



Observatory / Observatorio

Retos y perspectivas en la comunicación organizacional
Leticia Rodríguez-Fernández; Pablo Vázquez-Sande

Review articles / Artículos de revisión

25 years of research in online organizational communication
Berta García-Orosa

Research articles / Artículos de investigación

Tendencias de investigación sobre comunicación organizacional

María-Isabel Míguez-González; Carmen Costa-Sánchez

Exploring stakeholders' dialogue and corporate social responsibility (CSR) on Twitter

Abel Monfort; Nuria Villagra; Belén López-Vázquez

The role of communication in organizational culture

Paloma Díaz-Soloaga

Activismo político de los presidentes de empresa del IBEX 35

Juan-Luis Manfredi-Sánchez

Communicating corporate social responsibility issues on Facebook's corporate fanpages of Latin American companies

Ileana Zeler; Paul Capriotti

Events 2.0 in the transmedia branding strategy of World Cultural Heritage Sites

Concepción Campillo-Alhama; Alba-María Martínez-Sala

Publicación de los valores de las bibliotecas universitarias españolas

Ana-Reyes Pacios; Paz Fernández-y-Fernández-Cuesta

La web corporativa como herramienta estratégica para la construcción de la identidad municipal

Esmeralda López-Alonso; Begoña Moreno-López

Objectives and difficulties in the evaluation of internal communication

Susana Miquel-Segarra; Cristina Aced-Toledano

Comunicación organizacional web de la ética en las organizaciones

Rebeca-Illiana Arévalo-Martínez; Herlinda Ortiz-Rodríguez

Análisis cuantitativo y cualitativo de la audiencia de las cuentas del Estado español en Facebook y Twitter

Javier Callejo-Gallego; Yolanda Agudo-Arroyo

An approach to the implementation of neuromarketing techniques by European private TV broadcasters

V. Crespo-Pereira; P. García-Soidán; V. A. Martínez-Fernández

Menores en YouTube, ¿ocio o negocio?

Paloma López-Villafranca; Silvia Olmedo-Salar

Desinformación en las elecciones presidenciales 2018 en Brasil

João Canavilhas; Juliana Colussi; Zita-Bacelar Moura

Nuevas estrategias de mediación parental en uso de redes sociales por adolescentes

M. C. López-De-Ayala; E. Martínez-Pastor; B. Catalina-García

De la videopolítica a la ciberpolítica

Paulo-Carlos López-López; Pablo Onate

Analysis / Análisis

Flujos de trabajo para el periodismo postindustrial

J. M. Valero-Pastor; M. Carvajal-Prieto; J. A. García-Avilés

Comunicación organizacional en clave sonora

María-Luz Barbeito-Veloso; Juan-José Perona-Páez

Análisis del ranking Great Place to Work y los premios del Observatorio de Comunicación Interna

Andrea Castro-Martínez; Pablo Díaz-Morilla

Comunicación interna y narrativas transmedia

Paula Pineda-Martínez; Isabel Ruiz-Mora

Claves del éxito para la viralización de contenidos de salud

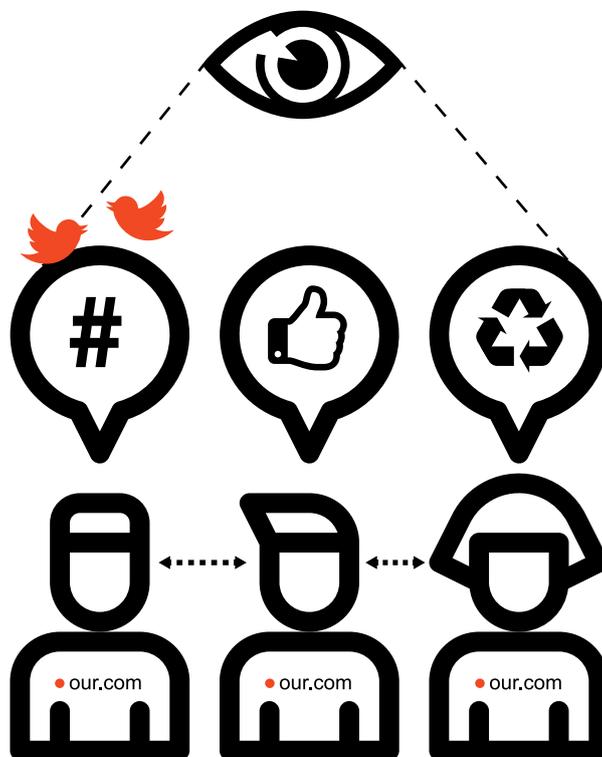
A. López-Bolás; M. Valderrama-Santomé; F. Di-Virgilio

Convertir a los colaboradores en embajadores de la marca

Benjamin Marín-Pérez

Motivación, barreras e incentivos para la compartición y reutilización de los datos de investigación

Carolina Navarro-Molina; Remedios Melero



COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

08:15 AM - #RECEIVING NEWS



El profesional de la

información

Revista bimestral fundada en 1992 por
Tomàs Baiget y Francisca García-Sicilia

El profesional de la información es una revista
de la editorial Ediciones Profesionales de la
Información S.L.

NIF: B63664544

Apartado 13 - 24080 León, España

Tel.: +34 - 608 491 521

<http://www.elprofesionaldelainformacion.com>

Redacción

El profesional de la información

Apartado 13

24080 León, España

Tel.: +34 - 934 250 029

epi@elprofesionaldelainformacion.com

Publicidad

Tel.: +34 - 608 491 521

publici@elprofesionaldelainformacion.com

Suscripciones

El profesional de la información

Apartado 13

24080 León, España

suscripciones@elprofesionaldelainformacion.com

<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/suscripciones.html>

Servicios online

Roxana Dinu: roxadinu@gmail.com

Diseño cubierta

Moisés Mañas

Universitat Politècnica de València

Maquetación

Isabel Olea

isabel.iolea@gmail.com

Distribución online

Recyt. Fundación Española para la Ciencia y la
Tecnología

<http://recyt.fecyt.es/index.php/EPI>

Depósito legal: B. 12.303-1997

Los trabajos publicados en EPI son aprobados
según el sistema tradicional "peer review" en
doble ciego: son revisados al menos por dos
expertos en el tema, del Consejo Asesor de la
revista y/o externos.

Para conseguir que los trabajos no pierdan actua-
lidad, la dirección y los evaluadores de esta revis-
ta ponen especial esfuerzo en revisar los artículos
con gran rapidez, consiguiendo un tiempo medio
de aceptación o rechazo de los trabajos de sólo
unas pocas semanas.

DIRECCIÓN EDITORIAL

Tomàs Baiget

EPI SL

baiget@gmail.com

SUBDIRECTOR

Javier Guallar

Universitat de Barcelona

<http://sites.google.com/site/sitiodejavierguallar>

ASESOR

Luis Rodríguez-Yunta

CCHS, CSIC, Madrid

luis.ryunta@cchs.csic.es

COORDINACIÓN EDITORIAL

Rodrigo Sánchez-Jiménez

Universidad Complutense de Madrid

rodsanch@ucm.es

Atilio Bustos-González

SCImago Research Group

atilio.bustos@scimago.es

EDITOR INVITADO

Leticia Rodríguez-Fernández

Universidad Nebrija

lrodrigu@nebrija.es

Pablo Vázquez-Sande

Universidade de Santiago de Compostela

pablo.vazquez.sande@us.es

REDACTORA JEFE

Isabel Olea

EPI SL

isabel.iolea@gmail.com

REDES SOCIALES

Natalia Arroyo-Vázquez

Universidad de Navarra

natalia.arroyo@gmail.com

REVISIÓN DE LENGUA INGLESA

Laurie Bridges

Oregon State University Libraries and Press

laurie.bridges@oregonstate.edu

COMITÉ CIENTÍFICO

Ernest Abadal

Universitat de Barcelona, Barcelona.

Isidro F. Aguillo

Centro de CC Humanas y Sociales, CSIC, Madrid.

Adela d'Alòs-Moner

Consultora, Barcelona.

Carlos B. Amat

Inst. Agroquím. y Tecn. Alimentos, CSIC, Valencia.

Alberto Ardèvol-Abreu

Universität Wien, Austria.

Jesús Bustamante

Biblioteca, Cedefop, Salónica, Grecia.

Carlota Bustelo-Ruesta

Consultora, Madrid.

Andreu Casero-Ripollés

Universitat Jaume I de Castelló

Lluís Codina

Universitat Pompeu Fabra, Barcelona.

Emilio Delgado-López-Cózar

Universidad de Granada, Granada.

Javier Díaz-Noci

Universitat Pompeu Fabra, Barcelona.

Ricardo Eito-Brun

Grupo GMV.

Assumpció Estivill

Universitat de Barcelona, Barcelona.

Andrés Fernández-Ramos

Universidad de León, León

Antonia Ferrer-Sapena

Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

António Fidalgo

Universidade da Beira Interior, Portugal.

Francisco-Javier García-Marco

Universidad de Zaragoza, Zaragoza.

Johannes Keizer

Food and Agriculture Org. (FAO), Roma, Italia.

Jesús Lau

Universidad Veracruzana, Veracruz, México.

Javier Leiva-Aguilera

<http://www.javierleiva.com>

Xosé López-García

Universidad de Santiago de Compostela, Santiago.

Pere Masip

Blanquerna, Univ. Ramon Llull, Barcelona.

Charles McCathieNevile

Yandex, Moscow, Rusia.

José-Antonio Moreiro-González

Universidad Carlos III de Madrid.

Enrique Orduña-Malea

Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

Juan-Antonio Pastor

Universidad de Murcia, Murcia.

Fernanda Peset

Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

Joan Roca

Minnesota State University, Mankato, USA.

Ramón Salaverría

Universidad de Navarra, Pamplona.

Tomás Saorín

Universidad de Murcia, Murcia.

Robert Seal

Loyola Univ. Chicago, Evanston, Illinois, USA.

Jorge Serrano-Cobos

MASmedios.

Ernesto Spinak

Consultor, Montevideo, Uruguay.

Emir-José Suaidén

IBICT, Brasilia, Brasil.

Daniel Torres-Salinas

Universidad de Navarra, Pamplona.

Jesús Tramullas

Universidad de Zaragoza, Zaragoza.

La revista **El profesional de la información** está referenciada en:

BASES DE DATOS

Academic search (Ebsco)

<https://www.ebsco.com/products/research-databases/academic-search>

Business source (Ebsco)

<https://www.ebsco.com/products/research-databases/business-source-complete>

Communication source (Ebsco)

<https://www.ebsco.com/products/research-databases/communication-source>

Dialnet (Universidad de La Rioja)

http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?&clave_revista=469

ÍNDICES CSIC

<https://indices.app.csic.es>

Inspec, Information services in physics, electronics and computing (IET, The Institution of Engineering and Technology)

<http://www.theiet.org/publishing/inspec>

ISTA, Information science and technology abstracts (Ebsco)

<https://www.ebsco.com/products/research-databases/information-science-technology-abstracts>

Journal Citations Reports (JCR) (Clarivate Analytics)

<https://clarivate.com/products/journal-citation-reports>

Impact Factor 2018 = 1,505

Lisa, Library and information science abstracts (CSA)

<http://www.csa.com/factsheets/lisa-set-c.php>

Lista, Library, information science & technology abstracts (Ebsco)

<http://www.libraryresearch.com>

Scopus (Elsevier) **Scimago Journal Rank 2018 = 0,601**

<http://www.scopus.com>

Social sciences citation index, Social SCI, WoS (Clarivate Analytics)

http://wokinfo.com/products_tools/multidisciplinary/webofscience/ssci

ÍNDICES

Catálogo de Latindex

<http://www.latindex.unam.mx/latindex/ficha?folio=23967>

ERIH Plus

<https://dbh.nsd.uib.no/publiseringsskanaler/erihplus/periodical/info.action?id=449601>

ACCESO A LOS TEXTOS COMPLETOS

Academic search complete (2000-)

<https://www.ebsco.com/products/research-databases/academic-search>

Business source complete (2000-)

<https://www.ebsco.com/products/research-databases/business-source-complete>

Communication source (2000-)

<https://www.ebsco.com/products/research-databases/communication-source>

Digitalia Publishing (2011-)

<http://www.digitaliapublishing.com>

Ebscohost Electronic Journals Service (2000-)

<http://ejournals.ebsco.com/direct.asp?JournalID=105302>

e-Libro (2011-)

<http://www.e-libro.net>

El profesional de la información (1992-embargo 3 años)

<http://elprofesionaldeinformacion.com/contenidos.html>

Informe Académico (2000-)

<https://www.cengage.com>

Library, information science & technology abstracts with full text (2000-)

<http://www.ebscohost.com/thisTopic.php?marketID=1&topicID=584>

Recyt (2000-)

<http://recyt.fecyt.es/index.php/EPI>

Scipedia (2007-)

<https://www.scipedia.com/sj/epdli>

EPI EN REDES SOCIALES

<http://www.facebook.com/elprofesionaldeinformacion>

http://twitter.com/revista_EPI

<http://www.linkedin.com/company/el-profesional-de-la-informacion-epi>

<http://pinterest.com/source/elprofesionaldeinformacion.com>

PLATAFORMA DE PRODUCCIÓN OJS

Recyt, Repositorio español de ciencia y tecnología (Fecyt)

<http://recyt.fecyt.es/index.php/EPI>

Sumario EPI, 2019, v. 28, n. 5

Comunicación organizacional Organizational communication

OBSERVATORY / OBSERVATORIO

e280501 **Retos y perspectivas en la comunicación organizacional**
Leticia Rodríguez-Fernández; Pablo Vázquez-Sande

REVIEW ARTICLES / ARTÍCULOS DE REVISIÓN

e280517 **25 years of research in online organizational communication. Review article**
Berta García-Orosa

RESEARCH ARTICLES / ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN

e280510 **Tendencias de investigación sobre comunicación organizacional: la autoría española en revistas indexadas (2014-2018)**
María-Isabel Míguez-González; Carmen Costa-Sánchez

e280513 **Exploring stakeholders' dialogue and corporate social responsibility (CSR) on Twitter**
Abel Monfort; Nuria Villagra; Belén López-Vázquez

e280506 **The role of communication in organizational culture. Is there a pattern in Spanish fashion companies?**
Paloma Díaz-Solaga

e280505 **Activismo político de los presidentes de empresa del IBEX 35 ante los retos políticos, sociales y medioambientales**
Juan-Luis Manfredi-Sánchez

e280507 **Communicating corporate social responsibility issues on Facebook's corporate fanpages of Latin American companies**
Ileana Zeler; Paul Capriotti

e280509 **Events 2.0 in the transmedia branding strategy of World Cultural Heritage Sites**
Concepción Campillo-Alhama; Alba María Martínez-Sala

e280508 **Publicación de los valores de las bibliotecas universitarias españolas a través de sus sedes web**
Ana-Reyes Pacios; Paz Fernández-y-Fernández-Cuesta

e280525 **La web corporativa como herramienta estratégica para la construcción de la identidad municipal: análisis de los municipios rurales en España**
Esmeralda López-Alonso; Begoña Moreno-López

e280521 **Objectives and difficulties in the evaluation of internal communication in Spanish companies**
Susana Miquel-Segarra; Cristina Aced-Toledano

e280522 **Comunicación organizacional web de la ética en las organizaciones del tercer sector**
Rebeca-Illiana Arévalo-Martínez; Herlinda Ortiz-Rodríguez

e280519 **Análisis cuantitativo y cualitativo de la audiencia de las cuentas del Estado español en Facebook y Twitter**
Javier Callejo-Gallego; Yolanda Agudo-Arroyo



- e280504 **An approach to the implementation of neuromarketing techniques by European private TV broadcasters**
Verónica Crespo-Pereira; Pilar García-Soidán; Valentín-Alejandro Martínez-Fernández
- e280520 **Menores en *YouTube*, ¿ocio o negocio? Análisis de casos en España y EUA**
Paloma López-Villafranca; Silvia Olmedo-Salar
- e280503 **Desinformación en las elecciones presidenciales 2018 en Brasil: un análisis de los grupos familiares en *Whatsapp***
João Canavilhas; Juliana Colussi; Zita-Bacelar Moura
- e280523 **Nuevas estrategias de mediación parental en el uso de las redes sociales por adolescentes**
María-Cruz López-De-Ayala; Esther Martínez-Pastor; Beatriz Catalina-García
- e280512 **De la videopolítica a la ciberpolítica: debate entre candidatos y televisiones en cinco elecciones presidenciales**
Paulo-Carlos López-López; Pablo Oñate

ANALYSIS / ANÁLISIS

- e280514 **Flujos de trabajo para el periodismo postindustrial: métodos y programas para una comunicación organizacional más ágil y transversal**
José-María Valero-Pastor; Miguel Carvajal-Prieto; José-Alberto García-Avilés
- e280511 **Comunicación organizacional en clave sonora: el caso de *Blink*, los podcasts de *BBVA***
María-Luz Barbeito-Veloso; Juan-José Perona-Páez
- e280518 **Análisis del ranking *Great Place to Work* y de los premios del *Observatorio de Comunicación Interna*: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018)**
Andrea Castro-Martínez; Pablo Díaz-Morilla
- e280524 **Comunicación interna y narrativas transmedia, nuevas estrategias para la empresa responsable. Estudio de caso de *Telefónica***
Paula Pineda-Martínez; Isabel Ruiz-Mora
- e280502 **Claves del éxito para la viralización de contenidos de salud. El caso de las redes sociales del *Hospital Povisa***
Alba López-Bolás; Mónica Valderrama-Santomé; Francesca Di-Virgilio
- e280515 **Convertir a los colaboradores en embajadores de la marca: plan de comunicación interna para la televisión autonómica valenciana *À punt***
Benjamín Marín-Pérez
- e280516 **Motivación, barreras e incentivos para la compartición y reutilización de los datos de investigación. Visión de los investigadores**
Carolina Navarro-Molina; Remedios Melero

Retos y perspectivas en la comunicación organizacional

Challenges and perspectives in organizational communication

Leticia Rodríguez-Fernández; Pablo Vázquez-Sande

Cómo citar este artículo:

Rodríguez-Fernández, Leticia; Vázquez-Sande, Pablo (2019). "Retos y perspectivas en la comunicación organizacional". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280501.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.01>

Artículo recibido el 02-09-2018



Leticia Rodríguez-Fernández ✉

<https://orcid.org/0000-0002-7472-5472>

Universidad Nebrija, Facultad de Comunicación y Artes, Departamento de Publicidad
Campus Madrid-Princesa
Sta. Cruz de Marcenado, 27.
28015 Madrid, España
lrodrigu@nebrija.es



Pablo Vázquez-Sande

<http://orcid.org/0000-0001-5081-385X>

Universidade de Santiago de Compostela
Departamento Ciencias da Comunicación
Campus Norte, Avda. de Castelao, s/n.
15782 Santiago de Compostela (A Coruña),
España
pablo.vazquez.sande@usc.es

Resumen

La comunicación organizacional atraviesa un momento de cambio en el que la tecnología ha asumido un papel protagonista. Su inclusión simplifica y mejora algunos procesos de trabajo pero motiva reflexiones en torno al uso de los datos, la honestidad de las informaciones, la transparencia de las nuevas influencias o la medición de resultados. Se añade la capacidad y necesidad de los profesionales de integrar nuevas competencias en su desempeño; la cooperación de perfiles interdisciplinarios que aporten valor; y la inclusión de estos escenarios en la formación universitaria. Se propone una reflexión sobre 1) el impacto de la tecnología: retos derivados y su impacto disruptivo en el sector; 2) nuevas influencias en las que la confianza, la transparencia y los resultados están siendo cuestionados; 3) la adaptación de las competencias profesionales a través del engranaje de los profesionales y la Academia; y 4) los desafíos presentes en la investigación en comunicación organizacional.

Palabras clave

Comunicación organizacional; Comunicación corporativa; Relaciones públicas; Tecnología; Tendencias; Investigación; Estudios; Profesión.

Abstract

Organisational communication is going through a time of change in which technology has taken on a leading role. Its inclusion simplifies and improves some work processes but motivates reflections on the use of data, the accuracy of the information, the transparency of new influences or the measurement of results. It adds the capacity and need of professionals to integrate new skills in their performance; the cooperation of interdisciplinary profiles that provide value; and the inclusion of these scenarios in university training. A reflection is proposed on 1) the impact of technology: derived challenges and their disruptive impact on the sector; 2) new influences: in which trust, transparency and outcome are being questioned; 3) the adaptation of professional competencies through the network of professionals and the Academy; and 4) the challenges present in organizational communication research.

Keywords

Organizational communication; Corporate communication; Public relations; Technology; Trends; Research; University studies; Profession.

1. Introducción

La comunicación organizacional es un área fundamental que ha ido ganando peso en los últimos años, posicionándose como una de las actividades con mayor crecimiento en empleabilidad. El debate sectorial ha dejado de estar tan centrado en el papel de sus responsables pasando a poner el foco en el contexto económico, tecnológico y social, y las perspectivas para seguir fortaleciendo la profesión. Ciertamente, en los últimos años los profesionales del área han asumido mayor número de responsabilidades y competencias al enfrentarse a una realidad voluble cuyos cambios han sido aún más vertiginosos con el rápido desarrollo de la tecnología y su influencia transversal. La promesa de una comunicación personalizada es ya una realidad que ofrece oportunidades para áreas complejas como la comunicación de crisis pero que genera debates sobre la privacidad de los datos generados por los usuarios.

2. El impacto de la tecnología: retos y disrupción

La tecnología ha sido un elemento disruptivo en el ámbito de la comunicación, de modo que la mayoría de profesionales y organizaciones sectoriales la identifican como protagonista de las tendencias en los próximos años. El 61% de los profesionales que trabajan en agencias de comunicación y el 53% de responsables del área señalan que en los próximos 5 años el cambio en la industria de las relaciones públicas será “considerable”. Igualmente, el 59% considera que la tecnología conducirá este cambio (*Global communication report, 2019*)

Estas tendencias también se recogen en las perspectivas ofrecidas por las asociaciones españolas. El *Anuario de la comunicación 2018* identifica entre los futuros retos profesionales el papel de la inteligencia artificial, la posverdad, la comunicación visual, el *management*, y la integración del marketing y la comunicación. En la misma línea, la quinta edición del informe *El Estado de la comunicación en España (2018)* destaca que en los próximos tres años se tendrá que abordar el uso de los datos masivos y los algoritmos para la comunicación (50,4%), la conexión de las estrategias de la organización y la comunicación (46,8%), la creación y gestión de contenidos de calidad que resulten atractivos para los públicos de la organización (40,1%) o el impulso de la comunicación interna (36,2%), entre otras cuestiones.

La inteligencia artificial, fundamentalmente a través del uso de bots, software que se utiliza para resolver tareas repetitivas, prácticamente automáticas en internet, se ha incorporado a actividades desarrolladas hasta el momento de manera manual. Su sofisticación dependerá de su evolución: algunos sólo entienden órdenes y conceptos simples mientras que otros son capaces de imitar el lenguaje humano incluso en conversaciones. Así, se han agilizado servicios como los chatboxes o el envío de emails comerciales, pero también han motivado un debate público sobre su uso para incrementar el tráfico o ampliar la conversión social.

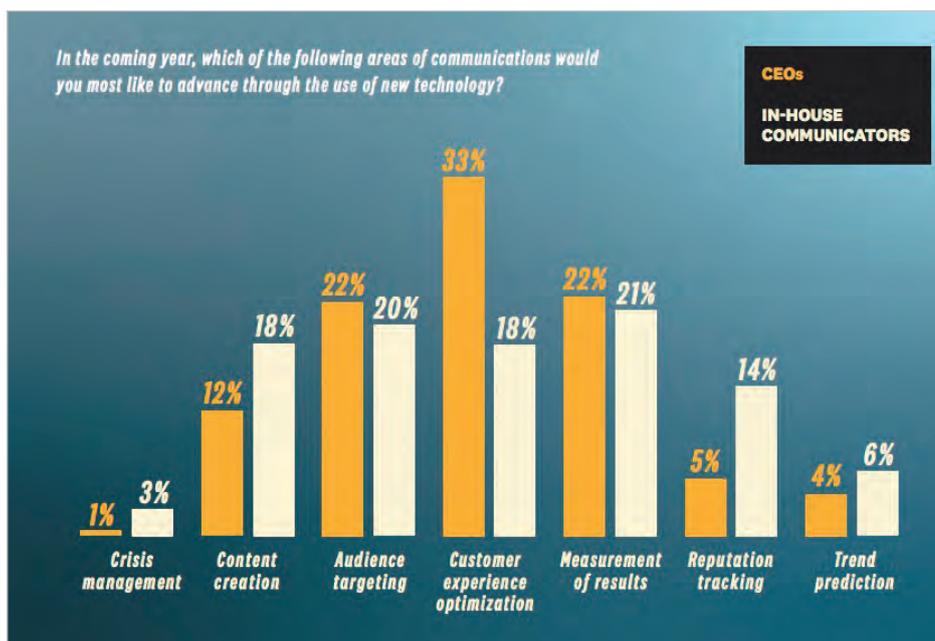


Figura 1. Áreas de la Comunicación que experimentarán más cambio gracias al uso de nuevas tecnologías según las respuestas de CEOs
Fuente: *Global communication report 2019*

Los bots suponen una oportunidad para agilizar algunos procesos comunicativos como la atención al cliente, la conversación y la interacción social o la creación y difusión de contenidos. En España su uso es aún muy reducido en comparación con otros países. Se ha observado su aplicación en la creación de contenidos periodísticos (Túñez-López; Toural-Bran; Cacheiro-Requeijo; 2018) pero aún no se conocen investigaciones o estudios relacionados con la creación de contenidos corporativos. Los profesionales entrevistados en *Global communication report (2019)* identificaban los informes financieros o las coberturas deportivas como contenidos potenciales que podrían ser redactados por inteligencia artificial.

Estas herramientas, combinadas con el uso de datos, personalizan la comunicación a través del comportamiento de la audiencia, promesa que en los últimos años había sido abordada fundamentalmente desde la microsegmentación publicitaria. Su aplicación en la comunicación organizacional resulta especialmente útil y valiosa en la comunicación

de crisis y emergencias, al posibilitar, entre otras cuestiones, la respuesta automática y personalizada en función de la geolocalización (Hofeditz *et al.*, 2019).

Otro de los campos en los que la comunicación algorítmica ha tenido gran aceptación y rápida acogida es en la comunicación política, al incorporarse de manera paulatina como un instrumento más de campaña que facilita un alto impacto en la audiencia (Campos-Domínguez; García-Orosa, 2018). La comunicación digital ha dado paso a estrategias más complejas y refinadas que en ocasiones viran hacia la propaganda computacional, entendiendo ésta como

“el conjunto de prácticas ejecutadas por programas informáticos para persuadir de las bondades de ideas, personas o iniciativas” (Redondo-Escudero, 2016).

En este caso los bots se incorporan como herramienta fundamental en la difusión de contenidos, reavivando el debate sobre la necesidad de que la comunicación se asiente en la ética y la honestidad. Del mismo modo, el uso de los datos para fines políticos y/o comerciales precisa aún de una profunda reflexión en torno a la privacidad de los usuarios y los límites derivados de ella (Wiencierz; Röttger, 2019). Se añade la imitación del comportamiento social de alto impacto e influencia en las percepciones de los consumidores, en el discurso público de las organizaciones y en la configuración de la opinión pública.

3. Nuevas influencias: confianza, transparencia y resultados

El desarrollo y universalización de los smartphones incentiva un mayor consumo de contenido audiovisual. Según datos de Cisco (2019), el tráfico de vídeo por internet se cuadruplicará de 2017 a 2022 y las emisiones en directo representarán el 17% de todo el tráfico audiovisual en 2022. Las nuevas estrategias en comunicación compiten por atraer la atención de una audiencia cada vez más saturada de impactos informativos.

El dominio de la cultura audiovisual se refleja en las audiencias en redes sociales. *Instagram* y *YouTube* son plataformas hegemónicas de influencia, escaparates de marketing que han cambiado los principios básicos de la prescripción clásica en la sociedad de la transparencia (Han, 2013). Los antiguos líderes de opinión (periodistas, referentes culturales, profesores, políticos...) conviven con nuevos *influencers* que vehiculan sus ideas por sí mismos, saltando con ello los filtros editoriales y otras limitaciones de los medios de comunicación, quebrando así los roles hegemónicos clásicos de formación de opinión.

Esta influencia se asienta sobre unos cimientos opacos: resulta complicado identificar cuándo una opinión es plenamente sincera o responde a determinados intereses. Por un lado, los *influencers* reciben gratificaciones más allá de las económicas como el posicionamiento social o el acceso a determinados espacios, circunstancias y experiencias que pueden ser vistas como una oportunidad a la que se accede a través de la opinión. Las “ventanas de poder” se extienden a los prosumidores que, como creadores de contenido, entienden que también pueden utilizar éste para sacar beneficio o perjudicar a la competencia. Por otro lado, la democratización de la opinión ha contribuido a que las organizaciones se acerquen a sus públicos a través de intereses reales, creando comunidad desde sus propias percepciones.

Las comunidades aumentan su valor cuando la microinfluencia comienza en el interior de la organización, convirtiendo al talento en embajador y portavoz más creíble, en algunos contextos, que las fuentes oficiales

Las comunidades aumentan su valor cuando la microinfluencia comienza en el interior de la organización, convirtiendo al talento en embajador y portavoz más creíble, en algunos contextos, que las fuentes oficiales. A ella se añade la necesidad de que las organizaciones se erijan en líderes de influencia tanto en el sector en el que operan como en lo social. Estos compromisos imprimen identidad a las organizaciones y contribuyen notablemente a que la reputación tenga la fundamental carga de responsabilidad social inherente. Se generan por tanto “comunidades de influencia”, en las que los públicos se agrupan por sus intereses y preocupaciones sociales y se retroalimentan positivamente con las conductas responsables y positivas de las organizaciones. Se busca generar confianza a través del diálogo y la transparencia, valor en alza en un contexto marcado por la posverdad y las *fake news*, ambos erigidos como herramientas para desviar la atención por parte de las élites (Gracia, 2017).

El informe *European communication monitor* (Zerfass *et al.*, 2019) revela que las cuestiones más estratégicas en la gestión de la comunicación a abordar antes de 2022 serán la creación y mantenimiento de confianza, lidiar con la velocidad y volumen del flujo informativo y explorar nuevas vías para crear y distribuir el contenido. Todos estos retos convergen en internet, que, como espacio informativo, anticipa nuevos debates y desafíos en torno al control del medio, su posible manipulación y sus efectos en la democracia. Malinterpretada, la falsa transparencia se convierte en populismo y contribuye en la creación de un nuevo liderazgo hiperpersonalista, despreocupado de su influencia e impacto social y centrado en el efectivísimo cortoplacista.

Se busca generar confianza, a través del diálogo y la transparencia, valor en alza en un contexto marcado por la posverdad y las *fake news*

Los indicadores son, por tanto, las únicas herramientas para demostrar que la influencia, la confianza y la transparencia se traducen en datos reales. Se evidencia la necesidad de ofrecer, desde la práctica de la comunicación, resultados útiles para las organizaciones. Mediciones y técnicas de investigación que ofrezcan valor al área, dado el contexto actual en el que la interdisciplinariedad desdibuja las diferencias entre la publicidad, el marketing y la comunicación corporativa. La medición de resultados es una oportunidad para poner en valor la profesión, cuya práctica resulta aún insuficiente por la falta de formación de los profesionales en este campo, la limitada inversión de las compañías en investigación para su desarrollo, así como una carencia de tiempo por parte de los profesionales, centrados en tareas operativas (Castillo-Esparcia; Villabona-Beltrán, 2018).

Los indicadores son, por tanto, las únicas herramientas para demostrar que la influencia, la confianza y la transparencia se traducen en datos reales

4. Profesionales y Academia: redefiniendo las competencias profesionales

La gestión de la influencia resulta una de las especializaciones con mayor demanda en la actualidad, enmarcándose esta en las habilidades y competencias requeridas para los profesionales de la comunicación. Se trata, entre otras, de competencias vinculadas a la figura del Community Manager que apenas se recogen en los planes de estudios del área (Mañas-Viniegra; Jiménez-Gómez, 2019).

La brecha entre las demandas profesionales y la oferta formativa se enmarca en un contexto profesional definido por tres factores: la precariedad todavía es una constante (Mañas-Viniegra; Jiménez-Gómez, 2019), las fronteras entre disciplinas no siempre se plasman claramente entre los reclutadores (Álvarez-Flores; Núñez-Gómez; Olivares-Santamarina, 2018) y también la redefinición y actualización de roles no siempre es lo precisa que debiera (Silva-Robles, 2017) ya que con frecuencia las dinámicas de la realidad laboral avanzan varios pasos por delante de la conceptualización, como se aprecia en el auge de los chatbots (Serrano-Cobos, 2016).

Según el informe *Global communications report* (2017) sólo el 7% de los trabajadores en agencia y el 12% de los profesionales de departamentos de comunicación consideran que tendrán una función distinta o separada del departamento de marketing en los próximos años. Igualmente, el 87% de los profesionales considera que el término “relaciones públicas” no describirá su trabajo en los próximos cinco años. El mismo estudio, realizado en 2019, arroja que el 51% de los profesionales percibe que el marketing y la comunicación estarán aún más integrados en los próximos cinco años. En el caso de las agencias, se identifica además la necesidad de crear departamentos especializados en I+D+i que engloben perfiles interdisciplinarios (Carrillo-Durán, 2016).

El análisis de datos y la inclusión de la inteligencia artificial invita a la incorporación de profesionales de otros campos, que configuren equipos heterogéneos y contribuyan a integrar nuevos conocimientos, habilidades y competencias al área de la comunicación. Los estudios relacionados con el ámbito empresarial y la ingeniería computacional están ganando cada vez más protagonismo y marcan la diferencia en el desarrollo profesional. Igualmente, el reciclaje y la adaptación del talento en activo motivan el estudio continuo y el acercamiento a áreas distintas a las abordadas en la formación original.

La desinformación parece ser otra de las áreas que demandará una adaptación específica

La desinformación parece ser otra de las áreas que demandará una adaptación específica, aunque los profesionales no han evidenciado cambios significativos en sus rutinas de trabajo, ni han desarrollado, en la mayoría de los casos, pautas específicas para enfrentarse a ella (Rodríguez-Fernández, 2019).

Se añade, como fin último, generar interés en los nuevos profesionales para captar y retener el talento. Según el estudio ‘La guerra por el talento’, elaborado por la consultora de comunicación *Llorente y Cuenca*, el 38% de los *millennials* confía en dejar su compañía en los próximos dos años y sólo el 40% se siente alineado con el propósito de su empresa. Igualmente, los estudiantes de titulaciones relacionadas manifiestan que los empleadores no tienen interés en ellos (Rodríguez-Fernández, 2018), punto de partida poco favorable para la futura contratación de estos egresados.

5. Retos para la investigación en comunicación organizacional

Pese a que en un entorno tan dinámico como el actual resulta complejo limitar los desafíos de la investigación de este ámbito, en esta sección se subrayan tres de los retos que pueden marcar los próximos años en relación a la comunicación organizacional: el diseño de un modelo longitudinal propio de investigación científica del ámbito profesional; la especialización funcional y competencial como complemento a la temática y la disciplinar; y un impulso a la investigación aplicada.

5.1. Un modelo científico propio de aplicación al ámbito profesional

En primer lugar, se hace necesario que la Academia desarrolle sus propios modelos de investigación introspectivos sobre el sector de la comunicación organizacional. Pese a que en los últimos años han emergido tímidamente algunos estudios específicos respecto a este ámbito desde la perspectiva científica, como el de Miquel-Segarra, López-Font y Gil-Soldevila (2018), 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.

Una aproximación longitudinal que complemente las visiones transversales permitirá obtener una perspectiva panorámica que no solamente identifique tendencias actuales, sino que anticipe situaciones próximas, de modo que las aportaciones científicas puedan, siguiendo la filosofía que inspira el Plan Bolonia, continuar resultando útiles al ámbito profesional.

Se hace necesario que la Academia desarrolle sus propios modelos de investigación introspectivos sobre el sector de la comunicación organizacional

Evidentemente, todo ello no significa desdeñar las aportaciones que realizan en el ámbito nacional tanto asociaciones profesionales (*Adecec, Dircom*) como diversas consultoras (*Evercom, Llorente y Cuenca, Torres y Carrera o Atrevia*), que periódicamente presentan informes sobre el estado y tendencias del sector. Antes bien, sus propuestas constituyen un pilar de conocimiento imprescindible en la medida en que realizan una fotografía de proximidad.

Sin embargo, disponer de algún modelo de diseño independiente y con una metodología construida desde la exigencia científica serviría para consolidar las evoluciones que se registran en el ámbito profesional y, de este modo, contribuir desde las aulas a la preparación de los futuros empleados de la comunicación organizacional.

En ese sentido, propuestas como la de **Túñez-López, Costa-Sánchez y Míguez-González (2018)** constituyen un ejemplo de cómo, desde el rigor científico propio del ámbito académico, se puede realizar un diagnóstico a partir de la radiografía que arroja la situación profesional actual.

5.2. De la especialización temática y disciplinar hacia la funcional

Una aproximación global a la literatura científica de las últimas décadas permite comprobar que el interés de los investigadores ha seguido dos grandes líneas de trabajo: por una parte, la especialización temática en diferentes campos de actividad de los profesionales de la comunicación organizacional (política, financiera, económica, deportiva, médica...), incluso volviendo sus ojos a la propia representación pública de estos trabajadores (**Sotelo-González; Cabezuelo Lorenzo, 2019**).

Por la otra, bajo el paraguas de especialización disciplinar se recogen todas las investigaciones que se orientan a la definición de las diversas disciplinas o conceptos (o frentes, en palabras de **Losada-Díaz, 2009**) inherentes a la comunicación organizacional (comunicación interna, reputación, imagen, dirección de comunicación, relaciones con medios de comunicación, comunicación de crisis, responsabilidad social corporativa, branding, etc.).

