son posibles varios escenarios, de cara a las elecciones presidenciales en Ecuador de marzo de 2021,¹ marcados por un tema crítico dentro de la agenda política global: la pandemia

1 Este artículo se redactó antes de las elecciones presidenciales Ecuador 2021. El lector puede comparar entre lo planteado aquí y las características y resultados de los comicios, cuya primera vuelta tuvo como los candidatos más votados a Andrés Arauz, Guillermo Lasso, Yaku Pérez y Xavier Hervas, en ese orden, y pasaron a segunda vuelta los dos primeros. Finalmente, el ganador de las elecciones fue Guillermo Lasso.

del Covid-19. Esto plantea diferentes posibles realidades sociales y económicas, desde normalidades no muy distintas a la preexistente, hasta escenarios en donde existan confinamientos periódicos y recurrentes (Acosta, 2020).

Por otra parte, existen temas tan importantes, como el cambio climático, que los políticos deben incluir en sus agendas y en sus acciones concretas de campaña, aunque esto no siempre acontece (Ryan, 2017). Así, las elecciones presidenciales Ecuador 2021—en adelante EPE21— se verán afectadas de diferentes maneras y, por ende, sus dinámicas comunicacionales también, tanto en los contenidos como en los medios que se utilizarán. Surgen así preguntas trascendentes: ¿se convertirán en prioridad de campaña los temas referentes a la nueva normalidad y al cambio climático o prevalecerán los temas socioeconómicos tradicionales?, ¿será posible y aconsejable el contacto directo?, ¿qué protagonismo tendrán la propaganda física y la digital en estos escenarios? En este artículo se analizan los parámetros más importantes de la comunicación electoral en relación con las EPE21, tanto desde un contexto universal como desde la realidad ecuatoriana. Se plantea una discusión sobre eventuales lineamientos estratégicos que sirvan de base para afrontar adecuadamente la campaña político-comunicacional, tomando en cuenta los componentes profesionales y éticos que se deberían asumir, frente a lo que sucede en escenarios reales.

Situación en el contexto de 2021 en Ecuador en clave electoral

Al plantear la situación actual del Ecuador en clave electoral, es necesario centrarse en los aspectos políticos, sociales, económicos y ambientales del país. En este sentido, desde el punto de vista político, los informes *Clickreport* (agosto, 2020) y *Panorama Político y Social del Ecuador* (agosto, 2020) determinaron que los candidatos con más opciones para esa fecha eran Pierina Correa —o quien fuera el candidato de Rafael Correa—, Álvaro Noboa, Guillermo Lasso, Otto Sonnenholzner y Leonidas Iza —o quien fuera el candidato del movimiento indígena—. Sin embargo, para septiembre de 2020, Sonnenholzner, Noboa, Correa e Iza optaron por no postularse, y aparecieron otras figuras como Yaku Pérez, por el movimiento indígena, y Andrés Arauz, como el candidato a quien apoyaba Rafael Correa. Como puede evidenciarse, la figura de Rafael Correa sigue siendo importante en los procesos electorales del país, pues su liderazgo continúa vigente para un importante sector de la sociedad ecuatoriana

(Serrano, 2020). No obstante, a seis meses de las elecciones, prácticamente la mitad de los ecuatorianos desconocía cuándo se llevarían a cabo; sus emociones al respecto eran mayormente negativas y tampoco habían decidido por quién votar (*Clickreport*, agosto, 2020). La desaprobación al gobierno de Lenín Moreno llegaba a un 83,4 % (*Panorama Político y Social del Ecuador*, agosto, 2020).

En cuanto a la situación del país en agosto de 2020, un 96,11 % consideraba que en general era mala y no auguraba mejora en un futuro cercano. Además, respecto a la economía personal, el 75,52 % la calificaba como mala (*Clickreport*, agosto, 2020). Manifestaban que el principal problema que se afrontaba es la pandemia del Covid-19, seguido de la corrupción, la situación económica y la falta de empleo, dentro de los temas de mayor relevancia. Es importante destacar que el tema de la pandemia está asociado directamente con la economía de las personas, pues un 61,4 % consideraba que, como consecuencia, había perdido todos o más de la mitad de sus ingresos, y se había reducido drásticamente su capacidad de consumo. Un 59,5 % de encuestados declaró la pérdida de empleo directa o de alguien de su familia.

Otro dato importante en este sentido, y desde el enfoque electoral, era el 62,6 % de apoyo a que se otorgara una renta mínima universal a los ecuatorianos, y un 75,6 % de apoyo a establecer un impuesto a las grandes fortunas, según el informe *Panorama Político y Social del Ecuador* (agosto, 2020). Este informe también analiza la imagen de actores sociales relevantes; en cuanto a imagen negativa, los bancos tenían un 65,9 %; los periodistas, 65,6 %; los grandes empresarios, 64,7 %; la Asamblea Nacional, 80,1 %, y los jueces, 84,5 %.

Los datos registrados en estas encuestas adquieren mayor relevancia al considerar las estadísticas del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC) (diciembre, 2019). Estas indican que la tasa de desempleo y subempleo era de 3,8 y 17,8 % respectivamente, y la pobreza a escala nacional se ubicaba en un 25 %, mientras que la pobreza extrema en un 8,9 %. Ambas son mayormente marcadas en el sector rural.

En cuanto al cambio climático, asunto de relevancia global, el informe *Latinobarómetro* (agosto, 2017), el último de estos en incluir el tema, destaca que Ecuador es, junto a los países de Centroamérica, el que más rechazo presenta a la existencia del cambio climático: un 55 % de ecuatorianos dicen que no existe este fenómeno. Sin embargo, según el mismo informe, solo el 20 % de los ciudadanos de la región Andina considera que hay que

dar prioridad al crecimiento económico sin importar las consecuencias climáticas. De todas formas, la agenda climática enfrenta un problema político en el contexto latinoamericano, pues, si bien hay consenso en que es un tema importante, con excepciones, como la de Ecuador, no se lo considera relevante como un asunto de trascendencia electoral (Ryan, 2017).

Elecciones presidenciales 2021 en Ecuador

A septiembre de 2020, el panorama de las elecciones presidenciales del Ecuador, que se celebrarán el 7 de febrero de 2021, aún es incierto. Solo se cuenta con precandidaturas, sin la garantía de que todas se oficialicen. Opciones que eran consideradas fuertes declinaron su participación, como Otto Sonnenholzner, Álvaro Noboa o Leonidas Iza, que contaban con importantes opciones de victoria de acuerdo con algunas encuestas (*Clickreport*, agosto, 2020; *Panorama Político y Social del Ecuador*, agosto, 2020). Las 16 precandidaturas inscritas en el Consejo Nacional Electoral (CNE) fueron las siguientes: Andrés Arauz (Centro Democrático), Lucio Gutiérrez (Partido Sociedad Patriótica), Gerson Almeida (Ecuatoriano Unido), Isidro Romero (Avanza), Esteban Quirola (Libertad es Pueblo), Fabricio Correa (Justicia Social), Xavier Hervas (Izquierda Democrática), José Freile (Movimiento Amigo), Yaku Pérez (Pachakutik), Gustavo Larrea (Democracia Sí), Guillermo Lasso (CREO), Guillermo Celi (SUMA), Juan Fernando Velasco (Construye), Paúl Carrasco (Juntos Podemos), Ximena Peña (Alianza País) y César Montúfar (Concertación). El CNE estableció un monto máximo de USD 5 239 660 para que cada candidatura presidencial lo utilizara en propaganda, sin considerar pauta publicitaria en prensa, radio, televisión, medios digitales (no incluye redes sociales) y vallas publicitarias, pues el CNE asigna esos rubros como parte del Fondo de Promoción Electoral, cuyo valor total es de USD 20 327 773,68. El periodo formal de campaña se inicia el 31 de diciembre de 2019 y concluye el 4 de febrero de 2021 (CNE, 2020b; CNE, 2020a).

Comunicación política electoral tradicional en el Ecuador: escenarios recientes

Ecuador es un país que, hasta las elecciones presidenciales celebradas en su territorio en marzo de 2017, ha manejado una comunicación política con un fuerte componente tradicional. Se ha basado en fuertes campañas en territorio, enfocadas en el contacto directo con el votante (mítines,

debates retransmitidos, recorridos puerta a puerta, visita a líderes sociales) y propaganda electoral mediante canales masivos: televisión, radio, publicidad exterior, periódicos y revistas. De hecho, para evitar el excesivo gasto en las campañas, existe el fondo de promoción electoral del CNE (que fue de USD 24 058 693,88 para las elecciones de 2019), que solo puede utilizarse en medios televisivos, radiales, impresos y de publicidad exterior avalados (CNE, 2016a). Adicionalmente, para cualquier otra actividad promocional, el CNE estableció un monto límite máximo del gasto electoral de USD 1 922 504,70 por cada candidatura presidencial (CNE, 2016b). esto quiere decir que ese monto debió haberse gastado en diversas actividades como propaganda no regulada por el CNE, organización de mítines, *merchandising*, pauta en redes sociales, entre otras.

Un dato importante relacionado con lo anterior es que la inversión publicitaria general en televisión y prensa en Ecuador, entre el 2010 y 2020, cayó en un 40 % y sus audiencias se redujeron en un 50 %. Esto se ha producido, en parte, por la baja credibilidad de los medios masivos tradicionales, pero también debido al auge de los medios digitales (Pichincha Universal, 2020).

El mundo digital de cara a las elecciones presidenciales de 2021 en Ecuador

El mundo digital, conformado por medios digitales, páginas webs, blogs, *podcasts* y las redes sociales, especialmente mediante dispositivos móviles, se ha impuesto a las formas tradicionales de comunicación electoral, donde la televisión, la radio y las campañas en terreno eran prioritarias. Esto ha generado un nuevo perfil de actor político: el votante activo, capaz de producir contenido propio y viral en favor de su preferencia electoral. Así se ha convertido en un elemento gravitante para generar campañas que direccionen la opinión pública y controlen al mismo tiempo a las minorías (Valdez, 2010; Ituassu et al., 2019).

Las *fake news*, los *dark posts*, los *trolls*, los *bots* y el manejo de *big data* para filtrado psicológico, prácticas poco transparentes en sí mismas, son otro tema crucial para las campañas electorales en el mundo actual. Por ejemplo, en las últimas elecciones en los EE. UU., esto fue muy controversial y de alto impacto en los resultados finales. Varios analistas ven a este tipo de prácticas como una involución para la democracia, en comparación con los alentadores escenarios de las elecciones de 2008 y 2012,

en las cuales Obama utilizó los medios sociales digitales con gran éxito y mínima controversia. Otro ejemplo relevante es la campaña de Bolsonaro en las elecciones de 2018 en Brasil, donde la denominada propaganda computacional estuvo presente, especialmente mediante Twitter y WhatsApp (Ituassu et al., 2019).

En cuanto al Ecuador, durante la campaña para las elecciones presidenciales de 2007, Rafael Correa ya aprovechó las ventajas de la era digital y mostró al resto de actores políticos el camino que se debía seguir en lo posterior (Rivera, 2014). Así, las elecciones presidenciales en Ecuador, en marzo de 2017, fueron las primeras en el país en donde los candidatos políticos y sus organizaciones tenían el escenario adecuado para implementar estrategias integradas a medios digitales; sin embargo, esto no se evidenció en ninguna candidatura, si bien todos tuvieron presencia digital. Los binomios más influyentes en medios digitales fueron Lenín Moreno y Jorge Glas, seguidos de Guillermo Lasso y Andrés Páez. Solamente en diciembre de 2016, a menos de tres meses para las elecciones, se registraron 51 180 búsquedas totales a través de Google para candidatos y términos relacionados. De esas, Lenín Moreno contaba con el 29 %, Guillermo Lasso con el 22 % y Cynthia Viteri con el 18 % (Del Alcázar, 2017).

Al centrarnos en la red social Facebook, Guillermo Lasso, Dalo Bucaram, Lenín Moreno y Cinthya Viteri, en ese orden, contaban con el mayor número de seguidores; Bucaram era el más activo y con más interacciones en esa red. Respecto a la red social Twitter, Dalo Bucaram, Guillermo Lasso, Lenín Moreno y Cinthya Viteri, en ese orden, contaban con el mayor número de seguidores, y la cuenta de Moreno era la que más interacción presentaba (Silva & Rodríguez, 2019). Estas estadísticas digitales coinciden en gran medida con los resultados finales de las elecciones presidenciales, dado que quienes ocuparon los tres primeros lugares en la primera vuelta fueron Moreno, Lasso y Viteri; finalmente Lenín Moreno ganó las presidenciales en segunda vuelta.

Así, es importante, de cara al proceso electoral de febrero de 2021, entender cuál es la realidad digital del Ecuador. En el país, de 17,46 millones de habitantes, 13,1 millones —63 % mayores de 24 años— usan al menos una red social, y, de estos, el 70 % lo hace totalmente mediante dispositivos móviles (Mentinno 2020a, 2020b). Según los informes *Ecuador Estado Digital y Ecuador Usuarios Digitales* (Mentinno 2020a, 2020b), existen datos relevantes y útiles para desarrollar análisis y determinar estrategias electorales:

- Facebook cuenta con 13,1 millones de usuarios en Ecuador —de los cuales 8,4 millones usan su servicio de mensajería instantánea—, seguido por WhatsApp (9,1 millones), Instagram (4,7 millones), Spotify (3,8 millones), LinkedIn (2,7 millones), TikTok (2,6 millones) y Twitter (1,3 millones). Desde el enfoque de cantidad de visitas, los cuatro primeros lugares están liderados por Google, Facebook, YouTube e Instagram, en ese orden. No obstante, al analizar el tiempo diario de permanencia, las posiciones varían: Facebook lidera con 18:50 minutos, YouTube con 14:21 minutos, Google con 14:19 minutos y Mercado Libre con 06:14 minutos.
- El perfil de usuarios de Facebook por género es equilibrado. En cuanto a edad, se concentra en la franja de los 18 a los 44 años, con un 76 % de sus usuarios —30 % entre 25 y 34 años—. En Instagram, las mujeres superan en un 10 % a los hombres, y el 88 % de usuarios está en la franja de 18 a 44 años —39% entre 18 a 24 años—. En LinkedIn, los hombres superan en un 10 % a las mujeres, y el 66 % de usuarios está en la franja de 25 a 34 años. En Twitter, los hombres superan en un 8 % a las mujeres y el 74 % de usuarios está en la franja de 18 a 49 años —47% entre 18 a 34 años—. En Spotify, los hombres superan en un 8 % a las mujeres y el 78 % de usuarios está en la franja de 18 a 44 años —36 % entre 18 y 24 años—. Finalmente, en TikTok las mujeres superan en un 6 % a los hombres, y el 84 % de usuarios está en la franja de 13 a 42 años —38 % entre 13 y 24 años—.
- Las ciudades con mayor número de usuarios son Guayaquil (19 %), Quito (14 %), Cuenca (4 %), Ambato (3 %), y Santo Domingo, Manta, Machala, Riobamba, Loja y Portoviejo, con 2 % cada una. El resto de las ciudades constituyen el 48 %.
- La inversión publicitaria digital, sin incluir plataformas y aplicaciones móviles, fue de USD 22,9 millones en 2019, y se estima un 50 % adicional de inversión en plataformas y aplicaciones móviles. El 17 % de esta inversión fue realizada por la industria de las telecomunicaciones y el 15 %, por la automotriz.
- Con base en la última información disponible, a enero de 2018, el 58,3 % de las páginas de Facebook compraron publicidad digital.
- La inversión en medios en el país sigue siendo liderada por la televisión, con una proyección para 2020 de USD 140,6 millones y un crecimiento del 2 %. Le siguen los diarios, con una inversión de USD 50,8 millones y un crecimiento de 8,8 %, y la radio, con una inversión de USD 36,2 millones y un crecimiento de 13,1 %. Sin

embargo, el mayor crecimiento estimado corresponde a internet, con 22,2 % y una inversión de USD 13,2 millones.

- Los sitios web más visitados de medios de comunicación en Ecuador, a junio de 2019, corresponden a elcomercio.com, con 10,9 millones de visitas; seguido por el.universo.com, metroecuador.com.ec y ecuavisa.com, con 7,2; 3,7; y 3,2 millones de visitas, respectivamente

Lineamientos estratégicos y acciones que considerar

Es importante partir de un entendimiento adecuado de la comunicación, ya que esta debe ser eficaz, ética y constructiva. Lo más importante en todo proceso comunicativo que parte desde una organización debe ser aportar al bienestar de los públicos expuestos a la comunicación (Costa, 2015). Los componentes políticos, económicos, sociales, culturales, ambientales, entre otros, fortalecen esta situación, y subyacen a todo proceso electoral y sus consecuencias en el futuro de un país. Esto otorga a la comunicación electoral —que, en definitiva, es una forma de comunicación de organizaciones políticas— un nivel de responsabilidad mucho más alto. Si a todo lo anterior se añade una situación coyuntural tan compleja como la pandemia del Covid-19, el panorama es crítico y debería manejarse con plena conciencia de lo que está en juego respecto al bienestar de la sociedad, lo cual incluye aquello que se relaciona con comunicación durante la campaña. Además, están las realidades de la sociedad y, dentro de ellas, las realidades de los procesos electorales, que difícilmente siguen las pautas descritas, si consideramos procedimientos como las *fake news* en redes sociales.

¿Qué se debe comunicar y cómo hacerlo desde lo ético, responsable y profesional, sin descuidar la estrategia y los objetivos electorales de las EPE21? Los candidatos deben comunicar, principalmente, cuál es su plan de gobierno, y sus planteamientos en lo político, económico, ambiental y social para el país. Alrededor de ese plan deben comunicarse las capacidades de cada candidato y su equipo para cumplir lo propuesto y resaltar temas que puedan generar interés ciudadano.

Un tema que debería incluirse son las nuevas normalidades que genera el Covid-19 en la sociedad ecuatoriana, y cómo afrontarlas desde los sectores sociopolíticos y económicos. Por otro lado, qué políticas públicas se van a implementar en materia económica, social, infraestructura, salud,

educación, energía y medio ambiente. En este último punto debe abordarse el cambio climático, sobre todo las acciones para concienciar a la ciudadanía respecto a la importancia y realidad del tema. Cómo comuniquen lo anterior es el elemento diferenciador, además de la calidad de la propuesta y el sentido de oportunidad para abanderar temas llamativos, por ejemplo, la renta básica universal. Esto será determinante en la decisión final de los votantes, que se dejarán guiar por su percepción al determinar los acontecimientos que marquen la campaña (Álvarez, 2011).

Surge la incertidumbre de cuáles serán los parámetros que rijan la campaña en territorio para las presidenciales de 2021. Hasta septiembre de 2020, el CNE no ha tomado determinaciones oficiales al respecto. Sin embargo, resulta poco aconsejable una campaña en territorio de la manera tradicional, pues los candidatos se exponen a un escrutinio digital en donde sean catalogados como irrespetuosos de las medidas de distanciamiento social. El tradicional *merchandising* electoral —camisetas, calendarios, afiches, volantes, entre otros— parece poco viable, tanto desde una posible prohibición como desde al propio recelo de las personas a recibir material cuyo origen, manipulación y tránsito se desconocen. En definitiva, el riesgo es mucho más alto que el posible beneficio de una campaña en terreno clásica.

Lo anterior no significa que la campaña en territorio desaparecerá, sino que se reinventará. Así, un tipo de campaña adaptada a los actuales escenarios sociales de pandemia contaría con reuniones bajo un esquema piramidal, en donde cada candidato a la asamblea genere una reunión privada con su círculo más cercano para su candidato presidencial, y en la cual se comprometa a otras personas a generar más reuniones similares. Si, por ejemplo, un candidato logra reunir a 20 personas, y de esas 20 personas otras cinco más se comprometen a reunir a otras 20 personas, hasta ese nivel se habrían conseguido 120 contactos; si esta pirámide se sigue extendiendo, el número de personas contactadas resulta interesante. Además, en actividades como esta, se puede aprovechar para generar, desde el ejemplo, conductas adecuadas de distanciamiento social en reuniones, y entregar material promocional acorde con la situación; las mascarillas con motivos electorales serán de uso común en las próximas elecciones.

La televisión y la radio tendrán un repunte en la audiencia, pues, dadas las circunstancias de control social y eventuales nuevos confinamientos, contarán con un público más cautivo y en condiciones de brindar más tiempo del día a estos medios. Sin embargo, al ser estos pautajes controlados por el

CNE, no habrá posibilidad de inversión más allá de la permitida, por lo que la diferencia no estará en la cantidad, sino en la calidad de los productos comunicacionales que se desarrollen. Respecto a medios impresos y publicidad exterior, controlados también por el CNE, el escenario se presenta diferente, pues se prevé un ambiente social menos dinámico, con restricciones de circulación extendidas, como las establecidas en Quito. Durante el periodo formal de campaña, probablemente los controles de circulación, reuniones públicas y distanciamiento social serán más frecuentes.

Bajo estas condiciones, la comunicación en los medios digitales adquiere un alto protagonismo que, si bien era esperable, con las medidas sociales debido a la pandemia se potencian, más aún ante eventuales rebrotes y nuevos confinamientos. Lo primero que llama la atención dentro de la realidad digital ecuatoriana es el bajo número de usuarios de Twitter, apenas 1,3 millones; aunque una publicación puede tener una alta amplificación ya que puede compartirse mediante Facebook, que cuenta con 13,1 millones de usuarios en el país. Surge, entonces, la interrogante de si es o no conveniente darle importancia a esta plataforma en una campaña electoral ecuatoriana, al menos desde el punto de vista del alcance. Así, basados en el número de usuarios, de visitas y de permanencia diaria, los esfuerzos comunicacionales en redes sociales deberían enfocarse en Facebook, WhatsApp y YouTube. ¿Qué sucede con Instagram? Si bien cuenta con 4,7 millones de usuarios en el país, y será necesario comunicar a través de esta plataforma, no debería ser una prioridad por sus características: es casi 100 % visual; el 36 % de usuarios tiene entre 18 a 24 años, y estos registran una permanencia diaria promedio menor a los 6 minutos, ante lo cual las prioridades de visualización no darán mucha oportunidad a la propaganda electoral.