De un modo paralelo y complementario a todo lo anterior, la revisión crítica de las competencias que exige el mercado profesional actual permitiría superar las limitaciones de los estudios que se adentran en un único campo de trabajo o en una sola disciplina. De hecho, la versatilidad técnica que en muchas ocasiones demandan los reclutadores son una prueba más de cómo este tipo de investigaciones podrían responder a esa necesidad al tiempo que se aporta un saber adicional al que emana de los estudios –en ocasiones solamente descriptivos– sobre el perfil académico o personal de los trabajadores de la comunicación corporativa.

La revisión crítica de las competencias que exige el mercado profesional actual permitiría superar las limitaciones de los estudios

5.3. Un impulso a la investigación aplicada

Sin renunciar a la incuestionable independencia de la investigación científica pura y a los imprescindibles que para el avance académico, profesional y social resultan los estudios que responden a los patrones de este modelo, se hace igualmente necesario reivindicar la investigación aplicada en el ámbito de la comunicación organizacional desde un triple punto de vista.

- 1) El auge de los estudios propios de las ciencias sociales que revelan las demandas de unos consumidores cuyo papel es cada vez más relevante en la conocida como generación 'Co', con quienes cabe esperar una actitud organizacional de simetría interactiva (**Túñez-López; Costa-Sánchez; Míguez-González, 2019**). Sus exigencias de comportamientos sostenibles y responsables acrecientan la necesidad de las entidades públicas y privadas de aprehender sus planteamientos a la hora de focalizar sus estrategias y tácticas de respuesta, como indica el previsible crecimiento de ámbitos como la responsabilidad social corporativa o el patrocinio y mecenazgo.
- 2) La riqueza de experiencias implementadas en la práctica profesional y diseminadas en los más variopintos campos de actividad también debe suponer un acicate al deseable auge de los estudios de caso que apliquen metodologías dispares y que vengán a enriquecer la investigación sobre comunicación organizacional. En ese sentido, el conjunto de estudios propios de este campo debe transitar con la misma facilidad por la vía inductiva y la deductiva, toda vez que el conocimiento teórico de este ámbito ha alcanzado un estado de madurez.
- 3) La investigación sobre comunicación organizacional puede abordar la encrucijada en la que se hallan organizaciones y públicos, que han sustituido (al menos desde el punto de vista teórico) su rol hegemónico tradicional de emisor y receptor por un sistema donde estos papeles se alternaban y, más recientemente, por el de cocreadores en un plano de aparente igualdad.

En este punto existe una serie de preocupaciones compartidas (peligro de las *fake news*, dificultad de conocimiento real en entornos de infoxicación y de consumo multipantalla o las dinámicas de conexión en movilidad geolocalizada, entre otras) a cuyo desenlace la investigación científica también puede resultar útil.

6. Conclusiones

Reducir los retos profesionales y académicos en comunicación organizacional a las meras implicaciones tecnológicas supondría afrontar parcialmente una realidad volátil y en constante evolución. Por ello, cabe esperar que, más allá de coyunturas únicamente técnicas, la investigación focalice prioritariamente las consecuencias que se derivan de la adopción de estas innovaciones y que presentan un carácter más permanente.

En este sentido, la revisión y adaptación competencial de los profesionales del sector debe ir necesariamente acompañada de una conciencia de la centralidad del usuario, despojado de su rol como simple destinatario y que ahora adopta una relevancia a la altura de la que tiene la propia organización.

Academia y profesionales deben confluir a la hora de abordar críticamente las nuevas exigencias derivadas de un contexto donde la ética cobra todavía más protagonismo. Así, valores intangibles tradicionalmente cruciales como la confianza y la transparencia se reinterpretan ahora bajo la lupa de nuevos desafíos (posverdad, *fake news*, uso de datos personales, bots...) que, aun trascendiendo la comunicación organizacional, deben ser atendidos y entendidos por los estudiosos y los profesionales de esta disciplina ya que, inevitablemente, la están redefiniendo.

Finalmente, existen coordenadas como la hibridación a múltiples niveles (de equipos, de formatos, de géneros, de roles...), el engranaje de la investigación y la medición de resultados y la mercantilización de la información y la comunicación que pueden servir como claves para desentrañar los retos y desafíos que ha de afrontar la comunicación organizacional.

7. Bibliografía

Álvarez-Flores, Erika-Patricia; Núñez-Gómez, Patricia; Olivares-Santamarina, José P. (2018). "Perfiles profesionales y salidas laborales para graduados en Publicidad y Relaciones públicas: de la especialización a la hibridación". *El profesional de la información*, v. 27, n. 1, pp. 136-147.

<https://doi.org/10.3145/epi.2018.ene.13>

Asociación de Directivos de Comunicación (2018). *Anuario de la comunicación 2018*. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación.

<http://www.dircom.org/publicaciones/anuario/item/9153-anuario-de-la-comunicacion-2018>

Asociación de Directivos de Comunicación (2018). *El estado de la comunicación en España*. Dircom.org.

<https://envios.dircom.org/docs/ECE-2018.pdf>

Campos-Domínguez, Eva; García-Orosa, Berta (2018). "Comunicación algorítmica en los partidos políticos: automatización de producción y circulación de mensajes". *El profesional de la información*, v. 27, n. 4, pp. 769-777.

<https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.06>

Carrillo-Durán, María-Victoria (2016). "Importancia del profesional de la información en la dirección de comunicación de las organizaciones". *El profesional de la información*, v. 25, n. 2, pp. 272-278.

<https://doi.org/10.3145/epi.2016.mar.14>

Castillo-Esparcia, Antonio; Villabona-Beltrán, Diego (2018). "Evaluación para demostrar la efectividad en comunicación y relaciones públicas. Una mirada a las prácticas profesionales desde los Communication Monitor". *Communication papers*, v. 7, n. 15, pp. 137-153.

<http://ojs.udg.edu/index.php/CommunicationPapers/article/view/446/pdf>

Cisco (2019). *Cisco visual networking index: Forecast and trends, 2017-2022*. White paper.

<https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/white-paper-c11-741490.html>

Gracia, Jordi (2017). "La posverdad no es mentir". En: Ibáñez-Fanés, Jordi. *La era de la posverdad*. Barcelona: Criterios, p. 37. ISBN: 978 84 8359 417 9

Han, Byung-Chul (2013). *La sociedad de la transparencia*. Barcelona: Herder. ISBN: 978 84 25432 52 1

Hofeditz, Lennart; Ehnis, Christian; Bunker, Deborah; Brachten, Florian; Stieglitz, Stefan (2019). "Meaningful use of social bots? Possible applications in crisis communication during disasters". In: *27th European conf on information systems (ECIS)*, Stockholm & Uppsala.

https://www.researchgate.net/publication/332842989_MEANINGFUL_USE_OF_SOCIAL_BOTS_POSSIBLE_APPLICATIONS_IN_CRISIS_COMMUNICATION_DURING_DISASTERS

Llorente y Cuenca (2018). *La guerra por el talento*.

<https://www.laguerraporeltalento.com>

Losada-Díaz, José-Carlos (2009). "Los 10 frentes de la comunicación corporativa". *Doxa comunicación: revista interdisciplinar de estudios de comunicación y ciencias sociales*, n. 9, pp. 145-164.

https://repositorioinstitucional.ceu.es/bitstream/10637/5896/1/n%c2%baIX_pp145_164.pdf

Mañas-Viniegra, Luis; Jiménez-Gómez, Isidro (2019). "Evolución del perfil profesional del *community manager* durante la década 2009-2018". *El profesional de la información*, v. 28, n. 4.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.jul.03>

Miquel-Segarra, Susana; López-Font, Lorena; Gil-Soldevila, Samuel (2018). "Radiografía de las consultoras de comunicación en España: perfil profesional, estructura y actividad". *Revista latina de comunicación social*, n. 73, pp. 478-503.

<https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1266>

Redondo-Escudero, Myriam (2016). "Política automatizada: Bots, trols y propaganda digital encubierta en la comunicación internacional". *ACOP Papers*, n. 5, pp. 1-8.

<https://compolitica.com/no5-myriam-redondopolitica-automatizada-bots-trols-y-propaganda-digital-encubierta-en-la-comunicacion-internacional>

Rodríguez-Fernández, Leticia (2018). "Percepción de los estudiantes universitarios sobre el sector profesional de la comunicación corporativa". *Estudios sobre el mensaje periodístico*, v. 24, n. 2, pp. 1677-1690.

<https://doi.org/10.5209/ESMP.62240>

Rodríguez-Fernández, Leticia (2019). "Desinformación: retos profesionales para el sector de la comunicación". *El profesional de la información*, v. 28, n. 3.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.may.06>

Serrano-Cobos, Jorge (2016). "Tendencias tecnológicas en internet: hacia un cambio de paradigma". *El profesional de la información*, v. 25, n. 6, pp. 843-850.

<https://doi.org/10.3145/epi.2016.nov.01>

Silva-Robles, Carmen (2017). "The community manager: Responsibilities assigned by companies". En: Campos-Freire, Francisco; Rúas-Araujo, Xosé; Martínez-Fernández, Valentín-Alejandro; López-García, Xosé (2017). *Media and metamedia management*. Cham: Springer, pp. 271-277. ISBN: 978 3 319 46068 0

https://doi.org/10.1007/978-3-319-46068-0_35

Sotelo-González, Joaquín; Cabezuelo-Lorenzo, Francisco (2019). "La representación del profesional de la comunicación política en el relato audiovisual contemporáneo". En: Sierra-Sánchez, Javier; Lavín-de-la-Cavada, José-María. *Redes sociales, tecnologías digitales y narrativas interactivas en la sociedad de la información*. España: McGraw Hill, pp. 587-607. ISBN: 978 84 486 1818 6

Túñez-López, José-Miguel; Costa-Sánchez, Carmen; Míguez-González, María-Isabel (2018). "Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional". *Estudios sobre el mensaje periodístico*, v. 24, n. 1, pp. 921-940.

<https://doi.org/10.5209/ESMP.59987>

Túñez-López, José-Miguel; Toural-Bran, Carlos; Cacheiro-Requeijo, Santiago (2018). "Uso de bots y algoritmos para automatizar la redacción de noticias: percepción y actitudes de los periodistas en España". *El profesional de la información*, v. 27, n. 4, pp. 750-758.

<https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.04>

USC Annenberg School for Communication and Journalism (2017). *Global communications report 2017*, annenberg.usc.edu.

https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS_2017_GCP_April6.pdf

USC Annenberg School for Communication and Journalism (2019). *Global communications report 2019*, annenberg.usc.edu.

<http://assets.uscannenberg.org/docs/2019-global-communications-report.pdf>

Wiencierz, Christian; Röttger, Ulrike (2019). "Big data in public relations: A conceptual framework". *Public relations journal*, v. 12, n. 3, pp. 1-15.

https://www.researchgate.net/publication/333220279_Big_Data_in_Public_Relations_A_Conceptual_Framework

Zerfass, Ansgar; Moreno, Ángeles; Tench, Ralph; Verčič, Dejan; Verhoeven, Piet (2017). *European Communication Monitor 2017. How strategic communication deals with the challenges of visualisation, social bots and hypermodernity. Results of a survey in 50 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.

<http://www.communicationmonitor.eu/2017/06/04/ecm-european-communication-monitor-2017-social-bots-visualisation-hypermodernity-benchmarking-strategic-communication>

25 years of research in online organizational communication. Review article

Berta García-Orosa

Nota: Este artículo se puede leer en español en:
http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2019/sep/garcia-rosa_es.pdf

How to cite this article:

García-Orosa, Berta (2019). "25 years of research in online organizational communication. Review article". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280517.
<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.17>

Manuscript received on 10th April 2019
Accepted on 16th July 2019



Berta García-Orosa

<http://orcid.org/0000-0001-6126-7401>

Universidad de Santiago de Compostela
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Grupo de Investigación Novos Medios
Avenida de Castelao, s/n.
15702 Santiago de Compostela, Spain
berta.garcia@usc.es

Abstract

25 years ago, organizations consolidated their digital communication and researchers began their study. The article analyzes and evaluates the trends, findings and main future challenges of the discipline from the thematic and methodological point of view. All the articles published on the subject in the main journals included in the *Journal Citation Reports (JCR)* are studied through an analysis sheet designed for this research and a qualitative study of the topics and hermeneutics. The results indicate a continued increase in interest in the object of study from a largely deterministic and descriptive perspective that offers an overview of the evolution of communication in organizations linked to technological innovations. Emerging issues and challenges include hybrid communication, communication through instant web messaging and robotization and their growing influence on society, especially in political elections and referendums.

Keywords

Organizational communication; Corporate communication; Digital communication; Academic research; Research methods; Literature review; Social networks; Big data; Review article.

1. Introduction: from communication 1.0 to automation

Come 2020, 25 years will have passed since the scientific community began researching online organizational communication. From the 1990s, a decade in which media outlets dumped content designed and developed from an off-line perspective onto their omnipresent and mostly static websites, to present-day monitoring of consumers' habits through big data and the automated production and dissemination of information, media departments have undergone significant changes.

The arrival of digital organizational communication is a watershed in the history of organizational communication with repercussions in the field of communication and the surrounding systems. Following a phase of homogeneous strategies

Financing

This study was funded by the research project initiative of Spain's *National R+D+I Plan (Plan Nacional de I+D+I) "Cibermedios nativos digitales en España: formatos narrativos y estrategia móvil - Retos 2018"* (2018-PN092) Ref. RTI2018-093346-B-C33.

and similar pathways, organizations began to rely upon new technology and tactics suited to their strategic situation. Communication managers began to focus on new publics, emphasize storytelling, develop new languages and narratives such as crossmedia, transmedia and 360°, and leverage social networks as well as mobile and automated communications.

At the same time, researchers and academics developed a system to understand these changes, theorize, and signal new challenges and opportunities in the now 25-year-old field. Developments over the past quarter century have been significant enough so as to call for a serious review of trends in new technology and the challenges that will arise from it. To that end, we propose a systematic review of the articles published in the most influential journals over the last 25 years. Analysing these studies will allow us to understand the field's depiction of online organizational communication, the assumed concepts, functions and theoretical frameworks, and what emerging nuances are neither identified nor considered. Indeed, it is an apt time to review and evaluate trends and findings and identify future challenges in terms of research in the field's subject matter and methodology.

2. Methodology

Our methodology follows in the footsteps of previous reviews (**Boerman; Kruikemeier; Zuiderveen, 2017; Wiencierz; Röttger, 2017**), the ones that justify each of the sections below). We set out to analyse trends in academic research on online organizational communication from its onset to the present. Our primary goal is to examine the current state of research and establish a framework that suggests starting points for future studies. We will analyse emerging approaches, the major premises, methods and subjects of the research, as well as strengths and weaknesses. Moreover, we will answer the following research questions:

RQ1: How frequently do topics related to organizational communication appear in communication journals published from 1995 to 2019?

RQ2. In which countries are these articles published?

RQ3. What are the major methods, subjects and goals of this research?

RQ4: How is the reality of organizational communication depicted in the research?

RQ5: What have been the most significant changes over the last 25 years?

RQ6: What challenges does the field face in the near future?

2.1. Sample selection and size

We've included articles that deal with organizational communication, though sometimes under different names or broader subject matter. Our meta-research is based on exhaustive reviews of primary academic sources by **Lipsey and Wilson** in 2001 and **Barranquero and Ángel** in 2015. Following a qualitative exploration of scientific research in the field, we performed a convenience sampling of the most renowned journals so as to analyse the frequency and significance of online organizational communication within the over-arching field of communication itself. We also chose two specific, influential journals to include more articles and perform an in-depth qualitative analysis on the foundations of our research topic. The sample consists of the top ten journals ranked by *Journal Citation Reports* (2017) in the communication category and two specifically related to the topic of our research, to wit, *Public relations review* (39th place) and *Journal of public relations research* (41st place). We reviewed the journals' digital archives and determined that the first article found therein with the requisite characteristics was published in 1995 and the most recent in 2019, thus the 25-year period analysed in this study. This period is in keeping with that of previous research by **Ye and Ki** in 2012 in which the author chose 1992 because it marked the first calendar year after the public debut of the World Wide Web on August 6, 1991. Lastly, we've made no distinction between articles allowing access free of charge and those requiring payment.

The final sample size, 161 articles, is similar to that of other recent reviews by **Ye and Ki** in 2012 (115 articles); **Morehouse and Saffer** in 2018 (157 articles); and **Wirtz and Zimbres** in 2018 (79 articles and chapters).

2.2. Unit of analysis

We've chosen articles as the unit of analysis so as to avoid the redundancy in the data that could arise due to the fact that many documents and conferences are subsequently published within articles. Moreover, although the inclusion of unpublished manuscripts as part of a meta-analysis can be bias-limiting tool, **Kosenko, Luurs and Binder** (2017) reference **Ferguson and Brannick's** (2012 cited in **Kosenko, Luurs; Binder, 2017**), study which showed that this practice can have the opposite effect. To be part of the sample, we required that articles reference at least one of the concepts historically associated with organizational communication, regardless of the authors' stated adherence or lack thereof to this tradition (**Barranquero, Ángel, 2015**).

2.3. Codifying the literature

The data categories (see below) were designed using inductive reasoning, and despite being tailored to this study, they are based on previous research (**Ye; Ki, 2012; Caers et al., 2013; Kim et al., 2014; Barranquero; Ángel, 2015; Kosenko; Luurs; Binder, 2017; Trillo-Domínguez; Alberich-Pascual, 2017**).

1. The article's general characteristics: name of journal in which it appears, year of publication, number of authors, authors' location;
2. Information on the article's dissemination: total number of citations, citations in the past five years;
3. The journal's general characteristics;
4. Research approaches (empirical versus non-empirical and quantitative vs qualitative vs mixed);
5. Research methods. Qualitative (such as in-depth interviews, focus groups, case studies, qualitative content analysis, etc.), quantitative (such as quantitative content analysis, surveys, experiments, etc.) or a combination of the two;
6. Sample. We measured the sample size and determined the sampling method (probability or non-probability). Probability sampling was broken down into simple random, stratified random, systematic, random, cluster and multistage sampling. Nonprobability sampling was divided into convenience, intentional, quota and snowball sampling;
7. Number of units of analysis in each study;
8. Period analysed. We determined whether the studies examine specific topics in specific moments or whether they deal with a longer period;
9. Country in which the study was conducted;
10. Research topics. In keeping with articles on online communication by **Tomasello** (2001) and **Ye, Ki** (2012), we've developed the following categories for this study: The Internet in general, narratives, organizational communication in general, journalists, audience relations, artificial intelligence, mobile communication, crisis communication, the web, dialogism, democracy, e-mail, blogs, *Twitter*, *Facebook*, social networks, the legal system.
11. Empirical or theoretical approach.
12. Fields of research
13. Statistical analysis made explicit in the article: frequency, correlation, SD, M, regression, T-Test, Chi-squared, reliability and factorial analysis.
14. Multidisciplinary. Per **Locker** (1994), a study is considered multidisciplinary when it is based on theories from more than one discipline or field and employs multiple data collection and analysis methods.
15. Innovation and forward thinking. We note whether the article directly advocates for significant changes in the theory or methodology employed in communication research and the profession itself or lays out future challenges in a novel way.

In our analysis we use two descriptive statistics, to wit, frequency and mode.

3. Data analysis

In this section we perform a three-pronged analysis of research in online organizational communication:

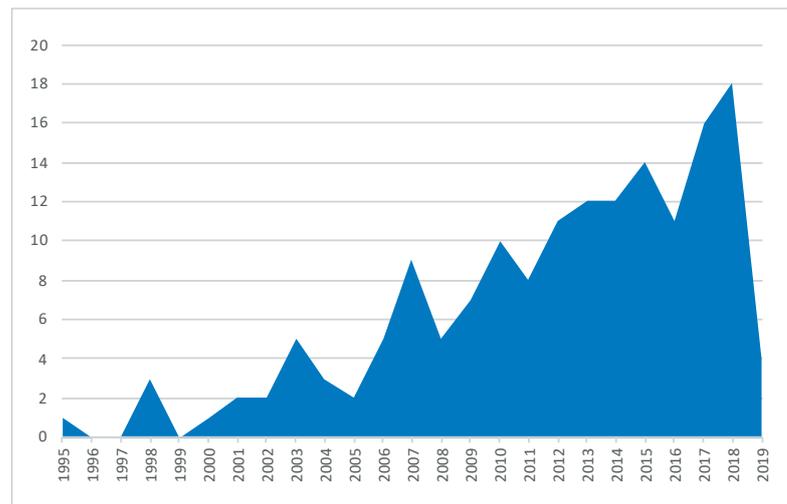
- First, we consider elements of paradiscourse that condition the perspective and portrayal of the research subject.
- Second, we analyse the intradiscursive elements that influence the narrative through the methodology employed and the selection of the research topic (how the research is conducted).
- Lastly, we take into account interdiscursive elements, that is, the characteristics of the narrative that allow us to determine the contents of the research (we elaborate in section 4).

In terms of paradiscourse, what most stands out is the numerical, spatial and temporal mapping of research in the field. At first we detected 455 articles that could be linked to online organizational communication, but after a closer look, we determined that only 161 of them met our criteria (Table 1). Those articles that failed to deal specifically with organizational communication were excluded.

Table 1. Distribution of articles by journal

Journal	Number of articles	Percentage (%)	Rank in JCR
1. <i>Journal of computer-mediated communication</i>	8	4.96	1
2. <i>Journal of communication</i>	3	1.86	2
3. <i>Communication research</i>	5	3.10	3
4. <i>New media & society</i>	1	0.62	4
5. <i>Information, communication & society</i>	0	0	5
6. <i>Journal of advertising</i>	0	0	6
7. <i>Comunicar</i>	0	0	7
8. <i>Political communication</i>	1	0.62	8
9. <i>Communication theory</i>	0	0	9
10. <i>Media psychology</i>	0	0	10
11. <i>Journal of public relations research</i>	18	11.18	39
12. <i>Public relations review</i>	125	77.63	41

Descriptive research of online organizational communication, in lieu of more analytical or approaches involving theorizing, began to take shape alongside the emergence of the profession itself, evidenced in that the oldest article in our sample dates back to 1995. Ever since, the literature has grown steadily and at an especially significant rate since 2010, as evidenced in that 60.39% of the articles in the sample were written in the last seven years (Figure 1). The research comes predominantly from the United States, with 66.45% of the articles authored by researchers at universities in said country.



Graph 1. Articles published per year

In terms of discourse, the transversal vision underlying most of the research tends to be practical and aims to describe organizational communication in different sectors and, above all, identify future challenges and goals. From this perspective, the vast majority of researchers carry out empirical studies (100% of the articles in the *Journal of public relations research*, *Communication research*, *New media & society* and *Political communication*; 96.8% in *Public relations review*; and 33.33% in the *Journal of communication*).

The articles fall into four major categories.

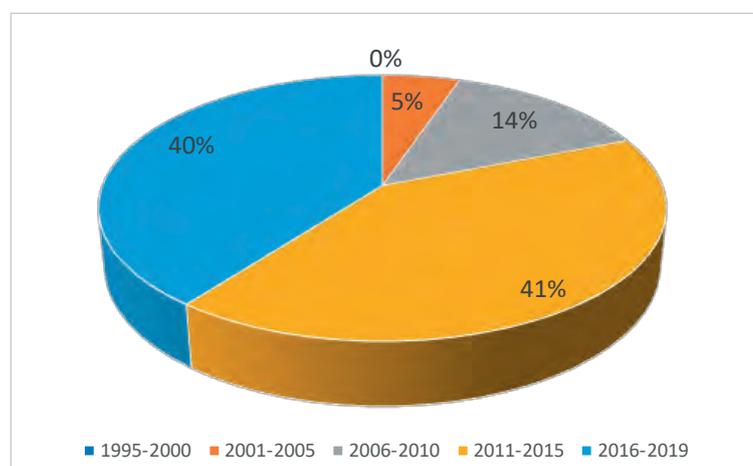
- First are the articles that fundamentally describe how new technology is being used to generate communication, which tend to focus on websites and social networks, primarily *Twitter*, and to a lesser extent, *Facebook* and *Instagram*. This type of research has two peaks but is steady throughout the period studied.
- Theoretical research is also present throughout the period, though it is uncommon, appears randomly and shows a lack of cohesion in its evolution, while focusing on the influence and future of new technology.
- In studies that largely took place between 2003 and 2014, the same pattern arises in analyses of how various groups, such as communication directors, journalists and digital publics, perceive organizational communication.
- Comprehensive case studies (9.31% of the sample), mostly on organizational communication surrounding a single event, election cycle or media outlet, have only been conducted over the last 10 years. More than half of the articles analysed focus on social networks and webpages.

Statistics are used sparingly, and frequency is the one measure used by every empirical study that directly deals with statistics ($n=154$, 95.65%). As seen in Figure 2, the use of this statistic is on the rise, and 86.76% of the articles that use it were published in the last six years ($n=21$). After frequency, the most used statistics are standard deviation, mean and reliability, with each coming in at 3.24% of the articles using statistics ($n=5$), followed by ($n=3$, 2.59%), regression and Anova ($n=2$, 1.29%), and finally T-Test, Chi-square and factorial analysis, each at 0.64%.

Studies employing qualitative methods make up 17.39% of the total, with 82.14% of them published in the last nine years, obviously due to the increase in articles published in this time frame. The most used qualitative method was the in-depth interview (46.2%), followed by literature review as the sole qualitative method employed in articles (25%), qualitative content analysis (17.85%), and focus groups, netnographic observation and Delphi each at 3.57%.

In terms of quantitative methods, content analysis ($n=65$, 63.72%), surveys ($n=25$, 24.05%) and experiments ($n=12$, 11.74%) round out the top three. We were unable to determine a correlation between their usage and the article's publication date.

The sampling method is probabilistic (simple random) half of the time and non-probabilistic the other half (7.6% snowball, 10.25% discretionary, 28.20% convenience sampling and 2.56% stratified). The sample sizes vary a great deal even in similar studies conducted by the same journal or magazine, such as



Graph 2. Percentage of articles that make use of statistics

those by *Fortune 500*. In most cases, there is no justification for the selected sample nor for the so-called valid sample size. The units of analysis are largely:

- creators of organizational communication (communication directors, 23.8%);
- targets of organizational communication (20.23%);
- posts on social networks (21.42%);
- websites and blogs;
- news stories (1.19%);
- internal organizational communications (1.19%); and
- other experts (1.19%).

The time frames analysed tend to be static, which makes it hard to make generalizations about the data.

4. From websites to hybrid communication

Research in online organizational communication has adopted a largely empirical perspective with the specific goal of describing the field's evolution through practical cases whose findings would ideally allow researchers to propose solutions to problems in the application of new technologies. Knowledge on the topic was to revolve around three major axes:

- websites,
- social networks, and
- hybrid communication.

These axes are complemented by three overarching concerns:

- dialogue,
- crisis communication, and
- organizations' commitment to corporate social responsibility.

We evaluate research on each of these axes based by analysing the studies in our data sample as they pertain to each axis, in addition to secondary issues and emerging subjects of study.

4.1. Innovation in technology

Since the end of the 1990s, organizations have aimed to establish their online presence translating off-line space-time concepts to the Internet vis à vis websites. Researchers, using already established methodology and with descriptive results, have tried to shed light on the dynamics created in this two decades old process. In one of the field's most influential studies (with 753 citations as of March 2019), **Esrock y Leichty** described in 1998 the significance of the Internet through a random sampling study of *Fortune 500* companies, of which 90% already had websites. Two years later, the authors established one of the first typologies of corporate websites based on a random sample of *Fortune 500* companies and laid out a line of research that would be solidified by more researchers in the decades to come, as evidenced by the latter paper's 440 citations as of March 2019.

Initial websites were static and lacked press rooms (**Callison, 2003; Kirat, 2007**), operated as document repositories, used mostly traditional means of communication such as press releases and bios about company directors, and feature little interactivity (**Reber; Kim, 2006; Kang; Norton, 2004; 2006; Ayish, 2005; Greer; Moreland, 2007; Connolly-Ahern; Broadway, 2007; Searson; Johnson, 2010**), all the while the research community defended the importance of the dialogical function, (**Lee; Park, 2013; Duke, 2002**) which comprises a separate line of research in our analysis.

In addition to dialogue, researchers focused a great deal of attention on organizational hyperlink networks, as these networks influence which entities and results are most visible on search engines and are themselves influenced by various factors (**Fu; Shumate, 2016; Shumate, 2012**).

Comparative research among different countries also reveals that most entities have corporate websites, but they lack reliability, updates and efficiency (**González-Herrero; Ruiz-De-Valbuena, 2006**). Moreover, online PR/communication departments share few features in common (**Moss et al., 2017**). Indeed, each organization sets up its department based on its individual circumstances, leading to different findings in case studies (**Hallahan, 2001; Greer; Moreland, 2003; Callahan, 2005; Vorvoreanu, 2006; Woo; An; Cho, 2008; Sommerfeldt, 2013; Atakan-Duman; Ozdora-Aksak, 2014**, among others).

One defining characteristic of research in organizational communication is a constant comparison of emerging and existing technology. Revolving around this first axis, we see studies that highlight the convenience of using blogs instead of traditional websites, as they lead to increased trust, satisfaction and commitment to interactivity (**Seltzer; Mitrook, 2007; Porter et al., 2007; Xifra; Huertas, 2008; Yang; Lim, 2009; Kelleher; Miller, 2006**). In their 2013 study, **Aström y Karlsson** criticise reigning technological determinism and point out how ideology shapes the use of blogs in election campaigns.

The second axis around which researchers have described organizational communication is, again, that of technological innovation. Ever since social network pages such as *MySpace* and *Facebook* began allowing corporations to create profi-

les, the latter have incorporated this space into their communication management. Researchers, much like communication directors who avail themselves of networks (**Moreno et al.**, 2015) and the public (**Sung; Kim**, 2014), embraced the arrival of social networks almost without criticism.

Again, researchers conducted studies from a technological perspective, analysing the use of a single social network in a reduced space-time period. **Choy** (2018) provides an exception in his 2018 analysis of *Facebook* in Hong Kong, offering a cultural discourse perspective through which the author analyses sociocultural aspects in comments on posts.

Across the contexts in which it was studied, researchers highlighted the platform's potential in terms of bidirectionality, interactivity, dialogue and engagement (**Utz; Schultz; Glocka**, 2013; **Vesnic-Alujevic**, 2012; **Abitbol; Lee**, 2017; **Ji et al.**, 2018; **Gálvez-Rodríguez; Caba-Pérez; López-Godoy**, 2014; **Painter**, 2015; **Guidry et al.**, 2017), but according to **Carim** and **Warwichk's** 2013 study on UK companies and **Maiorescu's** 2018 study on *IBM* and unionism, the totality of the platform's interactive potential is not leveraged. Despite *Facebook's* and other social media's potential, some researchers have pointed out the inherent risk in using social networks during crises (**Ott; Theunissen**, 2015) and questioned the relationship between what researchers term the *potential* of social media and its actual effectiveness (**Taylor; Kent**, 2010).

In their 2009 study, one of our sample's most cited (1,254 citations as of March 2019), **Waters et al.** point out that in the case of nonprofits, although having a profile does not itself increase awareness nor lead to increased engagement, solid planning and research can improve communication management. Other studies indicate the need for an appropriate (**Bashir; Aldaihani**, 2017; **Sievert; Scholz**, 2017) and situation-specific strategy, as put by **Adjei, Ammor-Frempong** and **Bosompem**, who in 2016 pointed out that NGOs in Ghana use networks differently depending on which sector they operate in. Digital publics, moreover, perceive communication based on sources, topics and strategy (**Formentin; Bortree; Fraustino**, 2017). In 2015, **Lovari & Parisi** typify Italian digital publics based on their engagement with Italian municipalities' *Facebook* pages, and per **Johns's** 2014 study, one can begin to see the need for an integrated social media strategy.

Twitter warrants special mention among social networks for being the most analysed, particularly in the field of political organizational communication (**LaMarre; Suzuki-Lambrecht**, 2013; **Adams; McCorkindale**, 2013; **Peng et al.**, 2016; **Dodd; Collins**, 2017; **Gálvez-Rodríguez et al.**, 2018) but also in sports (**Brown; Billings**, 2013) and the corporate world (**Rybalko; Seltzer**, 2010). The platform enjoys a positive perception, given that using it increases credibility, conversation, affective communication, and mitigation of blame in crises (**Hwang**, 2013; **Xiong; Cho; Boatwright**, 2019; **Liu; Lai; Xu**, 2018). To that end, in 2015 **Brummette** and **Sisco** spoke to its capacity to measure public sentiment, which is linked to another concept we will address, to wit, big data.

Researchers also point out a high potential for interactivity but little leverage of this feature (**Waters; Jamal**, 2011; **Lovejoy; Waters; Saxton**, 2012) and hint at the need for hybridization (**Watkins**, 2017).

The last —and still nascent— axis in research is hybrid communication. Researchers such as **Chadwick** in 2013 and **Hamilton** in 2016 have begun shining a light on hybrid communication in those organizations who meld online and offline actions. This line of study may have begun through those studies on the digital ecosystem that overcome the limitations of single-channel studies (**Freberg; Palenchar; Veil**, 2007; **Hon**, 2015; **Muralidharan; Dillistone; Shin**, 2011; **Kleinnijenhuis et al.**, 2015), and may continue vis à vis the search for new concepts and methodologies. In 2017, **Penney** compared the structure and content of several organizational networks to improve the hybrid online campaign ecosystem found in the 2016 US presidential elections. In 2015, **Taiminen, Luoma-aho** and **Tolvanen** (2015) introduced the concept of *transparent communicative organizations* to analyse the creation of hybrid content and suggested four hybrid ways to engage the public in support of such communicative organizations:

- identify the source to generate trust;
- practice bidirectional transparency to invite user feedback;
- create spaces focused on the interested parties to generate engagement; and
- publish content on the organization's track record to build long-term engagement.

4.2. Dialogue as a fundamental premise and emerging subjects

Alongside the three major axes, researchers focused on three transversal points:

- dialogue (from 1995 to the present),
- crisis communication (the last 10 years) and
- organizational involvement linked to corporate social responsibility (the last 10 years).

Regarding dialogue, **Kent** and **Taylor's** theoretical framework stands out (1,256 citations as of March 2019 since its publication in 1998), which provides five strategies for communication professionals to create dialogue-based relationships with the public and which was applied in different case studies (**Sommerfeldt; Kent; Taylor**, 2012; **Madichie; Hinson**, 2014; **Gordon; Berhow**, 2009) with large acceptance and few alterations or alternative models (such as **Rafaelli's** interactivity model from 1988, applied by **Avidar** in the latter's 2013 study). The literature highlights the importance of dialogism (**Yang; Kang; Johnson**, 2010;

“ Researchers are beginning to study communication in the organization from a systemic and hybrid point of view ”

Sisson, 2017a; Aula, 2011; Du-Plessis, 2018; Heath, 1998; McAllister; Taylor, 2007; Bortree; Seltzer, 2009) and the lack of interactivity (Lee, 2012; Capriotti; Pardo-Kuklinski, 2012) in spite of websites having the requisite technology and design (Taylor; Kent; White, 2001). In addition to corroborating both premises, Tsai and Men's 2018 study seeks to propose new theories for network dialogue and establishes categories for dialogic principles.

Theunissen and Noordin (2012) critically analyse the philosophical foundations and the tenets of dialogue from a multi-disciplinary perspective and point out how it has hereto been deemed one in the same —without any serious criticism— to bidirectional communication.

Over the last 10 years, a significant number of studies have analysed online communication from the lens of crises, and have attempted to identify the key elements of its success through case studies (Tan; Pang; Kang, 2019; Jiang; Luo; Kulemeka, 2016). Other authors, in addition to pointing out the significance of crisis communication, have called attention to the risks it poses to an organization's reputation and legitimacy (Madden; Janoske; Briones, 2016), the likelihood that it may increase uncertainty and the possible decrease in source reliability regardless of the technology used (Van-Zoonen; Van-der-Meer, 2015; Ha; Riffe, 2015).

Corporate social responsibility has also been the subject of study among the articles in our sample, primarily over the last 10 years. Among the major challenges faced by researchers is that of how to conceptualize a company's commitment.

Most organizations have a plan for corporate social responsibility, but with low levels of interactivity (Gómez; Chalmeta, 2011). The link between these two concepts is not clearly defined in the literature's findings. While some studies suggest a significant influence (Guillory; Sundar, 2014; Men; Tsai, 2014; Sisson, 2017b; Devin; Lane, 2014), others, such as Hopp and Tiffany's 2016 study, sever the direct link between interaction on social media and commitment in favour of a scale.

Some less-studied subjects include:

- the characteristics of communication directors (Matilla; Cuenca-Fontbona; Compte-Pujol, 2007; Molleda; Moreno; Navarro, 2017; Moreno *et al.*, 2010);
- online security and hacking (Erickson; Howard, 2007; Hallahan, 2004);
- e-mail signatures (Rains; Young, 2006);
- efforts to hide front groups (Pfau *et al.*, 2007);
- evaluations of international and non-governmental organizations (O'Neil, 2013);
- databases (Thomsen, 1995) and
- influence on journalists' and public perception (Ryan, 2003; Kitchen; Panopoulos, 2010; Distaso; McCorkindale; Wright, 2011; Obermaier; Koch; Riesmeyer, 2018).

Lastly, some topics may be widely studied in the following years (Figure 1). We break them down into four categories.

1) Big data, activists and monitoring. Woods (2019) explains how activist organizations can co-opt existing narratives to build legitimacy for their issues and arguments. The latest stage is the application of artificial intelligence, and in this regard Galloway and Swiatek (2018) underscore the importance not in communication directors becoming experts in technology, but rather in recognizing their potential in organizational communication.