Particular atención merece la red social TikTok, con 2,6 millones de usuarios en Ecuador, y un 38 % de ellos entre los 13 a 24 años. Es ideal para aterrizar a los candidatos en el entorno de los jóvenes y movilizarlos, en especial al grupo de los 16 y 17 años, cuyo voto es voluntario. El enfoque en esta plataforma debería ser, en gran medida, de recomendación, es decir, utilizar influenciadores que generen contenido desde su estilo a favor del candidato, mas no la presencia directa de este, puesto que TikTok se caracteriza, en gran medida, por publicaciones humorísticas que explotan lo cómico al extremo (BBC, 2019).

Las segmentaciones, además de lo indicado para TikTok, son muy importantes para la estrategia creativa del mensaje escrito, visual y audiovisual

que se implemente en cada red social. Facebook es un espacio idóneo para mensajes más generales, desde el punto de vista etario, pero con énfasis en personas de 30 años en adelante, con una mezcla adecuada de mensaje escrito y audiovisual altamente interactivo y con amplia presencia de la imagen del candidato. Mediante WhatsApp y su herramienta Business, es posible llegar a un gran número de votantes con mensajes que deberían iniciar con una justificación que neutralice al máximo la sensación de intrusismo, y compartir contenido audiovisual directo y corto con frecuencias no mayores a dos mensajes semanales. Respecto a YouTube, generar contenido propio es necesario, pero lo relevante es insertar productos audiovisuales en contenidos con alta visualización y reacciones, principalmente basados en las temáticas de búsqueda más populares. En el Ecuador, en 2019, uno de los temas más buscados fue «Rosa de Guadalupe» (Mentinho, 2020a), por lo que es recomendable insertar publicidad en contenidos sobre ese tema, siempre y cuando no exista un exceso de inserciones, algo que también depende de cómo manejen ese aspecto los generadores de contenido.

Lo expuesto plantea un escenario base ideal de una estrategia comunicacional coherente, transparente, ética y profesional para las elecciones generales en marzo de 2021 en Ecuador. En su integralidad, se deberán considerar diferentes acciones de publicidad, relaciones públicas y marketing que marquen diferencias y convengan a los públicos (Pérez, 2008); sin embargo, lo ideal difiere de lo real, a veces en gran medida.

¿Cuál es el escenario probable de la comunicación electoral en las presidenciales de Ecuador en marzo de 2021? La manera en la que se hace comunicación electoral en campaña rara vez coincide con los lineamientos propositivos, éticos y de competencia leal que se deberían observar, y que se han planteado en este análisis. El objetivo que prima es obtener la victoria como sea necesario (Crespo, 2003). A continuación, no se describe el camino que un consultor político-comunicacional debería plantear, sino lo que sucede en las campañas políticas a nivel global y que sucederá, en gran medida, en las elecciones de 2021 en Ecuador (Ituassu et al., 2019).

La campaña electoral tendrá como eje central de acción la desinformación, enfocada, por una parte, en crear datos falsos de los candidatos para desacreditarlos, y, por otra, generar expectativas falsas para direccionar y manipular las decisiones de los votantes por una determinada opción (Goovaerts & Marien, 2020; Paniagua et al., 2020). A septiembre de 2020 empezaron a aparecer varias encuestas con resultados dispares entre

unas y otras; firmas como Cedatos han manifestado públicamente que son falsas ciertas encuestas que circulan a su nombre (Cedatos, 2020). El manejo de encuestas cada vez es más cuestionable, y ha pasado de ser una herramienta de información al ciudadano a ser una herramienta de manipulación de voluntades mediante la idea del «voto útil». La otra faceta de la información son las *fake news* y las *junk news*, muy comunes en Twitter, WhatsApp y Facebook (Paniagua et al., 2020). A pesar de los controles cada vez más estrictos en redes como Facebook (*El Mundo*, 2020), estas seguirán siendo una herramienta permanente de ataque y distracción. Utilizarán noticias falsas, tanto para debilitar candidaturas con alto grado de favoritismo o en evidente crecimiento, como para posicionar en la opinión pública temas específicos amplificadas por los propios usuarios digitales, de manera que parezcan espontáneos y favorezcan a una candidatura determinada (Cantarella et al., 2019; Rodríguez-Fernández, 2020).

La efectividad de este tipo de estrategias antiéticas se refleja en notables ejemplos, como la última campaña de Donald Trump, que tuvo una inversión mínima en televisión comparada con la efectuada en redes sociales, de manera especial en Facebook. Empleó una utilidad conocida como los *dark posts*, publicaciones que aparecen en muros específicos a través de segmentación, pero que no se visualizan en el muro de quien las genera (Ituassu et al., 2019). Otra plataforma útil para difundir *fake news* y *junk news* es WhatsApp, a través del boca a boca digital, y que, al igual que Facebook, no presenta facilidades para acceder a sus plataformas y realizar un monitoreo externo para controlar la información que circula a través de ellas (Paniagua et al., 2019). Inevitablemente, este tipo de campaña se observará para las presidenciales ecuatorianas de 2021.

Por otro lado, en muchos países Twitter es considerado una herramienta clave para ganar las elecciones, dado su alcance, capacidad de generar conversación y valoración de los sectores especializados (Marín et al., 2019). Sin embargo, se ha caracterizado por ser un entorno demasiado crítico, y en muchos casos poco constructivo, donde cualquier publicación puede ser tergiversada o manipulada, dentro de un escenario en el que prevalece la desacreditación sobre la propuesta. En este sentido, una estrategia de los candidatos, especialmente de aquellos favoritos en las encuestas, debería ser bajar protagonismo a esta plataforma, donde el riesgo puede ser más alto que la oportunidad, dado su bajo número de usuarios y la exposición a diversos ataques con o sin fundamento que pueden amplificarse en Facebook. Es difícil que esta estrategia se lleve a cabo, por el número de

candidatos, y la realidad será, muy probablemente, la de un campo de guerra sin cuartel a través de Twitter.

Por otra parte, un tema tan importante como el cambio climático seguramente pasará inadvertido dentro de las estrategias macro de campaña de los candidatos, y será relegado a actividades relacionadas con grupos ambientalistas.

Conclusiones

Las campañas en territorio permanecerán, pero perderán protagonismo debido a las nuevas normalidades que genera la pandemia y a la masificación de los medios digitales, en especial las redes sociales. Esto dará paso a una guerra de influenciadores que defenderán y promocionarán a sus candidatos-clientes.

Los candidatos se concentrarán en una dinámica de ataque y de defensa de su reputación, y transformarán la campaña en un concurso de «quién es el menos malo» y «quién dice la verdad». Así, las propuestas importantes pasarán a un segundo plano.

La ciudadanía será la parte más vulnerable de la campaña electoral, al ser más viable vender una imagen deseada y no la verdadera identidad de los candidatos.

Las ventajas se centran esencialmente en los políticos, los candidatos, por las herramientas de las que dispondrán para informar y desinformar al ciudadano, muy en especial la capacidad de segmentar y enviar publicaciones ocultas a través de redes sociales.

El capital social se trasladará al mundo virtual, y generará apoyos reales y propositivos, pero también dará cabida a actores artificiales dañinos como los *trolls* y los *bots*.

Referencias

- Acosta, A. (2020). El coronavirus en los tiempos del Ecuador. *Análisis Carolina*. 1-19. doi:10.33960/AC_23.2020
- Álvarez, R. (2011). *Fusión perfecta: neuromarketing*. 2.ª ed. Prentice Hall.
- BBC. (2019). TikTok: la creciente preocupación por la exitosa aplicación de videos china. *BBC Mundo*. <https://www.bbc.com>
- Cedatos. (2020). Cedatos denuncia uso indebido de su nombre. Cedatos Gallup. <https://www.cedatos.com.ec>
- Celag. (2020). *Panorama política y social Ecuador*. <https://www.celag.org>
- Clickresearch. (2020). *Clickreport*. <http://www.clickresearch.ec>
- Consejo Nacional Electoral (CNE). (2016a). CNE aprobó Fondo de Promoción Electoral para comicios 2017. CNE. <http://www.cne.gob.ec>
- Consejo Nacional Electoral. (2016b). CNE fija límite de gasto y promoción electoral para elecciones 2017. CNE. <http://www.cne.gob.ec>
- Consejo Nacional Electoral. (2020a). Autoridades electorales fijaron límite del gasto electoral para comicios de 2021. CNE. <http://www.cne.gob.ec>
- Consejo Nacional Electoral. (2020b). CNE reduce el 52,1 % del Fondo de Promoción Electoral que recibirán los candidatos. CNE. <http://www.cne.gob.ec>
- Costa, J. (2015). *El Paradigma DirCom*. Costa Punto Com.
- Crespo, I. (Ed.). (2003). *El estudio de la política: problemas y horizontes*. Civitas.
- Del Alcázar, J. (2017). Candidatos más influyentes en medios digitales enero 2017. *Mentinho*. <http://www.blog.formaciongerencial.com>
- Goovaerts, I., y Marien, S. (2020). Uncivil Communication and Simplistic Argumentation: Decreasing Political Trust, Increasing Persuasive Power? *Political Communication* [acceso anticipado en línea], doi: 10.1080 / 10584609.2020.1753868
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Ituassu, A., Capone, L., Magalhaes, F., Mannheimer, V., y Murta, F. (2019). Comunicación política, elecciones y democracia: Las campañas de Donald Trump y Bolsonaro, *Perspectivas de la Comunicación*, 12 (2), 11-37.
- Latinobarómetro. (2017). *Informe 2017*. <https://www.latinobarometro.org/latNewsS-how.jsp>
- Marín Dueñas, P., Simancas González, E., y Berzosa Moreno, A. (2019). Uso e influencia de Twitter en la comunicación política: el caso del Partido Popular y Podemos en las elecciones generales de 2016. *Cuadernos.info* 45, 129-144.
- Mentinho. (2020a). Ecuador Estado digital. Enero. <http://www.blog.formaciongerencial.com>

- Mentinno. (2020b). Ecuador usuarios digitales. Julio. <http://www.blog.formaciongerencial.com>
- Muñiz, C. (2019). Estudios de comunicación política desde una visión múltiple. *Perspectivas de la comunicación* 12 (2), 7-10.
- Pérez, R. (2008). *Estrategias de Comunicación*. Ariel.
- Pichincha Universal. (2020). Sintonía en medios de comunicación cayó en un 50 % debido a su baja credibilidad. *Radio Pichincha Universal*. <http://www.pichinchauniversal.com.ec>
- Rodríguez-Fernández L. (2020). Junk news y ‘medios de desinformación’ en la campaña del 10-N. *Revista Mediterránea de Comunicación* 11 (2), 71-83.
- Ryan, D. (2017). Política y cambio climático: explorando la relación entre partidos políticos y la problemática climática en América Latina. *Ambiente y Sociedad* 20 (3), 286-287.
- Serrano, A. (2020). Fin de ciclo (corto) en Ecuador. En C. Parodi y N. Sticotti (eds.), *Ecuador: La insurrección de octubre*, 23-25. Clacso.
- Valdez, A. (2010). Las campañas electorales en la nueva sociedad de la información y el conocimiento. *Estudios Políticos* 9(20), 155-165. DOI:10.22201/fcpys.24484903e.2010.20.24279
- Paniagua R., Seoane, F., y Magallón, R. (2020). Anatomía del bulo electoral: la desinformación política durante la campaña del 28-A en España. *Revista CIDOB d’Afers Internacionals*, 124, 123-145. doi: 0.24241/rcai.2020.124.1.123
- Rivera, J. (2014). Rafael Correa y las elecciones 2006: inicios del marketing y comunicación política digital en Ecuador. *Chasqui* 126, 116-123.
- Silva, J., y Rodríguez-Hidalgo, C. (2019). Presencia y popularidad de los candidatos presidenciales de Ecuador en Facebook y Twitter en las elecciones generales de 2017. *La innovación de la innovación: del medio al contenido predictivo*. [Conferencia] III Simposio Internacional sobre Gestión de la Comunicación, Madrid, España, 527-543.