2) New narratives and languages. This line of research is just beginning with studies by Brubaker *et al.* (2018) and Fraustino *et al.* (2018).

3) Cell phones. Although there is interaction through smart phones between organizations and publics (Galloway, 2005), it is rare (McCorkindale; Morgoch, 2013) and inferior to that on other channels. Furthermore, users perceive this engagement as primarily beneficial for the organizations, and less so for themselves, in contrast with findings on user opinions of other communication channels (Avidar *et al.*, 2015).

4) Mobile-based social messengers. This subject could be particularly relative in political communication, where it may even decide an election. Tsai and Men pointed out in their 2018 study that messengers such as *WeChat* may be more effective than social media networks because users consider them an integral part of their lives and within their private realm.

5. Conclusions

This article analyses the literature on online organizational communication published over the last 25 years. Our findings reveal a growing area of study, particularly over the last seven years, in which scientific studies have focused primarily on describing and analysing the introduction of new technologies by organizational communication directors and their effects on digital publics. Conservative in terms of hermeneutics and their methodologies, researchers' depiction of online organizational communication focuses on the tools big tech companies (*Twitter*, *Facebook*, etc.) offer and which communication departments take up often without question. Conducted from a descriptive and primarily deterministic vantage point (Aström; Karlsson, 2013), researchers have primarily aimed to describe how organizational communication has used these tools and the consequences thereof.

The analytical model sticks out for failing to set limits and due to technological innovations as demonstrated in related fields of study. There are some exceptions, as seen in the articles that theorize about dialogism or reflect on democracy

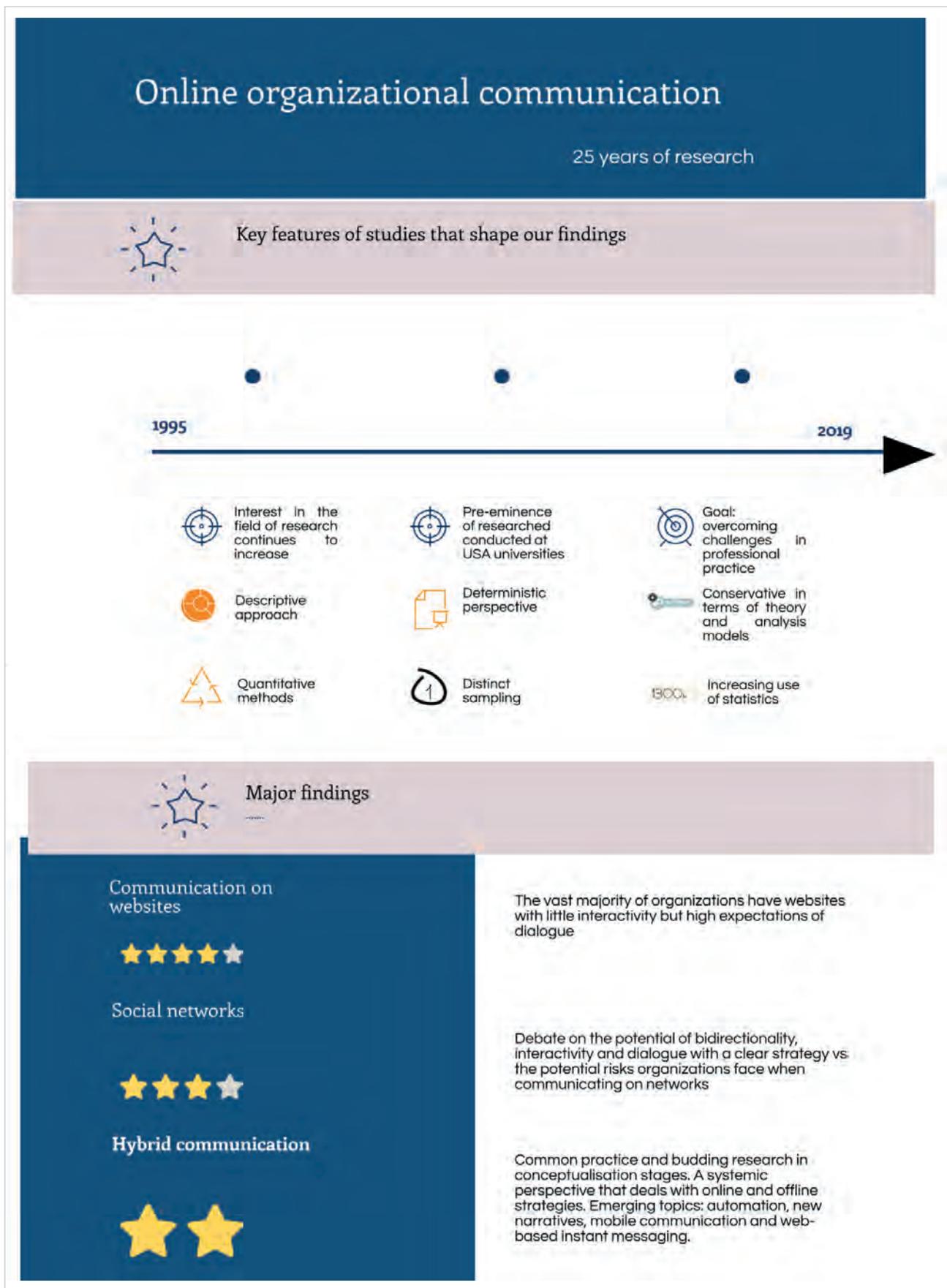


Figure 1. Online organizational communication. Made using Piktochart

from the perspective of organizational communication (Davis, 2010; Edwards, 2015), though they also fall within the conceptual framework of technological innovation, essentially websites and social networks.

Rarely have researchers changed their model or used an analytics model version 2.0, with which to study not only the messages created *by* an organization (from the perspectives of production by said organization and reception by media publics), but, above all, those created by and *about* the organization outside the online spaces it identifies as its own.

The framing of the research subject is narrow and limited to praxis in one location, one platform and sometimes specific tools, with barely any interrelations between the digital and analogue spheres. Though this practice comprises part of an overall strategy used by communication directors, research focuses separately on each element instead of analysing the system as a whole.

Contrary to previous findings on related fields such as public relations (Huang; Wu; Huang, 2017), we have been unable to detect a paradigm shift or identify any general theorizing on online communication and its influence on society, due to, among other factors, a lack of multidisciplinary studies which would make it possible to establish correlation and provide contextualised explanations of causes and effects. Indeed, most of the articles we've analysed are case studies circumscribed to single organizations and specific periods that do not allow us to reach generalized findings.

The future bodes well for the field, in light of a significant increase in the attention researchers pay to online organizational communication and an already relatively extensive body of literature on the topic. Still pending is the task of adapting the methodology to the online world, one of systematic, comparative studies which allows us to understand the reality of organizational communication in society.

It is time to adapt the methodology to the digital world, of carrying out systematic, comparative studies that allow us to understand the reality of organizational communication within a society

We propose several concrete challenges for the upcoming years:

- Solidifying specific analytical models and methodologies and conducting multidisciplinary studies.
- Studies that provide generalized results at a broader scale, beyond just one entity or country.
- Multidisciplinary theorizing and determination of the origins and evolution of concepts, going beyond the mere collection of studies and reports on online organizational communication, which impedes generalization and theorizing.
- Going beyond descriptive perspectives.
- Applying systematic perspectives for contextualising the use of technology.
- Studying automation and big data.
- The relevance of positive and negative audience segmentation in organizational communication is not reflected in the research in this field (the focus is almost entirely on universal audiences).

Overcoming these challenges would allow us to perform a comprehensive analysis of organizational communication, rather than analyses that focus on specific outlets, sectors or the use of technology, and to understand its increasingly important role in society and its myriad processes, including those as significant as elections (Filer; Fredheim, 2015; Bessi; Ferrara, 2016; Sanovich, 2017; Hedman *et al.*, 2018) or Brexit (Howard; Kollanyi, 2016).

The robotization of the production and circulation of information is one of the challenges for the coming years

6. Limitations

Our research focuses on highly-renowned indexed journals, though it would be worthwhile to consider the vision of professionals in the field as they publish on their own channels. Moreover, the focus of the research should be expanded to include a wider range of subjects and journals with smaller circulations.

7. References

- Abitbol, Alan; Lee, Sun-Young (2017). "Messages on CSR-dedicated Facebook pages: What works and what doesn't". *Public relations review*, v. 43, n. 4, pp. 796-808.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.002>
- Adams, Amelia; McCorkindale, Tina (2013). "Dialogue and transparency: A content analysis of how the 2012 presidential candidates used Twitter". *Public relations review*, v. 39, n. 4, pp. 357-359.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.07.016>
- Adjei, Daniel-Kwame-Ampofo; Annor-Frempong, Festus; Bosompem, Martin (2016). "Use of social networking websites among NGOs in the Greater Accra Region of Ghana". *Public relations review*, v. 42, n. 5, pp. 920-928.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.09.006>
- Åström, Joachim; Karlsson, Martin (2013). "Blogging in the shadow of parties: Exploring ideological differences in online

campaigning". *Political communication*, v. 30, n. 3, pp. 434-455.
<https://doi.org/10.1080/10584609.2012.737430>

Atakan-Duman, Sirin; Ozdora-Aksak, Emel (2014). "The role of corporate social responsibility in online identity construction: An analysis of Turkey's banking sector". *Public relations review*, v. 40, n. 5, pp. 862-864.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.07.004>

Aula, Pekka (2011). "Meshworked reputation: Publicists' views on the reputational impacts of online communication". *Public relations review*, v. 37, n. 1, pp. 28-36.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.09.008>

Avidar, Ruth (2013). "The responsiveness pyramid: Embedding responsiveness and interactivity into public relations theory". *Public relations review*, v. 39, n. 5, pp. 440-450.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.05.004>

Avidar, Ruth; Ariel, Yaron; Malka, Vered; Levy, Eilat-Chen (2015). "Smartphones, publics, and OPR: Do publics want to engage?". *Public relations review*, v. 41, n. 2, pp. 214-221.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.019>

Ayish, Muhammad I. (2005). "Virtual public relations in the United Arab Emirates: A case study of 20 UAE organizations' use of the internet". *Public relations review*, v. 31, n. 3, pp. 381-388.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2005.05.013>

Barranquero, Alejandro; Ángel, Adriana (2015). "La producción académica sobre comunicación, desarrollo y cambio social en las revistas científicas de América Latina". *Signo y pensamiento*, v. 34, n. 67, pp. 30-57.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86043044002>

Bashir, Manaf; Aldaihani, Abdalaziz (2017). "Public relations in an online environment: Discourse description of social media in Kuwaiti organizations". *Public relations review*, v. 43, n. 4, pp. 777-787.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.004>

Bessi, Alessandro; Ferrara, Emilio (2016). "Social bots distort the 2016 US presidential election online discussion". *First Monday*, v. 21, n. 11.
<http://firstmonday.org/article/view/7090/5653>

Boerman, Sophie C.; Kruikemeier, Sanne; Zuiderveen-Borgesius, Frederik J. (2017). Online behavioral advertising: A literature review and research agenda. *Journal of advertising*, v. 46, n. 3, pp. 363-376.
<https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1339368>

Bortree, Denise-Sevick; Seltzer, Trent (2009). "Dialogic strategies and outcomes: An analysis of environmental advocacy groups' Facebook profiles". *Public relations review*, v. 35, n. 3, pp. 317-319.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.05.002>

Brown, Natalie A.; Billings, Andrew C. (2013). "Sports fans as crisis communicators on social media websites". *Public relations review*, v. 39, n. 1, pp. 74-81.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.09.012>

Brubaker, Pamela-Jo; Church, Scott-Haden; Hansen, Jared; Pelham, Steven; Ostler, Alison (2018). "One does not simply meme about organizations: Exploring the content creation strategies of user-generated memes on Imgur". *Public relations review*, v. 44, n. 5, pp. 741-751.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.004>

Brummette, John; Sisco, Hilary (2015). "Using Twitter as a means of coping with emotions and uncontrollable crises". *Public relations review*, v. 41, n. 1, pp. 89-96.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.10.009>

Caers, Ralf; De-Feyter, Tim; De-Couck, Marijke; Stough, Talia; Vigna, Claudia; Du-Bois, Cind (2013). "Facebook: A literature review". *New media & society*, v. 15, n. 6, pp. 982-1002.
<https://doi.org/10.1177/1461444813488061>

Callahan, Ewa (2005). "Cultural similarities and differences in the design of university web sites". *Journal of computer-mediated communication*, v. 11, n. 1, pp. 239-273.
<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2006.tb00312.x>

Callison, Coy (2003). "Media relations and the Internet: How Fortune 500 company web sites assist journalists in news gathering". *Public relations review*, v. 29, n. 1, pp. 29-41.
[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00196-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00196-0)

- Capriotti, Paul; Pardo-Kuklinski, Hugo** (2012). "Assessing dialogic communication through the Internet in Spanish museums". *Public relations review*, v. 38, n. 4, pp. 619-626.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.05.005>
- Carim, Lara; Warwick, Claire** (2013). "Use of social media for corporate communications by research-funding organisations in the UK". *Public relations review*, v. 39, n. 5, pp. 521-525.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.08.006>
- Chadwick, Andrew** (2013). *The hybrid media system: Politics and power*. Oxford: Oxford University Press. ISBN: 978 0 199759484
- Choy, Christine-Hiu-Ying** (2018). "Online political public relations as a place-based relational practice: A cultural discourse perspective". *Public relations review*, v. 44, n. 5, pp. 752-761.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.05.006>
- Connolly-Ahern, Colleen; Broadway, Camille** (2007). "The importance of appearing competent: An analysis of corporate impression management strategies on the World Wide Web". *Public relations review*, v. 33, n. 3, pp. 343-345.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.05.017>
- Davis, Aeron** (2010). "New media and fat democracy: The paradox of online participation". *New media & society*, v. 12, n. 5, pp. 745-761.
<https://doi.org/10.1177/1461444809341435>
- Devin, Bree L.; Lane, Anne B.** (2014). "Communicating engagement in corporate social responsibility: A meta-level construal of engagement". *Journal of public relations research*, v. 26, n. 5, pp. 436-454.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956104>
- DiStaso, Marcia W.; McCorkindale, Tina; Wright, Donald K.** (2011). "How public relations executives perceive and measure the impact of social media in their organizations". *Public relations review*, v. 37, n. 3, pp. 325-328.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.06.005>
- Dodd, Melissa D.; Collins, Steve J.** (2017). "Public relations message strategies and public diplomacy 2.0: An empirical analysis using Central-Eastern European and Western embassy Twitter accounts". *Public relations review*, v. 43, n. 2, pp. 417-425.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.02.004>
- Du-Plessis, Charmaine** (2018). "Social media crisis communication: Enhancing a discourse of renewal through dialogic content". *Public relations review*, v. 44, n. 5, pp. 829-838.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.10.003>
- Duke, Shearlean** (2002). "Wired science: Use of World Wide Web and e-mail in science public relations". *Public relations review*, v. 28, n. 3, pp. 311-324.
[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00135-2](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00135-2)
- Edwards, Lee** (2015). "The role of public relations in deliberative systems". *Journal of communication*, v. 66, n. 1, pp. 60-81.
<https://doi.org/10.1111/jcom.12199>
- Erickson, Kris; Howard, Philip N.** (2007). "A case of mistaken identity? News accounts of hacker, consumer, and organizational responsibility for compromised digital records". *Journal of computer-mediated communication*, v. 12, n. 4, pp. 1229-1247.
<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00371.x>
- Esrock, Stuart L.; Leichty, Greg B.** (1998). "Social responsibility and corporate web pages: self-presentation or agenda-setting?". *Public relations review*, v. 24, n. 3, pp. 305-319.
[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80142-8](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80142-8)
- Filer, Tanya; Fredheim, Rolf** (2015). "Popular with the robots: Accusation and automation in the Argentine presidential elections". *International journal of politics, culture and society*, v. 30, n. 3, pp. 259-274.
[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00051-5](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00051-5)
- Formentin, Melanie; Bortree, Denisse-Sevick; Fraustino, Julia-Daisy** (2017). "Navigating anger in Happy Valley: Analyzing Penn State's Facebook-based crisis responses to the Sandusky scandal". *Public relations review*, v. 43, n. 4, pp. 671-679.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.005>
- Fraustino, Julia-Daisy; Lee, Ji-Young; Lee, Sang-Yeal; Ahn, Hongmin** (2018). "Effects of 360° video on attitudes toward disaster communication: Mediating and moderating roles of spatial presence and prior disaster media involvement". *Public relations review*, v. 44, n. 3, pp. 331-341.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.02.003>

- Freberg, Karen; Palenchar, Michael J.; Veil, Shari R.** (2013). "Managing and sharing H1N1 crisis information using social media bookmarking services". *Public relations review*, v. 39, n. 3, pp. 178-184.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.02.007>
- Fu, Jiawei-Sophia; Shumate, Michelle** (2016). "Hyperlinks as institutionalized connective public goods for collective action online". *Journal of computer-mediated communication*, v. 21, n. 4, pp. 298-311.
<https://doi.org/10.1111/jcc4.12161>
- Galloway, Chris** (2005). "Cyber-PR and 'dynamic touch'". *Public relations review*, v. 31, n. 4, pp. 572-577.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2005.08.018>
- Galloway, Chris; Swiatek, Lukasz** (2018). "Public relations and artificial intelligence: It's not (just) about robots". *Public relations review*, v. 44, n. 5, pp. 734-740.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.10.008>
- Gálvez-Rodríguez, María-del-Mar; Caba-Pérez, Carmen; López-Godoy, Manuel** (2014). "Facebook: A new communication strategy for non-profit organisations in Colombia". *Public relations review*, v. 40, n. 5, pp. 868-870.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.10.002>
- Gálvez-Rodríguez, María-del-Mar; Sáez-Martín, Alejandro; García-Tabuyo, Manuela; Caba-Pérez, Carmen** (2018). "Exploring dialogic strategies in social media for fostering citizens' interactions with Latin American local governments". *Public relations review*, v. 44, n. 2, pp. 265-276.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.03.003>
- Gómez, Lina M.; Chalmeta, Ricardo** (2011). "Corporate responsibility in US corporate websites: A pilot study". *Public relations review*, v. 37, n. 1, pp. 93-95.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.12.005>
- González-Herrero, Alfonso; Ruiz-De-Valbuena, Miguel** (2006). "Trends in online media relations: Web-based corporate press rooms in leading international companies". *Public relations review*, v. 32, n. 3, pp. 267-275.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.05.003>
- Gordon, Joye; Berhow, Susan** (2009). "University websites and dialogic features for building relationships with potential students". *Public relations review*, v. 35, n. 2, pp. 150-152.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.11.003>
- Greer, Clark F.; Moreland, Kurt D.** (2003). "United Airlines' and American Airlines' online crisis communication following the September 11 terrorist attacks". *Public relations review*, v. 29, n. 4, pp. 427-441.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2003.08.005>
- Greer, Clark F.; Moreland, Kurt D.** (2007). "How Fortune 500 companies used the Web for philanthropic and crisis communication following hurricane Katrina". *Public relations review*, v. 33, n. 2, pp. 214-216.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.02.007>
- Guidry, Jeanine P. D.; Jin, Yan; Orr, Caroline A.; Messner, Marcus; Meganck, Shana** (2017). "Ebola on Instagram and Twitter: How health organizations address the health crisis in their social media engagement". *Public relations review*, v. 43, n. 3, pp. 477-486.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.009>
- Guillory, Jamie E.; Sundar, S. Shyam** (2014). "How does web site interactivity affect our perceptions of an organization?". *Journal of public relations research*, v. 26, n. 1, pp. 44-61.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.795866>
- Ha, Jin-Hong; Riffe, Daniel** (2015). "Crisis-related research in communication and business journals: An interdisciplinary review from 1992 to 2011". *Public relations review*, v. 41, n. 4, pp. 569-578.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.019>
- Hallahan, Kirk** (2001). "Improving public relations web sites through usability research". *Public relations review*, v. 27, n. 2, pp. 223-239.
[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(01\)00082-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(01)00082-0)
- Hallahan, Kirk** (2004). "Protecting an organization's digital public relations assets". *Public relations review*, v. 30, n. 3, pp. 255-268.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2004.04.001>
- Hamilton, James** (2016). "Hybrid news practices". In: Witschge, Tamara; Anderson, Christopher W.; Domingo, David; Hermida, Alfred (eds.). *The SAGE handbook of digital journalism*. London: SAGE, pp. 164-178. ISBN: 978 1 473906532
http://www.academia.edu/10719230/Hybrid_News_Practices_nal_ms_to_download_

- Heath, Robert L.** (1998). "New communication technologies: An issues management point of view". *Public relations review*, v. 24, n. 3, pp. 273-288.
[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80140-4](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80140-4)
- Hedman, Freja; Sivnert, Fabian; Kollanyi, Bence; Narayanan, Vidya; Neudert, Lisa-Maria; Howard, Philip N.** (2018). *News and political information consumption in Sweden: Mapping the 2018 Swedish general election on Twitter*. Data Memo 2018.3. Oxford, UK: Project on Computational Propaganda.
<https://comprop.oii.ox.ac.uk/research/sweden-election>
- Hon, Linda** (2015). "Digital social advocacy in the justice for Trayvon campaign". *Journal of public relations research*, v. 27, n. 4, pp. 299-321.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2015.1027771>
- Hopp, Toby; Derville-Gallicano, Tiffany** (2016). "Development and test of a multidimensional scale of blog engagement". *Journal of public relations research*, v. 28, n. 3-4, pp. 127-145.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2016.1204303>
- Howard, Philip; Kollanyi, Bence** (2016). *Bots, #strongerIn, and #Brexit: computational propaganda during the UK-EU referendum*. Working Paper 2016. Oxford, UK: Project on Computational Propaganda.
<https://comprop.oii.ox.ac.uk/research/working-papers/bots-strongerIn-and-brexit-computational-propaganda-during-the-uk-eu-referendum>
- Huang, Yi-Hui-Christine; Wu, Fang; Huang, Qing** (2017). "Does research on digital public relations indicate a paradigm shift? An analysis and critique of recent trends". *Telematics and informatics*, v. 34, n. 7, pp. 1364-1376.
<https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.08.012>
- Hwang, Sungwook** (2013). "The effect of Twitter use on politicians' credibility and attitudes toward politicians". *Journal of public relations research*, v. 25, n. 3, pp. 246-258.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.788445>
- Ji, Yi-Grace; Chen, Zifei-Fay; Tao, Weiting; Li, Zongchao-Cathy** (2018). "Functional and emotional traits of corporate social media message strategies: Behavioral insights from S&P 500 Facebook data". *Public relations review*, v. 45, n. 1, pp. 88-103.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.12.001>
- Jiang, Hua; Luo, Yi; Kulemeka, Owen** (2016). "Social media engagement as an evaluation barometer: Insights from communication executives". *Public relations review*, v. 42, n. 4, pp. 679-691.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.12.004>
- Johns, Raechel** (2014). "Community change: Water management through the use of social media, the case of Australia's Murray-Darling Basin". *Public relations review*, v. 40, n. 5, pp. 865-867.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.09.002>
- Kang, Seok; Norton, Hanna E.** (2004). "Nonprofit organizations' use of the World Wide Web: Are they sufficiently fulfilling organizational goals?". *Public relations review*, v. 30, n. 3, pp. 279-284.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2004.04.002>
- Kang, Seok; Norton, Hanna E.** (2006). "Colleges and universities' use of the World Wide Web: A public relations tool for the digital age". *Public relations review*, v. 32, n. 4, pp. 426-428.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.08.003>
- Kelleher, Tom; Miller, Barbara M.** (2006). "Organizational blogs and the human voice: Relational strategies and relational outcomes". *Journal of computer-mediated communication*, v. 11, n. 2, pp. 395-414.
<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2006.00019.x>
- Kent, Michael L.; Taylor, Maureen** (1998). "Building dialogic relationships through the World Wide Web". *Public relations review*, v. 24, n. 3, pp. 321-334.
[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80143-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80143-X)
- Kim, Kyongseok; Hayes, Jameson L.; Avant, J. Adam; Reid, Leonard N.** (2014). "Trends in advertising research: A longitudinal analysis of leading advertising, marketing, and communication journals 1980 to 2010". *Journal of advertising*, v. 43, n. 3, pp. 296-316.
<https://doi.org/10.1080/00913367.2013.857620>
- Kirat, Mohamed** (2007). "Promoting online media relations: Public relations departments' use of internet in the UAE". *Public relations review*, v. 33, n. 2, pp. 166-174.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.02.003>

- Kitchen, Philip J.; Panopoulos, Anastasios** (2010). "Online public relations: The adoption process and innovation challenge, a Greek example". *Public relations review*, v. 36, n. 3, pp. 222-229.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.05.002>
- Kleinnijenhuis, Jan; Schultz, Friederike; Utz, Sonja; Oegema, Dirk** (2015). "The mediating role of the news in the BP oil spill crisis 2010: How US news is influenced by public relations and in turn influences public awareness, foreign news, and the share price". *Communication research*, v. 42, n. 3, pp. 408-428.
<https://doi.org/10.1177/0093650213510940>
- Kosenko, Kami; Luurs, Geoffrey; Binder, Andrew R.** (2017). "Sexting and sexual behavior, 2011-2015: A critical review and meta-analysis of a growing literature". *Journal of computer-mediated communication*, v. 22, n. 3, pp. 141-160.
<https://doi.org/10.1111/jcc4.12187>
- LaMarre, Heather H.; Suzuki-Lambrech, Yoshikazu** (2013). "Tweeting democracy? Examining Twitter as an online public relations strategy for congressional campaigns". *Public relations review*, v. 39, n. 4, pp. 360-368.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.07.009>
- Lee, Hyunmin; Park, Hyojung** (2013). "Testing the impact of message interactivity on relationship management and organizational reputation". *Journal of public relations research*, v. 25, n. 2, pp. 188-206.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.739103>
- Lee, Seow-Ting** (2012). "Beautifully imperfect: Using Facebook to change a population's attitudes toward marriage". *Public relations review*, v. 38, n. 3, pp. 515-517.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.02.001>
- Linke, Anne; Oliveira, Evandro** (2015). "Quantity or quality? The professionalization of social media communication in Portugal and Germany: A comparison". *Public relations review*, v. 41, n. 2, pp. 305-307.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.018>
- Liu, Wenlin; Lai, Chih-Hui; Xu, Weiai-Wayne** (2018). "Tweeting about emergency: A semantic network analysis of government organizations' social media messaging during hurricane Harvey". *Public relations review*, v. 44, n. 5, pp. 807-819.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.10.009>
- Locker, Kitty O.** (1994). "The challenge of interdisciplinary research". *International journal of business communication*, v. 31, n. 2, pp. 137-151.
<https://doi.org/10.1177/002194369403100204>
- Lovari, Alessandro; Parisi, Lorenza** (2015). "Listening to digital publics. Investigating citizens' voices and engagement within Italian municipalities' Facebook pages". *Public relations review*, v. 41, n. 2, pp. 205-213.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.013>
- Lovejoy, Kristen; Waters, Richard D.; Saxton, Gregory D.** (2012). "Engaging stakeholders through Twitter: How nonprofit organizations are getting more out of 140 characters or less". *Public relations review*, v. 38, n. 2, pp. 313-318.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.01.005>
- Madden, Stephanie; Janoske, Melissa; Briones, Rowena L.** (2016). "The double-edged crisis: Invisible children's social media response to the Kony 2012 campaign". *Public relations review*, v. 42, n. 1, pp. 38-48.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.10.002>
- Madichie, Nnamdi O.; Hinson, Robert** (2014). "A critical analysis of the 'dialogic communications' potential of sub-Saharan African police service websites". *Public relations review*, v. 40, n. 2, pp. 338-350.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.10.009>
- Maiorescu, Roxana** (2017). "Using online platforms to engage employees in unionism. The case of IBM". *Public relations review*, v. 43, n. 5, pp. 963-968.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.07.002>
- Matilla, Kathy; Cuenca-Fontbona, Joan; Compte-Pujol, Marc** (2017). "An analysis of the university curricula of Spanish 'dircoms' from a public relations approach". *Public relations review*, v. 43, n. 3, pp. 624-634.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.003>
- McAllister, Sheila M.; Taylor, Maureen** (2007). "Community college web sites as tools for fostering dialogue". *Public relations review*, v. 33, n. 2, pp. 230-232.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.02.017>
- McCorkindale, Tina; Morgoch, Meredith** (2013). "An analysis of the mobile readiness and dialogic principles on Fortune 500 mobile websites". *Public relations review*, v. 39, n. 3, pp. 193-197.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.03.008>

- Men, Linjuan-Rita; Tsai, Wan-Hsiu-Sunny** (2014). "Perceptual, attitudinal, and behavioral outcomes of organization–public engagement on corporate social networking sites". *Journal of public relations research*, v. 26, n. 5, pp. 417-435.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.951047>
- Molleda, Juan-Carlos; Moreno, Ángeles; Navarro, Cristina** (2017). "Professionalization of public relations in Latin America: A longitudinal comparative study". *Public relations review*, v. 43, n. 5, pp. 1084-1093.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.08.003>
- Morehouse, Jordan; Saffer, Adam-John** (2018). "A bibliometric analysis of dialogue and digital dialogic research: Mapping the knowledge construction and invisible colleges in public relations research". *Journal of public relations research*, v. 30, n. 3, pp. 65-82.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1498343>
- Moreno, Ángeles; Navarro, Cristina; Tench, Ralph; Zerfass, Ansgar** (2015). "Does social media usage matter? An analysis of online practices and digital media perceptions of communication practitioners in Europe". *Public relations review*, v. 41, n. 2, pp. 242-253.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.006>
- Moreno, Ángeles; Verhoeven, Piet; Tench, Ralph; Zerfass, Ansgar** (2010). "European Communication Monitor 2009. An institutionalized view of how public relations and communication management professionals face the economic and media crises in Europe". *Public relations review*, v. 36, n. 2, pp. 97-104.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.02.004>
- Moss, Danny; Likely, Fraser; Sriramesh, Krishnamurthy; Ferrari, María-Aparecida** (2017). "Structure of the public relations/communication department: Key findings from a global study". *Public relations review*, v. 43, n. 1, pp. 80-90.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.019>
- Muralidharan, Sidharth; Dillistone, Kristie; Shin, Jae-Hwa** (2011). "The Gulf coast oil spill: Extending the theory of image restoration discourse to the realm of social media and beyond petroleum". *Public relations review*, v. 37, n. 3, pp. 226-232.
<https://doi.org/10.1080/17512786.2016.1195239>
- O'Neil, Glenn** (2013). "Evaluation of international and non-governmental organizations' communication activities: A 15 year systematic review". *Public relations review*, v. 39, n. 5, pp. 572-574.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.07.005>
- Obermaier, Magdalena; Koch, Thomas; Riesmeyer, Claudia** (2018). "Deep impact? How journalists perceive the influence of public relations on their news coverage and which variables determine this impact". *Communication research*, v. 45, n. 7, pp. 1031-1053.
<https://doi.org/10.1177/0093650215617505>
- Ott, Larissa; Theunissen, Petra** (2015). "Reputations at risk: Engagement during social media crises". *Public relations review*, v. 41, n. 1, pp. 97-102.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.10.015>
- Painter, David-Lynn** (2015). "Online political public relations and trust: Source and interactivity effects in the 2012 US presidential campaign". *Public relations review*, v. 41, n. 5, pp. 801-808.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.012>
- Peng, Tai-Quan; Liu, Mengchen; Wu, Yingcai; Liu, Shixia** (2016). "Follower-followee network, communication networks, and vote agreement of the US members of congress". *Communication research*, v. 43, n. 7, pp. 996-1024.
<https://doi.org/10.1177/0093650214559601>
- Penney, Joel** (2017). "Social media and citizen participation in 'official' and 'unofficial' electoral promotion: A structural analysis of the 2016 Bernie Sanders digital campaign". *Journal of communication*, v. 67, n. 3, pp. 402-423.
<https://doi.org/10.1111/jcom.12300>
- Pfau, Michael; Haigh, Michel M.; Sims, Jeanetta; Wigley, Shelley** (2007). "The influence of corporate front-group stealth campaigns". *Communication research*, v. 34, n. 1, pp. 73-99.
<https://doi.org/10.1177/0093650206296083>
- Porter, Lance V.; Trammell, Kaye D. Sweetser; Chung, Deborah; Kim, Eunseong** (2007). "Blog power: Examining the effects of practitioner blog use on power in public relations". *Public relations review*, v. 33, n. 1, pp. 92-95.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.018>
- Rafaeli, Sheizaf** (1988). "Interactivity: From new media to communication". In: *Sage annual review of communication research: Advancing communication science*, v. 16. R. P. Hawkins, J. M. Wiemann and S. Pingree, (eds.), pp. 110–134. Beverly Hills, CA: Sage.
http://gsb.haifa.ac.il/~sheizaf/interactivity/Interactivity_Rafaeli.pdf

- Rains, Stephen; Young, Anna** (2006). "A sign of the times: An analysis of organizational members' email signatures". *Journal of computer-mediated communication*, v. 11, n. 4, pp. 1046-1061.
<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2006.00307.x>
- Reber, Bryan H.; Kim, Jun-Kyo** (2006). "How activist groups use websites in media relations: Evaluating online press rooms". *Journal of public relations research*, v. 18, n. 4, pp. 313-333.
https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1804_2
- Rodríguez, Nathian-Shae** (2016). "Communicating global inequalities: How LGBTI asylum-specific NGOs use social media as public relations". *Public relations review*, v. 42, n. 2, pp. 322-332.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.12.002>
- Ryan, Michael** (2003). "Public relations and the web: Organizational problems, gender, and institution type". *Public relations review*, v. 29, n. 3, pp. 335-349.
[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(03\)00040-7](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(03)00040-7)
- Rybalko, Svetlana; Seltzer, Trent** (2010). "Dialogic communication in 140 characters or less: How Fortune 500 companies engage stakeholders using Twitter". *Public relations review*, v. 36, n. 4, pp. 336-341.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.08.004>
- Sanovich, Sergey** (2017). *Computational propaganda in Russia: the origins of digital misinformation*. Working paper 2017.3. Oxford, UK: Project on Computational Propaganda.
<https://comprop.oii.ox.ac.uk/wp-content/uploads/sites/89/2017/06/Comprop-Russia.pdf>
- Searson, Eileen M.; Johnson, Melissa A.** (2010). "Transparency laws and interactive public relations: An analysis of Latin American government web sites". *Public relations review*, v. 36, n. 2, pp. 120-126.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.03.003>
- Seltzer, Trent; Mitrook, Michael A.** (2007). "The dialogic potential of weblogs in relationship building". *Public relations review*, v. 33, n. 2, pp. 227-229.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.02.011>
- Shumate, Michelle** (2012). "The evolution of the HIV/AIDS NGO hyperlink network". *Journal of computer-mediated communication*, v. 17, n. 2, pp. 120-134.
<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2011.01569.x>
- Sievert, Holger; Scholz, Christina** (2017). "Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 German corporations on the growing importance of digital engagement via internal social media". *Public relations review*, v. 43, n. 5, pp. 894-903.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.001>
- Sisson, Diana C.** (2017a). "Control mutuality, social media, and organization-public relationships: A study of local animal welfare organizations' donors". *Public relations review*, v. 43, n. 1, pp. 179-189.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.007>
- Sisson, Diana C.** (2017b). "Inauthentic communication, organization-public relationships, and trust: A content analysis of online astroturfing news coverage". *Public relations review*, v. 43, n. 4, pp. 788-795.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.003>
- Sommerfeldt, Erich J.** (2013). "Online power resource management: Activist resource mobilization, communication strategy, and organizational structure". *Journal of public relations research*, v. 25, n. 4, pp. 347-367.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.806871>
- Sommerfeldt, Erich J.; Kent, Michael L.; Taylor, Maureen** (2012). "Activist practitioner perspectives of website public relations: Why aren't activist websites fulfilling the dialogic promise?". *Public relations review*, v. 38, n. 2, pp. 303-312.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.01.001>
- Sung, Kang-Hoon; Kim, Sora** (2014). "I want to be your friend: The effects of organizations' interpersonal approaches on social networking sites". *Journal of public relations research*, v. 26, n. 3, pp. 235-255.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908718>
- Taiminen, Kimmo; Luoma-aho, Vilma; Tolvanen, Kristiina** (2015). "The transparent communicative organization and new hybrid forms of content". *Public relations review*, v. 41, n. 5, pp. 734-743.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.016>
- Tan, Kevin-Kok-Yew; Pang, Augustine; Kang, Janelle-Xiaoting** (2019). "Breaking bad news with Console: Toward a framework integrating medical protocols with crisis communication". *Public relations review*, v. 45, n. 1, pp. 153-166.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.10.013>

- Taylor, Maureen; Kent, Michael L.** (2010). "Anticipatory socialization in the use of social media in public relations: A content analysis of PRSA's public relations tactics". *Public relations review*, v. 36, n. 3, pp. 207-214.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.04.012>
- Taylor, Maureen; Kent, Michael L.; White, William J.** (2001). "How activist organizations are using the internet to build relationships". *Public relations review*, v. 27, n. 3, pp. 263-284.
[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(01\)00086-8](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(01)00086-8)
- Theunissen, Petra; Noordin, Wan-Norbani-Wan** (2012). "Revisiting the concept 'dialogue' in public relations". *Public relations review*, v. 38, n. 1, pp. 5-13.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.09.006>
- Thomsen, Steven R.** (1995). "Using online databases in corporate issues management". *Public relations review*, v. 21, n. 2, pp. 103-123.
[https://doi.org/10.1016/0363-8111\(95\)90002-0](https://doi.org/10.1016/0363-8111(95)90002-0)
- Tomasello, Tami K.** (2001). "The status of Internet-based research in five leading communication journals, 1994-1999". *Journalism & mass communication quarterly*, v. 78, n. 4, pp. 659-674.
<https://doi.org/10.1177/107769900107800403>
- Trillo-Domínguez, Magdalena; Alberich-Pascual, Jordi** (2017). "Deconstrucción de los géneros periodísticos y nuevos medios: de la pirámide invertida al cubo de Rubik". *El profesional de la información*, v. 26, n. 6, pp. 1091-1099.
<https://doi.org/10.3145/epi.2017.nov.08>
- Tsai, Wan-Hsiu Sunny; Men, Rita-Linjuan** (2018). "Social messengers as the new frontier of organization-public engagement: A WeChat study". *Public relations review*, v. 44, n. 3, pp. 419-429.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.04.004>
- Utz, Sonja; Schultz, Friederike; Glocka, Sandra** (2013). "Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster". *Public relations review*, v. 39, n. 1, pp. 40-46.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.09.010>
- Van-Zoonen, Ward; Van-der-Meer, Toni** (2015). "The importance of source and credibility perception in times of crisis: Crisis communication in a socially mediated era". *Journal of public relations research*, v. 27, n. 5, pp. 371-388.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2015.1062382>
- Vesnic-Alujevic, Lucia** (2012). "Political participation and web 2.0 in Europe: A case study of Facebook". *Public relations review*, v. 38, n. 3, pp. 466-470.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.01.010>
- Vorvoreanu, Mihaela** (2006). "Online organization–public relationships: An experience-centered approach". *Public relations review*, v. 32, n. 4, pp. 395-401.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.09.007>
- Waters, Richard D.; Burnett, Emily; Lamm, Anna; Lucas, Jessica** (2009). "Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook". *Public relations review*, v. 35, n. 2, pp. 102-106.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.010>
- Waters, Richard D.; Jamal, Jia Y.** (2011). "Tweet, tweet, tweet: A content analysis of nonprofit organizations' Twitter updates". *Public relations review*, v. 37, n. 3, pp. 321-324.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.03.002>
- Watkins, Brandi A.** (2017). "Experimenting with dialogue on Twitter: An examination of the influence of the dialogic principles on engagement, interaction, and attitude". *Public relations review*, v. 43, n. 1, pp. 163-171.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.07.002>
- Wiencierz, Christian; Röttger, Ulrike** (2017). "The use of big data in corporate communication". *Corporate communications: An international journal*, v. 22, n. 3, pp. 258-272.
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2016-0015>
- Wirtz, John G.; Zimbres, Thais M.** (2018). "A systematic analysis of research applying 'principles of dialogic communication' to organizational websites, blogs, and social media: Implications for theory and practice". *Journal of public relations research*, v. 30, n. 1-2, pp. 5-34.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1455146>
- Woo, Chang-Wan; An, Seon-Kyoung; Cho, Seung-Ho** (2008). "Sports PR in message boards on major league baseball websites". *Public relations review*, v. 34, n. 2, pp. 169-175.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.03.009>

- Woods, Chelsea L.** (2019). "From an 'outside group' to a catalyst for corporate change: Examining activists' legitimation strategies". *Public relations review*, v. 45, n. 2, pp. 332-347.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.02.001>
- Xifra, Jordi; Huertas, Assumpció** (2008). "Blogging PR: An exploratory analysis of public relations weblogs". *Public relations review*, v. 34, n. 3, pp. 269-275.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.03.022>
- Xiong, Ying; Cho, Moonhee; Boatwright, Brandon** (2019). "Hashtag activism and message frames among social movement organizations: Semantic network analysis and thematic analysis of Twitter during the# MeToo movement". *Public relations review*, v. 45, n. 1, pp. 10-23.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.10.014>
- Yang, Sung-Un; Kang, Minjeong; Johnson, Philip** (2010). "Effects of narratives, openness to dialogic communication, and credibility on engagement in crisis communication through organizational blogs". *Communication research*, v. 37, n. 4, pp. 473-497.
<https://doi.org/10.1177/0093650210362682>
- Yang, Sung-Un; Lim, Joon-Soo** (2009). "The effects of blog-mediated public relations (BMPR) on relational trust". *Journal of public relations research*, v. 21, n. 3, pp. 341-359.
<https://doi.org/10.1080/10627260802640773>
- Ye, Lan; Ki, Eyun-Jung** (2012). "The status of online public relations research: An analysis of published articles in 1992-2009". *Journal of public relations research*, v. 24, n. 5, pp. 409-434.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2012.723277>
- Zerfass, Ansgar; Schramm, Dana-Melanie** (2014). "Social media newsrooms in public relations: A conceptual framework and corporate practices in three countries". *Public relations review*, v. 40, n. 1, pp. 79-91.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.12.003>

iralis®
 International Registry for Authors:
 Links to Identify Scientists

es:

- una **guía** para los autores hispanos para que firmen sus trabajos en el formato internacional usual
- una **base de datos** que registra las variantes de firma usadas por cada autor en diferentes épocas
- un **buscador** que usa automáticamente todas las variantes registradas

¡Ni un día más sin decidir tu firma!
 Inscríbete en <http://iralis.org>

Con el apoyo de:
 El profesional de la
información

FECYT
 FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE PROFESIONALES DE LA INFORMACIÓN

CIEPI
 CENTRO INTERNACIONAL PARA LA INVESTIGACIÓN
 EN ESTRATEGIA Y PROSPECTIVA DE LA INFORMACIÓN

El formato de firma internacional

An underwater photograph of a diver swimming towards the surface, viewed from below. The water is a vibrant blue-green. A grid of semi-transparent squares is overlaid on the entire image. A dark blue banner is at the bottom left, and a green banner is at the bottom right.