La opinión pública: elementos intervinientes en su construcción social

Darío Ramos Grijalva 

Universidad San Francisco de Quito USFQ

DOI: <https://doi.org/10.18272/USFQPRESS.m98.c508>

Introducción

La noción opinión pública (en adelante OP) es un término polisémico, con una naturaleza de análisis multidimensional. En su estatuto convergen algunos elementos que bien vale analizar para determinar el nivel de influencia en su constitución. Reducir la OP a la percepción de las sociedades, tema demasiado trascendental, es ver al fenómeno desde una sola dimensión, cuando otros factores inciden en su formación. No hay que perder de vista que, por su naturaleza polisémica, su análisis puede someterse a cierta complejidad.

En un intento por definir la OP, y bajo un afán reduccionista que pretende convertir el término en una expresión desprovista de complejidad, puede decirse que esta constituye la convergencia de puntos de vista heterogéneos, indefinibles, poco sólidos y, en su mayoría, mal estructurados, dentro de un marco de referencia cargado de sesgos psicológicos, socioculturales, morales, religiosos, políticos, racionales, entre otros. De ello se desprende que la OP no es un proceso en sí mismo, sino una construcción social cuyo impacto comunicacional se configura tanto en los *mass media* o medios tradicionales como en las nuevas tecnologías de transferencia de contenidos, o *self media*, especialmente en las redes sociales (en adelante RRSS). En esta construcción social intervienen diversos factores o agentes: el entorno, los medios, los acontecimientos y los públicos. A continuación, se analizará cada uno de ellos para destacar el papel que desempeñan en la configuración de la OP.

Marco teórico

Entorno

El entorno, según Baptista (2005), es el ambiente de un país con el que los sujetos y agentes sociales se interrelacionan y donde los aspectos de este inciden en sus relaciones; todo dentro de una trama vincular, es decir en un marco causal de relaciones. Lo conforman algunos aspectos: político, económico, legal, demográfico, geográfico, científico, tecnológico, ecológico e instruccional, etc. La confluencia de estos incide en la interacción social. Los aspectos político, económico y legal coexisten e impactan de forma unánime. La menor o mayor incidencia de estos polariza al entorno; lo tornan complejo, turbulento, caótico, inestable, etc. La estabilidad en este escenario no existe, pues los agentes y sujetos sociales han debido adaptarse a una sociedad caótica.

Un entorno o ambiente (Baptista, 2005) puede adoptar distintos matices polarizados:

Estabilidad – turbulencia
Uniformidad – diversidad
Organizado – caótico
Abundancia – escasez

Esto significa que los aspectos del entorno dentro de esferas globalizantes, en las que hay marcadas tendencias, desigualdades, crisis e incertidumbre, podrían adoptar una de esas polaridades.

Tres cualidades definen al entorno en los momentos actuales y lo tornan más impredecible todavía: incertidumbre, entropía y superficialidad de opiniones. Esta última tiene una alta dosis de inconsistencia informativa que prolifera aún más con el surgimiento de portales falsos de noticias: *fake news*. La incertidumbre, en teoría de la comunicación, es la cantidad de información que un sujeto o actor social posee frente a la que debería tener. También es la posibilidad incierta de que un acontecimiento o suceso se presente súbitamente. En cualquiera de los dos casos, el resultado es la entropía: la tendencia natural hacia el desorden. Cuando la entropía rebasa sus límites naturales, el panorama se vuelve impredecible y la presencia de crisis coyunturales puede ser caldo de cultivo para que la OP se active.

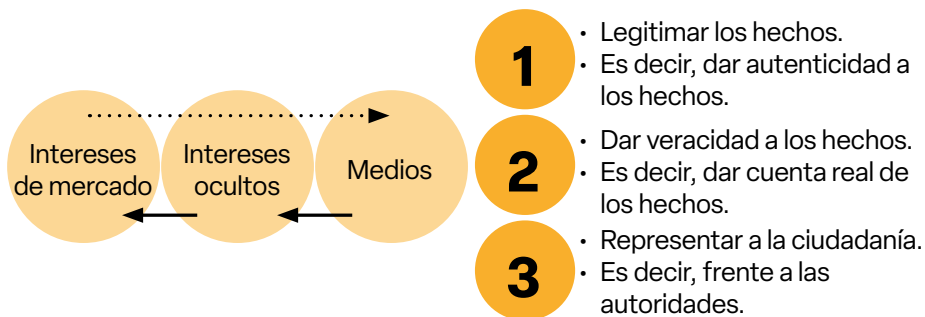
Tras esta breve descripción del entorno, se puede entender por qué las relaciones entre medios y sociedad son inestables y determinantes para

configurar la OP. Es aquí donde esta surge, se manifiesta y se configura. Dificilmente, las opiniones se constituyen sin considerar las innumerables variables derivadas del entorno que hacen que la OP se complejice.

Algunos teóricos de la comunicación vaticinaron la casi inminente obsolescencia de los *mass media*. No obstante, en países latinoamericanos, el impacto que pudieran tener estos en la OP se antoja difuso, como sostiene Grunig (cit. en Xifra et al., 2017), debido a que muchas veces es imposible detectar el móvil de sus intereses. En la figura 1 se plasman los roles de los medios (Vigil, 2001) y, de cierta forma, los intereses mediáticos.

Figura 1.

Roles de los medios de comunicación



Nota. Elaboración propia, a partir de López Vigil, 1999.

Otro punto que tomar en cuenta en el intento de identificar el comportamiento de los *mass media* y su incidencia en la OP son las teorías a las que apelan los medios para configurarla favorablemente o no. Para ello, se repasarán brevemente algunas teorías de la comunicación masiva y los efectos de los *mass media*, materia central para la sociología funcionalista e interaccionista de las décadas de los cuarenta y los cincuenta, así como para los teóricos críticos y los estudios culturales. Ahora, aunque de manera subrepticia, estas teorías, llevadas a la práctica, siguen en vigencia. Hay mucha tinta en el tintero acerca de cómo los *mass media* influyen en las sociedades. Estas teorías han pasado a hacer usadas por los medios a manera de recursos, tácticas, e incluso como estratagemas informativas con el ánimo de orientar u desorientar a la OP.

Hoy en día no se conocerían algunas características conceptuales de la OP si este campo concreto del conocimiento no se hubiera abordado desde distintas disciplinas como la política, del cientista Harold Laswell; la

investigación empírica, del sociólogo Paul Lazarsfeld; la psicología social, de Kurt Lewin, o la psicología, de Carl Hovland. Eso también apunta a un fraccionamiento entre los fundadores y sus ponencias, con rupturas ideológicas en una suerte de desarticulaciones, dicotomías y oposiciones, que delimitan visiblemente corrientes y pensamientos.

Por ejemplo, dentro de la sociología funcionalista o del análisis funcional de los medios, marco en el que surgen los aportes de los cuatro fundadores de la investigación en la comunicación, se puede dar cuenta de la postura conductista de Laswell sobre los efectos de los *mass media*. Este aporte hegemónico del momento consistía en el efecto hipodérmico de los mensajes de los *mass media* mediante la propaganda. Perdió validez teórica y pragmática con la llegada de algunos factores; la teoría de la aguja hipodérmica no sería ya determinante a la hora de configurar a la OP. Eso sucedió, en primer lugar, por los aportes y estudios de la Fundación Payne, que prestaban atención a otros factores diferenciadores como las variables sociodemográficas y el entorno social. En segundo lugar, por la puesta en escena de las investigaciones electorales de Paul Lazarsfeld, en las que sobresalían las ideas de que los efectos de los mensajes de los medios están mediatizados por las relaciones sociales o la comunicación interpersonal, a la hora de decodificar los mensajes mediáticos.

Entre los aportes de Lazarsfeld, se destaca la teoría del *two-step flow* (comunicación de doble flujo). Esta lleva a comprender que la comunicación masiva ya no es determinante en las influencias en las audiencias. Postula que otros factores intermediarios determinan la incidencia e influencia, como los líderes de opinión, grupos primarios a los que pertenecen las personas, el interés común y las predisposiciones de actitud. La teoría del *two-step Flow*, del segundo Paul Lazarsfeld, es la antesala de la investigación de Kurt Lewin sobre la decisión de grupo.

Las preocupaciones de los fundadores de la investigación de la comunicación de masas no eran claramente políticas, a pesar de que se encontraban en la antípoda del pensamiento conservador de la época, y el discurso anti-comunista de la Guerra Fría y de las apetencias del sistema. Lo que influyó en las temáticas de los fundadores de la investigación en comunicación fue cómo la democracia pluralista se convirtió en democracia mediática. Por aquellos tiempos se experimentaba un cambio generado por una superposición de la política y los medios, en lugar de la separación de ambos sistemas. Este cambio se convirtió en objeto de estudio para la sociología funcionalista

representada por Laswell, Lazarsfeld, Lewin y Hovland. De hecho, de los cuatro fundadores, Paul Lazarsfeld fue quien más incursionó en investigaciones electorales y de OP, puesto que vivía de los financiamientos de organismos públicos y privados, y muchos de ellos con enfoques partidistas.

El que los fundadores de la investigación en comunicación y, por extensión, de la OP hayan provenido de distintas disciplinas es tan solo una muestra de que este ámbito o campo de estudio ha sido de interés multidisciplinar, lo cual ha ido en desmedro de la cuestión de su legitimidad científica. Esto llevó al cuarto fundador del análisis funcional, como los llaman Mattelart y Mattelart (1997), a una carrera por buscar modelos de científicidad con respecto a la relación de los medios y las audiencias. Las rupturas, así como las coincidencias investigativas, adoptan más la forma de dicotomías y oposiciones que de una línea de niveles de análisis. Lo cierto es que, de todas maneras, se aborda un análisis funcional de los medios y sus efectos en la OP, todo ello sin tomar en cuenta la influencia del entorno sociocultural y sociopolítico de la época.

Hoy en día podemos ver como los prolegómenos de los cuatro funcionalistas de los medios están vigentes, pues en países como Ecuador se ve todavía una marcada recurrencia del efecto hipodérmico de Laswell, sobre todo en épocas de campañas políticas. En el país, la discusión sobre los efectos de los medios es notoria solo en el plano académico, pues, en el ámbito publicitario, corporativo y medial, y en profesiones como el periodismo, las relaciones públicas o en la política, estas teorías son instrumentos para incidir en la toma de decisiones de las personas frente a una tendencia política o informativa, un servicio, un producto o una empresa. De ello se desprende que hace falta una visión bidireccional respecto al tema, puesto que las audiencias, en tanto masas, deben comprenderse como un conjunto cuyos miembros son buscadores activos de información, con el propósito de reforzar sus creencias y confirmar sus preferencias, y los medios actúan como vínculos interpersonales y grupales del pasado.

Los efectos directos de los *mass media* en las audiencias tenían un enorme poder, capaz de lograr en ellas casi cualquier cambio de actitud, y esto se recrudece en la época de las dos guerras mundiales. Surge así el efecto hipodérmico de Laswell, que consistía en la analogía de suministrarle a la sociedad, en tanto organismo, una inyección propagandística para obtener el efecto deseado. En aquellos tiempos la atmósfera política estaba condicionada más por acrecentar un sentido de pertenencia de las audiencias hacia su patria y odiar a los enemigos del régimen, lo que derivó en un análisis

de los efectos directos de los medios en las audiencias, con Lazarsfeld a la cabeza. Fue a partir de esta experiencia que el autor aplicó su teoría para guiar el estudio de las elecciones presidenciales en los Estados Unidos.

Lazarsfeld asistió, al igual que el resto de los analistas funcionales, a un cambio fundamental en la política de los Estados Unidos: la democracia de partidos, en un formato que permanece hasta ahora, y que se convirtió en una democracia mediática. En esta (décadas de los cuarenta y cincuenta), los actores políticos financiaban investigaciones electorales para aprender el comportamiento de las audiencias, y saber cómo presentarse y asegurar-se un lugar en la contienda electoral y en la OP.

En conclusión, las teorías de comunicación de masas que se originaron en el debate sociológico de los cuarenta y cincuenta siguen teniendo vigencia mediática, tanto o más que antes. Eso, a pesar de la creciente ola de las nuevas tecnologías de la comunicación, que han acortado distancias y han permitido a la ciudadanía crear sus propios medios de opinión, interpretación e información, lo que Hans Magnus Enzensberger vaticinó en los sesenta: el principio de reversibilidad de los medios. En la tabla 1, se sintetizan algunas de las teorías a las que apelan los medios masivos para conformar e influir incidentalmente en la OP.

Tabla 1.
Teorías a las que apelan los medios para orientar o desorientar a la opinión pública

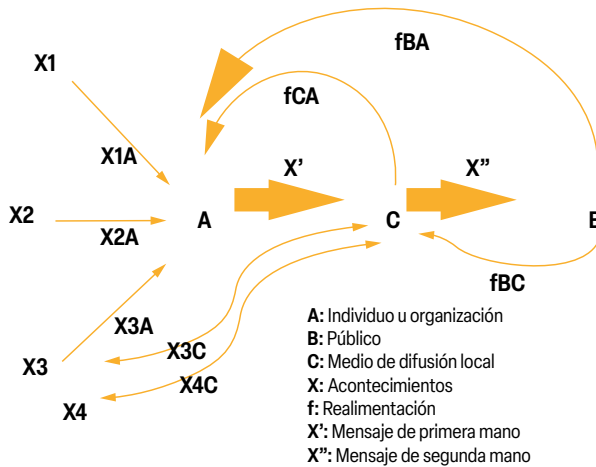
Teoría de la dependencia de los medios	Teoría de la agenda pública (agenda setting)	Teoría del marco o framing	Teoría del cultivo
Al depender de los medios la opinión pública, se muestra predispuesta con respecto a una cuestión.	Los medios determinan la discusión pública. Los medios, al seleccionar las historias y los titulares, están diciendo a la opinión pública qué tienen que pensar, hablar o discutir.	Los medios insertan durante mucho tiempo hechos, temas, tratamientos e incluso palabras para enmarcar acontecimientos.	Mucho de lo que transmiten los medios influye sobre las creencias, acciones, comportamiento y conducta de la opinión pública.

Nota. Elaboración propia, a partir de Wilcox et al., 2010.

Paralelamente a las teorías graficadas, la teoría de comunicación de masas de Westley y MacLean permite un abordaje pormenorizado de como los medios generarían lecturas unívocas en los públicos de interés (figura 2).

Figura 2.

Modelo de comunicación de masas (Westley y MacLean)



Nota. Elaboración propia, a partir de Xifra et al., 2017.

Los medios son determinantes en la OP. Un medio de comunicación es como una persona que, de acuerdo con Habermas, citado en Xifra et al. (2017), está dotado de un mundo de la vida que habla y escucha, y aboca en el lenguaje los roles para los que fueron creados: legitimar los hechos, darles veracidad y representar a la ciudadanía.

Opinión pública

El mundo de la vida de Habermas y la OP

El mundo de la vida se divide en dos esferas, según Habermas: la vida privada y la OP (cit. en Xifra, Ramos & Enríquez, 2017). Mientras el mundo de la vida o el lado privado del sujeto o medio de comunicación no interfiera con el lado de la OP, la libertad de expresión se hace presente y se ejerce a cabalidad. Sin embargo, en cuanto se pretenda acceder a la esfera pública representando intereses privados, la libertad de expresión habrá sido vulnerada, pues no es ético acceder al espacio público, es decir a la opinión pública, representando intereses privados. Para Habermas, en los medios la OP se discutía entre entes privados, pero dándole un carácter público, trampa en la que lo privado se discute con carácter público. No obstante, la libertad de expresión e información son derechos de toda sociedad y las

estructuras a las que acoge: ciudadanía, familias, instituciones, organizaciones, comunidades, etc. El papel de los medios es garantizar estos derechos.

La dualidad entre lo privado y lo público está presente en todos los sujetos sociales, y en los medios como tales. En ese sentido y muy convenientemente, los medios confunden sus roles y llevan a la discusión pública temas privados y con pocos beneficiarios: la tan conocida trampa mediática de llevar a la agenda pública discusiones de intereses privados con carácter de público. Desde luego, esta confusión es con conocimiento de causa, pues ningún medio puede ignorar la diferencia entre la esfera privada y la opinión pública. Además, las líneas editoriales de los medios y la propaganda están conscientes de que pueden recurrir a ciertas teorías para configurar la OP e influir en los públicos, que no tienen más asidero que lo que escuchan, ven o leen en los medios, en una actitud pasiva inconsciente, susceptibles de ser atraídos hacia el rebaño. De ello también están conscientes los medios y los propagandistas.

De regreso a la incertidumbre, vale decir que la provoca la cantidad de información y no la calidad. La información que circula, tanto en los *mass media* como en los *self media*, pierde la calidad de proceso y se convierte en una gran masa volumétrica difícil de controlar. Es así como las intenciones de quien las emite son imperceptibles, más todavía con el apareamiento de portales web de noticias falsas; el dueño de la información esconde intenciones difusas e impredecibles. No hay que perder de vista que el exceso de información no solo incrementa la incertidumbre, sino que deriva en una intoxicación de esta: infoxicación.

Los públicos, los acontecimientos y la OP

A continuación, se dilucidará y argumentará el carácter interventor de los públicos de interés en la OP, a partir de la teoría del vínculo institucional y de la teoría situacional de los públicos, ambas propuestas por Grunig.

La teoría del vínculo institucional fue repensada a partir de la teoría del vínculo del médico psiquiatra y psicoanalista suizo-argentino Enrique Pichon-Riviere, y trasladada al campo de las relaciones públicas por el estadounidense James Grunig. Este le adjudica un sentido mucho más acotado y una justificación distinta, y privilegia el ámbito de la investigación. Se advierte una relación entre OP y públicos, llamada vínculo institucional.

Esta trama o estructura vincular reconoce el modo de relación entre públicos y OP sobre tres ámbitos de relación: psicosocial, sociodinámico e institucional. El primero advierte sobre la influencia del medio social en el que se desarrollan las personas; el segundo, de qué manera los grupos primarios, como la familia, escuela, colegio o universidad, afectan a las relaciones de los individuos, y el tercero, en cambio, sobre las relaciones que se tejen hacia el interior y el exterior de las organizaciones formales e informales. De acuerdo con esta tipología, y circunscribiéndolo al plano social, los elementos de la estructura vincular son el objeto y los sujetos sociales; es decir, la OP y sujetos sociales, los cuales mantendrán una particular manera de relacionarse entre sí.

La evolución favorable de esta relación vincular institucional radica en que las sociedades erradiquen la mentalidad errónea y hasta inconsciente de crear vínculos en un plano de relación lineal, contrario a lo que dicta la estructura vincular; en la que las relaciones son complejas y circulares de causalidad mutua. La dinámica de esta estructura está en continuo movimiento, pues las relaciones entre los sujetos sociales y la OP no siempre son las mismas; cambian sus aspiraciones, sus objetivos, sus intereses, sus valores, creencias y, desde luego, el contexto en el que se tejen estas relaciones. Estos cambios repercuten en las relaciones y las transforman de manera inevitable. Xifra et al. (2017, p. 340) asumen que la teoría de los vínculos ve su despertar en la teoría general de los sistemas y sostienen que «la vinculación del emisor con el receptor se establece a través de las consecuencias».

Son muchas las definiciones de OP, y la mayoría converge en que esta noción tiene, como centro de estudio, intangibles entre los que se encuentran la consideración, opinión, estima, reconocimiento y notoriedad, cualidades posicionadas en la mente de los sujetos sociales.

Lo que cuenta es que mientras las bases de las relaciones entre OP y públicos sean de causalidad mutua, siempre en un marco dialógico, simétrico y bidireccional, en el que los vínculos sean gestionados y volcados no hacia el interés individual, sino hacia un interés colectivo. A partir de ello, la OP, a la final, será la beneficiada. Un tema central y transversal de análisis en la OP serán las verdaderas razones que mueven a los medios para influir en las sociedades. Un público incapaz de reaccionar por sí solo frente a los embates de los medios es blanco fácil para digerir lo que los medios difunden sin mayor criticidad: el *homo videns* de Sartori. Esta aclaración es necesaria, ya que una sociedad y sus públicos están expuestos a la intromisión de los medios, en tanto vínculos difusos.

La teoría situacional de públicos y la OP

Esta teoría, propuesta por Grunig (tabla 2), resulta seminal para comprender cómo los sujetos sociales perciben las situaciones que los afectan. Un estudio pormenorizado de esta se puede encontrar en el análisis de Xifra et al. (2017). Para una comprender mejor esta teoría, y una vez analizados el entorno y los *mass media* en la configuración de la OP, es lógico deducir que tanto del entorno como de los medios derivarán hechos, sucesos o acontecimientos que alterarán en mayor o en menor medida la vida cotidiana de las sociedades. Los acontecimientos que pueden alterar a la OP son de dos tipos: imprevistos y previstos (Barquero, 2002). Los primeros, al ser susceptibles y probables de desencadenarse, se presentan de forma súbita o accidental; en tanto que los segundos son aquellos que, de producirse, afectarían a un segmento de la población.

La OP no antecede a los acontecimientos, reacciona ante ellos. La OP, que, como se sabe, es un montón de puntos de vista poco o nada definidos, tiende a alinearse a la mayoría de opiniones, como lo sentencia la famosa frase del poeta, novelista, dramaturgo, pintor, ocultista, diseñador, crítico y cineasta francés Jean Cocteau (s. f.): «No se debe confundir la verdad con la opinión de los demás»; advertencia que debe considerarse en cualquier estudio serio de OP.