Más de 1.000 revistas en texto completo listas para **explorar**

MLA
International
Bibliography
with Full Text

De la Modern Language Association (MLA) y EBSCO, esta nueva base de datos combina el índice definitivo para el estudio de la lengua, la literatura, la lingüística, la retórica y la composición, el folclore y el cine con texto completo de más de 1.000 revistas, entre las que se incluyen muchas de las revistas más utilizadas en *MLA International Bibliography*.
Los buenos resultados están garantizados.

Solicite una
prueba gratuita

Para programar una prueba gratuita,
comuníquese con su representante de
EBSCO o visítenos:
<https://www.ebsco.com/mla>



EBSCO

Tendencias de investigación sobre comunicación organizacional: la autoría española en revistas indexadas (2014-2018)

Organizational communication research trends: Contributions by Spanish authors in indexed journals (2014-2018)

María-Isabel Míguez-González; Carmen Costa-Sánchez

Cómo citar este artículo:

Míguez-González, María-Isabel; Costa-Sánchez, Carmen (2019). "Tendencias de investigación sobre comunicación organizacional: la autoría española en revistas indexadas (2014-2018)". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280510.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.10>

Artículo recibido el 08-04-2019
Aceptación definitiva: 16-08-2019



María-Isabel Míguez-González

<http://orcid.org/0000-0002-0580-8493>

Universidade de Vigo ✉

Facultade de Ciencias Sociais e da Comunicación
Departamento de Comunicación Audiovisual e
Publicidade

Campus A Xunqueira, s/n.
36005 Pontevedra, España
mabelm@uvigo.es



Carmen Costa-Sánchez

<https://orcid.org/0000-0001-8154-9537>

Universidade da Coruña
Facultade de Ciencias da Comunicación
Campus de Elviña, s/n.
15001 A Coruña, España
carmen.costa@udc.es

Resumen

Se ofrece una visión general de las tendencias de investigación sobre comunicación organizacional generada por autores españoles en revistas de alto impacto entre los años 2014 y 2018, atendiendo a aspectos como el año de publicación, el soporte o el número de citas obtenidas, así como las características de autoría y la temática abordada. Los resultados muestran una presencia discreta pero estable de este tipo de estudios, con variedad de soportes, sobre todo nacionales, y temáticas, aunque la comunicación online protagoniza casi un tercio de los artículos. La diversidad de autores y universidades también es notoria, pero un grupo reducido de instituciones concentra una parte importante de la producción científica. Destaca el elevado número de trabajos firmados en coautoría y un porcentaje de autoría femenina superior al 50%. Más de la mitad de los artículos de la muestra nunca han sido citados.

Palabras clave

Comunicación organizacional; Comunicación corporativa; Relaciones públicas; Investigación; Comunicación académica; Revistas científicas; Bibliometría; Autoría; Tendencias; *Scopus*.

Abstract

An overview of the research trends on organizational communication generated by Spanish authors in high impact journals between 2014 and 2018 is offered. Variables such as the year of publication, the source or the number of citations, as well as characteristics of authorship and issues addressed are analyzed. The results show a discrete but stable presence of this type of studies, with variety of sources, especially Spanish journals, and issues, although online communication accounts for almost a third of total articles. The diversity of authors and universities is also notorious, but a small group of institutions concentrates an important part of the research. It is remarkable the high number of works signed in co-authorship, and a percentage of female authorship over 50%. More than half of the items in the sample have never been cited.

Keywords

Organizational communication; Corporate communication; Public relations; Research; Scholarly communication; Academic journals; Bibliometrics; Authorship; Trends; *Scopus*.

1. Introducción

El análisis de las tendencias de investigación en un determinado tema o en una disciplina concreta es esencial para valorar su evolución a lo largo del tiempo, detectar carencias, tanto desde el punto de vista de los contenidos investigados como de las metodologías, y medir la repercusión en la comunidad académica.

La utilidad de los estudios bibliométricos para describir las tendencias de investigación y actividad científica en comunicación ha sido destacada por numerosos autores (**Borgman; Furner, 2002; Bauer; Bakalbasi, 2005; Feeley, 2008**). En el caso español, si bien desde principios del siglo XXI se produce la eclosión de los estudios sobre la investigación de la comunicación en España (**Jones et al., 2000; Martínez-Nicolás, 2001; 2009; Castillo-Esparcia; Xifra, 2006; Xifra; Castillo-Esparcia, 2006; Soriano-Clemente, 2008**), el incremento del peso de los artículos científicos en revistas de alto impacto para la consecución de acreditaciones y sexenios ha consolidado en los últimos años el desarrollo de este tipo de estudios, que ayudan a los investigadores a detectar los mejores canales para hacer públicos sus resultados de investigación (**Míguez-González; Corbacho-Valencia; Baamonde-Silva, 2016**).

A principios de la década podemos localizar varios trabajos que analizan la investigación publicada en revistas españolas de comunicación (**Castillo-Esparcia; Carretón, 2010; Fernández-Quijada, 2010; 2011; Roca-Correa; Pueyo-Ayhan, 2012; Baladrón-Pazos; Correyero-Ruiz, 2012**), profundizando en aspectos como el volumen de artículos publicados y su procedencia, las características de autoría, redes de colaboración de autores y universidades, metodologías, patrones de citación o las carencias de las propias revistas.

Las publicaciones internacionales también han despertado el interés de los investigadores, que necesitan cada vez más ampliar el rango de revistas de alto impacto a las que optar para poder cumplir los requisitos exigidos por *Aneca* y *Cneai*. En este sentido resultan de utilidad estudios como los de:

- **Castillo-Esparcia, Rubio-Moraga y Almansa-Martínez (2012)**, que analizan las diez publicaciones de comunicación con mayor impacto del *Social Sciences Citation Index*;
- **Méndez-Rátiva y Gregorio-Chaviano (2014)**, que obtienen indicadores de productividad de autores, instituciones y países, e indicadores de citación a partir del análisis de cinco publicaciones internacionales indexadas en *WoS*;
- **Delgado-López-Cózar y Repiso (2013)**, que comparan las bases de datos que se emplean para la medición de impacto, aplicadas a las revistas de comunicación.

Costa-Sánchez (2017) sintetiza varias tendencias apuntadas en los estudios previos en torno a esta cuestión:

- predominio de la producción individual o en pareja, debido a que la autoría múltiple (más de tres autores) es penalizada en los sistemas de acreditación;
- selección de revistas en función de los beneficios en términos curriculares, lo que prima la voluntad de publicación en revistas de alto impacto;
- escasa visibilidad de la investigación española en comunicación en las revistas internacionales;
- bajas tasas de citación;
- predominio de algunas líneas de investigación sobre otras.

También son abundantes los estudios que se centran en disciplinas específicas dentro de la comunicación, como el periodismo (**Martínez-Nicolás; Saperas; Carrasco-Campos, 2017**), publicidad (**Baladrón-Pazos; Correyero-Ruiz; Manchado-Pérez, 2014**), relaciones públicas (**Míguez, 2011; Míguez-González; Baamonde-Silva; Corbacho-Valencia, 2014; Míguez-González; Corbacho-Valencia; Baamonde-Silva, 2016**) o en aspectos concretos como las marcas territorio y la diplomacia pública (**Compte-Pujol; De-Urquijo; Matilla, 2016**) o la narrativa transmedia (**Vicente-Torrico, 2017**).

Sin embargo, los análisis específicos sobre comunicación organizacional, como el de **Pazmiño-Santacruz y González-Alonso (2014)**, son escasos y de carácter exploratorio. Este estudio pretende cubrir esa laguna, aportando una visión general de las tendencias en la investigación sobre comunicación organizacional generada por autores españoles en revistas de alto impacto, determinando las temáticas más estudiadas y describiendo las características de autoría de estas publicaciones. Para ello se comienza aclarando el concepto de comunicación organizacional.

2. Comunicación organizacional: cuestiones terminológicas

Según **Jablin y Putnam (2000)**, a finales de los años treinta o inicios de los cuarenta nació en Estados Unidos una disciplina denominada *organizational communication*. Según Putnam este concepto partía de cuatro tradiciones:

- *speech communication*,
- persuasión,
- discurso público, y
- teoría de la comunicación humana,

y se identifica con las formas en que la comunicación puede contribuir a la efectividad de la empresa (**Putnam, 2002**). Este enfoque, que se consolidó en los años 60, se centra en las relaciones informativas que se producen dentro de la empresa y por tanto se orienta hacia la gestión de la comunicación interna. Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional se ha definido como el “flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” o como el

“proceso mediante el cual un individuo, o una de las subpartes de la organización, se pone en contacto con otro individuo u otra subparte” (León-Duarte, 2006, p. 292).

Esta tradición continúa teniendo hoy un desarrollo relevante en estudios de recursos humanos.

Sin embargo, en comunicación el uso del concepto se ha extendido más allá de su significado original y el término convive con otros en un contexto de importante confusión terminológica (Míguez-González, 2015), adquiriendo diferentes matices en función de los autores y de los lugares geográficos donde se emplea.

Varios autores del contexto académico español utilizan la expresión comunicación organizacional para hacer referencia, de un modo genérico, a la gestión integral de la comunicación en las organizaciones (Losada-Díaz, 2004; García-Orosa, 2006; Timoteo-Álvarez, 2013). Entendido de este modo, según García-Orosa (2006), el término se emplea tanto para definir la comunicación realizada por las instituciones o comunicación institucional, como la de las empresas (comunicación empresarial), si bien su utilización debería extenderse también a la comunicación ejecutada desde las organizaciones del tercer sector.

Este modo de comprender el concepto remite a otro interrogante: ¿qué se entiende por comunicación de las organizaciones o qué elementos se incluyen dentro de ésta? Torres-Alonso y Alejo-Becerra plantean que el nacimiento de la comunicación organizacional obedece a la posibilidad de

“cohesionar disciplinas que hasta el momento de su surgimiento funcionaban de manera inconexa; tales como la publicidad, las relaciones públicas o el marketing” (Torres-Alonso; Alejo-Becerra, 2011).

En esta línea, León-Duarte (2006) menciona la tendencia de grandes organizaciones de tener una única área de gestión de comunicación organizacional que aúna comunicación interna, externa y comercial y Noguera-Vivo afirma que

“los enfoques modernos de comunicación organizacional se orientan ahora desde una perspectiva multidisciplinar y que se sustenta desde tres pilares: la comunicación interna, la corporativa y la de marketing” (Noguera-Vivo, 2005, p. 363).

Sin embargo, el concepto de comunicación corporativa que menciona Noguera-Vivo como parte de la comunicación organizacional también se asocia con la idea de una gestión integrada de los tipos de comunicación. Así, según Van-Riel (1997), autor de referencia, la comunicación corporativa incluiría la comunicación de dirección o *management communication*, la comunicación de marketing y la comunicación organizativa. Y para Costa (2011), la comunicación corporativa estaría integrada por la comunicación institucional o referida a la presidencia, la comunicación mercadológica y la comunicación organizacional, entendida como comunicación interna.

Introduciendo el factor geográfico, cabe apuntar que lo que Van-Riel denomina *corporate communication* y que en España ha sido traducido como comunicación corporativa (Van-Riel, 1997), en otros casos, sobre todo en Latinoamérica, se ha traducido como comunicación organizacional (Van-Riel, 2003; Goldhaber, 2003; Valle, 2003; Guzmán, 2012; De-Castro, 2015), determinando claramente la sinonimia entre ambos términos.

Otro término en conflicto dentro de este panorama terminológico es el de relaciones públicas, una disciplina histórica cuyas actividades se integran, según los teóricos de la comunicación corporativa, dentro de ésta (Van-Riel; Fombrun, 2007; Costa, 2011; Villafañe, 1993; Cornelissen, 2014). Sin embargo, en relaciones públicas se asume por lo general que ambos términos son sinónimos (Arceo-Vacas, 2005; Xifra, 2005) y que la preferencia por la utilización del concepto comunicación corporativa en el ámbito empresarial se debe a una concepción errónea de lo que son las relaciones públicas (Wilcox; Cameron; Xifra, 2012). Autores como Dilenschneider (2000) o Christesen y Cornelissen (2010), desde una posición intermedia, plantean que la comunicación corporativa puede entenderse como una versión más amplia o desarrollada de la tradicional disciplina de las relaciones públicas.

El término inglés *corporate communication* en España ha sido traducido como "comunicación corporativa" y en Latinoamérica como "comunicación organizacional", determinando claramente la sinonimia entre ambos términos

En cualquier caso, dado que las relaciones públicas se aproximan conceptualmente a la comunicación corporativa y ésta a la comunicación organizacional, es lógico que el término comunicación organizacional se emplee también como sinónimo de relaciones públicas, como sucede en la compilación de Castillo-Esparcia (2005), cuyos autores proceden en su mayoría de la disciplina definida por Bernays.

Saladrigas-Medina sintetiza así esta situación terminológica de la comunicación organizacional:

“Como actividad ha recibido múltiples denominaciones. Entre las más reconocidas, las que la sitúan solamente dentro de la organización –comunicación organizacional, comunicación interna y comunicación institucional–; las que la ubican hacia fuera de la organización –comunicación externa y relaciones públicas– y las que integran ambos ámbitos la denominan comunicación integrada, global, corporativa y también institucional” (Saladrigas-Medina, 2005).

Cabría mencionar además que la utilización del concepto dirección de comunicación o *communication management* también se asocia obviamente con la gestión de la comunicación en las organizaciones, ya sea desde la perspectiva de las relaciones públicas (Almansa, 2006; Mut-Camacho, 2006; Morales; Enrique, 2007; Gutiérrez-García; Rodríguez-Salcedo, 2009) o desde la perspectiva de la comunicación corporativa (Benavides *et al.*, 2001), por lo que presenta una relación directa con la noción de comunicación organizacional que manejamos en este texto.

Por último, podría matizarse que si bien la comunicación de marketing entra dentro de la gestión de la comunicación corporativa u organizacional según diferentes autores ya mencionados, el papel que desarrolla el director de comunicación, como cabeza visible de los departamentos de comunicación de las organizaciones, se basa en la coordinación de las diferentes formas de comunicación de la entidad pero se centra de forma patente en la comunicación no comercial (Dircom, 2013), quedando la gestión específica de la comunicación comercial reservada a los departamentos de marketing. Por este motivo, a efectos de este estudio entenderemos por investigaciones de comunicación organizacional las que tienen que ver con la comunicación de cualquier tipo de organización (empresas, instituciones y tercer sector) desde una perspectiva no marketiniana.

3. Objetivos y método

El estudio se llevó a cabo sobre el total de artículos sobre comunicación organizacional publicados por autores españoles en revistas indexadas en *Scopus* en el quinquenio 2014-2018 y recogidos en esta base de datos a 20 de enero de 2019. Dado que la búsqueda se realizó la última semana de enero de 2019, ha de considerarse que los artículos presentes en números de revista correspondientes a 2018 que aún no hubiesen sido incorporados al directorio de *Scopus* en la fecha de recogida de la información no aparecerán representados en la muestra.

En el proceso de búsqueda se procedió a la localización de artículos que contuviesen en su título, abstract o palabras clave los términos, tanto en castellano como en inglés, que, de acuerdo con el planteamiento teórico, podrían devolver en los resultados artículos relativos, en un sentido amplio, a la comunicación organizacional (tabla 1). Para cada búsqueda los artículos se filtraron por país (España).

Del total de artículos localizados, en un primer proceso de revisión se eliminaron las duplicaciones por cada par de términos (artículos que aparecían en la búsqueda del término en castellano y que ya habían aparecido en la búsqueda del término en inglés), así como algunos casos de artículos que dentro de la búsqueda de un mismo término y un mismo idioma aparecían repetidos y algún texto que no contaba con ningún autor español o perteneciente a alguna universidad española.

Una vez obtenida esta primera base de datos de 315 artículos válidos se realizó manualmente una revisión en la que se eliminaron los artículos que a pesar de cumplir los criterios de búsqueda, no encajaban dentro de los parámetros establecidos para la investigación: Se eliminaron de la muestra los artículos que aluden a la comunicación organizacional o similares pero que:

- centran la investigación en disciplinas ajenas a la comunicación (lingüística, tecnología, informática, empresa...);
- se centran claramente en otros aspectos de la comunicación que no encajan dentro de la investigación en comunicación organizacional (publicidad, comunicación audiovisual, medios de comunicación de masas, periodismo...);
- se centran en aspectos didácticos o de metodología e innovación docente.

Este proceso de revisión fue realizado por dos investigadores de forma independiente. El nivel de desacuerdo fue inferior a un 5% de los casos y se resolvió mediante una discusión que condujo a una decisión consensuada sobre los casos dudosos, para generar un listado de 154 artículos incluidos. Finalmente se unificaron las búsquedas por términos y se eliminaron los artículos duplicados, resultando una muestra final de 128 artículos.

Tabla 1. Construcción de la muestra

Término de búsqueda	Artículos recuperados	Artículos válidos	Artículos excluidos	Artículos incluidos
<i>Organizational communication</i> + comunicación organizacional	24+2	24	12	12
<i>Corporate communication</i> + comunicación corporativa	45+8	46	8	38
<i>Institutional communication</i> + comunicación institucional	18+1	17	4	13
<i>Business communication</i> + comunicación empresarial	21+2	21	12	9
<i>Communication management</i> + dirección de comunicación	34+2	35	18	17
<i>Public relations</i> + relaciones públicas	179+20	172	107	65
Totales	356	315	161	154
Artículos duplicados entre diferentes bloques de términos de búsqueda				26
Total de artículos de la muestra				128

Sobre estos 128 artículos se aplicó una plantilla de análisis basada en los elementos estudiados en investigaciones previas (**Castillo-Esparcia; Carretón, 2010; Míguez-González; Baamonde-Silva; Corbacho-Valencia, 2014; Míguez-González; Corbacho-Valencia; Baamonde-Silva, 2016**). En la plantilla se contemplaron las siguientes variables objetivas:

- término o términos de búsqueda que permitieron localizar el artículo,
- año de publicación,
- revista,
- número de citas,
- número de autores y nombre,
- filiación y sexo de cada uno.

Además se añadieron dos variables para la clasificación de los artículos:

- tema abordado y
- tipo de organización sobre la que trata.

Por lo que respecta al análisis de contenido, para la categorización de los artículos según el tema y el tipo de organización se aplicó una estrategia mixta (**Andréu-Abela, 2001**). Se combinó una codificación deductiva por parte de uno de los investigadores, tomando como referencia la clasificación propuesta por **Míguez-González, Baamonde-Silva y Corbacho-Valencia (2014)** para el ámbito de las relaciones públicas, con una codificación inductiva por parte del otro investigador. La categorización final resultante se generó por consenso de los dos investigadores, adoptando alguna de las categorías del estudio previo y añadiendo o modificando otras en función de los resultados de la codificación inductiva.

4. Resultados

4.1. Características de los artículos

La muestra se compone de 128 artículos publicados entre 2014 y 2018. Desde el punto de vista temporal, se aprecia bastante estabilidad en el número de artículos publicados por año, con un ligero pico de producción en los años 2016 y 2017 (tabla 2). Cabe matizar que estos datos están afectados por la publicación de números monográficos o especiales dedicados a comunicación organizacional, como los publicados por la revista *Prisma social* en 2015 y 2018 o la revista *Opción* en 2016, lo que podría explicar el pico en ese año en concreto. De todos modos, debido a los criterios de búsqueda especificados, no todos los artículos de dichos monográficos se encuentran en la muestra, ya que en algunos casos su temática presentaba una vinculación mayor con otros temas (marketing, empresa, publicidad, comunicación audiovisual...) que con la comunicación organizacional tal y como se ha definido anteriormente.

“Dirección de comunicación” o *communication management* también se asocia obviamente con la gestión de la comunicación en las organizaciones, ya sea desde la perspectiva de las relaciones públicas o desde la perspectiva de la comunicación corporativa, por lo que presenta una relación directa con la noción de “comunicación organizacional”

El índice de cooperación, es decir, la ratio entre número de firmas (incluyendo autores duplicados) y artículos publicados es de 2,21. Una cuarta parte de los artículos están firmados por un único autor, pero lo más habitual es encontrar trabajos firmados por dos o tres autores (32% y 39% respectivamente). En los años 2017 y 2018 se registra una reducción del porcentaje de artículos firmados por un único autor y un incremento de los firmados por tres autores (tabla 2).

Los 128 trabajos suman 171 citas (promedio de 1,34 citas por artículo, con una desviación estándar de 2,96), aunque 27 se corresponden con un único artículo (el más citado). El 58% de los textos no han recibido ninguna cita y sólo un 4% acumulan seis o más citas (tabla 2). No se observa correlación entre el número de citas y el número de autores firmantes de los artículos ($r=0,115$). Sí hay una relación significativa ($p < 0,01$), como es de esperar, entre el año de publicación y el rango de citas obtenidas por los artículos publicados, con una tendencia a la acumulación de citas conforme pasa el tiempo.

En cuanto a la temática, un 38% de los artículos ponen su foco en la comunicación online. La gestión y estrategia de comunicación es el siguiente tema de interés (14%), seguido del profesionalismo (9%). No se observan variaciones significativas en la temática en función de los años; entre 2014 y 2017 se detecta un incremento anual importante del número de artículos relacionados con la comunicación online, pero este tema sufre una caída importante en 2018 que rompe con la tendencia ascendente (tabla 2). Aunque para algunos temas se detecta un promedio de citas más elevado (campañas y comunicación online y móvil) y la correlación entre número de artículos por temática y número de citas es muy elevada ($r=0,9$), dado el reducido número de artículos por temática no resulta posible generalizar este resultado.

Con respecto al sector al que se refiere el estudio, un 31,25% se centran en el empresarial y un 20,31% no se refieren a ningún sector o tipo de organización en concreto; estos últimos son los que obtienen un promedio de citas más elevado (tabla 1). La correlación entre el número de artículos por sector y el número de citas es elevada ($r=0,89$).

Tabla 2. Características de los artículos por año de publicación

Número de autores	Número de artículos publicados por año						Promedio citas/art
	2014	2015	2016	2017	2018	Total (%)	
1	3	5	15	7	3	33 (25,78)	1,06
2	7	12	6	9	7	41 (32,03)	1,29
3	10	7	9	13	11	50 (39,06)	1,12
4	0	1	0	1	0	2 (1,56)	13,50
5	0	1	0	0	1	2 (1,56)	0,00
Total (%)	20 (15,63)	26 (20,31)	30 (23,44)	30 (23,44)	22 (17,19)		1,34
Citas recibidas**	2014	2015	2016	2017	2018	Total (%)	
0 citas	5	15	16	17	21	74 (57,81)	
1-2 citas	6	6	8	10	1	31 (24,22)	
3-5 citas	6	3	6	3	0	18 (14,06)	
6-10 citas	3	1	0	0	0	4 (3,13)	
Más de 10	0	1	0	0	0	1 (0,78)	
** p < 0,01							
Tema	2014	2015	2016	2017	2018	Total (%)	
Campañas	2	0	1	1	0	4 (3,13)	3,75
Comunicación audiovisual	1	0	1	2	0	4 (3,13)	1,00
Comunicación corporativa	1	2	3	1	0	7 (5,47)	1,14
Comunicación de crisis	2	0	0	0	0	2 (1,56)	2,00
Comunicación interna	1	1	1	0	1	4 (3,13)	0,75
Comunicación online y móvil	5	7	11	17	9	49 (38,28)	2,02
Eventos y protocolo	0	1	0	1	1	3 (2,34)	0,00
Gestión y estrategia comunicativa	3	5	4	3	3	18 (14,06)	0,33
Metainvestigación	1	2	2	0	3	8 (6,25)	0,88
Opinión pública	1	0	0	1	0	2 (1,56)	0,00
Profesionalismo	1	4	2	3	2	12 (9,38)	1,33
Relaciones con los medios y <i>publicity</i>	2	1	1	1	2	7 (5,47)	0,00
RSC	0	2	3	0	1	6 (4,69)	0,50
Teoría básica	0	1	1	0	0	2 (1,56)	3,00
Sector de actividad	2014	2015	2016	2017	2018	Total (%)	
Agencias y consultoras de comunicación	0	1	1	0	0	2 (1,56)	1,00
Deportes	0	3	2	0	1	6 (4,69)	0,00
Política	0	1	2	1	2	6 (4,69)	1,17
Empresas en general	9	9	6	10	6	40 (31,25)	1,18
Entidades sin ánimo de lucro	1	1	3	2	1	8 (6,25)	0,63
General	3	5	7	4	7	26 (20,31)	2,38
Hospitales	0	0	3	1	1	5 (3,91)	0,20
Instituciones públicas	0	1	4	4	1	10 (7,81)	1,20
Museos	1	1	1	4	2	9 (7,03)	2,00
Turismo	3	3	0	3	0	9 (7,03)	1,10
Universidades	3	1	1	1	1	7 (5,47)	1,00

4.2. Soportes

Los trabajos se han publicado en 31 revistas. El 38,71% de las revistas, publicadas en la Península Ibérica, aglutinan más del 57% de los artículos, mientras que algo menos del 19% se publican en revistas latinoamericanas y casi una cuarta parte en otras publicaciones internacionales; sin embargo, en estas últimas es donde se obtiene una ratio de citas por artículo más elevada.

Si desglosamos los datos por revista observamos que cuatro de ellas acumulan el 45% de los artículos publicados: *Opinión*, *El profesional de la información (EPI)*, *Public relations review* y *Prisma social*, mientras que diecisiete de las revistas

están representadas en la muestra por un único artículo. Si atendemos a la ratio de citas por artículo, las 7 revistas que alcanzan o superan las 3 citas por artículo son internacionales. *Communication and society* es la única española que se aproxima a esta ratio (2,89).

Tabla 3. Distribución de publicaciones y citas por revistas

Revistas			Artículos		Citas	
Tipo de revista	n	%	n	%	n	Ratio citas/art.
Españolas y portuguesas	12	38,71	73	57,03	78	1,08
Latinoamericanas	5	16,13	24	18,75	11	0,34
Otras internacionales	14	45,16	31	24,22	80	3,33
Nombre de la revista						
<i>American behavioral scientist</i>			2	0,78	0	0,00
<i>Athenea digital</i>			1	7,03	0	0,00
<i>Business communication quarterly</i>			1	5,47	4	4,00
<i>Catalan journal of communication and cultural studies</i>			9	11,72	9	1,00
<i>Communication and society</i>			7	4,69	20	2,86
<i>Communication research</i>			1	5,47	5	5,00
<i>Corporate communications</i>			2	0,78	0	0,00
<i>Corporate reputation review</i>			1	9,38	0	0,00
<i>Cuadernos.info</i>			1	0,78	0	0,00
<i>El profesional de la información (EPI)</i>			15	5,47	19	1,27
<i>Espacios</i>			1	4,69	0	0,00
<i>Estudios sobre el mensaje periodístico</i>			6	1,56	0	0,00
<i>Historia y comunicación social</i>			7	0,78	9	1,29
<i>ILU</i>			1	0,78	1	1,00
<i>Intangible capital</i>			1	1,56	0	0,00
<i>International journal of information management</i>			1	0,78	4	4,00
<i>Journal of communication management</i>			3	0,78	10	3,33
<i>Journal of fashion marketing and management</i>			1	0,78	3	3,00
<i>Journal of promotion management</i>			1	2,34	4	4,00
<i>Journal of public relations research</i>			1	0,78	2	2,00
<i>Nationalities papers</i>			1	0,78	0	0,00
<i>Observatorio</i>			6	0,78	3	0,50
<i>Opción</i>			16	0,78	1	0,06
<i>Palabra clave</i>			5	10,94	10	2,00
<i>Prisma social</i>			12	0,78	3	0,25
<i>Public relations review</i>			14	0,78	48	3,43
<i>Revista española de documentación científica</i>			1	0,78	0	0,00
<i>Revista latina de comunicación social</i>			7	0,78	14	2,00
<i>Scientometrics</i>			1	12,50	0	0,00
<i>Signo y pensamiento</i>			1	3,91	0	0,00
<i>Tourism, culture and communication</i>			1	0,78	0	0,00

La tabla de frecuencias entre revistas concretas y temas no arroja datos significativos. Sin embargo, se observa que el peso de algunos temas varía de forma importante en función del origen geográfico de las revistas. Si bien los artículos sobre comunicación online y móvil son los predominantes en todo tipo de revistas, su peso es ligeramente superior en el grupo de las españolas y portuguesas. Una cuarta parte de los trabajos publicados en revistas latinoamericanas tratan sobre gestión comunicativa, una temática a la que se presta una atención relevante también en las revistas españolas y portuguesas. En cambio, resulta casi inexistente en otras publicaciones internacionales, en las que el profesionalismo adquiere la segunda posición. Las revistas latinoamericanas son las que concentran un porcentaje mayor de textos sobre comunicación corporativa (tabla 4).

Tabla 4. Distribución de artículos por temática y origen de las revistas

	Españolas y portuguesas		Latinoamericanas		Otras internacionales	
	n	%*	n	%*	n	%*
Campañas	2	2,78	0	0	2	6,25
Comunicación audiovisual	3	4,17	1	4,17	0	0
Comunicación corporativa	3	4,17	3	12,50	1	3,13
Comunicación de crisis	1	1,39	0	0	1	3,13
Comunicación interna	2	2,78	1	4,17	1	3,13
Comunicación online y móvil	33	45,83	7	29,17	9	28,13
Eventos y protocolo	0	0	2	8,33	1	3,13
Gestión	11	15,28	6	25	1	3,13
Metainvestigación	3	4,17	2	8,33	3	9,38
Opinión pública	2	2,78	0	0	0	0
Profesionalismo	5	6,94	1	4,17	6	18,75
Relaciones con los medios y <i>publicity</i>	6	8,33	0	0	1	3,13
RSC	2	2,78	1	4,17	3	9,38
Teoría básica	0	0	0	0	2	6,25

* Porcentaje sobre el total de artículos de cada tipo de revista

Tampoco resulta especialmente reveladora la tabla de frecuencias entre origen de las revistas y sectores de actividad, más allá de la constatación de que los artículos que más abundan en revistas internacionales (43,75% de los publicados en ellas) son los que no abordan ningún sector específico.

4.3. Autoría y filiación

Por lo que respecta a la autoría, para los 128 trabajos publicados se registran 187 autores únicos, de los que un 54% son mujeres y un 46% son hombres. De los 33 artículos firmados por un único autor, el 55% están firmados por una mujer y el 45% por un hombre, con una proporción, por tanto, similar a la de presencia general de autoras y autores en la muestra. En los 95 textos con más de un autor, aparece una mujer como primera firmante en el 60% de los casos y un hombre en el 40%. Un 21,9% de los artículos están firmados sólo por mujeres y un 28,1% sólo por hombres, pero en los trabajos firmados por más de un autor predominan los equipos mixtos (tabla 5).

De los 187 autores únicos, 139 firman solamente un artículo, lo que implica un 74,3% de índice de transitoriedad, y 41 (22%) firman dos o tres. Son muy pocos los autores por tanto que tienen presencia en cuatro o más trabajos (3,7%) (tabla 5). Los tres autores con mayor presencia en la muestra (con nueve, ocho y siete artículos firmados) son mujeres.

Tabla 5. Distribución de artículos en función del sexo de sus autores

Nº de autores	Artículos firmados sólo por mujeres	Artículos firmados sólo por hombres	Artículos firmados por equipos mixtos
1	18	15	-
2	10	9	22
3	8	4	38
4	0	0	2
5	0	0	2
% de artículos del total de la muestra	28,1%	21,9%	50%

En cuanto a las instituciones, en la muestra aparecen representadas 44 universidades españolas, además de 16 extranjeras y dos instituciones no universitarias. En la tabla 6 se presentan las doce universidades españolas que están presentes en un mayor número de artículos dentro de la muestra. Las restantes universidades están presentes en cuatro artículos o menos.

En cuanto al número de autores, la *Universidad de Alicante*, la *Complutense* y la de *Málaga* son las que más aportan, seguidas de la *Rovira i Virgili* y la *Rey Juan Carlos*. Entre las cinco, acumulan 67 autores, lo que supone un 35,83% de los autores de la muestra. Once de las 44 universidades españolas están representadas por un único autor y trece de ellas, por dos. La *Universidad Rey Juan Carlos* es la que suma más firmas (tabla 6).