De regreso a la teoría situacional de públicos de Grunig, las audiencias o públicos reaccionarían frente a un acontecimiento como resultado interviniente de tres variables: el reconocimiento del problema, el reconocimiento de las restricciones y el nivel de implicación cognitiva. De forma similar, esta teoría, sobre la base de sus prolegómenos, bien podría determinar la conducta de los públicos frente al acontecimiento.

Si la OP es el reflejo de las conductas y, por ende, de los impactos de los acontecimientos en las mentes de sus públicos, el producto final de estas acciones e impactos predispone a los públicos para que estos configuren una OP positiva o negativa. Explícitamente, la conjugación de estas variables determinaría la percepción de la OP.

La información que se obtiene de un acontecimiento no siempre posee legitimidad, pues presenta determinados atributos y limitaciones, tal como lo anticiparon Wiener y Bell (cits. en Fernández & Galguera, 2009). Estos autores asignaron a la información una serie de rasgos distintivos que, al

mismo tiempo, impiden ejercer un control absoluto sobre ella, ya sea en la era de la multimedia, en la sociedad de la información, en la era del conocimiento o en la sociedad en red. A continuación, se sintetizan dichos rasgos:

1. La información cuenta con un gran volumen de intercambio entre sus actores, de tal modo que por naturaleza es entrópica. Tiende al desorden, lo que genera alta dosis de incertidumbre.
2. La información se adhiere a una sociedad, en tanto espere contribuir a la difusión general de un determinado tema. En este sentido, conviene que la información sea de primera mano y no de segunda; cuando es de segunda, depende de lo que la ha precedido.
3. La información adquiere las mismas propiedades que una mercancía en una sociedad de consumo. No se puede imaginar información sin dueño.
4. La información debe ser concebida más como un proceso que como una acumulación.

Frente a este hecho, el de la información en su estado indefinible, las fuentes que los públicos usen para informarse de lo sucedido pueden estar con antelación viciadas por razones difusas o convenientes, tan solo para unos pocos autores y sus intereses. Por citar uno de un centenar de ejemplos, se puede dar cuenta de cómo un medio mal intencionado, con el afán de desorientar a la OP, emite información sobre la base de documentos forjados con un solo propósito: minar la reputación de una empresa, gobierno, funcionario o actor social determinado, etc. En el Ecuador, emisoras televisivas, en más de una ocasión, y rayando en lo insólito, han tenido que retractarse de mucha información infundada contra un determinado agente; no obstante, el daño en la imagen y la reputación del sujeto social ya ha sido minada.

De regreso a la variable del reconocimiento del problema, mucha de la sistematización, comprensión, retención y aceptación de la información depende, en sumo grado, de las fuentes a las que recurran los públicos. Esta situación condiciona el nivel de conocimiento del acontecimiento, de manera que no se puede hablar de un nivel de conocimiento del problema alto o bajo, como lo propone el autor de la teoría situacional, cuando la información carece de identidad propia, por su condición entrópica, de segunda mano y mercantilista.

Ya que la información es susceptible de ser manipulada, por cualquiera de las razones anteriores, en toda sociedad se debe optar por manejar

políticas de información pública en un marco de comunicación bidireccional, en sus relaciones con sus públicos involucrados: medios, gobierno central, gobierno seccional, accionistas, comunidad, en suma, con la sociedad en general. Ahora, es de esperarse también que los públicos asuman una posición pasiva respecto de un acontecimiento, debido a su desinterés y apatía. Ciertas personas, por convicciones, procuran apartarse de los contenidos mediáticos, sin hacer reparo de ningún tipo. Este tipo de personas son las que el enfoque psicográfico del VALS (valores y estilos de vida) tipificó como realizados socio-conscientes.

Siguiendo con los aportes de la teoría situacional de los públicos en la OP, la segunda variable de análisis es el reconocimiento de las restricciones, y consiste en la mayor cantidad de obstáculos que pudieran interferir en la toma de posición de los públicos ante un acontecimiento. Estas restricciones y obstáculos son de distinta índole: económica, social, ideológica, geográfica, emocional, entre otras, e influyen en los públicos en relación directa con la siguiente variable, la de implicación cognitiva. La base conceptual de esta variable indica que mientras más afectados se vean los intereses propios de los públicos, existen más posibilidades de que asuman una posición pasiva, activa, latente, etc. Se aprecia que, a partir de la conjugación de estas variables en las actitudes de los públicos, se deriva una tipología de estos respecto de la OP frente a un acontecimiento.

Tabla 2.

Matriz de la teoría situacional de públicos de Grunig

Variables	Reconocimiento del problema	Reconocimiento de las restricciones	Nivel de implicancia cognitiva	Público
Conductas				
Enfrentamiento del problema	Alto	Bajo	Alto	Activo
			Bajo	Informado
Conducta restrictiva	Alto	Alto		Consciente
			Alto	Activo
Conducta rutinaria	Bajo	Bajo	Bajo	Latente
			Alto	Activo
Conducta fatalista	Bajo	Alto	Bajo	No público
			Alto	Latente
			Bajo	No público

Nota. Elaboración propia, a partir de Xifra et al., 2017.

En lo que concierne al interés propio, este es un elemento determinante para configurar la OP, e inevitable de tomarlo en cuenta. La gente que está interesada, que tiene un interés personal o un interés oculto respecto a una cuestión, o que puede verse afectada por el resultado de esta, estaría conformando la OP sobre el objeto de aquella cuestión. Psicológicamente, la OP vendría determinada por el interés personal. Los acontecimientos, las palabras, las acciones o cualquier otro estímulo o manifestación, en concordancia con sus impactos laborales, económicos, sociales, ambientales, entre otros, alterarían la OP, en tanto estén relacionados con el interés personal o con una preocupación personal.

La OP de la gente no se expresa abiertamente durante mucho tiempo, a no ser que crea que su interés personal esté de por medio, o que las opiniones, expresadas de manera verbal, se vean respaldadas por los acontecimientos que les afecten. Esta triangulación —OP, interés personal y acontecimientos— no debe pasar inadvertida.

Si se considera lo anterior, la OP resultaría muy sensible a los acontecimientos que afectan al público en general o a un determinado segmento de este. La OP, al verse imposibilitada de anticiparse a los acontecimientos, solo reaccionaría ante ellos. Estos desencadenan su formación en la mente de los públicos y, a no ser que la gente sea consciente de una determinada cuestión, probablemente no les preocupará o no tendrán configurada OP alguna. Los acontecimientos importantes cambiarían la conducta de los públicos de un extremo a otro durante cierto periodo de tiempo. A la OP le costaría estabilizarse hasta que las consecuencias del acontecimiento se puedan analizar con cierta perspectiva.

Conclusiones

Las transfiguraciones que se han dado en este sector, desde el último cuarto del siglo anterior hasta la actualidad, han convertido a la sociedad en una enorme red de interconectividad a la que han denominado de muchas maneras: sociedad red, virtual, del *big data*, artificial, de la información y del conocimiento.

Todos estos apelativos están marcados por un común denominador: las nuevas tecnologías de transferencia de contenidos, los *self media*, han modificado rotundamente el efecto de los *mass media* en las grandes

audiencias. Estas han dejado la actitud pasiva e inconsciente, que en décadas anteriores tenía repercusiones impredecibles en las sociedades. Sin embargo, en la actualidad, y de la mano del principio de reversibilidad de Enzensberger, los *mass media* han dejado de tener aquel absoluto efecto hipodérmico del que nos habló en algún momento Laswell.

Para este ensayista alemán, era posible construir modelos de comunicación en forma de red y basados en el principio de reversibilidad (un periódico escrito por los lectores). Según Enzensberger, el uso de los medios era represivo, pero el propio desarrollo tecnológico ofrece la potencialidad de darle un uso emancipador. Los trabajos de Enzensberger son aplicables a los fenómenos comunicacionales de fin de siglo: internet y redes informáticas.

Con la aparición de los *self media*, las figuras de emisor y receptor se reinventan. El receptor, por decirlo de algún modo, se emancipa del modelo de comunicación de Shannon y Weaver. Surge entonces la figura del *emirec A* (emisor-receptor) y del *emirec B*, cuya interacción resulta ineludible y se alterna de manera continua e interdependiente bajo el signo de la inmediatez, la instantaneidad y la ubicuidad.

Como ya se mencionó, el principio de reversibilidad de Enzensberger cobra hoy más vigencia que nunca. En esa misma línea, la teoría del periodismo ciudadano plantea invertir los roles emisor-receptor, medio-canal y mensaje-contenido. El medio o canal es ahora de libre acceso: ya no es necesario formar parte de un medio masivo para incidir en la OP o, en el mejor de los casos, simplemente para difundir contenidos.


Referencias

- Baptista, P. (2005). Las organizaciones y su ambiente: el caso de las e-empresas. En C. Fernández, *La comunicación en las organizaciones*, 214-231. Editorial Trillas.
- Barquero, J. (2001). *Comunicación y relaciones públicas*. McGraw Hill Interamericana.
- Fernández, C., y Galguera, L. (2009). *Teorías de la comunicación*. McGraw Hill.
- López, J. (2001). *Manual urgente para Radialistas apasionados*. Amarc.
- Mattelart, A., y Mattelart, M. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Paidós.
- Wilcox, D., Cameron, G., y Xifra, J. (2012). *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. Pearson Educación.
- Xifra, J., Ramos, D., y Enríquez M. (2017). *Teoría y práctica de las Relaciones Públicas*. Universidad Tecnológica Equinoccial. Editorial Universitaria.

La propaganda electoral en la campaña presidencial de Xavier Hervas Mora, el candidato TikTok

María José Enríquez Cruz 

Universidad San Francisco de Quito USFQ

Gabriela Falconí Jaramillo 

Universidad San Francisco de Quito USFQ

DOI: <https://doi.org/10.18272/USFQPRESS.m98.c510>

Introducción

La comunicación política es un objeto de estudio difícil de aprehender, porque se apoya en conceptos que ya están sobrecargados de sentido; sus relaciones son naturalmente problemáticas y sus manifestaciones, multidimensionales (Restrepo-Echavarría, 2019). Es un sistema abierto a la sociedad, tanto para los actores de la misma comunicación, como para los pares y para la opinión pública. Tal como subraya López-García (2017, p. 573), «la comunicación política opera en las intersecciones de tres actores fundamentales: partidos políticos, medios de comunicación y ciudadanos».

La comunicación electoral tiene una base sólida en el marketing político, pues se entiende que una candidatura debe ser considerada un producto que se difunde en diferentes canales y se posiciona como una opción de voto. Además, se utiliza la comunicación electoral para transmitir mensajes que puedan influir sobre los electores mediante contenidos informativos, orientadores, educativos y persuasivos (Jácome Santos et al., 2016). Las campañas electorales son esfuerzos organizados para informar, persuadir y movilizar a los votantes. Son planificaciones estratégicas en las que se

pone en marcha un conjunto de recursos organizacionales, comunicacionales y de propaganda que involucran la ejecución efectiva de diversas actividades, con la expresa finalidad de ganar votos (Canel, 2008).