Tabla 6. Doce universidades españolas con mayor presencia en la muestra

Universidad	Artículos de la muestra en los que tiene presencia		Autores que aporta a la muestra (% sobre el total de autores)		Presencia total (firmas que suma)*	Ratio firmas / art
	n	%	n	%	n	
Universidad Rey Juan Carlos	14	10,94	11	5,88	27	1,93
Universitat Rovira i Virgili	13	10,16	13	6,95	18	1,38
Universidad de Málaga	12	9,38	14	7,49	20	1,67
Universidad Complutense de Madrid	12	9,38	14	7,49	15	1,25
Universidad de Alicante	10	7,81	15	8,02	21	2,10
Universidad de Cádiz	10	7,81	7	3,74	13	1,30
Universidade da Coruña	10	7,81	2	1,07	10	1,00
Universidad de Valladolid	7	5,47	7	3,74	9	1,29
Blanquerna Universitat Ramon Llull	7	5,47	5	2,67	11	1,57
Universitat de Vic	7	5,47	4	2,14	7	1,00
Universidade de Vigo	6	4,69	8	4,28	14	2,33
Universidad Católica de Murcia	6	4,69	6	3,21	9	1,50

*Se tiene en cuenta que en cada artículo pueden firmar varios autores de una misma universidad

5. Discusión y conclusiones

Aunque no existen investigaciones previas sobre el mismo objeto de estudio con las que se puedan establecer comparaciones exactas entre variables, sí es posible comparar algunos resultados con los datos aportados por otros estudios bibliométricos sobre comunicación en general y por estudios concretos sobre la investigación en relaciones públicas, dada la elevada coincidencia temática.

Desde este punto de vista, cabe señalar que la investigación española sobre comunicación organizacional tiene una presencia discreta pero estable en las revistas académicas indexadas en *Scopus*. Esta presencia se reparte en un elevado número de publicaciones y, aunque la variedad de revistas internacionales en las que se puede localizar algún artículo de autores españoles es elevada, la mayoría de la producción se concentra en las publicaciones nacionales. *El profesional de la información* es la revista española indexada en *Scopus* que más artículos sobre comunicación organizacional ha publicado en el último lustro.

La investigación española sobre comunicación organizacional tiene una presencia discreta pero estable en las revistas académicas indexadas en *Scopus*

En cuanto a la filiación de los autores, si bien varios estudios previos (**Castillo-Esparcia; Carretón, 2010; Míguez-González; Baamonde-Silva; Corbacho-Valencia, 2014**) aluden a la variedad de universidades cuyos autores publican en las revistas de comunicación, esta investigación muestra una diversidad mucho mayor, con más de cuarenta universidades españolas representadas en la muestra, y un cambio en las universidades de referencia. Mientras que la *Universidad Complutense de Madrid*, la *Autónoma de Barcelona* o la del *País Vasco* eran las más destacadas hace unos años (**Míguez-González, 2011; Escribà-Sales; Cortiñas, 2013; Míguez-González; Baamonde-Silva; Corbacho-Valencia, 2014**), hoy instituciones como las universidades *Rey Juan Carlos*, *Rovira i Virgili* o *Málaga* han tomado el relevo, con una presencia en la investigación que se ha ido incrementando en los últimos años (**Gómez-Calderón; Roses, 2015**).

Por otra parte, aunque muchas universidades pequeñas y periféricas, tanto públicas como privadas, consiguen tener presencia en la muestra por un único artículo publicado, se sigue manifestando la tendencia a la concentración de la investigación apuntada por **Escribà-Sales y Cortiñas (2013)**.

Si se relaciona la institución con la autoría, se observa también que muchas de las universidades sólo cuentan con uno o dos autores que hayan publicado textos sobre comunicación organizacional en *Scopus* en el período analizado, mientras que unas pocas aportan un número de autores muy elevado y determinan, por tanto, el signo de la investigación en este tema.

De todos modos, se puede hablar de una importante variedad en la autoría, ya que el índice de transitoriedad es elevado (casi tres cuartas partes de los autores firman un único artículo de la muestra), un dato coherente con los estudios previos de **Míguez-González (2011)** y **Míguez-González, Baamonde-Silva y Corbacho-Valencia (2014)**.

El profesional de la información es la revista española indexada en *Scopus* que más artículos sobre comunicación organizacional ha publicado en el último lustro

En cuanto al sexo de los autores, se aprecia un ligero incremento en el porcentaje de autorías femeninas frente a masculinas en comparación con algunas investigaciones previas (**Castillo-Esparcia; Carretón, 2010; Escribà-Sales; Cortiñas, 2013; Míguez-González; Baamonde-Silva; Corbacho-Valencia (2014)**) e incluso recientes (**Goyanes; Rodríguez-Gómez; Rosique-Cedillo, 2018**), aunque otros estudios específicos del ámbito de las relaciones públicas, el más próximo al objeto de estudio, ya señalan un mayor porcentaje de mujeres firmantes que de hombres (**Míguez-González, 2011; Míguez-González; Corbacho-Valencia; Baamonde-Silva, 2016**). La presente investigación detecta además que el porcentaje de mujeres que aparecen como primeras firmantes en los artículos colectivos es ligeramente superior a la proporción general de autoras y autores y que las tres autoras más productivas son mujeres.

Estas señales, si bien son discretas, pueden apuntar a un cierto incremento del peso femenino en la investigación de este campo, aunque para obtener conclusiones más válidas en este sentido sería necesario analizar estos datos en función del número de integrantes de las plantillas de investigadores de las universidades y del número de estudiantes de grados y masters del campo de la comunicación.

Por otra parte cabe destacar el elevado número de trabajos firmados por más de un autor, especialmente en 2017 y 2018. Tanto el porcentaje de trabajos colectivos, superior al 74%, como el índice de cooperación superior a 2, suponen cambios significativos con respecto a estudios anteriores (**Míguez-González, 2011; Escribà-Sales; Cortiñas, 2013; Míguez-González; Baamonde-Silva; Corbacho-Valencia, 2014; Costa-Sánchez, 2017**), y determinan una reducción muy importante de los artículos de autoría individual o lo que es lo mismo, un incremento de las colaboraciones entre autores a la hora de investigar y publicar.

Esta tendencia alcista de los trabajos colectivos frente a los individuales se inició tímidamente hace una década (**Fernández-Quijada, 2011**) pero en los dos últimos años parece hacerse mucho más patente, al menos, en el campo de la comunicación organizacional. **Fernández-Quijada (2011)** busca la justificación a esta tendencia en el proceso de consolidación que han experimentado las ciencias de la comunicación con la emergencia de grupos y redes de investigación que complementan el trabajo de los tradicionales investigadores individuales. Se podría añadir que esta preferencia por el artículo colectivo en detrimento del individual probablemente también esté impulsada por los requisitos de publicación impuestos por *Aneca* y *Cneai* que, a pesar de penalizar en cierta medida los estudios firmados por un número de autores superior a la media en la especialidad para la consecución de acreditaciones y sexenios, impulsan a los investigadores a multiplicar y rentabilizar su trabajo a través de la colaboración con colegas académicos, como viene siendo tradicional en otros ámbitos y en las grandes revistas internacionales de comunicación, donde la coautoría es habitual (**Méndez-Rátiva; Gregorio-Chaviano, 2014**).

En cuanto a la temática, no se puede dejar de señalar la relevancia creciente del fenómeno de la comunicación online en revistas de cualquier origen geográfico, con un incremento de presencia de un 30% en relación con los 12 primeros años del siglo XXI (**Míguez-González; Baamonde-Silva; Corbacho-Valencia, 2014**). Otras tendencias que podrían apuntarse, comparando los datos con el estudio de **Míguez-González; Baamonde-Silva; Corbacho-Valencia (2014)**, son la reducción del interés por la comunicación de crisis (de un 10,4% a un 1,56%), los estudios teóricos y de metainvestigación (de un 23% a un 7,81%), la comunicación interna (8% a 3,13%) o la gestión de eventos y el protocolo (6,4% a 2,34%), mientras que el interés por aspectos como el profesionalismo se mantiene (9,8 a 9,38), sobre todo en revistas internacionales, y el de las relaciones con los medios se incrementa (2,3% a 5,47%). Por lo que respecta a los sectores o tipo de organizaciones en las que se centra la investigación, se detecta una reducción del porcentaje de artículos de tipo general y un incremento de las investigaciones sobre empresas privadas de diversa índole.

Por lo que se refiere a la repercusión, el número de citas que reciben los artículos españoles sobre comunicación organizacional es bajo, especialmente en el caso de las revistas nacionales, aunque se mantiene en promedio dentro de los estándares habituales en las ciencias sociales en general y en la comunicación en particular (**Méndez-Rátiva; Gregorio-Chaviano, 2014**). Esto implica que mucha de la investigación generada no alcanza repercusión, lo que limita las posibilidades de que se establezca un debate académico enriquecedor en torno a su contenido. Asimismo la ausencia de correlación entre el número de citas y el número de autores firmantes pone de manifiesto que la autoría múltiple, aunque podría incrementar la red de investigadores vinculados con un trabajo y por tanto sus posibilidades de que sea citado, no implica necesariamente un incremento de la repercusión.

El presente estudio plantea en definitiva un panorama cuantitativamente estable en torno a la producción de investigación en comunicación organizacional pero dinámico en lo que se refiere a los autores y universidades que la investigan, con una elevada presencia femenina y una preferencia cada vez más marcada por los estudios colectivos que no se traduce en una mayor repercusión. Desde este punto de vista, el alcance de una mayor visibilidad y la consecuente ge-

“ Aunque un reducido número de universidades concentra la mayoría de artículos, han publicado sobre comunicación organizacional en 2014-2018 autores españoles de más de 40 universidades ”

“ El elevado porcentaje de trabajos colectivos y el índice de cooperación superior a 2, reflejan con claridad la tendencia a una reducción de la producción individual ”

neración de debate académico en torno a una disciplina cuya definición resulta compleja y cuyas fronteras aún no están claramente delimitadas en el campo teórico, sería un objetivo muy deseable y fundamental de cara a su consolidación.

La autoría múltiple no ha influido en las citas que reciben los artículos estudiados

Una de las principales limitaciones de este estudio radica precisamente en la indefinición disciplinar, que ha dificultado la selección objetiva de la muestra, haciendo posible que algún artículo que debería estar aquí contemplado haya podido quedar fuera de los parámetros de búsqueda. La concreción de qué es la comunicación organizacional y qué elementos abarca continúa siendo por tanto un aspecto sobre el que cabe profundizar en futuras investigaciones. Por otra parte, el estudio, de carácter descriptivo, no analiza el enfoque o tratamiento concreto que se da en los artículos a las diferentes temáticas identificadas, aspecto que también podría ser de interés para una futura investigación.

6. Referencias

- Almansa, Ana** (2006). "Investigación sobre la formación de los directores de comunicación en las organizaciones". *UNI-revista*, v. 1, n. 3.
- Andréu-Abela, Jaime** (2001). "Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada". *Documento de trabajo 5*. <http://www.albertomayol.cl/wp-content/uploads/2014/08/Andreu-Analisis-de-contenido.pdf>
- Arceo-Vacas, Alfredo** (2005). "La imagen y las relaciones públicas versus la reputación y la comunicación corporativa". En: Otero-Alvarado, María-Teresa (coord.). *I Congreso internacional de investigadores en relaciones públicas*. Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla, 17-18/09/2004. Sevilla: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP), pp. 651-674. ISBN: 8460979970
<https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/38930>
- Baladrón-Pazos, Antonio J.; Correyero-Ruiz, Beatriz** (2012). "Futuro de las revistas científicas de comunicación en España". *El profesional de la información*, v. 21, n. 1, pp. 34-42.
<https://doi.org/10.3145/epi.2012.ene.05>
- Baladrón-Pazos, Antonio J.; Correyero-Ruiz, Beatriz; Manchado-Pérez, Benjamín** (2014). "Tres décadas de investigación sobre publicidad en España. Análisis de las revistas científicas de comunicación (1980-2013)". *Communication and society*, v. 27, n. 4, pp. 49-71.
<https://www.unav.edu/publicaciones/revistas/index.php/communication-and-society/article/view/35979>
<https://doi.org/10.15581/003.27.4.49-71>
- Bauer, Kathleen; Bakalbasi, Nisa** (2005). "An examination of citation counts in a new scholarly communication environment". *D-lib magazine*, v. 11, n. 9.
<https://doi.org/10.1045/september2005-bauer>
- Benavides, Juan; Costa, Joan; Costa, Pere-Oriol; Fajula, Anna; Fürst, Philipp; Liria, Eduardo; Perdiguier, Agustín; Morales, Francisca; Ricarte, José-María; Roca, David; Rodríguez, Ángel; Soler, Pere; Ventura, Jordi** (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000. ISBN: 8480884819
- Borgman, Christine L.; Furner, Jonathan** (2002). "Scholarly communication and bibliometrics". *Annual review of information science and technology*, v. 36, n. 1, pp. 2-72.
<https://doi.org/10.1002/aris.1440360102>
- Castillo-Esparcia, Antonio** (2005). *Comunicación organizacional: teorías y estudios*. Málaga: Clave Aynadamar. ISBN: 8480749504
- Castillo-Esparcia, Antonio; Carretón, Carmen** (2010). "Investigación en comunicación. Estudio bibliométrico de las revistas de comunicación en España". *Comunicación y sociedad*, v. 23, n. 2, pp. 289-327.
<https://www.unav.edu/publicaciones/revistas/index.php/communication-and-society/article/view/36234>
<https://doi.org/10.15581/003.23.2.289-327>
- Castillo-Esparcia, Antonio; Rubio-Moraga, Ángel; Almansa-Martínez, Ana** (2012). "La investigación en comunicación. Análisis bibliométrico de las revistas de mayor impacto del ISI". *Revista latina de comunicación social*, n. 67.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-067-955-248-270>
- Castillo-Esparcia, Antonio; Xifra, Jordi** (2006). "Investigación bibliométrica de las tesis doctorales españolas sobre relaciones públicas (1965-2005)". *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, n. 34, pp. 141-161.
<https://www.raco.cat/index.php/analisi/article/view/55449>
- Christensen, Lars-Thøger; Cornelissen, Josep** (2011). "Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future". *Management communication quarterly*, v. 25, n. 3, pp. 383-414.
<https://doi.org/10.1177/0893318910390194>

- Compte-Pujol, Marc; De-Urquijo, Beatriz; Matilla, Kathy** (2016). "La investigación en marcas de territorio y diplomacia pública en España. Un estudio bibliométrico de las revistas científicas españolas especializadas en comunicación indexadas en Latindex (1980-2016)". *Anales de documentación*, v. 19, n.2.
<https://doi.org/10.6018/analesdoc.19.2.255741>
- Cornelissen, Joep** (2014). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (4ª ed.). London: Sage. ISBN: 978 1 446274958
- Costa, Joan** (2011). *El ADN del dircom: origen, necesidad, expansión y futuro de la dirección de comunicación*. Tiana: Costa Punto Com. ISBN: 978 84 61502608
- Costa-Sánchez, Carmen** (2017). "Análisis de la productividad y visibilidad en Scopus de los investigadores españoles en comunicación". *Observatorio (OBS*)*, v. 11, n. 3, pp. 1-16.
<https://doi.org/10.15847/obsOBS11320171030>
- De-Castro, Adela** (2015). *Manual práctico de comunicación organizacional*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte. ISBN: 8490743770
- Delgado-López-Cózar, Emilio; Repiso, Rafael** (2013). "El impacto de las revistas de comunicación: comparando Google Scholar Metrics, Web of Science y Scopus". *Comunicar*, v. 21, n. 41, pp. 45-52.
<http://dx.doi.org/10.3916/C41-2013-04>
- Dilenschneider, Robert L.** (2000). *The corporate communications Bible. Everything you need to know to become a public relations expert*. Beverly Hills, CA: New Millennium Press. ISBN: 978 1 893224087
- Dircom* (2013). *Manual de la comunicación*. Madrid: Dircom. ISBN: 978 84 616 5361 4
- Escribà-Sales, Eudald; Cortiñas, Sergi** (2013). "La internacionalización y las coautorías en las principales revistas científicas de comunicación en España". *Comunicar*, v. 21, n. 41, pp. 35-44.
<https://doi.org/10.3916/C41-2013-03>
- Feeley, Thomas-Hugh** (2008). "A bibliometric analysis of communication journals from 2002 to 2005". *Human communication research*, v. 34, n. 3, pp. 505-520.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2008.00330.x>
- Fernández-Quijada, David** (2010). "El perfil de las revistas españolas de comunicación (2007-2008)". *Revista española de documentación científica*, v. 33, n. 4, pp. 553-581.
<https://doi.org/10.3989/redc.2010.4.756>
- Fernández-Quijada, David** (2011). "De los investigadores a las redes: una aproximación tipológica a la autoría en las revistas españolas de comunicación". En: *Actas del I Congreso nacional de metodología de la investigación en comunicación*. Fuenlabrada: Asociación Española de Investigación de la Comunicación; Universidad Rey Juan Carlos. ISBN: 978 84 694 2713 2
http://eprints.rclis.org/18393/1/2011_aeic.pdf
- García-Orosa, Berta** (2006). "Aproximación teórica a la comunicación en el Tercer Sector. La necesaria reclasificación de la comunicación organizacional". *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, n. 69, pp. 51-59.
<https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero069>
- Goldhaber, Gerald M.** (2003). *Comunicación organizacional*. México: Diana. ISBN: 968 13 1635 5
<https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=8318>
- Gómez-Calderón, Bernardo; Roses, Sergio** (2015). "Autores españoles altamente productivos en comunicación (2009-2013): perfil, impacto e internacionalización". *Opción*, v. 31, n. 4.
<http://www.redalyc.org/pdf/310/31045569031.pdf>
- Goyanes, Manuel; Rodríguez-Gómez, Eduardo-Francisco; Rosique-Cedillo, Gloria** (2018). "Investigación en comunicación en revistas científicas en España (2005-2015): de disquisiciones teóricas a investigación basada en evidencias". *El profesional de la información*, v. 27, n. 6, pp. 1281-1291.
<https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.11>
- Gutiérrez-García, Elena; Rodríguez-Salcedo, Natalia** (2009). "50 años de relaciones públicas en España. De la propaganda y la publicidad a la gestión de la reputación". *Doxa comunicación*, n. 9, pp. 13-33.
<http://www.doxacomunicacion.es/es/hemeroteca/articulos?id=29>
- Guzmán, Vanessa** (2012). *Comunicación organizacional*. México: Red Tercer Milenio. ISBN: 978 607 733 062 2
http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizacional.pdf
- Jablin, Frederic, M.; Putnam, Linda L.** (2000). *The new handbook of organizational communication*. London: Sage. ISBN: 978 0 803955030

- Jones, Daniel E.; Baró, Jaume; Landa, Carmelo; Ontalba-Ruipérez, José-Antonio** (2000). *Investigación sobre comunicación en España. Aproximación bibliométrica a las tesis doctorales (1926-1998)*. Barcelona: ComCat.
- León-Duarte, Gustavo A.** (2006). "La comunicación organizacional en México. Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo". *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, n. 34, pp. 287-304.
<https://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/view/55458>
- Losada-Díaz, José-Carlos** (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel. ISBN: 978 84 344 1303 0
- Martínez-Nicolás, Manuel** (2001). "Tendencias actuales da investigación sobre comunicación en Galicia". *Estudios de comunicación*, n. 0, pp. 153-168.
https://www.researchgate.net/publication/260750196_Tendencias_actuais_da_investigacion_sobre_comunicacion_en_Espana
- Martínez-Nicolás, Manuel** (2009). "La investigación sobre comunicación en España. Evolución histórica y retos actuales". *Revista latina de comunicación social*, n. 64.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-64-2009-800-01-14>
- Martínez-Nicolás, Manuel; Saperas, Enric; Carrasco-Campos, Ángel** (2017). "La investigación sobre periodismo en España. Análisis de los trabajos publicados en revistas científicas españolas en los últimos 25 años (1990-2014)". *Comunicación y sociedad*, v. 30, n. 4, pp. 149-166.
<https://www.unav.edu/publicaciones/revistas/index.php/communication-and-society/article/view/35764>
<https://doi.org/10.15581/003.30.4.149-166>
- Méndez-Rátiva, Claudia-Patricia; Gregorio-Chaviano, Orlando** (2014). "Aproximación a la comunicación desde la perspectiva teórica y bibliométrica. Un análisis en Web of Science 2008-2012". *Signo y pensamiento*, v. 33, n. 64.
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.SyP33-64.actb>
- Míguez-González, María-Isabel** (2011). "La investigación sobre relaciones públicas en las revistas españolas de comunicación (2008-2010)". En: Fernández-Souto, Ana-Belén; García-García, Francisco. *VI Congreso internacional de investigación y relaciones públicas*. Madrid: Icono 14, pp. 124-138. ISBN: 978 84 9 380 708 5
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6514237>
- Míguez-González, María-Isabel** (2015). "Algunas cuestiones terminológicas en torno a la comunicación corporativa". En: Matilla, Kathy (ed.). *Historia de la comunicación corporativa en Cataluña*. Barcelona: UOC Ediciones, pp. 21-74. ISBN: 978 84 90648346
- Míguez-González, María-Isabel; Baamonde-Silva, Xosé-Manuel; Corbacho-Valencia, Juan-Manuel** (2014). "A bibliographic study of public relations in Spanish media and communication journals, 2000-2012". *Public relations review*, v. 40, n. 5, pp. 818-828.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.08.002>
- Míguez-González, María-Isabel; Corbacho-Valencia, Juan-Manuel; Baamonde-Silva, Xosé-Manuel** (2016). "Tendencias de investigación sobre relaciones públicas en revistas internacionales: el caso de *Journal of public relations research* 2012-2014". *Revista internacional de relaciones públicas*, v. 6, n. 12, pp. 5-24.
<http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/381>
- Morales, Francisca; Enrique, Ana-María** (2007). "La figura del dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral". *Anàlisi*, n. 35, pp. 83-93.
<https://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/viewFile/74256/94425>
- Mut-Camacho, Magdalena** (2006). "El director de comunicación: perfil de una nueva figura". *Fisec-Estrategias*, v. 2, n. 5, pp. 3-23.
http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/319/fisec_estrategias_m7_pp3_23.pdf
- Noguera-Vivo, José-Manuel** (2005). "Reseña de 'Gestión de la comunicación en las organizaciones' de José-Carlos Losada-Díaz (coord.)". *Sphera pública*, n. 5, pp. 363-365.
<http://www.redalyc.org/pdf/297/29700523.pdf>
- Pazmiño-Santacruz, Mauro-Roberto; González-Alonso, Jorge A.** (2014). "Análisis exploratorio sobre las publicaciones relacionadas con la comunicación organizacional en pymes". *Revista publicando*, v. 1, n. 1, pp. 37-45.
https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/viewFile/5/pdf_5
- Putnam, Linda L.** (2002). "El cambio en las metáforas de la comunicación organizacional". En: Putnam, Linda L.; Costa, Joan; Garrido, Francisco J. *Comunicación empresarial: nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000, pp. 33-56. ISBN: 978 84 8088 793 9

- Roca-Correa, David; Pueyo-Ayhan, Natalia** (2012). "La productividad científica en comunicación a través de la revista Zer". *Revista latina de comunicación social*, n. 67.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-067-957-292-321>
- Saladrigas-Medina, Hilda** (2005). "Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos". *Revista latina de comunicación social*, v. 8, n. 60.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81986008>
- Soriano-Clemente, Jaume** (2008). "El efecto Aneca". *I+C Investigar a comunicación. Actas y memoria final. Congreso internacional fundacional AE-IC*, pp. 1-18. Santiago de Compostela. ISBN: 978 84 612 3816 3
- Timoteo-Álvarez, Jesús** (2013). *Manejo de la comunicación organizacional: Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. Ediciones Díaz de Santos. ISBN: 978 84 99694474
- Torres-Alonso, María-del-Carmen; Alejo-Becerra, José-Alberto** (2011). "Surgimiento y desarrollo de la comunicación organizacional y su relación con otras ciencias". *Contribuciones a las ciencias sociales*, julio 2011.
<http://www.eumed.net/rev/cccs/13/taab.htm>
- Valle, Mónica** (2003). "La comunicación organizacional de cara al siglo XXI". *Razón y palabra*, n. 32.
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>
- Van-Riel, Cees M.** (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall. ISBN: 978 84 89660076
- Van-Riel, Cees B.** (2003). "Nuevas formas de la comunicación organizacional". *Razón y palabra*, n. 34.
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvanriel.html>
- Van-Riel, Cees B.; Fombrun, Charles J.** (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. London: Routledge. ISBN: 978 0 415328265
- Vicente-Torrico, David** (2017). "Estudio bibliométrico de la producción científica sobre narrativa transmedia en España hasta 2016: Análisis descriptivo de las 20 principales revistas de comunicación españolas según Google Scholar Metrics (h5)". *AdComunica*, n. 14, pp. 141-160.
<http://www.adcomunicarevista.com/ojs/index.php/adcomunica/article/view/406>
- Villafañe, Justo** (1993). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide. ISBN: 978 84 3680 786 8
- Wilcox, Dennis L.; Cameron, Glen T.; Xifra, Jordi** (2012). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson. ISBN: 978 84 83228135
- Xifra, Jordi** (2005). *Planificación estratégica de relaciones públicas*. Barcelona: Paidós. ISBN: 978 84 49317781
- Xifra, Jordi; Castillo-Esparcia, Antonio** (2006). "Forty years of doctoral public relations research in Spain: A quantitative study of dissertation contribution to theory development". *Public relations review*, v. 32, n. 3, pp. 302-308.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.05.004>



Si te interesan los
INDICADORES EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA,
y todos los temas relacionados con la medición de la ciencia, tales como:
Análisis de citas, Normalización de nombres e instituciones, Impacto de la ciencia en la sociedad, Indicadores, Sociología de la ciencia, Política científica, Comunicación de la ciencia, Revistas, Bases de datos, Índices de impacto, Políticas de open access, Análisis de la nueva economía, Mujer y ciencia, etc.
Entonces **INCYT** es tu lista. Suscríbete en:
<http://www.rediris.es/list/info/incyt.html>

Exploring stakeholders' dialogue and corporate social responsibility (CSR) on *Twitter*

Abel Monfort; Nuria Villagra; Belén López-Vázquez

How to cite this article:

Monfort, Abel; Villagra, Nuria; López-Vázquez, Belén (2019). "Exploring stakeholders' dialogue and corporate social responsibility (CSR) on *Twitter*". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280513.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.13>

Manuscript received on 08th November 2018

Accepted on 2nd April 2019



Abel Monfort ✉

<http://orcid.org/0000-0002-3713-7102>

ESIC Business & Marketing School
Department of Business
Av. de Valdenigrales, s/n.
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid), Spain
abel.monfort@esic.edu



Nuria Villagra

<http://orcid.org/0000-0002-2613-1530>

Complutense University of Madrid
Faculty of Communication Sciences
Department of Applied Communication Sciences
Av. Complutense, 3. Ciudad Universitaria.
28040 Madrid, Spain
nuriavillagra@ccinf.ucm.es



Belén López-Vázquez

<https://orcid.org/0000-0001-9010-6068>

ESIC Business & Marketing School
Department of Business
Av. de Valdenigrales, s/n.
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid), Spain
belen.lopez@esic.edu

Abstract

Social networks are an opportunity to foster and strengthen dialogue between companies and their audiences and also to integrate social expectations into their corporate social responsibility (CSR) strategies. This research analyses communication on CSR on *Twitter* and its main objectives are: 1) to analyze if there are CSR concepts which can lead the conversation among *Twitter* users and companies when discourse is limited to CSR related concepts; and 2) to detect those concepts which might create engagement (underlying conversations) between companies and *Twitter* users. Our research is focused on insurance companies included in the *Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)*. The methodology used is qualitative and the sample comprises more than 8,500 tweets which include a set of keywords related to CSR, that were published by the companies in the sample and/or mentioned those companies. The results show that industry-related words, financial performance messages and the local activities of the company are opportunities to spread the CSR commitment. We concluded that communication is scarce between companies and users related to CSR. In general, companies and users shared interests, but these were not related to a real conversation about CSR and sustainability.

Keywords

Corporate social responsibility; CSR; Stakeholders' dialogue; Corporate communication; Social media; Organizational communication; *Twitter*.

Acknowledgements

We thank the *Research Unit (UPI) (ESIC Business & Marketing School)*, the *Branding and Integrated Communication Centre (UCM)* and the *W. Michael Hoffman Center for Business Ethics (Bentley University)* for their support and comments that greatly improved the manuscript.

1. Introduction

Corporate social responsibility (CSR) should create value for stakeholders (Pelozo; Shang, 2011) as should its communication, given that audiences seek transparency, information on products and services but also about the values and ethical commitments of organizations (Du; Bhattacharya; Sen, 2010; Jahdi; Acikdilli, 2009). Since the emergence of social media and its generalized adoption by enterprises, the scenario has changed. Companies now give up a certain degree of control over brand and reputation (Macnamara; Zerfass, 2012) to stakeholders who interact on social media. Social media provides an opportunity to interact with a broad range of interest groups (DiStaso; McCorkindale; Wright, 2011) and generate a dialogue. In other words, social media platforms might favor the involvement and dialogical strategies as proposed by Morsing and Schultz (2006) and Colleoni (2013).

Morsing and Schultz (2006) outlined three communication models, from the most restricted (information strategy) to the most open and conducive to dialogue and joint construction (involvement strategy). This stance is backed by other authors, such as Colleoni (2013), who have contributed to these strategies by taking a closer look at the importance of dialogue with interest groups in this new form of communication and particularly in CSR communication.

Current social media communication practices have both positive and negative aspects.

- Firstly, increasingly visual formats used on social media platforms strengthen and amplify the message (Cho *et al.*, 2009) as well as encouraging stakeholders to participate in the creation and evaluation of interactive content provided by companies (Dellarocas, 2003).
- Furthermore, social media platforms boost credibility and a sense of belonging (Eberle; Berens; Li, 2013), providing a competitive advantage for the organization through the opportunities they create for interaction with stakeholders (Bilic, 2010; Fieseler; Fleck; Meckel, 2010).

Nevertheless, in spite of these opportunities for dialogue, some enterprises, even after having developed tools for such dialogue, fail to make use of open spaces for conversation (Illia *et al.*, 2017). In other words, some companies do not use the opportunities for engagement and dialogue on social media and they do not apply a valid stakeholder theory approach in their strategies (Elving; Postma, 2017).

To overcome these limitations, enterprises have to move away from classical communication strategies based on total control of one-way messages and instead make use of the ability to respond and contextualize information through this channel (King, 2009). They should also accept that social media may shed light on less responsible practices (Stohl *et al.*, 2017) and potentially influence CSR strategies through dialogue (Whelan; Moon; Grant, 2013) or the analysis of stakeholder expectations not previously covered (Eberle; Berens; Li, 2013).

There are several key points that stood out during our research:

- a) the fact that enterprises and their audiences express themselves in different ways leads to a breakdown in the dynamic of the conversation (Colleoni, 2013);
- b) it is also evident that despite establishing channels of communication on social media, enterprises fail to reach their audience (Gómez; Chalmeta, 2013), in other words, they may post content or tweet but they do not generate engagement.

Enterprises should be focusing on trying to understand how to build meaningful relationships with their audiences through these platforms (Habibi; Laroche; Richard, 2014), even if doing so involves leaving behind the rigidity of classical communication and the concept of a target audience (Bennett; Wells; Freelon, 2011).

2. Legitimacy, stakeholders and dialogue

Legitimacy theory has provided the basis for a number of studies on the subject of CSR communication (Bonsón; Bednárová, 2015; Castelo-Branco; Lima-Rodrigues, 2006; Colleoni, 2013). Suchman (1995) defines corporate legitimacy as

“a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions” (p. 574).

An approach to managing legitimacy will help to ensure that business actions are perceived to be consistent with the expectations of stakeholders (Massey, 2001), those interest groups affected by the development of the organization (Freeman, 1984). Consequently, good management will boost legitimacy and contribute to the interests of the enterprise (Suchman, 1995).

From a CSR perspective, responsible activities should create value for interest groups (Pelozo; Shang, 2011) and CSR disclosure should engage with interest groups necessary for the viability of the organizational project (Roberts, 1992). We can therefore conclude that CSR and its effective communication through dialogue are fundamental to generating legitimacy (Suárez-Rico; Gómez-Villegas; García-Benau, 2018) since this concept arises from the correlation between company practices and declarations and those which are expected and approved by the social system (Zimmerman; Zeitz, 2002).

According to this set of relationships among legitimacy and communication, research has shown that any gap between the social expectations and the declarations and performance presented by the organizations could provoke threats to organizational legitimacy (Dowling; Pfeffer, 1975).

Over the last few years, CSR has been analyzed from a range of theoretical perspectives (Aguinis; Glavas, 2012), giving rise to a number of visions and proposals on the subject (Crane; Glozer, 2016; Golob *et al.*, 2013; Ihlen; Bartlett; May, 2011). Despite the lack of consensus on how to define the term (Bartlett; Devin, 2011; Carroll, 1999; Scherer; Palazzo, 2007), it is widely accepted that CSR has redefined the relationship between business and society through its attempt to strike a balance between business development and social as well as environmental aspects. CSR initiatives are voluntary in nature (Rodríguez; LeMaster, 2007) and intended to enhance the relationship between an enterprise and its audience. CSR must be integrated into the corporate strategy (Porter; Kramer, 2006) and strengthen the business strategy of the enterprise.

Finally, CSR is important because stakeholders demand more transparency and seek information not only regarding products and services but also about the values of the enterprise, as well as its social and environmental commitments (Colleoni, 2013; Du; Bhattacharya; Sen, 2010; Jahdi; Acikdilli, 2009). In other words, as proposed in legitimacy theory and stakeholder theory, citizens expect business to justify and legitimize not only their business decisions but also social and environmental impact. Thus, legitimacy and CSR expectations are a social process in which social values evolve and allow understanding how companies adapt their strategic approaches to social demands (Suárez-Rico; Gómez-Villegas; García-Benau, 2018).

In terms of communication and dialogue, the enterprise ought to establish two-way communication channels to identify issues and communicate regularly with its audience to explain its actions, social impact or any other concerns in an open and transparent manner (Du; Bhattacharya; Sen, 2010). Such a justification requires a redefining of the relationship between business and society, involving the setting up of a social dialogue and the development of a new type of corporate legitimacy (Colleoni, 2013) in which enterprises and their audiences can participate in a multi-stakeholder dialogue. In this context, CSR communication plays a substantial role in building legitimacy because companies can express how they identify with common values and their compliance with social standards (Zimmerman; Zeitz, 2002). Research has shown that *Twitter* is a way to achieve this goal (Castelló; Etter; Årup-Nielsen, 2016). That is why we need to understand the current form that CSR communication takes and, more specifically, explore how social media platforms are being used.

3. CSR communication and dialogue

Corporate communication of CSR must be based on real commitments and actions, otherwise it becomes a purely rhetorical exercise (Schlegelmilch; Pollach, 2005; Waddock; Goggins, 2011) and may provoke skepticism and lead to criticisms from the stakeholders (Du; Bhattacharya; Sen, 2010; Illia *et al.*, 2013; Jahdi; Acikdilli, 2009; Morsing; Schultz; Nielsen, 2008; Schlegelmilch; Pollach, 2005; Sen; Bhattacharya, 2001; Waddock; Goggins, 2011).

In order to shed light on the issue of CSR communication and dialogue, Morsing and Schultz (2006) identify three scenarios or communication strategies. In doing so, they consider how corporate values are established (strategy) and the integration of stakeholder expectations (communication). From a more social-media-focused perspective, Colleoni (2013, p. 232) complements and adds further nuances to the concept proposed by Morsing and Schultz. She also proposes a framework for the communication of CSR through a range of strategies. As Table 1 shows, for each strategy there are a number of communication actions to follow and a more open or less open disposition towards dialogue.

Table 1. Stakeholders' dialogue in the communication of CSR

Strategy	Author	Strategy	Communication	Examples
Information strategy	Morsing; Schultz (2006)	The expectations of interest groups are not integrated into the corporate vision. Priorities are internally stipulated.	Corporate information. One-way.	Press releases, brochures, advertising campaigns...
Response strategy	Morsing; Schultz (2006) Morsing; Schultz; Nielsen (2008)	Corporate values are internally defined.	Corporate values are communicated after considering the reactions of very specific interest groups.	CSR reporting, panels of selected experts, road trips, internal panels, annual meetings, questionnaires, NPS...
Self-centered communication strategy	Colleoni (2013)	The CSR strategy is defined internally but taking into account feedback on positioning.		
Mediated strategy	Colleoni (2013)		Experts analyze impact and provoke third-party messages connecting information about enterprise with other interest groups.	
Involvement strategy Dialogical strategy	Morsing; Schultz (2006) Colleoni (2013)	A dialogue takes place with implications for definition of corporate values and CSR activities.	Enterprise creates meanings and vision with stakeholders. Co-creation.	Social media, open meetings with interest groups (shareholders, suppliers...), debating forums, university chairs, participative websites...

Although there is a gap between theory and practice, given that some studies have shown that companies did not really use the opportunities for engagement and dialogue on social media (Elving; Postma, 2017; Illia *et al.*, 2017) and they continue having a one-direction communication on social media (Aced-Toledano; Lalueza, 2018; Watkins; Lewis, 2014), we consider that they might have underlying dialogue when the analysis considers those topics specifically focus on CSR issues.

4. CSR communication scenarios in social media

Stakeholders demand increasing control of their media consumption and are increasingly turning their backs on traditional media and the advertising associated with it (Mangold; Faulds, 2009). In this context, social media offers multiple opportunities to interact with a wide range of stakeholders (Aced-Toledano; Lalueza, 2018; DiStaso; McCorkindale; Wright, 2011) as

“social media are internet-based channels that allow users to opportunistically interact and selectively self-present, either in real time or asynchronously, with both broad and narrow audiences who derive value from user generated content and the perception of interaction with others” (Carr; Hayes, 2015, p. 50).

Social media allows users and organizations to share whatever they wish, as well as to express their feelings and opinions on different issues (Pavliček; Doucek, 2015). This approach offers enterprises an ideal opportunity to use social media to collect useful information but also to understand the ethical expectations and responsibilities that their audiences demand from them. Often such expectations are identified simply by analyzing the “likes” or interactions of users on specific publications (Lyes; Palakshappa; Bulmer, 2012) but also by establishing conversations.

The inclusion of social media in communication strategies has opened up new scenarios for organizations. It has been shown that mere text disclosure for accounting information (as in traditional sustainability reporting) does not suffice and that more visual communication including images, photos and other visual elements are fundamental to have an impact on audiences and reinforce messages (Cho *et al.*, 2009). It is difficult for audiences to find trustworthiness in annual reports since signals of authenticity are more easily disseminated in less formal communicative contexts (Hetze, 2016). Thus, in social media platforms such as *Twitter*, “communication about CSR should be less formal and more emotional than with traditional channels, involve an enormous number of industry professionals, business and other stakeholders” (Chae; Park, 2018). These characteristics of social media motivate stakeholders to participate in the creation and evaluation processes of direct, dynamic and interactive content (Dellarocas, 2003). There is also a recognition among companies of the potential benefit of engaging in CSR practices that go beyond one-way reporting (Saxton *et al.*, 2019).

More specifically, it has been observed that the more interactive CSR communication is, the greater the credibility and sense of inclusion that is forged between stakeholders and enterprise (Eberle; Berens; Li, 2013), as it offers opportunities to interact with interest groups and establish permanent relationships, thereby creating a competitive advantage for the organization (Bilic, 2010; Fieseler; Fleck; Meckel, 2010). However, the literature has shown that for various reasons some companies fail to successfully create a dialogue between the enterprise and its stakeholders (Elving; Postma, 2017; Illia *et al.*, 2017) (i.e. by posting commercial content and avoiding the dissemination of shared values (Fernández-Gómez; Martín-Quevedo, 2018)).

On the other hand, organizations are aware that social media platforms may bring public attention to their less responsible practices (Stohl *et al.*, 2017). However, enterprises may well come to understand that they need to lose a degree of control over their communication (Macnamara; Zeffass, 2012), as the classical notion which considers communication strategy from a perspective of total control might profitably give way to a new approach, one which makes use of the ability to respond, contextualize and employ discursive approaches (King, 2009). To this end, organizations are able to make use of platforms such as *Twitter*, *YouTube* and *Facebook* as tools in a public space where individuals can establish relationships (conversations) but also propose or influence organizational strategies (Whelan; Moon; Grant, 2013). In the end, social media allows enterprises to share their CSR activities but also to identify needs not covered (Eberle; Berens; Li, 2013).

Another CSR scenario is that enterprises with a good CSR management or those with a strong corporate social responsibility positioning may be averse to using these platforms for their communication. Those organizations that use the (GRI) for text disclosure (sustainability reporting), or those firms included in the *Dow Jones Sustainability World Index (DJSI)*, may be less open to using social media platforms such as *YouTube* for their communication because such companies “may not perceive a need to further legitimize their CSR activities by disclosing them through alternate communication channels” (Bonsón; Bednárová, 2015, p. 46). Nevertheless, Pérez and López-Gutiérrez (2017) showed that reporting information about the company CSR management systems (such as programmes, plans and management) also generates corporate reputation.

However, even if an enterprise does not express a strong intention to communicate CSR through social media due to its current reputation, it may need to play a mediating role in the conversations between interest groups. Indeed, a basic characteristic of social media is that it allows users to create, distribute and respond to external content in a direct and personal manner, allowing enterprises to employ user-generated content and to create their own content (Weinberg; Pehlivan, 2011) when mediating with third parties involved in the conversation. Colleoni (2013) found that this is also true for elements of CSR, as “stakeholders ask their peers about information and opinions on specific topics related to

CSR, such as green energy and solar power" (p. 240). In such circumstances, organizations should maintain a presence in order to provide and control information, given that they have crucial reference material at their disposal, such as sustainability reports.

The limitations of the language used between enterprises and stakeholders is perhaps, from the perspective of this research, the area which most stands out. Even when the communication strategy seeks an interactive and engaging approach (dialogical strategy), organizations may fail to align the social expectations because

"the idea that the more the dialog, the more the communality seems to fail to portray the complexity of the communication dynamics, such as the persistence of different vocabulary within the same discourse, or simply a dialog without alignment" (Colleoni, 2013, p. 241).

In other words, although both enterprises and social media users want to speak to each other, they do not manage to communicate themselves. It may be that by delimiting the frame of conversation it might be possible to find out whether there is a dialogue between enterprises and audiences, even if it is limited to an underlying dialogue. We want to know if there are some concepts or words which lead to a better engagement. To do that, we have created a conversational framework limited to a set of concepts related to business ethics and sustainability that allows us to analyze the dialogue between companies and stakeholders in the area of CSR. From this relationship between both, the following hypotheses are proposed:

H1. There is an underlying CSR conversation among users and companies.

H2. There are CSR terms which are more commonly used by users and companies.

Gómez and Chalmeta (2013) point out that, even if the enterprise seeks to establish two-way communication, its posting or tweeting of CSR activities does not succeed in overcoming the lack of engagement on the part of the audience. If there is real intent to move beyond that limitation, Gómez and Chalmeta argue that one way to do so is by using a genuine and real approach to participating in social media. This argument is very much in line with the idea that the potential of social media to generate engagement is not being exploited as a direct consequence of a very rigid perception of the concept of target audiences and how best to communicate with them. In other words, it is due to the continuation of relationships based on formal communication associated with offline communication (Bennett; Wells; Freelon, 2011). From a strategic social media perspective, organizations focus on connecting the enterprise to its audience and building relationships through these platforms (Habibi; Laroche; Richard, 2014; Smith; Place, 2013). For this reason, we believe that it is possible to identify the issues which could best foster engagement with audiences.

H3. There are CSR terms which lead to more engagement among users in social media.

5. Methodology and sample

The goals of this research are:

- 1) to analyze if there are CSR concepts which can lead the conversation among *Twitter* users and companies when discourse is limited to CSR-related concepts; and
- 2) to detect those concepts which might create engagement (underlying conversations) between companies and users (*Twitter* users).

To achieve these goals, our research has been focused on insurance companies included in the *Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)* (effective as of 21 September 2015). *DJSI* has been widely used in the literature (Bonsón; Bednárová, 2015; Illia *et al.*, 2017). Inclusion in the index provides a best-in-class CSR approach (Bonsón; Bednárová, 2015), as, after assessing their sustainability score, only 10% of companies from each industry is included in the index (Cho *et al.*, 2012). In fact, other authors (Castelló; Lozano, 2009) argue that *Global Reporting Initiative (GRI)* and *DJSI* inclusion are examples of moral legitimacy. Although during the literature review, we identified that organizations included in the index are less likely to communicate CSR activities, we have concluded that those which are part of it are indeed representative of best practice in CSR.

The choice of insurance companies was made based on their average presence among the organizations that make up the *DJSI* (5% of enterprises in the *DJSI*) and because the sector is not subject to excessive demands by stakeholders, as are other industries. The companies of the sample are operating in several countries and all of them have a CSR strategy. Enterprises working in sensitive sectors where there may be significant environmental implications are faced with stakeholder expectations for greater transparency (Snider; Hill; Martin, 2003), due to which such enterprises tend to put a greater onus on CSR communication (Bonsón; Bednárová, 2015; Tagesson *et al.*, 2009) in order to reduce the social and environmental risks associated with their activities (Unerman, 2008).

We sought out the corporate *Twitter* accounts of insurance companies from the *DJSI*. A total of 10 official corporate accounts were identified. This analysis exclusively included corporate accounts disseminating general information, not specialized CSR accounts or corporate foundation accounts—because recent studies have underlined that this kind of philanthropic organizations works as a subdivision of the corporate brand or a social corporate brand (Monfort; Villagra, 2016)—. We wanted to analyze the impact of CSR information on an audience versus the communication of strengths for other intangible assets, such as corporate brand, reputation, innovation or corporate culture, among others.

Twitter has been chosen because several studies have highlighted that it is a very suitable forum for establishing a direct dialogue with the public (Etter, 2013; 2014) that favours co-branded and co-created communication (Burton *et al.*, 2017). Previous studies have also pointed out that issues regarding corporate philanthropy and social responsibility in the labour and environmental fields are regularly disseminated via *Twitter* (Chae; Park, 2018; Dutot; Lacalle-Gálvez; Versailles, 2016; Etter, 2014). Finally, *Twitter* is perceived as a platform for democratic participation that promotes digital citizenship due to its accessibility and the participation of stakeholders in those aspects that affect social interests (Khalil; O'Sullivan, 2017). As a result, companies use *Twitter* to build long-term relationships with their stakeholders and improve their audiences' perceptions through informal communication (Abitbol; Lee, 2017). Table 2 shows the enterprises analyzed.

Table 2. Description of insurance companies included in the *DJSI*

Company	Country	Twitter user
Insurance Australia	Australia	Not found
AXA SA	France	@AXA
Allianz SE	Germany	@Allianz
Muenchener Rueckversicherungs-Gesellschaft	Germany	@MunichRe
Sompo Japan Nipponkoa	Japan	Not found
Tokio Marine Holdings	Japan	Not found
Aegon	Netherlands	@Aegon
Delta Lloyd	Netherlands	@DL_Press
Storebrand	Norway	@storebrand_no
Dongbu Insurance	Republic of Korea	Not found
Samsung Fire & Marine Insurance	Republic of Korea	Not found
Samsung Life Insurance	Republic of Korea	Not found
Swiss Re AG	Switzerland	@SwissRe
Zurich Insurance	Switzerland	@Zurich
Aviva	UK	@avivapl
Standard Life	UK	@StandardLifepl

After an analysis of the content they shared on *Twitter*, we determined that only four of the companies (@AXA, @Allianz, @Zurich and @Avivapl) frequently shared information about their CSR strategy and activities, so we chose these companies as part of the final sample. The research is focused on the analysis of 296 tweets produced by these four companies and 8,354 tweets produced by users.

We created a codebook by extracting keywords from the *GRI*. The *GRI* guidelines have been used since the late 1990s. They are based on indicators that emerged from the triple bottom line (financial, environmental and social). The *GRI* is the leading guide in the world for the communication of CSR (KPMG, 2017; Roca; Searcy, 2012) and it has been used as a framework of analysis in previous studies (Suárez-Rico; Gómez-Villegas; García-Benau, 2018). The words used were general and very numerous (620).

Each unit of analysis (tweets) meeting these characteristics was measured according to four activities (tweet, retweet, like and reach).

- Tweet: Post or message published on *Twitter*.
- Retweet: To broadcast a tweet posted by one person to another (like forwarding an e-mail) (Lee; Oh; Kim, 2013).
- Likes: Are commonly used to show appreciation for a tweet and are represented by a small heart (*Twitter*, n.d.).
- Reach: measures the spread of the conversation, the number of user accounts which have received the message.

We applied the reach engagement rate. Thus, we divided the number of retweets and likes by the reach. Our results express these concepts to explain the different situations.

The methodology used is qualitative, however, we are aware of the lack of clear analysis models (Mazzei; Jackson, 2012; Sandín, 2003). The research design is based on a sequential model: production, analysis and results. It is worth mentioning that our research paradigm moves toward post-positivism, as the descriptive methodology prevails over the interpretative one (Guba; Lincoln, 2012).

To extract the data, we used *Oraquo Analytics*. Methodologies for data extraction using contracted services have previously been used in the literature (Jansen *et al.*, 2009). The classification algorithm selected all tweets containing any of the words mentioned in the code book, as well as those tweets mentioning the usernames of the sample or directly published by the sample. Previous studies (Colleoni, 2013) had found that during dialogues between enterprise and stakeholders "the messages are broadcast mostly with a direct mention of the company's name associated with a positive CSR content" (p. 240). When mentions of the user were published by accounts from the same organization but from another region, those tweets were omitted from the analysis.

NVivo 11 Plus software was used to manage and analyze the data produced. The tweets were downloaded and stored in a database, which allowed us to access the metadata. The downloaded tweets were produced between October 4 and November 3, 2016.

6. Results

6.1. Conversation among users and companies.

First, we analyzed those words in the code book which were in the users' tweets and in at least two companies' tweets. In consequence, only 26.1% users' tweets and 56.1% of companies tweets were analyzed.

We then determined the percentage of tweets that represents the words inside each category (users who mention a company and companies). In this sense, there are some concepts which are important for companies' messages: local (5.7% of companies' tweets), financial (4.1%), work (3%), impact (3%), health (2.7%), risk (2.7%), incomes (2.4%), women (2%). On the other hand, the following concepts are important for users: investment (2% of users' tweets), use (1.9%), research (1.6%), services (1.5%), customer (1.5%), health (1.4%), local (1.3%), partners (1.3%), financial (1%), policy (1%).

By taking into account the presence of the concepts and the percentage of tweets that represents each word, we defined two choices: shared concepts (because the words are part of both company and users tweets but also because they represent a relevant percentage of the sample tweets) and partially shared concepts (because these words are part of both company and users tweets but they do not represent a relevant percentage of the sample tweets).

a) Shared concepts

"Health", "financial" and "local" are shared concepts because these words are part of both companies' and users' tweets but also because they represent a relevant percentage of the sample tweets. This is the case of the concepts: health (122 tweets), financial (98 tweets) and local (122).

However, even when they talk about CSR issues, the companies normally use the concept "financial" or "health" to praise themselves, as in the following tweets from *Aviva* and *Axa*:

"#Aviva is proud to be one of 72 financial services organisations that have committed to gender #diversity targets... <https://t.co/dGw5llm3wz>"

"🏆 #AXA: 1st global #insurance brand & in the top 3 global financial services brands w/ a brand value growth this ye... <https://t.co/nCuEAS6d07>"

Thus, the use of "health" and "financial" is not related to CSR terms but to commercial goals.

The use of the word "local" is also remarkable, having a high presence among users (122 tweets). In this case, all tweets are part of conversations with users in which they ask for more information to solve the product (insurance) problems. An example that shows this is the following:

"@Kez2397 Hello, very sorry to hear this. Can I know where you're located so the local team can help?"

Thus, we detected that once again the conversation is not about CSR issues but related to commercial or service issues.

As a consequence, we can notice that companies and users shared interests, but these are not related to a real conversation based on CSR and stakeholder dialogue but self-interest issues which are closer to commercial concepts.

b) Partially shared concepts

The following concepts are partially shared terms because these words are part of both companies' and users' tweets, but they do not represent a relevant percentage of the sample tweets. First of all, the concept "impact" is the only one that has a presence among users and the four companies. However, it does not represent a high percentage of the companies' tweets. Nevertheless, concerning the companies, *Aviva* produces more tweets with the word "impact". For instance, two of the tweets refer to the impact of floods:

"#Aviva to provide workshops with @BritishRedCross to frontline claims teams on psycho-social impact of floods... <https://t.co/qIKICdFH5M>"

and

"New #research finds #flooding can have a long term impact on the well-being and mental health of those affected... <https://t.co/fPKlizBU1H>"

Thus, the use of impact is used with a CSR perspective.

Another interesting aspect is the presence of the word "women". Companies produce tweets such as:

"We've signed the #WomeninFinance Charter & are working towards at least 30% women in senior roles at #Aviva by 2021... <https://t.co/ox6azZEBFa>"

and

"#Aviva's Paula Thomsen blogs about #AdaLovelaceDay & why we need more women leading the technological charge: <https://t.co/BHCJlQ1ctr>"

Therefore, we can observe that companies aim to show their commitment to gender equality.

The following table shows the number of times that a word was written by users and companies. All of these words were chosen because they appeared in users' tweets but also in at least two companies of the sample.

In this table, we can also observe that even if some concepts such as "investment" seem to be relevant for users (163 tweets), this is not the case for the companies as only two of them –*Allianz* and *Aviva*– produce tweets related to this concept. For instance, even if *Axa* does not have any tweet related to the concept, 26 users have echoed the fact that the company has won an award by tweeting or retweeting

"#AXA wins top award for its investment-related analysis of climate risks #climatechange
<https://t.co/M3PHTe0ko4>"

As a result, we observed that the "investment" in CSR issues is attractive for users, but companies prefer not communicating it.

On the other hand, the concept "services" also has a high presence among users and companies. However, in this case the use of the concept is clearly product-oriented. Users also praise the companies, for example:

"#AXA continuing to increase its brand value! In the top 50 globally, in the top 3 of financial services... <https://t.co/EBE-KU1knx5>"

but we can also find tweets from users who complain about company services:

"@BajajAllianz I have to insurance policy 1st time I m asking for claim but baja allianz can't give me a gud services... it's shameful"

"@snapdeal @Snapdeal_Help I purchased tyres and hear from your service partner AXA, they stopped all services for you. #FAIL #SoS"

According to the partially shared concepts, we detected that some issues, such as "women", "impact" or "investment", might be keywords which represent a framework to dialogue about CSR issues. Other concepts, such as "work", "risk", "incomes", "research", "service", "customer", "partners" or "policy" might be important in terms of CSR but they do not have a high presence among both users and/or companies. Thus, we detected the existence of an underlying CSR conversation but this one has not been conveniently treated by companies. When users endorse CSR activities by sharing information about it (i.e. investment in climate change), companies do not communicate it. Therefore, we have detected that the code book (created from the *GRI*) allowed us to detect some CSR-related concepts which are more commonly

Table 3. Presence of CSR terms (ordered by % of users' tweets)

	Total	Users	% of users' tweets	Companies	% of companies' tweets
investment	166	163	2.0%	3	1.0%
use	160	158	1.9%	2	0.7%
research	141	137	1.6%	4	1.4%
services	133	128	1.5%	5	1.7%
customer	130	125	1.5%	5	1.7%
health	122	114	1.4%	8	2.7%
local	122	105	1.3%	17	5.7%
partners	110	107	1.3%	3	1.0%
financial	98	86	1.0%	12	4.1%
policy	89	85	1.0%	4	1.4%
work	85	76	0.9%	9	3.0%
employee	76	72	0.9%	4	1.4%
women	85	79	0.9%	6	2.0%
risk	75	67	0.8%	8	2.7%
years	69	65	0.8%	4	1.4%
value	71	68	0.8%	3	1.0%
social	58	55	0.7%	3	1.0%
program	53	51	0.6%	2	0.7%
impact	52	43	0.5%	9	3.0%
change	45	42	0.5%	3	1.0%
distribution	43	40	0.5%	3	1.0%
strategy	42	40	0.5%	2	0.7%
opportunities	41	39	0.5%	2	0.7%
benefits	41	37	0.4%	4	1.4%
products	39	37	0.4%	2	0.7%
marketing	33	30	0.4%	3	1.0%
security	24	21	0.3%	3	1.0%
protection	22	17	0.2%	5	1.7%
incomes	20	13	0.2%	7	2.4%
information	18	14	0.2%	4	1.4%
area	15	13	0.2%	2	0.7%
survey	16	12	0.1%	4	1.4%
changing	14	11	0.1%	3	1.0%
low	14	12	0.1%	2	0.7%
communities	12	9	0.1%	3	1.0%
cost	12	9	0.1%	3	1.0%
	2,346	2,180	26.1%	166	56.1%

used. Thus, we can recognize H2. There are CSR terms which are more commonly used by users and companies. Nevertheless, we have to refuse our first hypothesis (H1. There is an underlying CSR conversation among users and companies) because there are some concepts which are commonly used by users and companies, but they are not written in a CSR sense.

6.2. CSR terms and engagement

This section aims to provide information about the CSR terms which might increase the engagement. The following table shows terms in order of reach engagement rate. All of these terms are part of the codebook which contains CSR terms.

Table 4. CSR terms in the code book and user engagement rate

	Users				Companies			
	RT	Favs	Reach	Reach engagement rate	RT	Favs	Reach	Reach engagement rate
services	84	86	1,112,182	0.015%	5	4	127,404	0.007%
health	48	47	925,066	0.010%	7	6	189,627	0.007%
financial	12	18	215,498	0.014%	10	10	337,939	0.006%
employee	63	63	186,673	0.067%	3	4	130,262	0.005%
protection	7	6	48,011	0.027%	4	5	196,821	0.005%
customer	35	46	326,463	0.025%	4	4	158,243	0.005%
change	11	13	98,486	0.024%	3	3	113,805	0.005%
work	23	32	358,058	0.015%	8	7	274,470	0.005%
social	20	25	176,729	0.025%	1	2	77,475	0.004%
risk	28	26	395,462	0.014%	4	6	281,204	0.004%
benefits	11	7	141,028	0.013%	4	3	160,028	0.004%
impact	31	30	1,478,804	0.004%	8	7	358,607	0.004%
policy	18	24	2,367,469	0.002%	1	2	179,035	0.002%
SUM	391	423	7,829,929	0.010%	62	63	2,584,920	0.005%
MEAN	30.1	32.5	602,302.2	0.020%	4.8	4.8	198,840	0.005%

Table 4 shows that CSR terms have generated the following impacts. Users' tweets: 391 retweets, 423 favs and reached just under 8 million people. The average reach engagement rate was 0.020%. Thus, despite reaching millions of people, the reach engagement rate among users' tweets (related to CSR terms) is not remarkable.

The users' tweets with more reach engagement rate were those which contained the words "employee", "protection", "customer", "social" and "change". Although these terms were part of the code book, some of them were written in a sense far from CSR issues. For instance, mostly the use of "employee" is related to products:

"RT @YouTalkInsNEWS: Allianz launches new #employee #Legal assistance product <https://t.co/pbbnNx6Meh> #insurance"

Therefore, although "employee" is the term that obtains the highest reach engagement rate (0.067%) of the different concepts analyzed, actually it is seen that the use of the concept is more related to commercial issues than to CSR issues.

This pattern is also observed in the terms "protection", "customer" and "change". The one most directly related to CSR is "social".

"RT @sport4humanity: "We are here to promote social inclusion. We are committed to making this a success not just today but for years to come." @pbo from @Allianz"

The terms that generate less engagement are "policy" (0.002%) and "impact" (0.004%). In any case, a high engagement rate is not observed in the concepts analysed and when tweets are analysed, in most cases they are not directly related to CSR issues.

Companies' tweets obtained 62 retweets, 63 favs and reached more than 2.5 million people. In this case, the reach engagement rate was 0.005%. Once again, the engagement generated by CSR terms is very low.

Companies get more engagement when they share information with tweets which contain the words "services" (in a commercial sense not as part of the product responsibility in *GRI*), "health" (they operate in the insurance industry), financial issues and employee news or job offers. For instance, *Axa* published

" Standard & Poor's (@SPGlobal) upgrades #AXA's financial strength rating to 'AA-' with stable outlook <https://t.co/pGeUzYfHJS>"

In sum, the words that generate engagement and are related to CSR issues are used as part of the commercial communication. Only “social” keeps its responsible meaning. Companies highlight their performance (with words such as “financial”) or their products (“service”, “health”) and generate engagement. In this sense, we can partially recognize H3. There are CSR terms which lead to more engagement among users because we consider that this study detects that some CSR-related words are more attractive for users than others.

7. Discussion and conclusions

Corporate social responsibility (CSR) increase transparency if companies include in their CSR communication some information about values and ethical commitments (Du *et al.*, 2010; Jahdi; Acikdilli, 2009). Moreover, social media provides an opportunity for companies to interact and create a dialogue with the stakeholders (DiStaso *et al.*, 2011). In some cases, social media platforms favor the involvement and dialogical strategies based on CSR activities, as proposed by Morsing and Schultz (2006) and Colleoni (2013). Furthermore, social media communication encourages stakeholders to participate in the content provided in those platforms by companies (Dellarocas, 2003). As a consequence, companies gain more credibility and competitive advantage through the interaction with the stakeholders (Bilic, 2010; Fieseler; Fleck; Meckel, 2010).

However, some companies doesn't use the opportunity for a dialogue on social media (Illia *et al.*, 2017). This study shows that enterprises and stakeholders express themselves in a different way (Colleoni, 2013). As a consequence, enterprises do not generate an engagement (Gómez; Chalmeta, 2013). Therefore, the objective of this study was to identify whether particular CSR-related keywords favor communication between companies and social media users. To do that, we have created a conversational framework limited to a set of concepts related to business ethics and sustainability. After the analysis of more than 8,500 tweets of users and insurance companies, we concluded that communication is scarce between companies and users related to CSR. In general, companies and users shared interests, but these were not related to a real conversation based on CSR concepts. As a consequence, companies do not use communication to inform and create an engagement with stakeholders through social media.

However, there are shared CSR-related concepts which might enhance the conversation about CSR topics and therefore the stakeholder dialogue. The use of “health”, “financial” and “local” is attractive for both users and companies, but they do not use it with a CSR approach. In this sense, the use of health is motivated for the industry (users who mention insurance companies and companies that operate in this field) and not for a CSR motivation. The financial perspective occurs because these kinds of corporate accounts and their relationships with users (mostly influencers and media) usually want to send/receive information about their financial performance. Again, the discourse about CSR is far from the use of these keywords which were extracted from the *Global Reporting Initiative (GRI)*. Finally, the word “local” usually refers to users' demand about obtaining further local information on products or services.

We have detected that there are CSR terms which are more commonly used by users and companies. This is an opportunity for companies to enhance their CSR activities by linking interest to responsible issues. Words such as “local”, “financial”, “work”, “impact”, “health”, “risk”, “incomes” or “women”, and concepts which are important for users, such as “investment”, “use”, “research”, “services”, “customer”, “health”, “local”, “partners”, “financial” and “policy” are commonly used.

In other words, the results put forward by Colleoni (2013) regarding the hurdles to linking discourses when discussing CSR remain, even when the language is delimited. For this reason, the search for a dialogue strategy as proposed by Morsing and Schultz (2006), as well as Colleoni (2013), does not seem to happen, at least not on social media platforms such as *Twitter* in the insurance industry. Based on the results, we can conclude that the hypotheses proposed in this study can be partially confirmed. Regarding “H1. There is an underlying CSR conversation among users and companies”, the results show that there are some concepts, which are commonly used by users and companies, but they are not written in a CSR sense. Therefore, we cannot confirm H1. On the other hand, the codebook allowed us to detect some CSR-related concepts that are more commonly used. Thus, we can confirm H2. There are CSR terms, which are more commonly used by users and companies. Finally, those words related to CSR issues that generate engagement are used as part of the commercial communication. Companies highlight their performance, or their products and it leads to generate engagement. In this sense, we can partially confirm H3. There are CSR terms, which lead to more engagement among users.

We can partially state that there are CSR terms which lead to more engagement among users because we consider that this study allows practitioners to accept that some CSR-related words are more attractive for users than others. Results explain that taking the words related to industry (health) and attractiveness of financial performance as well as local interest are words which might allow companies and chief communication officers to spread CSR messages, because this study shows that tweets which are closely related to these variables attract social media users' interest.

To shed light on this proposal, we can refer to the thesis of Menon and Kahn (2003) who state that stakeholders understand better those philanthropic activities which are closely related to the company activity. In this case, talking about insurance products (health), financial performance or local activities might enhance the users' interest. Companies should take this information into account when they communicate about CSR activities. This kind of content can generate more dialogue between companies and users.

Although we consider the limitation of the analysis to a set of keywords to be appropriate, it is clear that a larger number of companies must be included in the sample and a bigger volume of tweets must be analyzed. Doing so will provide a larger volume of data, facilitating the search for CSR related terms that could link the discourse of users and companies more effectively. As the literature review and the sampling justification have underlined, a large number of the studies published in international journals within this line of research have used a similar volume of data. However, it is important to mention that, with the rise of big data and data mining, social network content analysis studies require millions of units of analysis to be more accurate. This is another limitation of the study that should be taken into account in future research. Finally, we consider that the analyzed tweets ought to be updated to more recent communications made by the sampled companies. Although the style and communicative activity of the organizations have not changed considerably, it would be appropriate for future research to check whether there has been any substantial change in the relationship of these insurance companies with their stakeholders.

8. References

- Abitbol, Alan; Lee, Sun-Young** (2017). "Messages on CSR-dedicated Facebook pages: What works and what doesn't". *Public relations review*, v. 43, n. 4, pp. 796-808.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.002>
- Aced-Toledano, Cristina; Lalueza, Ferran** (2018). "Monologues in the conversational era: Assessing the level of dialogic communication that big firms are reaching on social media". *El profesional de la información*, v. 27, n. 6, pp. 1270-1280.
<https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.10>
- Aguinis, Herman; Glavas, Ante** (2012). "What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda". *Journal of management*, v. 38, n. 4, pp. 932-968.
<https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Bartlett, Jennifer L.; Devin, Bree** (2011). "Management, communication, and corporate social responsibility". In: Ihlen, Øyvind; Bartlett, Jennifer L.; May, Steve (eds.). *The handbook of communication and corporate social responsibility*. Chichester (UK): Wiley-Blackwell, pp. 45-66. ISBN: 978 1 444 33634 4
<https://doi.org/10.1002/9781118083246.ch3>
- Bennett, W. Lance; Wells, Chris; Freelon, Deen** (2011). "Communicating civic engagement: Contrasting models of citizenship in the youth web sphere". *Journal of communication*, v. 61, n. 5, pp. 835-856.
<https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2011.01588.x>
- Bilic, Ivana** (2010). "Development of web corporate communications function by official web sites and value added ranking: Case of Croatia". *The business review*, v. 15, n. 1, pp. 151-158.
https://bib.irb.hr/datoteka/479324.Paper_Bilic_Ivana_Feb_3_10_New_York_10_May_Formated.doc
- Bonsón, Enrique; Bednárová, Michaela** (2015). "YouTube sustainability reporting: Empirical evidence from Eurozone-listed companies". *Journal of information systems*, v. 29, n. 3, pp. 35-50.
<https://doi.org/10.2308/isys-50993>
- Burton, Suzan; Soboleva, Alena; Daellenbach, Kate; Basil, Debra Z.; Beckman, Terry; Deshpande, Sameer** (2017). "Helping those who help us: Co-branded and co-created Twitter promotion in CSR partnerships". *Journal of brand management*, v. 24, n. 4, pp. 322-333.
<https://doi.org/10.1057/s41262-017-0053-5>
- Carr, Caleb T.; Hayes, Rebecca A.** (2015). "Social media: Defining, developing, and divining". *Atlantic journal of communication*, v. 23, n. 1, pp. 46-65.
<https://doi.org/10.1080/15456870.2015.972282>
- Carroll, Archie B.** (1999). "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct". *Business & society*, v. 38, n. 3, pp. 268-295.
<https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Castelló, Itziar; Etter, Michael; Årup-Nielsen, Finn** (2016). "Strategies of legitimacy through social media: The networked strategy". *Journal of management studies*, v. 53, n. 3, pp. 402-432.
<https://doi.org/10.1111/joms.12145>
- Castelló, Itziar; Lozano, Josep** (2009). "From risk management to citizenship corporate social responsibility: Analysis of strategic drivers of change". *Corporate governance*, v. 9, n. 4, pp. 373-385.
<https://doi.org/10.1108/14720700910984927>
- Castelo-Branco, Manuel; Lima-Rodrigues, Lúcia** (2006). "Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks: A legitimacy theory perspective". *Corporate communications: An international journal*, v. 11, n. 3, pp. 232-248.
<https://doi.org/10.1108/14720700910984927>

- Chae, Bongsug; Park, Eunhye** (2018). "Corporate social responsibility (CSR): A survey of topics and trends using Twitter data and topic modeling". *Sustainability*, v. 10, n. 7, art. 2231.
<https://doi.org/10.3390/su10072231>
- Cho, Charles H.; Guidry, Ronald P.; Hageman, Amy M.; Patten, Dennis M.** (2012). "Do actions speak louder than words? An empirical investigation of corporate environmental reputation". *Accounting, organizations and society*, v. 37, n. 1, pp. 14-25.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.12.001>
- Cho, Charles H.; Phillips, Jillian R.; Hageman, Amy M.; Patten, Dennis M.** (2009). "Media richness, user trust, and perceptions of corporate social responsibility". *Accounting, auditing & accountability journal*, v. 22, n. 6, pp. 933-952.
<https://doi.org/10.1108/09513570910980481>
- Colleoni, Elanor** (2013). "CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media". *Corporate communications: An international journal*, v. 18, n. 2, pp. 228-248.
<https://doi.org/10.1108/13563281311319508>
- Crane, Andrew; Glozer, Sarah** (2016). "Researching corporate social responsibility communication: Themes, opportunities and challenges". *Journal of management studies*, v. 53, n. 7, pp. 1223-1252.
<https://doi.org/10.1111/joms.12196>
- Dellarocas, Chrysanthos** (2003). "The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms". *Management science*, v. 49, n. 10, pp. 1407-1424.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.49.10.1407.17308>
- DiStaso, Marcia W.; McCorkindale, Tina; Wright, Donald K.** (2011). "How public relations executives perceive and measure the impact of social media in their organizations". *Public relations review*, v. 37, n. 3, pp. 325-328.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.06.005>
- Dowling, John; Pfeffer, Jeffrey** (1975). "Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior". *Pacific sociological review*, v. 18, n. 1, pp. 122-136.
<https://doi.org/10.2307/1388226>
- Du, Shuili; Bhattacharya, Chitrabhan B.; Sen, Sankar** (2010). "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication". *International journal of management reviews*, v. 12, n. 1, pp. 8-19.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
- Dutot, Vincent; Lacalle-Gálvez, Eva; Versailles, David W.** (2016). "CSR communications strategies through social media and influence on e-reputation: An exploratory study". *Management decision*, v. 54, n. 2, pp. 363-389.
<https://doi.org/10.1108/MD-01-2015-0015>
- Eberle, David; Berens, Guido; Li, Ting** (2013). "The impact of interactive corporate social responsibility communication on corporate reputation". *Journal of business ethics*, v. 118, n. 4, pp. 731-746.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1957-y>
- Elving, Wim J. L.; Postma, Rosa-May** (2017). "Social media: The dialogue myth? How organizations use social media for stakeholder dialogue". In: Van-Ruler, Betteke; Smit, Iekje; Ihlen, Øyvind; Romenti, Stefania (eds.). *How strategic communication shapes value and innovation in society*. Emerald Publishing Limited, pp. 123-141. ISBN: 978 1 78714 717 1
<https://doi.org/10.1108/S2398-391420170000002011>
- Etter, Michael** (2013). "Reasons for low levels of interactivity: (Non-) interactive CSR communication in Twitter". *Public relations review*, v. 39, n. 5, pp. 606-608.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.06.003>
- Etter, Michael** (2014). "Broadcasting, reacting, engaging - Three strategies for CSR communication in Twitter". *Journal of communication management*, v. 18, n. 4, pp. 322-342.
<https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2013-0007>
- Fernández-Gómez, Erika; Martín-Quevedo, Juan** (2018). "La estrategia de *engagement* de *Netflix España* en *Twitter*". *El profesional de la información*, v. 27, n. 6, pp. 1292-1302.
<https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.12>
- Fieseler, Christian; Fleck, Matthes; Meckel, Miriam** (2010). "Corporate social responsibility in the blogosphere". *Journal of business ethics*, v. 91, n. 4, pp. 599-614.
<https://doi.org/10.1007/s10551-009-0135-8>
- Freeman, R. Edward** (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Boston: Pitman Ballinger. ISBN: 978 0 273019138