En esta línea, las redes sociales se incorporan a las campañas electorales para brindar un soporte de llegada a una mayor cantidad de votantes, es decir, permiten expandir el mensaje a un público latente, y a veces disperso, mediante un mensaje personalizado. Según Gutiérrez-Rubí (2014), las nuevas tecnologías abren nuevos espacios, tanto en lo social como en aspectos emocionales, sobre todo con la disponibilidad de teléfonos móviles, así como la variedad de formatos que se ofrecen.

Viounnikoff-Benet (2018, p. 61) subraya que «las redes sociales se han convertido en instrumentos de comunicación política cada vez más utilizados por los partidos políticos para conectar con el electorado, sobre todo con la juventud». Este aspecto se relaciona con la cultura 2.0 en política: pasar de una actitud participativa a la acción de participar; en pocas palabras, los candidatos deben comprometerse a interactuar para estar conectados. La cuestión central es transmitir el mensaje político a la audiencia. Redes sociales como TikTok permiten al político conectarse con las personas jóvenes, y enviar mensajes fáciles de captar para ese público; en términos de propaganda electoral, significa simplificar ideas y simplificar problemas. Alcalá y Reynaga (2017) afirman que las campañas electorales están cambiando y que el uso de las redes sociales se apodera con mayor fuerza en el debate político. Las elecciones presidenciales en Ecuador 2021 fueron un claro ejemplo de esta transformación, que estuvo anclada en la crisis pos-Covid-19.

En procesos electorales, las redes sociales, además de expandir el mensaje electoral, cumplen con la función de escuchar a las audiencias, lo que permite ser más objetivos al diseñar promesas de campaña fundamentadas en la proximidad política. La ‘escucha’ se ha convertido en otra forma del mensaje electoral: lo que se ofrece en este caso es una actitud, un rasgo de carácter y una predisposición a escuchar y prestar atención a las experiencias singulares, más allá de las decisiones que se vayan a tomar (Annunziata et al., 2021). César Ulloa (2021) afirma que «frente a la fatiga que provoca la pandemia, varios de los estrategas políticos pretendieron hacer la vida fácil a los electores con mensajes de campaña que estuvieran cargados de entretenimiento».

En este contexto de comunicación política, la campaña de Xavier Hervas alcanzó un 16,28 % de los votos escrutados en su primera participación presidencial. Sobre esto, el candidato de la Izquierda Democrática (ID) dijo que «haber marcado un precedente a nivel mundial, y en el Ecuador tener abierto un camino» lo tendrá más adelante presente en la vida política del país (*El Universo*, 2021). Fundamentó la campaña electoral en redes sociales, por su ‘gusto’ a aplicaciones como Facebook, Instagram, TikTok y Twitter. Gracias a esta estrategia, Hervas subió en las encuestas y, según los datos oficiales del conteo rápido del Consejo Nacional Electoral (CNE), se ubicó en cuarto lugar de la votación general. Respecto a esto, en «El candidato TikTok», publicado en la revista *Vistazo* (febrero 11, 2021), se menciona que «con un iPhone, un scooter y cero votos empezó una campaña que cambió la forma de hacer política en Ecuador». Hervas se posicionó como la imagen fresca de la campaña presidencial, frente a otros 16 candidatos. Su eje de campaña se centró en la juventud, en el cambio y en la transformación productiva.

Propaganda electoral

La propaganda es un tipo de comunicación política y una forma de lenguaje político. En la actualidad, la línea divisoria entre propaganda y persuasión tiende a difuminarse, porque ambas se dirigen a configurar y sostener un estilo de vida al modificar opiniones y conductas de la población. Según Barragán (2017, p. 57),

la propaganda es polimorfa y cuenta con recursos ilimitados y es considerada atemporal y un fenómeno transhistórico. Se afirma que se trata de un fenómeno comunicativo puede tomar la forma que resulte oportuna al emisor, con el único fin de obtener poder.

Aunque la propaganda ha sido definida desde las perspectivas psicológicas y sociológicas, consideramos que, al tratarse de un tipo de comunicación ideológica y por el simbolismo que implica, forma parte de un proceso electoral, el cual tiene implícita la comunicación de candidatos y partidos que abanderan ideales comunes. García et al. (2011) desarrollan una tipología de las técnicas de propaganda (tabla 1), que resultan útiles para analizar la campaña de Xavier Hervas.

Tabla 1.*Tipificación de técnicas de propaganda*

Recurso de propaganda	Definiciones
Apelación a la tradición y al ego	Este recurso utiliza mensajes que buscan rescatar valores relacionados con la cultura e historia de los lugares. En realidad, es utilizar los mitos que se vinculan con una constelación de factores, como los valores, ideales, historias comunitarias, gestas individuales, personajes y objetivos, como base de las construcciones sociales. Se desafían los sentimientos de amor propio de la gente para que demuestre que está a la altura de las circunstancias.
Gente común y gente feliz	Consiste en asociar ideas con la gente común y sus modos, costumbres y lenguaje ordinario. Se intenta convencer a la audiencia de que la posición del propagandista refleja el sentido común de la gente. Este tipo de propaganda muestra gente famosa o anónima atractiva y feliz, con la finalidad de llevar a los miembros de la audiencia a pensar que, si siguen cierta ideología, ellos también serán felices.
Palabras virtuosas	Se utilizan palabras que, en el sistema valorativo de la audiencia a la que se dirige la campaña, producen una imagen positiva cuando se asocian a personas o hechos, por ejemplo: «paz», «liderazgo», «dignidad», «seguridad», etc.
Personificación del candidato	Se encarna la ideología o doctrina en el líder o conductor político principal, lo cual se analiza en la imagen del candidato.
Refuerzo social	Mediante esta táctica se intenta comunicar la idea de que la victoria es inevitable; así se alienta a la población a unirse.
Simplificación de ideas y de problemas	Se construyen informaciones dotándolas de la mayor simpleza posible.
Transferencia positiva	Sucede cuando se adjunta la autoridad o prestigio de una idea, objeto o persona a otra; es decir, se efectúa una asociación favorecedora entre dos personas que comparten una determinada etiqueta política.
Uso de estereotipos	Se usan imágenes tipificadas de ciertos grupos de la sociedad.

Nota. Adaptado de García et al., 2011.

Imagen y proximidad del candidato

La campaña electoral está representada por un partido político y este por una persona, el candidato. Él representa y expone los ideales del partido y, a su vez, encarna intereses colectivos. Viunnikoff-Benet (2018, p. 77) alude que «el líder político es un actor político sobre el que recae la imagen de un partido concreto debido a la personificación existente».

La espectacularización de la política y «celebrificar» a un candidato van de la mano, de acuerdo con Oliva et al. (2015). Para entender qué significa ‘celebrificar’ a un candidato, debemos tener en cuenta aspectos sobre los que se construye habitualmente la imagen de las estrellas. Se construye al candidato como individuo extraordinario y, a la vez, como un individuo «normal y corriente» a través de la proyección de elementos de su esfera privada.

Annunziata et al. (2018, p. 73) apuntan que:

la representación de proximidad puede ser definida como el vínculo representativo contemporáneo que permite proyectar la imagen del candidato más humano, más cercano a la gente. Dicha representación de proximidad del candidato supone un contexto de mediatización de la política, su intensidad aumenta en el terreno de la sociedad hipermediatizada que producen las nuevas tecnologías de información y comunicación y, en particular, las redes sociales.

La campaña de Xavier Hervas de 2021 es un claro ejemplo de esto.

Metodología de análisis

Para diseñar este análisis, consideramos las propuestas teóricas de Canel (2008), con énfasis en el componente personal del candidato; de Annunziata et al., (2021 y 2018), quienes argumentan que este nuevo formato de campaña se apoya en la representación de los candidatos más humanos, y de la tipificación de las técnicas de propaganda que desarrollaron de D’Adamo et al. (2011).

Para este estudio cualitativo,¹ tomamos en cuenta la información y el contenido publicados en la página web del candidato (<https://xavierhervas.ec/>), y analizamos el contenido, denotativo y connotativo, de los soportes propagandísticos de la campaña. Consideramos algunos videos de TikTok, pues esta plataforma fue su mayor soporte. También examinamos las fotografías del candidato, es decir, elementos que conformaron la narrativa visual, definida como el poder o la capacidad de una imagen o una secuencia de ellas para contar una historia sobre el liderazgo de un candidato (Viounnikoff-Benet, 2018, p. 40).

¹ Quecedo y Castaño (2002, p. 12) mencionan que el «diseño cualitativo está unido a la teoría, en cuanto se hace necesario una teoría que explique, que informe e integre los datos para su interpretación».

Con esta revisión teórica relacionada con propaganda electoral y la imagen del candidato, realizamos este modelo, que nos permite analizar la imagen del candidato Xavier Hervas y cómo esta se proyecta como un elemento de propaganda electoral en la cual se muestra un político humano y cercano hacia sus electores.

Tabla 2.

Modelo de análisis

Campaña electoral Xavier Hervas	Propaganda y mensaje electoral	Personificación del candidato
¡Atrévete! Somos gente nueva	Apelación a la tradición y al ego	Características biográficas
	Gente común y gente feliz	Habilidades comunicativas
	Palabras virtuosas y refuerzo social	Profesional
	Simplificación de ideas	Ideología política
	Transferencia positiva	Rasgos de proximidad electoral
	Personificación del candidato	

Análisis de la campaña presidencial de Xavier Hervas Mora

Figura 1.

Hashtag de la campaña

#AtréveteSomosGenteNueva

En términos de comunicación electoral, una peculiaridad importante de la campaña fue la cercanía que quiso mostrar Xavier Hervas con sus electores, principalmente jóvenes, mediante videos cortos, entretenidos y con un lenguaje cotidiano.

Por ejemplo, en el video *¿Quién es Xavier Hervas?*, se muestran escenas con personas comunes, que están en lugares sencillos como la sala de una casa, la entrada de una tienda de abastos, una panadería y una plaza, lugares en los cuales hablan sobre Xavier. Estas voces expresan con entusiasmo la admiración por su candidato. La cuestión generacional marca una tendencia en la estrategia política, pues ahora los jóvenes cuentan historias políticas a las personas adultas.

A continuación, se transcriben algunos parlamentos:

«Este man ubicó al Ecuador como el mayor exportador mundial de brócoli en Japón. / ¡Qué bien! / ¿Sí cachan que los japoneses son superexigentes? ¿no?». ² Al tiempo que presentaba un programa electoral, haciendo énfasis en problemas sociales, se mostraba como el candidato *cool*, muy cercano a los jóvenes.

2 Este video se encuentra en: https://www.youtube.com/watch?v=8i0dUE_KLvE

Otro aspecto que se resalta en el video *¿Quién es Xavier Hervas?* es la estrategia de proximidad y gestión de vínculos, que estuvo marcada por el dinamismo de la personalidad del candidato, es decir, sus características biográficas, personales, profesionales y sus habilidades comunicativas. Se expone una historia referida a sus inicios de emprendedor: «Ma, este es el candidato que te decía... es Xavier Hervas. Él a sus veinte años llevaba chompas desde Cotacachi hasta Colombia y así logró reunir dinero para su primer emprendimiento. Algo así quiero hacer yo». ³ De esta manera, la imagen del candidato se tradujo a la percepción sobre el esfuerzo y la capacidad combativa del líder político para lograr sus metas (Losada, 2009, p. 64).

3 El video se encuentra en https://www.youtube.com/watch?v=8i0dUE_KLvE

De acuerdo con las fuentes revisadas, la campaña estuvo dirigida a gente joven, sin ninguna adhesión política. De igual modo, una de las estrategias de campaña fue la direccionalidad a los públicos de interés y la personalización de los mensajes a cada uno de estos. Por ejemplo, la campaña presidencial diseñó los programas *Cae donde Xavi*, *Debate con Xavi* y *Zoom con Xavi*, expresiones coloquiales que generan confianza (figura 2).

Figura 2.

¡Atrévete a ser parte de una campaña diferente!



Nota. Pueden encontrar esto en: <https://xavierhervas.ec/>

Hervas mostró una coherencia de comunicación en su campaña electoral. Por un lado, buscaba la escucha activa de sus posibles electores, al tiempo que quería que esas ideas conformaran una propuesta electoral en beneficio de muchos. Cabe explicar que, en general, la ciudadanía no tiene confianza en la política, dadas las condiciones de corrupción por parte de gobiernos anteriores, de allí que, en esta campaña, se muestran mensajes que enfocan su atención en cambiar a una nueva política: «Tenemos una oportunidad de oro para transformar nuestro país de raíz». «Soy un ecuatoriano más que quiere un país de oportunidades, educación y empleo». «Al igual que tú, sueño con un Ecuador de primer mundo». «Es hora de que todos participemos más en la política y que nuestra voz sea escuchada y tomada en cuenta».⁴

4 Extraído de <https://xavierhervas.ec/yo-soy-xavier/>

En la campaña de Xavier Hervas se apela a un recurso de propaganda de palabras virtuosas y el refuerzo social para hacer parte de ese cambio, de esa gente nueva que necesita la democracia para cambiar el futuro del país, tal como se muestra en la figura 3.

Figura 3.

Somos gente nueva



Nota. Esta información consta en: <https://xavierhervas.ec/yo-soy-xavier/>

El candidato: ¿quién es Xavier Hervas?

En este anuncio se distinguen dos recursos de propaganda política: la personalización del candidato, que se muestra como un hombre emprendedor

y empresario, y la utilización de un mensaje coloquial y transparente. También se destaca la apariencia del candidato por su forma de vestir durante la campaña, a través de lo que se puede desprender su capacidad de adaptación, concepto que destaca Viounnikoff-Benet (2018).

Figura 4.

Yo soy Xavier



Nota. <https://xavierhervas.ec/yo-soy-xavier/>

El propósito de este anuncio es dar a conocer quién es el candidato. Para ello, y con un lenguaje denotativo, se expone su experiencia profesional, que legitima su candidatura. Se destaca que el candidato, a pesar de su trayectoria de empresario, impulsa un mensaje de emprendedor, mostrándose como un ejemplo a seguir: «Los ecuatorianos somos gente buena, sana y trabajadora». De esta manera, la narrativa de la campaña impone positivismo e imprime el sello de la alegría como recurso propagandístico. Apela a la unión y, con palabras virtuosas, muestra lo que «somos como ecuatorianos», lo que engrandece el ego de sus votantes.

Otro elemento que se resalta es la familiaridad y cercanía que el candidato denota con su semblante sonriente y su postura relajada. A pesar de lo novel de su participación en política, él es Xavier. Aquí quedan reflejados los nuevos lazos representativos que la proximidad supone. Es decir, un candidato que se muestra como un «hombre común, un hombre feliz», capaz de establecer un diálogo con su sonrisa amigable y abierta, y no en un ámbito institucional. El valor comunicacional de proximidad viene determinado por la personalización de dicho «escrito», acompañado de su fotografía: «Yo soy Xavier».

Posicionamiento ideológico

Figura 5.

Afiche partidista



Nota. <https://4pelagatos.com/2021/01/27/que-hace-rodrigo-borja-con-hervas/>

Si bien la campaña electoral tuvo componentes novedosos y creativos, Xavier Hervas representaba a la Izquierda Democrática (ID), un partido político tradicional. La aparición en esta campaña de Rodrigo Borja Cevallos, expresidente del Ecuador por este partido (1988-1992), reafirma la necesidad del cambio, pero enfatizaba el valor de los partidos políticos, sin descuidar los valores por los cuales fue fundado este partido de masas. Así, en el video *Expresidente Rodrigo Borja en campaña de Hervas*, de forma denotativa, la voz y presencia del expresidente expresa:⁵

Los partidos políticos son pilares del sistema democrático [...] una nueva generación de la juventud ecuatoriana ha emprendido en el gran trabajo de refundar nuestro partido de masas Izquierda Democrática, al servicio de la justicia social en el Ecuador, les deseo todo éxito.

⁵ Video disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=RE8tEgusFEg>

Por otro lado, el recurso de propaganda de asociación positiva legitima el cambio, apoya y exhorta a la gente joven para trabajar por la identidad que el partido forjó desde su creación. «La historia que nos viene será escrita con el puño y letra de la juventud ecuatoriana». Así expresa el expresidente y

cede su espacio con un guiño de confianza a Xavier Hervas, el nuevo político con ideales propios, siempre en busca de la libertad y justicia social.

Conclusiones

Luego de analizar las publicaciones de la campaña de Xavier Hervas, se puede constatar que la estrategia electoral gira en torno a la juventud, con un mensaje sugerente en redes sociales, pero con la sutileza que requiere el abordaje de la política en la juventud, que se caracteriza por su poca o nula participación en procesos electorales.

Xavier Hervas pasó de ser el empresario y transportista, al político nuevo, dotado de carisma y liderazgo para ganarse el empleo de la Presidencia de la República. El candidato TikTok consolidó su imagen en poco tiempo, y ganó el 16,8 % de votos, lo cual implica una campaña exitosa. La presencia de Hervas generó tendencia en medios de comunicación y muy principalmente por lo creativo de su campaña. Entre el paseo con su *scooter*, la viuda o la campaña de las naranjas, Hervas espectacularizó la política, al tiempo que incorporó rasgos simbólicos de la ID de los ochenta, enfatizando lo tradicional del partido.

En esta época en la que la ideología y el partido político han perdido presencia, la campaña electoral de Hervas da un giro importante, pues otorga reconocimiento a la Izquierda Democrática tradicional, con una versión moderna y disruptiva para conectar con los votantes. Habría que hacer un sondeo, pero la presencia del expresidente de la República fue un punto positivo para esta contienda electoral, un político que aboga por la libertad y los valores que forjaron la base de la ID, un partido de masas.

Como alcance a la primera investigación de esta campaña, quedan abiertos temas sobre el impacto en los votantes y la medición cuantitativa de la estrategia de comunicación. Además, cabe preguntarse: ¿TikTok es la nueva plataforma de la comunicación política?

Referencias

- Alcalá Anguiano, F., y Reynaga Berumen, P. (2017). Las estrategias persuasivas en la propaganda electoral. Análisis de los spots televisivos transmitidos durante la campaña electoral Jalisco 2015. *Comunicación y sociedad* 29, 17-39. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-252X2017000200017&lng=es&ytlng=es.
- Annunziata, R., Ariza, A., y March, V. (2018). «Gobernar es estar cerca». Las estrategias de proximidad en el uso de las redes sociales de Mauricio Macri y María Eugenia Vidal. *Revista Mexicana de Opinión Pública* 24, 71-93. <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484911e.2018.24.61520>
- Annunziata, R., Ariza, A., March, V., y Torres, S. (2021). El mensaje electoral en las redes sociales: Alberto Fernández, Mauricio Macri y el retorno de la promesa. *Más Poder Local* 43, 28-47. <https://www.maspoderlocal.com/index.php/mpl/article/view/mensaje-electoral-redes-sociales-argentina-mpl43>
- Barragán, A. (2017). *Propaganda fotográfica. La imagen al servicio del poder*. ADVOOK.
- Canel, M. (2008). *Comunicación Política, una guía para su estudio y práctica*. 2.ª edición. Tecnos.
- El Universo*. (2021, febrero 7). Xavier Hervas: Hemos hecho historia, ha sido una campaña sin precedentes. <https://www.eluniverso.com/noticias/2021/02/07/nota/9617577/elecciones-presidenciales-ecuador-2021-xavier-hervas-hemos-hecho>
- García, V., D'Adamo, O. y Slavinsky, J. (2011). *Propaganda gubernamental. Tácticas e iconografías del poder*. Ediciones La Crujía.
- Gutiérrez-Rubí, A. (2014). *Tecnopolítica. El uso y la concepción de las nuevas herramientas tecnológicas para la comunicación, la organización y la acción política colectiva*. Editorial Grafiko.cat.
- López-García, G. (2017). Comunicación política y discursos sobre el poder. *Profesional de la Información* 26(4), 573-578. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.01>
- Losada, J. (2009). La imagen del candidato: los atributos para la marca de un político. En Zamora, R. (ed.), *El candidato marca. Como gestionar la imagen del líder político*, pp. 51-68. Fragua.
- Oliva, M., Pérez-Latorre, Ó., y Besalú, R. (2015). Celebrificación del candidato. Cultura de la fama, marketing electoral y construcción de la imagen pública del político. *Arbor* 191(775), a270. <https://doi.org/10.3989/arbor.2015.775n5009>
- Quecedo, R., y Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica* 14, 5-39. <http://www.redalyc.org/ht-ml/175/17501402/%0Ahttp://www.redalyc.org/resumen.oa?id=17501402>

- Restrepo-Echavarría, N. (2019). La comunicación política: un estudio multidisciplinar desde las ciencias sociales. *Correspondencias y análisis* 10. <https://doi.org/10.24265/cian.2019.n10.09>
- Ulloa, C. (2021). Candidatos Tik Tok y videopolítica en Ecuador. *Latinoamérica21*. <https://latinoamerica21.com/es/candidatos-tik-tok-y-videopolitica-en-ecuador/>
- Viounnikoff-Benet, N. (2018). *La imagen del candidato en la era digital. Cómo gestionar la escenografía política*. Editorial UOC.

Comunicación Organizacional: formación y profesión presenta una investigación colectiva que examina los principales campos de acción y reflexión de la comunicación organizacional en el contexto contemporáneo.

La primera parte aborda la transformación digital y su impacto en los procesos comunicacionales, los modelos de consumo y las dinámicas organizacionales antes y después de la pandemia. La segunda se centra en la comunicación como eje estratégico para la gestión de la reputación, la credibilidad y la confianza, tanto en organizaciones privadas como en instituciones públicas. La tercera parte analiza la comunicación interna y el perfil profesional del comunicador organizacional, destacando su rol en la planificación, la cultura corporativa y la gestión del cambio. Finalmente, la cuarta parte examina la comunicación política y gubernamental, con énfasis en los nuevos escenarios electorales y la construcción de opinión pública.

Con aportes de investigadores de Ecuador, Perú y España, esta obra constituye un referente académico para comprender la comunicación organizacional como un campo estratégico de formación, investigación y ejercicio profesional.