- Golob, Ursa; Podnar, Klement; Elving, Wim J.; Nielsen, Anne-Ellerup; Thomsen, Christa; Schultz, Friederike** (2013). "CSR communication: quo vadis?". *Corporate communications: An international journal*, v. 18, n. 2, pp. 176-192.
<https://doi.org/10.1108/13563281311319472>
- Gómez, Lina M.; Chalmeta, Ricardo** (2013). "The importance of corporate social responsibility communication in the age of social media". In: *16th International public relations research conference*, Miami, March 6-10.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2290793
- Guba, Egon G.; Lincoln, Yvonna S.** (2012). "Controversias paradigmáticas, contradicciones y confluencias emergentes". In: Denzin, Norman K.; Lincoln, Yvonna S. (eds.). *Paradigmas y perspectivas en disputa. Manual de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa. pp. 28-72. ISBN: 978 84 97843096
- Habibi, Mohammad-Reza; Laroche, Michel; Richard, Marie-Odile** (2014). "The roles of brand community and community engagement in building brand trust on social media". *Computers in human behavior*, v. 37, pp. 152-161.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.04.016>
- Hetze, Katharina** (2016). "Effects on the (CSR) reputation: CSR reporting discussed in the light of signalling and stakeholder perception theories". *Corporate reputation review*, v. 19, n. 3, pp. 281-296.
<https://doi.org/10.1057/s41299-016-0002-3>
- Ihlen, Øyvind; Bartlett, Jennifer L.; May, Steve** (2011). "Corporate social responsibility and communication". In: Ihlen, Øyvind; Bartlett, Jennifer L.; May, Steve (eds.). *The handbook of communication and corporate social responsibility*. Chichester (UK): Wiley-Blackwell, pp. 1-22. ISBN: 978 1 444 33634 4
<https://doi.org/10.1002/9781118083246.ch1>
- Illia, Laura; Romenti, Stefania; Rodríguez-Cánovas, Belén; Murtarelli, Grazia; Carroll, Craig E.** (2017). "Exploring corporations' dialogue about CSR in the digital era". *Journal of business ethics*, v. 146, n.1, pp. 39-58.
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2924-6>
- Illia, Laura; Zyglidopoulos, Stelios C.; Romenti, Stefania; Rodríguez-Cánovas, Belén; González-Del-Valle-Brena, Almudena** (2013). "Communicating corporate social responsibility to a cynical public". *MIT Sloan management review*, v. 54, n. 3.
<https://sloanreview.mit.edu/article/communicating-corporate-social-responsibility-to-a-cynical-public>
- Jahdi, Khosro S.; Acikdilli, Gaye** (2009). "Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): marriage of convenience or shotgun wedding?". *Journal of business ethics*, v. 88, n. 1, pp. 103-113.
<https://doi.org/10.1007/s10551-009-0113-1>
- Jansen, Bernard J.; Zhang, Mimi; Sobel, Kate; Chowdury, Abdur** (2009). "Twitter power: Tweets as electronic word of mouth". *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, v. 60, n. 11, pp. 2169-2188.
<https://doi.org/10.1002/asi.21149>
- Khalil, Sandra; O'Sullivan, Patrick** (2017). "Corporate social responsibility: Internet social and environmental reporting by banks". *Meditari accountancy research*, v. 25, n. 3, pp. 414-446.
<https://doi.org/10.1108/MEDAR-10-2016-0082>
- King, Cynthia L.** (2009). "Emergent communication strategies". *International journal of strategic communication*, v. 4, n. 1, pp. 19-38.
<https://doi.org/10.1080/15531180903415814>
- KPMG** (2017). *The road ahead. The KPMG survey of corporate responsibility reporting 2017*.
https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/campaigns/csr/pdf/CSR_Reporting_2017.pdf
- Lee, Kiljae; Oh, Won-Yong; Kim, Namhyeok** (2013). "Social media for socially responsible firms: Analysis of Fortune 500's Twitter profiles and their CSR/CSIR ratings". *Journal of business ethics*, v. 118, n. 4, pp. 791-806.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1961-2>
- Lyes, Amy; Palakshappa, Nitha; Bulmer, Sandy** (2012). "Communicating corporate social responsibility using social media: implications for marketing strategists". *AMA Summer educators' conference proceedings*, v. 23, pp. 249-256.
- Macnamara, Jim; Zerfass, Ansgar** (2012). "Social media communication in organizations: The challenges of balancing openness, strategy, and management". *International journal of strategic communication*, v. 6, n. 4, pp. 287-308.
<https://doi.org/10.1080/1553118X.2012.711402>
- Mangold, W. Glynn; Faulds, David J.** (2009). "Social media: The new hybrid element of the promotion mix". *Business horizons*, v. 52, n. 4, pp. 357-365.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>
- Massey, Joseph-Eric** (2001). "Managing organizational legitimacy: Communication strategies for organizations in crisis". *International journal of business communication*, v. 38, n. 2, pp. 153-182.
<https://doi.org/10.1177/002194360103800202>

- Mazzei, Lisa A.; Jackson, Alecia Y.** (2012). "Complicating voice in a refusal to 'Let participants speak for themselves'". *Qualitative inquiry*, v. 18, n. 9, pp. 745-751.
<https://doi.org/10.1177/1077800412453017>
- Menon, Satya; Kahn, Barbara E.** (2003). "Corporate sponsorships of philanthropic activities: When do they impact perception of sponsor brand?". *Journal of consumer psychology*, v. 13, n. 3, pp. 316-327.
https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1303_12
- Monfort, Abel; Villagra, Nuria** (2016). "Corporate social responsibility and corporate foundations in building responsible brands". *El profesional de la información*, v. 25, n. 5, pp. 767-777.
<https://doi.org/10.3145/epi.2016.sep.07>
- Morsing, Mette; Schultz, Majken** (2006). "Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies". *Business ethics: A European review*, v. 15, n. 4, pp. 323-338.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- Morsing, Mette; Schultz, Majken; Nielsen, Kasper-Ulf** (2008). "The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study". *Journal of marketing communications*, v. 14, n. 2, pp. 97-111.
<https://doi.org/10.1080/13527260701856608>
- Pavliček, Antonín; Doucek, Petr** (2015). "Corporate social responsibility in social media environment". In: Khalil, Ismail; Neuhold, Erich; Tjoa, A. Min; Xu, Li-Da; You, IIsun (eds.). *Information and communication technology. ICT-EurAsia 2015*. Lecture notes in computer science: Springer. pp. 323-332. ISBN: 3319243144
https://doi.org/10.1007/978-3-319-24315-3_33
- Pelozo, John; Shang, Jingzhi** (2011). "How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review". *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 39, n. 1, pp. 117-135.
<https://doi.org/10.1007/s11747-010-0213-6>
- Pérez, Andrea; López-Gutiérrez, Carlos** (2017). "An empirical analysis of the relationship between the information quality of CSR reporting and reputation among publicly traded companies in Spain". *Academia. Revista latinoamericana de administración*, v. 30, n. 1, pp. 87-107.
<https://doi.org/10.1108/ARLA-02-2016-0036>
- Porter, Michael E.; Kramer, Mark R.** (2006). "Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility". *Harvard business review*, v. 84, n. 12, pp. 78-92.
<https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
- Roberts, Robin W.** (1992). "Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory". *Accounting, organizations and society*, v. 17, n. 6, pp. 595-612.
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90015-K](https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90015-K)
- Roca, Laurence-Clément; Searcy, Cory** (2012). "An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports". *Journal of cleaner production*, v. 20, n. 1, pp. 103-118.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.08.002>
- Rodríguez, Linda C.; LeMaster, Jane** (2007). "Voluntary corporate social responsibility disclosure: SEC 'CSR Seal of approval'". *Business & society*, v. 46, n. 3, pp. 370-384.
<https://doi.org/10.1177/0007650306297944>
- Sandín, María-Paz** (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Madrid: McGraw Hill. ISBN: 84 481 3779 5
- Saxton, Gregory D.; Gómez, Lina; Ngoh, Zed; Lin, Yi-Pin; Dietrich, Sarah** (2019). "Do CSR messages resonate? Examining public reactions to firms' CSR efforts on social media". *Journal of business ethics*, v. 155, n. 2, pp. 359-377.
<https://doi.org/10.1007/s10551-017-3464-z>
- Scherer, Andreas-Georg; Palazzo, Guido** (2007). "Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective". *Academy of management review*, v. 32, n. 4, pp. 1096-1120.
<https://doi.org/10.5465/amr.2007.26585837>
- Schlegelmilch, Bodo B.; Pollach, Irene** (2005). "The perils and opportunities of communicating corporate ethics". *Journal of marketing management*, v. 21, n. 3-4, pp. 267-290.
<https://doi.org/10.1362/0267257053779154>
- Sen, Sankar; Bhattacharya, Chitra-Bhanu** (2001). "Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility". *Journal of marketing research*, v. 38, n. 2, pp. 225-243.
<https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.225.18838>

- Smith, Brian G.; Place, Katie R.** (2013). "Integrating power? Evaluating public relations influence in an integrated communication structure". *Journal of public relations research*, v. 25, n. 2, pp. 168-187.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.758585>
- Snider, Jamie; Hill, Ronald-Paul; Martin, Diane** (2003). "Corporate social responsibility in the 21st century: A view from the world's most successful firms". *Journal of business ethics*, v. 48, n. 2, pp. 175-187.
<https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000004606.29523.db>
- Stohl, Cynthia; Etter, Michael; Banghart, Scott; Woo, DaJung** (2017). "Social media policies: Implications for contemporary notions of corporate social responsibility". *Journal of business ethics*, v. 142, n. 3, pp. 413-436.
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2743-9>
- Suárez-Rico, Yuli-Marcela; Gómez-Villegas, Mauricio; García-Benau, María-Antonia** (2018). "Exploring Twitter for CSR disclosure: Influence of CEO and firm characteristics in Latin American companies". *Sustainability*, v. 10, n. 8, art. 2617.
<https://doi.org/10.3390/su10082617>
- Suchman, Mark C.** (1995). "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches". *Academy of management review*, v. 20, n. 3, pp. 571-610.
<https://doi.org/10.2307/258788>
- Tagesson, Torbjörn; Blank, Veronica; Broberg, Pernilla; Collin, Sven-Olof** (2009). "What explains the extent and content of social and environmental disclosures on corporate websites: A study of social and environmental reporting in Swedish listed corporations". *Corporate social responsibility and environmental management*, v. 16, n. 6, pp. 352-364.
<https://doi.org/10.1002/csr.194>
- Twitter (n.d.). "How to like a Tweet or moment". *Help center*.
<https://help.twitter.com/en/using-twitter/liking-tweets-and-moments>
- Unerman, Jeffrey** (2008). "Strategic reputation risk management and corporate social responsibility reporting". *Accounting, auditing & accountability journal*, v. 21, n. 3, pp. 362-364.
<https://doi.org/10.1108/09513570810863941>
- Waddock, Sandra; Goggins, Bradley K.** (2011). "The paradoxes of communicating corporate social responsibility". In: Ihlen, Øyvind; Bartlett, Jennifer L.; May, Steve (eds.). *The handbook of communication and corporate social responsibility*. Chichester (UK): Wiley-Blackwell, pp. 23-43. ISBN: 978 1 444 33634 4
<https://doi.org/10.1002/9781118083246.ch2>
- Watkins, Brandi; Lewis, Regina** (2014). "Initiating dialogue on social media: An investigation of athletes' use of dialogic principles and structural features of Twitter". *Public relations review*, v. 40, n. 5, pp. 853-855.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.08.001>
- Weinberg, Bruce D.; Pehlivan, Ekin** (2011). "Social spending: Managing the social media mix". *Business horizons*, v. 54, n. 3, pp. 275-282.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.008>
- Whelan, Glen; Moon, Jeremy; Grant, Bettina** (2013). "Corporations and citizenship arenas in the age of social media". *Journal of business ethics*, v. 118, n. 4, pp. 777-790.
<http://doi.org/10.1007/s10551-013-1960-3>
- Zimmerman, Monica A.; Zeitz, Gerald J.** (2002). "Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy". *Academy of management review*, v. 27, n. 3, pp. 414-431.
<https://doi.org/10.2307/4134387>



El profesional de la
información

Bienvenido a EPI Indexada por ISI y Scopus
ISSN 1395-6710 / ISSN-e 1699-2407
Revista internacional, científica y profesional.

<http://www.elprofesionaldelainformacion.com>

Revista internacional de
Información y Comunicación
indexada por WoS Social Sciences Citation Index (Q2),
Scopus (Q1) y otras bases de datos

Factor de impacto JCR:
JIF 2018=1,505

Scopus/SCImago Journal Rank:
SJR 2018=0,601



Presentación del Director

The role of communication in organizational culture. Is there a pattern in Spanish fashion companies?

Paloma Díaz-Soloaga

How to cite this article:

Díaz-Soloaga, Paloma (2019). "The role of communication in organizational culture. Is there a pattern in Spanish fashion companies?". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280506.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.06>

Manuscript received on 9th April 2019

Accepted on 8th July 2019



Paloma Díaz-Soloaga

<https://orcid.org/0000-0003-1798-1768>

Universidad Complutense de Madrid
Facultad de Ciencias de la Información
Av. Complutense, 3. 28040 Madrid, Spain
pdiaz@ucm.es

Abstract

The link between organizational culture and efficiency has been widely studied in academia as there is great interest in finding out whether strong and balanced cultures lead to better long-term performance. The aim of this article is to carry out a preliminary analysis of the internal culture of the Spanish fashion sector, focusing particularly on communication as a driving force behind this process. With regard to methodology, we opted for applying an initial factor analysis of the opinions of seven experts and a subsequent one with 40 executives and middle managers in the sector. The findings show that the type of culture in the Spanish fashion companies studied, depends on a range of factors, the role of communication being worth highlighting in the case of the experts, while in the case of executives and middle managers, the so-called emotional salary stands out as an important factor.

Keywords

Organizational culture; Organizational communication; Corporate communication; Internal communication; Intangible management; Labour climate; Creative industries; Fashion; Corporate identity; Companies; Managers.

1. Introduction

Organizations have been paying great attention to work culture and working atmosphere since the 1990s (Garmendia, 2006), not only from Human Resources departments, but also from communication, culture and management of intangibles departments (Cújar-Vertel *et al.*, 2013).

Schein (1990) defines organizational culture as a set of behavioural habits generated by the people who make up a company –and that crystallize in the so-called “basic assumptions”– as a consequence of the sustained effort to solve problems both internal and external to the organization. This author –considered the father of this discipline– holds that over time these guidelines constitute the appropriate way to understand and resolve adverse circumstances in organizations. This learning is simultaneously acquired at the cognitive, emotional and behavioural levels. The deepest level of culture is cognitive; the perceptions, language and thought processes that a group share, are the key factor for

Acknowledgment

The author acknowledges the help from Dr. María-del-Carmen Bravo, *Área de Gobierno de Tecnologías de la Información y Apoyo Técnico al Usuario e Investigación* of the *Universidad Complutense*, Madrid for the statistical analyses in this study.

understanding their feelings, attitudes, values and external behaviour. In this regard, it is crucial to participate in a common narrative as the degree of consistency of a culture will depend on the internal stability of the group, the length of time it has been in existence, the intensity of learning experiences, the learning mechanisms themselves, and the clarity of the authority principles of the founders and leaders of the group (Schein, 1990, p. 111).

It seems clear from the outset that the figure of the leader is central to the creation of culture and its transmission to the rest of the team (Schein, 1988; Wilderom; Van-den-Berg; Wiersma, 2012, p. 835), especially in the case of small companies, which are born as a result of personal entrepreneurship or the decision to create startups or spin offs, though this is also true for big companies with hundreds of employees. However, there are authors who point out that a charismatic leader can sometimes be an element of resistance to change (Levay, 2010, p. 127), who can even end up blocking the progress of institutional culture. Thus, ultimately, leadership does not seem to be the central element in the construction of culture.

The study of culture in organizations has up to now been approached from the perspective of business management and organizational theory as another way of achieving efficiency in processes and ensuring greater profitability, the role of communication being given less attention (Gregory *et al.*, 2009; Naranjo-Valencia; Jiménez-Jiménez; Sanz-Valle, 2011). However, since the beginning of the 21st century, internal communication, its mechanisms and processes have begun to be seen as a transmission belt for an organization's basic values and assumptions (Verheyden, 2017). In the professional world it is very common to implement specific communication strategies to effectively transfer corporate identity to the people who make up the team, especially in the case of medium sized and large companies. At the same time, although many companies value their own distinct culture, there is still no clear awareness of the need to work positively on its preservation and of the possibility of intervening when improvements are necessary, or when it acts as a drag to growth.

The aim of this article is to study the organizational culture of Spanish fashion companies in order to determine whether there is a set of particular characteristics that define them, and that at the same time differentiates them from the distinct cultures of other industries. This exploratory study is particularly focused on the communication dynamics that transmit and consolidate internal culture, while aspects related to organizational theory are less relevant here given that they have been studied more frequently in the past.

2. The fashion industry in Spain

In Spain, the fashion industry in 2018 was made up of a total of 20,269 companies (Modaes.es, 2018), and it was the sector that registered the highest growth with respect to the previous year, with a 4% year on year rise. According to the INE [Spanish statistics office], this sector brings together three closely related industries: textiles, clothing, and leather and footwear. In December 2018 the number of employees in this industry was 141,496 people (Modaes.es, 2019).

Fashion is one of the powerhouses of Spain's economy with a GDP of 2.9 (Modaes.es, 2018) and, along with sport and tourism, it is also one of the pillars of the Spain Brand abroad. Fashion design is considered part of the creative industries (Grefe, 2006, p. 12) given that companies launch their collections on the market – between two and four times a year – in order to sell their products to consumers. Furthermore, the result of the fashion industry's activity not only fulfills a practical function in protecting us from the weather, but also satisfies other social and relational functions, all the more important in a developed society. By way of example, in autarchic societies fashion is subject to State control as a surveillance tool, while in societies with a long artistic and aesthetic tradition it is considered part of a country's cultural heritage.

Fashion, moreover, is an intangible asset insofar as it is a creative activity that must be legally protected against copying or counterfeiting. At the same time, it requires a specific type of remuneration in line with the intrinsic quality of creativity (Grefe, 2006).

There is no doubt that Spain is a world leader in terms of large-scale fashion distribution, as shown not only by Inditex (Zara, Zara Home, Pull & Bear, Bershka, Massimo Dutti, Stradivarius, Oysho, Uterqüe), but also by other groups and companies that compete on equal terms with fashion brands from the five continents: Mango, Tendam, Desigual, Pepe Jeans, Tous, Mayoral, Sociedad Textil Lonia, Camper, Bimba y Lola, Pronovias, Liwe Española, Punt Roma, Mercal Calzados, and Adolfo Domínguez are companies with sales ranging from 25,336 (Inditex) to 113 (Bimba y Lola) million Euros annually (Modaes.es, 2018). Apart from these companies, there are thousands of small and medium enterprises that also live on creativity.

However, Spanish fashion companies face at the same time a high level of uncertainty arising from seemingly erratic change in trends and constant modifications in terms of consumer behaviour. To solve this problem, some companies use the help of trend agencies, as well as analysis and studies that attempt to predict the evolution of the market. They also seek to reduce negotiation margins with their suppliers, increase creativity, innovate in production processes, improve their distribution channels and, of course, invest in communication to build robust brands.

Furthermore, the Spanish fashion industry shrank due to the 2008 crisis, when its volume was reduced by 27.9%. Spain lost 7,483 fashion companies between 2008 and 2013, and many other companies were forced to reduce their labour force in order to survive. The industrial fabric was further damaged by the liberalization of the Chinese textile industry in

2005. In these circumstances, large numbers of young people out of jobs decided to embark on entrepreneurship in the fashion, accessories, and lifestyle sector encouraged by the ease of creating digital companies. As previously mentioned, the dependence that fashion companies have on market conditions is the reason why this industry is so sensitive to the economic and financial situation. Given that this is a sector whose final product depends on design differentiation strategies, communication and the management of intangible values play a crucial role. Social changes and trends in business management force organizations to develop these intangible aspects (corporate identity, reputation, corporate responsibility, organizational culture, and brand management) as a way to adapt to the environment. The aim of this study is to ascertain whether communication reinforces the internal culture of fashion companies in Spain, and the extent to which its role is recognized by managers and fashion experts.

3. The competing values model

Quinn & Rohrbaugh (1983) proposed the competing values framework, which consists of relating the organizational culture to organizations' efficiency. This model established a double multidimensional axis with the flexibility-control variable on one side and internal-external orientation on the other. Years later, in 1991, **Denison & Spreitzer** (1991, p. 5) revisited the competing values model and identified four types of organizational culture according to the importance given to the axes that define it, (1) group culture; (2) developmental culture; (3) rational culture; (4) hierarchical culture.

In 1999 Cameron and Quinn established a culture classification based on the concept of competing values, which gave greater importance to the environment by holding that companies do not develop in isolation but grow in a specific society and economy. The four forms of culture were (1) clan, (2) hierarchical, (3) adhocracy and (4) market (**Cameron; Quinn**, 2006, pp. 35-45). Gary Johns, for his part and also in 2006, insightfully determined the importance of context in organizational behaviour when he understood the relevant role played by circumstances and all those factors that surround a company when it comes to making decisions and which affect a leader's decision making, group behaviour, and its culture as a whole (**Johns**, 2006, pp. 386-408).

Literature based on the competing values model is still being published today (**Ojeda-Hidalgo; Méndez-Valencia; Hernández-Sampieri**, 2016; **Hernández-Sampieri; Méndez-Valencia; Contreras-Soto**, 2014; **Hartnell; Yi-Ou; Kinicki**, 2011) and it is safe to claim that it has been the most recurrent theoretical model over the last thirty years. However, the inclusion of professionals and experts in communication in companies' management, the sophistication of communication plans, transparency policies in companies, new digital environments, and the growth of intangibles, have led organizational culture to begin to see itself from a new perspective that incorporates communication into their success equation.

4. Method

As this is an initial exploratory study which does not seek to reach definitive answers but rather to approach the current situation, we decided to carry out a quantitative study in two phases; the first with experts in the fashion sector and employer branding consultancy, and a second somewhat broader one with managers and middle managers of fashion companies of different sizes. We opted for working only with professionals from the brands' central offices, with positions of responsibility and the ability to make decisions. It was further decided at this early stage not to do research on store or customer service staff in view of the scale of this area of study, the variety of professional profiles, and the geographical dispersion of points of sale.

As a starting point, in a first phase we chose to use the questionnaire on organizational culture by **Denison & Nealle** (1994), which includes 60 assertions aimed at finding out the state of any given culture. Later we decided to reduce it to 40 questions (see Annex) to facilitate the obtaining of results, and then we added some specific questions to that selection, related to changes and social dynamics of our time, namely:

- Diversity in the composition of companies' governing bodies;
- Gender parity in corporate governance bodies;
- Possibility of making personal-family life compatible with a professional career at an individual level;
- Existence of specific communication mechanisms for employees;
- Possibility of making a career compatible with maternity (in the case of women);
- Use of specific communication channels addressed to employees.

Following that, we grouped the 40 questions or assertions into three broad areas: (1) corporate identity, (2) working conditions, and (3) professional career, with the aim of simplifying the identification of the major relevant culture themes in organizations. The purpose was to recognize the importance of the relationship between individuals and the corporation, and to understand the particular role of communication as an enabling factor in these dynamics.

Table 1. Thematic areas and questions (see Annex).

Corporate identity	Working conditions	Professional career
1,2,4,6,7,9,17,19,23,25,29,32,34,40	5,8,13,15,18,20,26,28,30,31,36,37	3,10,11,12,14,16,21,22,24,27,33,35,38,39

These three major blocks are justified in the following way:

- First, we defined the corporate identity of an organization, which includes employees' knowledge of a company's values and mission, as well as their sense of belonging. This dimension includes aspects such as the existence of specific internal communication channels for employees, cohesion between team members, the creation of a good working environment (climate) across the departments, the existence of induction programs for new employees, and the use of internal storytelling to construct a coherent story for employees through texts or images visible in work spaces. An atmosphere of motivation and enthusiasm for the common goal of the company, as well as the ethical and responsible behaviour of its leaders conclude this first block.
- Second, working conditions were defined. This refers not only to the written contract signed by each member of the organization at the beginning of their relationship with the company, but also to the psychological contract that includes other forms of remuneration, which constitute the so-called emotional salary. This dimension would include the external characteristics of offices or workplaces (workshops, factories, industrial warehouses, etc.), as well as the creative and resting areas that are so important in this type of company. It also refers to more fundamental issues such as management style, the possibility of participating in decision-making, openness to change and other job benefits such as flexibility, true gender equality, diversity in terms of age, gender and physical appearance, as well as wage proportionality according to responsibilities. The level of absenteeism as a result of a very demanding, tense or unmotivating environment or the holding of annual meetings or events are also included in this dimension.



Figure 1. The three thematic blocks in which culture is manifested.

- The third thematic area covers the set of actions related to the professional career of an employee within the company. It includes the different ways of recognizing their work, the possibility of growing professionally within the company, the training offered by the organization to its employees and the emotional salary they receive as a result of their work (days/hours off for working overtime, bonuses, rewards, recognition from leaders or the team etc.), and non-economic remunerations (payments in kind, car parks, food tickets, discounts on products or services, trips etc.) Equality and diversity plans as well as team building actions would also form part of this set of values.

The possibilities to reconcile work and family life, the protection of maternity and the care of sick or dependent relatives conclude the elements that make up a person's professional career within a fashion company.

Eight experts were selected to answer the first exploratory questionnaire in January 2019, and seven of them answered it (4 men and 3 women). The selection included two top managers, an investment banking professional specializing in fashion retail, a journalist specializing in the economic dimension of the fashion industry, an expert in employer branding and cultural management of Spanish companies and SMEs and multinationals, a former manager working in academia as a fashion consultant, and a consultant specializing in retail.

Following that, in February 2019, the same questionnaire with slight adaptations was sent to 220 employees working at Spanish fashion companies. As mentioned before, all of them were top or middle managers, whose total universe in Spain is around 3,200 professionals. 40 valid responses were finally obtained. The final sample includes 20 men and 20 women working in 27 different fashion companies. Of these professionals, 17 work in large companies, 11 in medium-sized companies and 12 in small Spanish fashion companies.

Table 2. Experts surveyed in Phase 1

E1: Investment banking
E2: Fashion consultancy
E3: Retail consultancy
E4: Fashion services management
E5: Fashion business journalist
E6: Employer branding consultancy
E7: Fashion business management

The participants worked in the following departments: purchasing, communication, management or CEO office, fashion design, ecommerce, international, marketing, operations, product, and human resources (HR).

Both samples (experts and qualified employees) answered the same questionnaire with slight style adaptations so as to enable comparison of the results of both phases. In both cases, a factor analysis was carried out using *Coheris Analytics SPAD 9.1*.

A principal component analysis was applied, followed by a hierarchical cluster analysis with Ward's method and Euclidean distance.

5. Analysis of the results from the fashion sector

An initial representation of the mean values of the experts' opinions (Figure 2) already shows that the answers tend to be grouped in the middle areas, with peaks identifying controversial aspects. This is the case of questions 15 ("In Spanish fashion companies there are resting or recreation spaces –common relax areas, gym, cafeteria, etc.– for employees") and 32 ("It is standard to share information between the departments of a Spanish fashion company"), with very low scores, but also question 6 ("In this type of companies leaders are given high authority level"), and question 7 ("Management hierarchy is clearly defined in the organization chart of Spanish fashion companies") which, on the contrary, have high scores.

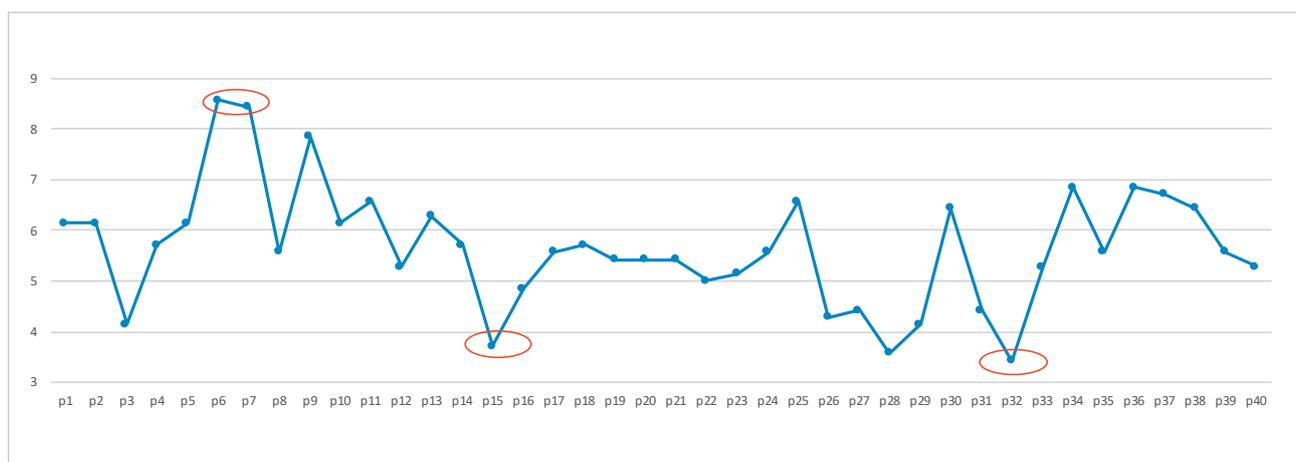


Figure 2. Distribution of expert opinions mean values

The variables that show the highest consensus are the following: "management hierarchy", "leader's authority", "personal career", "personal recognition, team trust", "leader's ethics" and a bit behind, "creative environment". With respect to the results of the factor analysis applied to the experts' opinions (Graph 3), we decided to use an initial double axis (1 and 2) to represent the most important variables, which includes in its analysis 55.4% of the total sample. If we take the values ≥ 0.5 located in the area to the right of Graph 3, we can distinguish the experts' profiles by selecting 17 of the 40 questions or assertions about fashion companies' culture. Of these 17 assertions, seven belong to the corporate identity dimension: 1, 2, 6, 9, 25, 34 and 40, five to the working conditions dimension: 8, 13, 28, 30 and 31, and five to the professional career dimension: 10, 11, 24, 33 and 38.

The high weight of the first dimension (corporate identity) is notable, which may mean that as a whole, these are more informative variables in terms of the relevant values chosen by the experts, which correspond to features related to sense of belonging, leaders' authority, and team members' trust.

As previously mentioned, one of the objects of the study was to establish whether communication could play a relevant role in fashion companies' culture, to the point of providing more meaning than other aspects. Therefore, the first striking aspect is that internal storytelling shows the strongest correlation, which points to a first factor in which communication intervenes in a significant way.

In relation to the second thematic group, which refers to working conditions, we see that experts chose aspects such as team diversity, the creation of a good working environment among colleagues, providing flexible hours for employees, creating motivational environments, and promoting dynamics that allow changes in companies. Again, this aspect includes variables in which communication is a determining factor.

Third, in the group of variables related to professional career, we see that the experts believe that wages are in accordance with the responsibilities of employees, it is possible to build a professional career in fashion companies, team building actions are carried out, the active participation of employees is facilitated, and there is a strong orientation towards market results. Once again we find that many aspects include communication as a fundamental element when

it comes to developing one's own path within Spanish fashion companies. However, Figure 3 makes more sense when it is seen in relation to Figure 4, which shows a representation of expert's opinions, and we can visually match it with the upper table in which the values are represented.

Here we observe that the retail consultant, the fashion business journalist and the academic fashion consultant are those who most agree in opinion and are thus grouped on the right side of the map. The two fashion executives, on the other hand, are the ones who distance themselves the most from the values approved by the other experts.

6. Analysis of results of senior and middle managers of fashion firms

The mean values for the directors and middle managers (Figure 5) reveal that the variables that stand out the most are those referring to the importance of corporate aspects (1), leaders' authority (6), trust among the people in the team (9), the possibility of growing professionally within fashion companies (11), the importance of creating a good atmosphere (13) and the possibility of taking care of family members in difficult circumstances (35). However, absenteeism due to lack of motivation (26) and resistance to change (37) also stand out for their low scores, which reflects positively on Spanish fashion companies.

A factor analysis on the views of middle managers and executives shows results that differ from those on experts. In this case, values higher than ≥ 0.6 , located in the area to the right of Figure 6, group similar opinions, which coincide in 21 of the 40 questions on fashion companies' culture. Five are found in the corporate identity dimension: 4, 23, 32, 34 and 40, seven in the working conditions dimension: 5, 13, 15, 18, 28, 30 and 31, and nine in the professional career path one: 10, 11, 14, 16, 21, 22, 24, 33 and 39.

When we compare both factor analyses (Figures 3 and 6), we see that there are nine coinciding aspects for experts and managers: four from the working conditions group (13, 28, 30 and 31), four from a professional background (10, 11, 24 and 33) and only one common value in the corporate identity dimension: sense of belonging (34). Although none

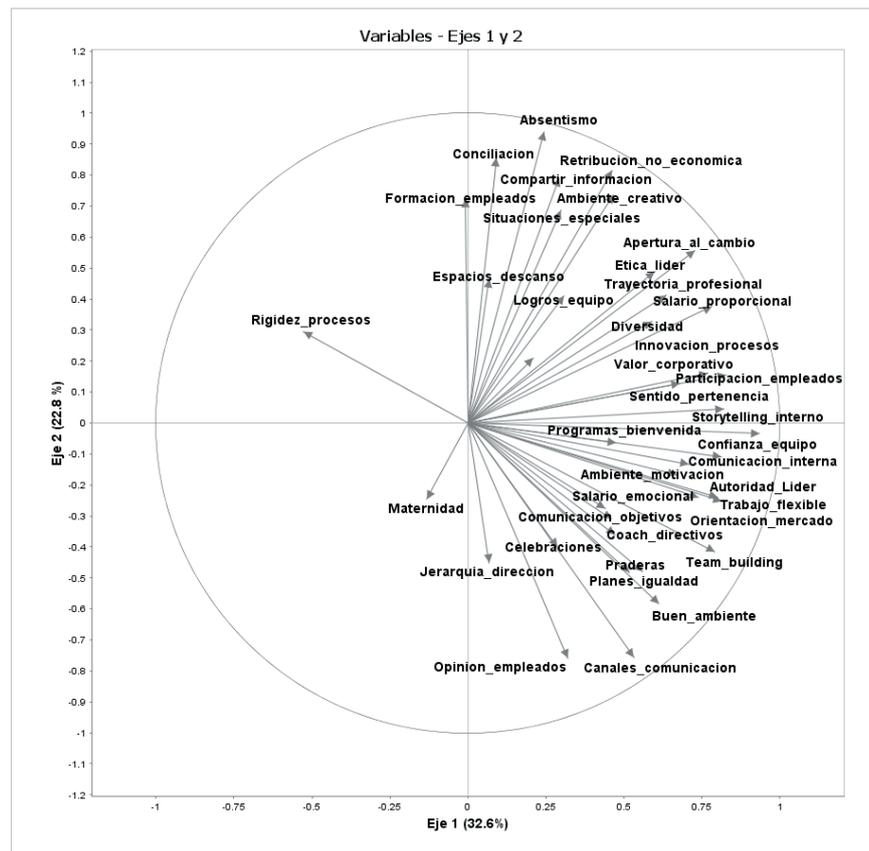


Figure 3. Factor analysis of the experts' opinions

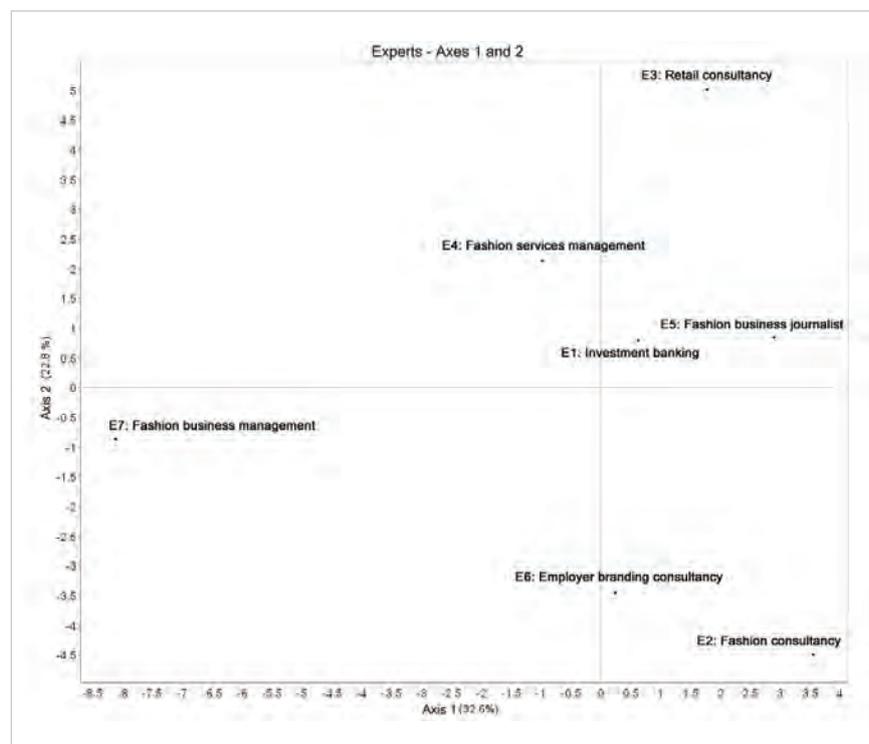


Figure 4. Distribution of expert opinions on axes 1 and 2

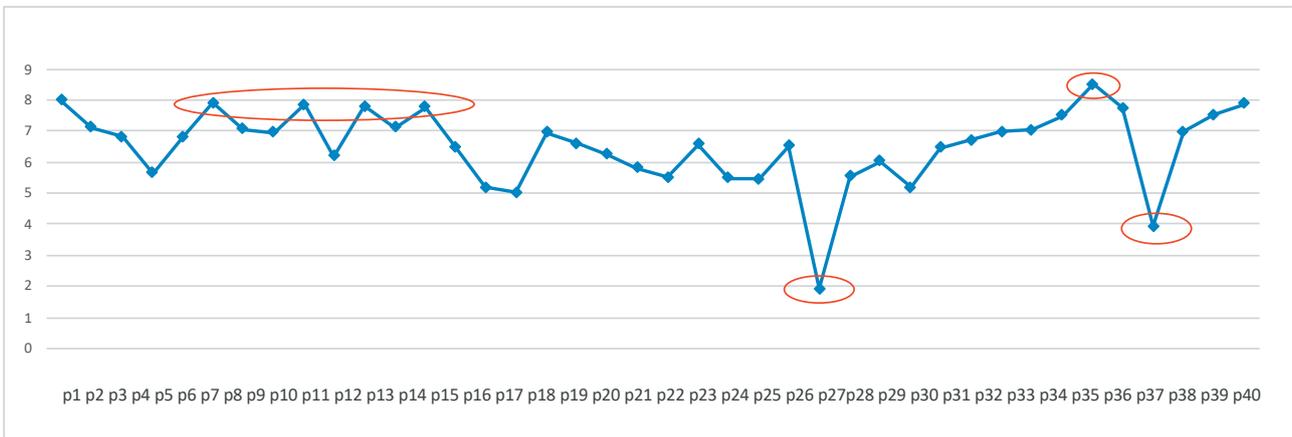


Figure 5. Distribution of the mean values of directors and middle managers

of them makes specific reference to communication and its channels for reaching employees, we see that flexibility in schedules and processes, motivation and enthusiasm, the importance of having a good work environment, balance between wages and professional responsibilities, the possibility of growing professionally, the carrying out of team building actions and the active participation of employees in the development of projects clearly stand out.

In this case, access to a larger volume of data made it possible to create company clusters based on their size and turnover in order to determine whether this variable affects the conclusions. Figure 7 shows that cluster 3, which contains a majority of small companies, is identified with aspects that

have to do with trust within the team, responding to employees' special circumstances, facilitating maternity, work flexibility, proportional salaries, sharing information between departments of the same company and openness to change.

In the case of medium-sized companies, the variables most represented were the possibility of a professional career, the existence of internal communication channels and tools, the importance of a good environment, resting areas, the importance of employees' opinions, personal recognition, emotional salary, equality plans and employee training.

Finally, in the case of large companies, the aspects that in the opinion of their directors and middle managers best reflect their culture are leaders' authority, management hierarchy, innovation in processes and consideration of the special circumstances of employees.

7. Discussion and conclusions

The first conclusion that emerges in this preliminary study is the importance that experts and professionals in the fashion industry grant to communication as culture transmission factor. In the view of the experts, communication plays a fun-

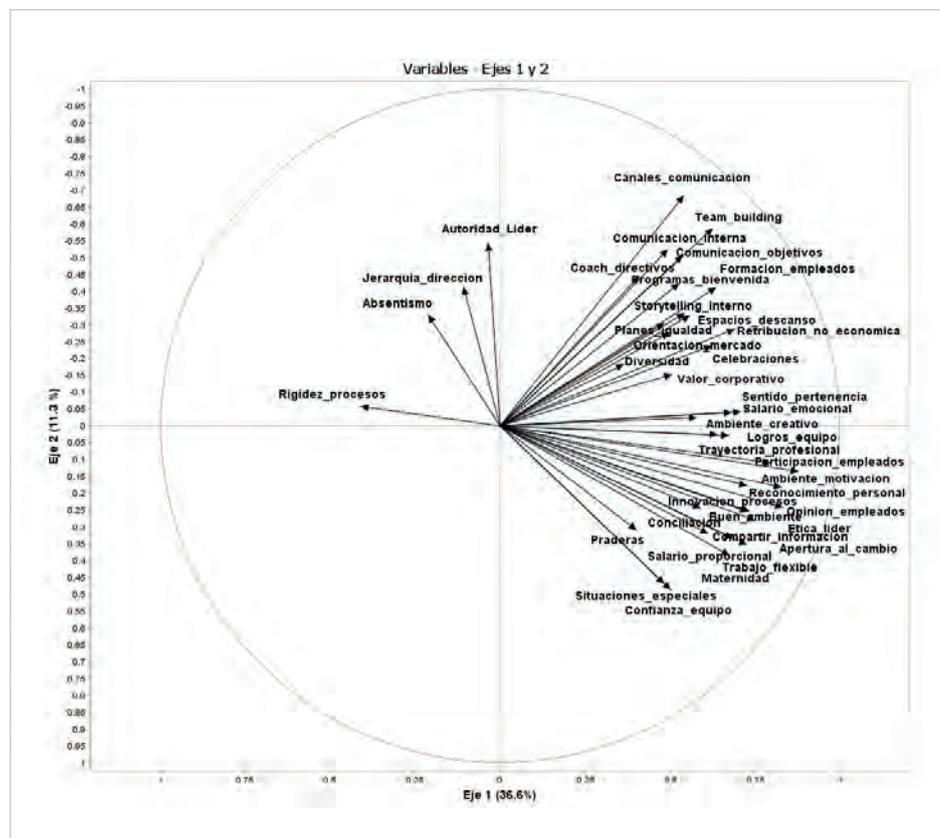


Figure 6. Factor analysis of senior and middle managers' opinions

damental role in the consolidation of the mission and values of companies, as opposed to employees (senior and middle managers), who do not recognize this primacy. Likewise, the figure of the leader and company hierarchies, which is a relevant aspect for experts, is not that important for employees, who, however, do recognize the ethical and responsible behaviour of their managers.

This difference may respond to a series of causes. One of them is a lack of professionalism of the internal communication department in fashion companies, or the fact that a company may not have one at all. This is something that

is well known by professionals in the sector, but which experts may not be aware of. After all, the day-to-day work of companies can be far removed from the somewhat more theoretical approaches of consultants and specialists.

A second conclusion is the consensus that exists in relation to the relevance of the emotional salary, flexibility in schedules and processes, and the good working atmosphere observed in Spanish fashion companies. This aspect, which is part of the so-called human resources policies, could be communicated as a differential intangible asset of fashion companies, which could provide great value if properly managed.

The third conclusion is a reflection on the working environment in Spanish fashion companies. As opposed to the image that these corporations may offer from the outside – they are companies where creativity is the core business – the executives and middle managers studied do not reflect their workplaces having creative, bohemian and inspiring spaces or that they include spaces for rest and relaxation. On the contrary, they recognize that the environment is market-oriented (sales, customers, results). Nor do they believe that there are specific communication tools for them, or that objectives are transmitted through their companies' own channels.

These results lead us to reflect on the importance of continuing to work from communication departments in the reinforcement of internal communication plans and the creation or maintenance of specific channels (newsletters, intranets, panels, social networks) for employees, so that the corporate communication channel is better maintained and can reach all levels of the organizations. At the same time, it would be advisable for fashion companies to make more use of internal storytelling to reinforce employees' sense of belonging.

8. References

Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Wiley. ISBN: 978 1 118 04705 7

Cújar-Vertel, Angélica-del-Carmen; Ramos-Paternina, Carlos-David; Hernández-Riaño, Helman-Enrique; López-Pereira, Jorge-Mario (2013). "Cultura organizacional: evolución en la medición". *Estudios gerenciales*, v. 29, n. 126, pp. 350-355.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5444978>

Denison, Daniel R.; Neale, William (1994). *Denison organizational culture survey*. Ann Arbor: Aviat.

Denison, Daniel R.; Spreitzer, Gretchen M. (1991). "Organizational culture and organizational development: a competing values approach". In: Woodman, Richard W.; Pasmore, William A. (eds.). *Research in organizational change and development*, v. 5. pp. 1-21.

https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1991-competing-values-approach_0.pdf

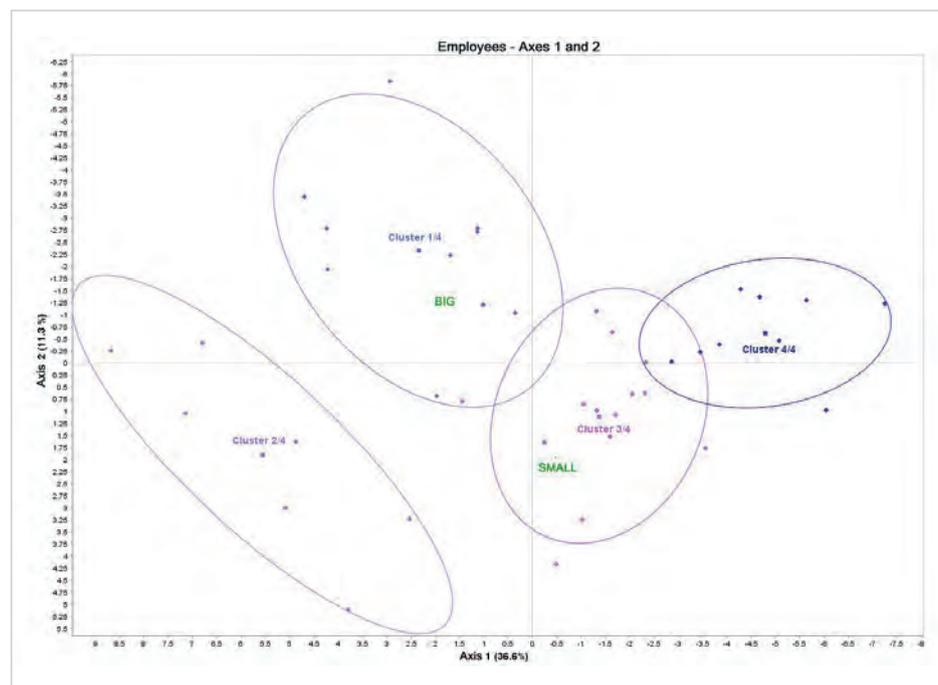


Figure 7. Company clusters

- Garmendia, José-Antonio** (2006). "El impacto de la cultura en los resultados". *Revista española de investigaciones sociológicas*, v. 108, n. 4, pp. 75-96.
http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_108_051168422508981.pdf
- Grefe, Xavier** (2006). *Managing creative enterprises. Creative industries – Booklet n. 3*. WIPO.
https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/copyright/938/wipo_pub_938.pdf
- Gregory, Brian T.; Harris, Stanley G.; Armenakis, Achilles A.; Shook, Christopher L.** (2009). "Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes". *Journal of business research*, v. 62, pp. 673-679.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>
- Hartnell, Chad A.; Yi-Ou, Amy; Kinicki, Angelo** (2011). "Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's. Theoretical suppositions". *Journal of applied psychology*, v. 96, n. 4, pp. 677-694.
<https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hernández-Sampieri, Roberto; Méndez-Valencia, Sergio; Contreras-Soto, Ricardo** (2014). "Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia". *Contaduría y administración*, v. 9, pp. 229-257.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>
- Johns, Gary** (2006). "The essential impact of context on organizational behavior". *Academy of management review*, v. 31, n. 2, pp. 386-408.
<https://pdfs.semanticscholar.org/8665/64951d067e9156e8410a9fcdcece4555209.pdf>
<https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208687>
- Levay, Charlotta** (2010). "Charismatic leadership in resistance to change". *The leadership quarterly*, v. 21, pp. 127-143.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.010>
- Modaes.es* (2018). "La moda consolida su peso en la economía española: defiende el 2,9% del PIB". *Modaes.es*, 14 Dec.
<https://www.modaes.es/entorno/la-moda-consolida-su-peso-en-la-economia-espanola-defiende-el-29-del-pib.html>
- Modaes.es* (2019). "El empleo en la moda continúa a la baja y cierra enero con una caída del 1,1%". *Modaes.es*, 4 Feb.
<https://www.modaes.es/entorno/el-empleo-en-la-moda-continua-a-la-baja-y-cierra-enero-con-una-caida-del-11.html>
- Naranjo-Valencia, Julia C.; Jiménez-Jiménez, Daniel; Sanz-Valle, Raquel** (2011). "Innovation or imitation? The role of organizational culture". *Management decision*, v. 49, n. 1, pp. 55-72.
<https://doi.org/10.1108/00251741111094437>
- Ojeda-Hidalgo, José-Felipe; Méndez-Valencia, Sergio; Hernández-Sampieri, Roberto** (2016). "El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia". *Telos. Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*, v. 18, n. 1, pp. 17-38.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5655381.pdf>
- Quinn, Robert E.; Rohrbaugh, John** (1983). "A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis". *Management science*, v. 29, n. 3, pp. 363-377.
<https://www.jstor.org/stable/2631061>
- Schein, Edgar H.** (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona. Plaza & Janes Editores. ISBN: 84 01 36107 9
- Schein, Edgar H.** (1990). "Organizational culture". *American psychologist*, v. 45, n. 2, pp. 109-119.
<https://pdfs.semanticscholar.org/a3bf/4d014c4412f98a2b64d954e29cb9ecaa91ce.pdf>
- Verheyden, Mark** (2017). "Social media and the promise of excellence in internal communication". *Journal of organizational ethnography*, v. 6, n. 1, pp. 11-25.
<https://doi.org/10.1108/JOE-09-2016-0020>
- Wilderom, Celeste P. M.; Van-den-Berg, Peter T.; Wiersma, Uco J.** (2012). "A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance". *The leadership quarterly*, v. 23, pp. 835-848.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.04.002>

Annex

Corporate identity	Working conditions	Professional career
1. In Spanish fashion companies, teams attach great importance to corporate values.	5. The atmosphere in Spanish fashion companies is creative and bohemian (way of dressing, flexible opening hours, office decoration etc.).	3. The possibility of achieving a work-life balance characterizes Spanish fashion firms.
2 Fashion companies in Spain usually have specific internal communication channels for their employees.	8. Team diversity (gender, age, physical condition) is important for fashion companies in Spain.	10. Normally, the salary in fashion companies in this country is proportional to the responsibilities that are assumed by the employee.
4. There are induction programs for new employees in these companies.	13. The creation of a good atmosphere between colleagues is fundamental in Spanish fashion companies.	11. Within Spanish fashion companies it is common for employees to have the opportunity to grow professionally.
6. In this type of company leaders have great authority.	15. In Spanish fashion companies there are rest or leisure areas (common relaxation areas, gym, cafeteria, etc.). for employees.	12. In Spanish fashion companies, a team's achievements are more highly valued than those of individuals.
7. Management hierarchy is clearly defined in Spanish fashion firms' organizational charts.	18. Spanish fashion companies usually hold annual events exclusively for employees.	14. Recognition of employees' achievements is common in companies in this sector.
9. Trust between the people on the team is fundamental in Spanish fashion companies.	20. Open spaces where employees can work together are common in the offices of Spanish fashion companies.	16. It is normal for fashion companies to apply forms of emotional salary to reward employees (days/hours off for overtime, bonuses, recognition from the leader or the team, etc.).
17. Managers count on the opinion of their subordinates and encourage participation in Spanish fashion companies.	26. In Spanish fashion companies, absenteeism from work is frequent as a result of a very demanding or poisoned environment, poor motivation, or for other reasons.	21. In fashion companies in Spain there are usually non-monetary forms of remuneration in addition to the salary (payment in kind, parking, food tickets, product discounts, trips, etc.).
19. In Spanish fashion companies there are specific channels of communication with employees (companies' own social networks, newsletters, intranet, distribution lists, etc.).	28. It is normal for Spanish fashion companies to offer employees with flexible working hours.	22. Training courses for employees are offered/taught in Spanish fashion companies.
23. Spanish fashion companies communicate objectives and behaviour patterns expected from employees through internal notes, memos, etc.	30. The atmosphere in Spanish fashion companies is usually one of motivation and enthusiasm.	24. Spanish fashion companies carry out team building actions to improve the sense of belonging and of the team among their employees.
25. In Spanish fashion companies, the origins of a firm (narration of the founder's history, of the initial moments or the historical evolution of the company) are often used to provide consistency to the team.	31. Fashion companies in Spain tend to have flexible processes in which it is possible to introduce changes.	27. In companies in the fashion sector, specific action plans are carried out to achieve full gender equality (participation on boards of directors, equal working conditions and salaries, professional promotion, etc.).
29. In companies in the fashion sector in Spain, coaching is commonly used for executives.	36. Fashion sector firms incorporate improvements in processes (product, operations, quality, supply, purchases) over time.	33. Spanish fashion companies facilitate the active participation of employees in the development of projects.
32. It is standard to share information between departments of a Spanish fashion company.	37. In Spanish fashion companies it is very difficult to break the inertia and there is great resistance to change.	35. Spanish fashion companies make it easier for employees to deal with special personal circumstances (illness of spouses, children or close relatives, sick leave, etc.) when the case arises.
34. Employees in Spanish fashion companies have a sense of belonging and are proud to be part of them.		38. It is common for the office team of a Spanish fashion company to be market and customer-oriented (sales, customer service, CRM, purchase data analysis etc).
40. Ethics and responsible behaviour guide Spanish fashion companies managers'.		39. A young woman can pursue a career in a Spanish fashion company while having several children throughout her time in the company.

Activismo político de los presidentes de empresa del *IBEX 35* ante los retos políticos, sociales y medioambientales

IBEX 35 CEO's political activism in face of political, social and environmental challenges

Juan-Luis Manfredi-Sánchez

Cómo citar este artículo:

Manfredi-Sánchez, Juan-Luis (2019). "Activismo político de los presidentes de empresa del *IBEX 35* ante los retos políticos, sociales y medioambientales". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280505.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.05>

Artículo recibido el 05-04-2019
Aceptación definitiva: 19-06-2019



Juan-Luis Manfredi-Sánchez

<http://orcid.org/0000-0001-9129-2907>

Universidad de Castilla-La Mancha,
Facultad de Periodismo
Campus universitario, s/n.
16071 Cuenca, España
juan.manfredi@uclm.es

Resumen

El activismo político del presidente de una empresa consiste en la participación en los asuntos controvertidos de la actualidad, cuando éstos no se relacionan directamente con la gestión o los aspectos económicos de la organización. Este estudio analiza las intervenciones públicas de los presidentes de 18 empresas españolas de referencia recogidas en su sala de prensa virtual (n=1.952) para identificar los temas políticos, sociales o medioambientales. Se concluye que el activismo del CEO es un desafío para la comunicación organizacional que aún no explota la capacidad directiva de intervenir en cuestiones ajenas al mercado. El cambio climático aparece como la palanca más atractiva para el discurso público.

Palabras clave

Comunicación organizacional; Comunicación corporativa; Responsabilidad social corporativa; RSC; Relaciones públicas; Directivos; Compañías; Interacción; Redes sociales; Reputación; Activismo; Empresas; Asuntos públicos; Política; Medio ambiente; *IBEX 35*; España.

Abstract

CEO's political activism is understood as the participation in current controversial issues, when these are not directly related to the general management or economic aspects of the firm. This study analyzes the public interventions of the presidents of 18 Spanish reference companies through the collection of public information (n = 1,952). Such information is published at their virtual press room to identify political, social or environmental issues in presidents' speeches. It is concluded that CEO activism is a challenge for organizational communication that has not yet exploited the managerial ability to intervene in issues outside the market. Climate change appears as the most attractive lever for public discourse.

Keywords

Organizational communication; Corporate communication; Corporate social responsibility; CSR; Public relations; Managers; Leadership; Business diplomacy; Branding; Entrepreneurial context; Interaction; Dialogue; Social networks; Reputation; Activism; Firms; Companies; Public affairs; Political issues; Environment; *IBEX 35*; Spain.

1. Introducción

La crisis de credibilidad de las instituciones públicas y de los intermediarios ha reconfigurado el panorama de actuación en la esfera pública. Han aparecido nuevos actores que participan en los asuntos públicos, bien sea porque se han convertido en voces legítimas gracias a su trayectoria o porque han profesionalizado dicha actividad con el ánimo de influir en la opinión pública y, por extensión, en las decisiones del regulador. Las organizaciones han innovado en el modo en que se comunican con los distintos públicos y han introducido nuevos canales para la gestión de la influencia.

Entre las acciones más destacadas se encuentra la comunicación del presidente, una técnica de comunicación corporativa que encuentra acomodo en la práctica empresarial. En las últimas dos décadas la figura del presidente ha contribuido a dotar de presencia en los medios de comunicación, administrar la reputación de las organizaciones y dar una voz pública a las cuestiones candentes del sector económico (Xifra, 2010). Las redes sociales han amplificado la voz del presidente y su capacidad para intervenir de forma efectiva en asuntos de actualidad, mostrar su agenda de intereses y sus redes de contactos.

Las empresas han mejorado la gestión de la responsabilidad social y las relaciones institucionales con distintas denominaciones y competencias; aparecen informes de sostenibilidad, memorias de calidad y auditoría, detalle de las remuneraciones, documentos con información no financiera más detallada, participación en redes y alianzas internacionales y otros mecanismos de intervención en la esfera pública. En estos casos el grado de implicación del presidente en las actuaciones de responsabilidad contribuye a afinar la práctica y alinearla con el negocio.

Se ha abierto el abanico de prácticas comunicativas diseñadas para el ejercicio de la influencia a través de la comunicación pública

Se ha abierto el abanico de prácticas comunicativas diseñadas para el ejercicio de la influencia a través de la comunicación pública. Este cambio en el contexto de la comunicación de las organizaciones nos conduce a las siguientes preguntas de investigación:

¿Sobre qué asuntos de interés público opinan en primera persona los presidentes de las compañías más importantes de España?

¿Se centran en las cuestiones propias de su sector económico, su plan de responsabilidad corporativa o bien intervienen en los denominados “principales problemas de la ciudadanía” de acuerdo con los estudios de opinión pública?

¿Han conformado los presidentes una voz relevante para las cuestiones de actualidad o sólo repiten los mensajes convencionales de la responsabilidad social?

Estas preguntas se concretan en dos hipótesis de trabajo:

H1. El primer directivo se ha convertido en un actor principal en la conformación de la reputación de las organizaciones, que personaliza los mensajes, dando forma antropomorfa a la comunicación. La voz personal da profundidad a las cuestiones candentes, alinea los valores corporativos y las campañas de responsabilidad social, al tiempo que permite la intervención en cuestiones ajenas al mercado y el comportamiento financiero.

H2. Las cuestiones de actualidad política son menos usuales, pero se han incrementado las intervenciones presidenciales relacionadas con el medio ambiente y las inquietudes sociales. Las cuestiones políticas son más delicadas (Cataluña, Brexit, corrupción) y por tanto menos habituales en el discurso público. En cambio, las segundas (cambio climático, juventud, igualdad) son más agradables para la humanización del discurso y se orientan de forma específica con la misión de las organizaciones.

El presente artículo analiza el discurso público de los presidentes de quince compañías, trece cotizadas en el índice *IBEX 35* y otras tres de especial relevancia en la economía española. Las intervenciones públicas se han recogido de las salas de prensa disponibles en las webs corporativas, así como en el propio perfil directivo que aparece en la web. Se ha descartado la búsqueda por otras vías porque es redundante con las apariciones en la web corporativa, que sistematiza, selecciona y prioriza las intervenciones. Con esta estructura se recoge la información, se organiza por temas y se encuentran patrones de comportamiento.

2. Marco teórico

La crisis de confianza en las instituciones es un asunto recurrente en los estudios de comunicación corporativa, que ha desplegado un amplio catálogo de recursos para generar confianza en torno a la organización. Esta tradición empresarial explica el crecimiento de la responsabilidad vinculada a las inversiones internacionales, el compromiso con causas genéricas o el apoyo a ONGs de reconocido prestigio. La responsabilidad social, los asuntos públicos y el *lobby*, la relación con el regulador, la comunicación del presidente, la transparencia y la integridad de los informes corporativos y otras funciones similares se agrupan en la alta dirección en tanto que afectan a la cuenta de resultados. Sin embargo, el cambio de contexto y la gran recesión han conducido a un replanteamiento de la actividad pública de las organizaciones, expuestas a otros aspectos del escenario político en distintas acepciones.

En la bibliografía académica se encuentran aportaciones sobre responsabilidad penal y corrupción, energía y medio ambiente (**Herranz-De-la-Casa; Álvarez-Villa; Mercado-Sáez**, 2018); geopolítica (**Riordan**, 2014); ciberseguridad (**Gómez-De-Ágreda**, 2019); globalización (**Ruël; Wolters**, 2016); economía global y geopolítica (**Okano-Heijmans**, 2011); administración de los bienes públicos (**Rasche**, 2015) o la marca país (**Moilanen; Rainisto**, 2009). La inclusión de estos elementos de no mercado (**Baron**, 2003) conforman la estrategia tanto o más que los elementos basados únicamente en las condiciones del mercado (producto, precio, posicionamiento y promoción).

Estas transformaciones justifican la intervención de los directivos en la arena pública como portavoces de la empresa sobre asuntos de interés global y como encarnación de los valores y posiciones de naturaleza pública y, por ende, política. **Morgeson y Hofmann** (1999) consideran que las empresas se han convertido en instituciones antropomórficas, lo que permite extender los valores corporativos a personas concretas, así como sus comportamientos y actitudes públicas. Investigaciones de mercado apuntan a que la generación *millennial* valora la publicidad del posicionamiento político de la empresa. En el mismo estudio, el activismo se vincula con la lealtad del empleado, quien considera que el presidente de la compañía tiene responsabilidad en la expresión de ideas propias sobre los asuntos de actualidad. Los resultados de la encuesta encajan con la tendencia de consumo *millennial*, dispuesto a comprometerse con retos sociales y medioambientales (**Weber Shandwick**, 2018). Esta asociación genera rendimientos positivos o negativos según las condiciones institucionales y la cultura corporativa, esto es, en función de la capacidad que tenga de influir con o sin contrapesos en la estrategia corporativa (**Hambrick; Quigley**, 2013).

“ El compromiso público del directivo ofrece un grado de responsabilidad superior al ofrecido en el paradigma de las relaciones públicas ”

El compromiso público del directivo ofrece un grado de responsabilidad superior al ofrecido en el paradigma de las relaciones públicas. En el plano internacional, Macnamara sostiene que

“la diplomacia corporativa podría requerir a las organizaciones a comprometerse con un diálogo permanente con los públicos, guiados por unos principios con mecanismos para equilibrar las fuentes de poder, aminorar los conflictos, facilitar las negociaciones y mantener las relaciones en caso de que exista un acuerdo exorbitado” (**Macnamara**, 2011, p. 321).

Para **Den-Hond et al.** (2014), el activismo político del CEO persigue la relegitimación de la actividad pública de las organizaciones privadas mediante la reformulación de la responsabilidad social, la gestión de la reputación y la incorporación de actividades políticas dentro de la compañía. **Scherer y Palazzo** (2011) consideran que la función política se justifica por la obtención de una ventaja competitiva distinta, basada en la legitimidad moral de una buena causa más allá del interés particular del negocio. En calidad de agente social, la empresa genera valor privado (valor de la acción), pero también un valor social de naturaleza pública (**Alonso**, 2012). El deber del directivo pasa por ampliar su responsabilidad hacia áreas no económicas, como la sostenibilidad y el medio ambiente, integrando en ellas sus decisiones de negocio (**Hart**, 2007). **Porter y Kramer** (2011) enfocan la creación de valor en la sostenibilidad y el largo plazo, en detrimento de actividades menos limpias.

Mogensen (2017) evalúa la efectividad de los mensajes según la capacidad de generación de legitimidad, la atracción de actores para la construcción de alianzas y la planificación de la colaboración o la competencia. La legitimidad se relaciona con la transparencia, la integridad y el buen gobierno. La atracción, la colaboración y la competencia son cualidades atribuidas a la capacidad de movilizar a la opinión pública, la habilidad para crear coaliciones duraderas y la capacidad de generar consenso en torno a la posición inicial de la compañía. No obstante, se observa que la implementación de estas acciones crea nuevos problemas de agencia, cuando los asuntos controvertidos incrementan la reputación del presidente a costa de la cuenta de resultados:

“ El activismo político del CEO persigue la relegitimación de la actividad pública de las organizaciones privadas ”

“La inversión en actividades de corte político podría reflejar los intereses de la alta dirección en vez de avanzar en los intereses de la compañía” (**Den-Hond et al.**, 2014, p. 802).

Cuando la presencia del primer directivo se convierte en un problema para la gestión y la toma de decisiones es un problema que afecta a todo tipo de empresas, en un

“entorno que crea la oportunidad para el enriquecimiento y la ganancia personal en detrimento de otros *stakeholders* de la organización” (**Haynes; Hitt; Campbell**, 2015, p. 496).

El salto cualitativo que sustenta el interés del presente trabajo académico es la exposición del presidente de la compañía en asuntos que no están directamente relacionados con el negocio y que suponen la exposición a problemas de naturaleza política o social. Siguiendo a **Chatterji y Toffel** (2019), el activismo político del presidente se produce cuando:

- el asunto sobre el que se manifiesta es controvertido;
- el presidente personaliza y vehicula el mensaje en distintos soportes;
- el mensaje se dirige a una audiencia global, no sólo a los accionistas o el regulador.

Las tres dimensiones tienen un impacto directo en la reputación de la firma, por lo que ha de cuidarse la mala práctica. **Scherer, Palazzo y Seidl** (2013, p. 264) hablan de “manipulación estratégica” que daña la consistencia entre las acciones y las declaraciones. La ventaja competitiva que ofrece el activismo político es la jerarquización de las prioridades políticas y la apuesta por la credibilidad del presidente, vinculada al comportamiento de la empresa. El apoyo a las causas del bien común abre la puerta a la colaboración con las instituciones políticas y mejora la reputación de ambos.

El activismo político se diferencia del *lobby* convencional en que el primero no conecta las inquietudes sociales con el negocio principal de la compañía, mientras que el segundo persigue una ventaja competitiva directa

El activismo político se diferencia del *lobby* convencional en la medida en que el primero no conecta las inquietudes sociales con el negocio principal de la compañía, mientras que el segundo persigue una ventaja competitiva directa (regulación, competencia, acceso al decisor, impacto en la opinión pública). La segunda diferencia reside en el destinatario de la acción de comunicación. El público es la audiencia global que espera del presidente de la compañía un comportamiento concreto, alineado con el interés común. Por este motivo el medio ambiente o las causas sociales (mujer, igualdad, migraciones) son las más habituales. Para la construcción del liderazgo se pueden emplear las encuestas de opinión pública que señalan las preocupaciones sociales y pueden ayudar a alinear los mensajes con la estrategia de la compañía. El tercer elemento diferenciador es la relación con las instituciones. El *lobby* se dirige a estructuras organizadas (Gobierno, Parlamento, opinión pública), mientras que el activismo se relaciona con el neoinstitucionalismo y las deliberaciones públicas sobre cuestiones candentes. Por este motivo, es transparente y persigue alto impacto público.

3. Diseño de la investigación

El trabajo estudia los mensajes del presidente del consejo de administración que son publicados por los canales oficiales de información corporativa en el apartado de sala de prensa o relaciones con los medios, así como en el propio perfil público, que puede contener alguna información extra sobre las inquietudes de la presidencia. Además de la biografía convencional, se suele añadir el perfil en redes sociales y alguna tribuna en prensa reciente que muestre las inquietudes del presidente. Es un instrumento de confirmación de los intereses del directivo, quien decide qué contenido se aporta. El método empleado favorece la contextualización de las intervenciones públicas.

La investigación monitoriza la actividad de los presidentes de las diez primeras empresas cotizadas por orden de su contribución ponderada al porcentaje total. El *IBEX 35* es el índice de referencia del mercado de valores español que no se corresponde con un reparto proporcional por sectores de actividad económica —no refleja el PIB español— sino con la liquidez de los valores. Estos valores son flotantes y cada uno de ellos representa un peso específico en la construcción del índice. Por eso se les atribuye un valor porcentual concreto. A estas diez se han añadido otras tres compañías que están en el índice selectivo y que reflejan un sector de actividad económica e industrial sensible a las transformaciones sobre el cambio climático, el petróleo, la energía y otros servicios industriales básicos. Se listan en la tabla 1. La muestra no se ha extendido al universo completo del *IBEX 35* porque analizadas las quince se alcanza el punto de saturación e irrelevancia: los porcentajes apenas cambian.

Por último se ha estudiado la información del presidente de *Mercadona*, *El Corte Inglés* y del grupo *SEAT*, ambas por su carácter representativo y su peso en el mercado publicitario español. Se ha descartado la inclusión de empresas familiares de referencia porque en un primer vaciado no se encontró información relevante para el objeto de la investigación. También se han excluido iniciativas regionales o locales, aunque en estos ámbitos la actividad política sea interesante.

El método de investigación revisa la bibliografía reciente para fijar los conceptos y profundizar en la comunicación de los directivos en la conformación de una voz propia en los asuntos de naturaleza pública, en su vertiente política, social o medioambiental. Seguidamente analiza las salas de prensa para recoger el número de intervenciones directas, sin filtros, del presidente. El período de realización de la muestra ha sido de enero a marzo de 2019. La intención es identificar las declaraciones en la medida en que éstas ponen rostro humano a las preocupaciones de la compañía, resaltan las cuestiones no económicas que interesan y configuran el perfil público del directivo en la construcción de su relato público. Como norma general hay numerosas declaraciones sobre asuntos de actualidad de cuestiones económicas o del

Tabla 1. Empresas cotizadas (*IBEX 35*, diciembre 2018)

Nombre del valor	Porcentaje ponderado de <i>IBEX 35</i>
<i>Santander</i>	14,34
<i>Iberdrola</i>	10,08
<i>Inditex</i>	9,56
<i>Telefónica</i>	8,74
<i>BBVA</i>	6,92
<i>Amadeus</i>	5,90
<i>Repsol</i>	4,93
<i>CaixaBank</i>	4,26
<i>IAG, Iberia</i>	3,06
<i>Naturgy</i>	3,02
<i>Ferrovial</i>	2,92
<i>AENA</i>	2,75
<i>ACS</i>	2,30
<i>Acciona</i>	0,78
<i>Acerinox</i>	0,42

propio sector de actividad, así como de discusiones relacionadas con el gobierno de la organización (junta de accionistas, reparto de dividendos), que no son relevantes para nuestro trabajo. En estudios previos (Durántez-Stolle, 2017; García-Orosa, 2013), la sala de prensa se ha estudiado como espacio para la gestión de información (recuperación), la publicación de mensajes consolidados (resultados, hechos relevantes) y otras iniciativas de bajo índice de interactividad o participación dialogada a través de redes sociales. Es la misma tendencia que recogen Aced-Toledano y Lalueza, quienes apuntan que

“los blogs corporativos impersonales (sin autoría reconocida) no son bien aceptados por la comunidad, porque se consideran herramientas de marketing” (2018, p. 1.277).

Se complementa este análisis con el estudio del perfil biográfico publicado que puede incluir comentarios de actualidad, redes sociales o bien otros instrumentos de comunicación para segmentar las prioridades del presidente. Se han ignorado las entrevistas en prensa, menos habituales, y los *road-show* por su naturaleza discreta, salvo que alguno de los dos elementos haya concluido en una declaración expresa para la sala de prensa digital. Se ha limitado la búsqueda al período 2015-2019, que coincide con la firma de los *Acuerdos de París (COP21)* y la inestabilidad política europea (Brexit y Cataluña), acontecimientos relevantes para la actividad económica, así como el crecimiento del fenómeno feminista (*MeToo* y *8M*). El período seleccionado es amplio y permite identificar patrones de declaración (intervención anual ante la Junta de accionistas, eventos significativos), en vez de manifestaciones sueltas.

Se han clasificado las apariciones en tres categorías genéricas (política, sociedad, medio ambiente) y se han buscado problemas concretos (búsqueda avanzada, lectura de discursos públicos recogidos en la sala de prensa) con etiquetas relacionadas con la preocupación para los ciudadanos. Con esta finalidad se ha utilizado el material demoscópico del *Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)*, que identifica preocupaciones en la opinión pública. La encuesta de *CIS* sirve a la presente investigación en la medida en que los temas se han introducido en las búsquedas avanzadas de las salas de prensa. La búsqueda avanzada ha combinado los términos con los operadores booleanos (y, o, no) para acotar los temas. Los cinco temas recurrentes en la encuesta de percepción son:

- paro (60,6%)
- políticos en general (29,4%)
- corrupción y fraude (23,1%)
- problemas de índole económica (22,3%)
- sanidad (14,3%).

Otros problemas de agenda mediática que aparecen en la encuesta son:

- independencia de Cataluña (7,1%)
- problemas de índole social (9,6%)
- inmigración (8,8%)
- educación (8,5%)
- pensiones (7,1%).

Los problemas relacionados con la mujer (0,8%) o con el medio ambiente (0,6%) aparecen en la cola.

Las cifras corresponden a la encuesta *Percepción de los principales problemas de España (CIS, 2019)*, publicado mensualmente y cuyos datos son de descarga libre. La serie temporal persigue “sintetizar en una única cifra la evolución de los problemas complejos” en formato multirrespuesta.

Con estos instrumentos de investigación, podemos identificar los temas principales del discurso público de los presidentes, agregar los temas y ponderarlos, identificar si la temática se orienta con la práctica de responsabilidad social y validar las hipótesis de trabajo.

4. Resultados

El estudio de los datos ofrece unos resultados escasos, pero que permiten configurar una representatividad estructural del sentido social de las intervenciones públicas de los presidentes. No es un seguimiento estadístico, que sería poco representativo, sino una cata para proceder a una investigación cualitativa sólida. No importa tanto el número, sino el estilo, los argumentos, las ausencias o los mecanismos de expresión pública que se han identificado durante la recopilación.

El activismo político de los presidentes de las principales compañías cotizadas y otras de impacto evidente en cuestiones medioambientales se reduce a 109 intervenciones sobre asuntos políticos, sociales o medioambientales, sobre un universo de 1.952 declaraciones. Las 109 notas se reparten de forma desigual:

- Hay 75 relacionadas con cuestiones sociales, de amplio espectro. Es el 3,84% del total. En la línea de la encuesta del *CIS*, se han incluido las referidas al cambio de modelo de económico, el impacto de la tecnología y la transformación digital en los hábitos de vida, la creación de empleo y la robotización, el emprendimiento no relacionado con el núcleo del negocio, la educación en general, las universidades, las oportunidades para la promoción de la igualdad, los *Objetivos de Desarrollo del Milenio* y la *Agenda 2030*.
- Hay 29 menciones al medio ambiente, el cambio climático, los *Acuerdos de París* y el *COP 21*, si bien se incluye en este epígrafe la descarbonización de la economía o la reducción de las energías fósiles y no renovables. Alcanza el 1,48%.
- Sólo hay 5 titulares de política, que representan el 0,25% del total.

Las 109 publicaciones son generalistas, de modo que incluyen comentarios a acciones propias del área de responsabilidad corporativa o patrocinio. No son exactamente asuntos políticos, pero se ha decidido incluirlos en la selección porque orientan la palabra hacia cuestiones ajenas al corazón del negocio. Por declaración se entiende la cita o atribución directa por boca del presidente y depositada en el repositorio de la sala de prensa virtual. En el caso del *Banco Santander* y el *BBVA*, las citas incluyen intervenciones en cabeceras y medios de comunicación tradicionales, lo que no sucede en el resto de la muestra, porque las salas de prensa no las recogen.

La tabla 2 muestra el número de intervenciones totales atribuidas a los presidentes. Dicha clasificación es liderada por *Telefónica*, *BBVA*, *Banco Santander*, *Acciona* e *Iberdrola*, lo que no indica correlación con su aportación al mercado de valores. Más aún, no aparece recogida ninguna intervención de los presidentes de *ACS*, *Ferrovial* o *Aena*, empresas dentro de los primeros diez puestos de la aportación al *IBEX* y con áreas de actividad sensibles a las relaciones con los representantes políticos, la corrupción y los problemas de medio ambiente, en la línea de las preocupaciones recogidas en la encuesta del *CIS* arriba mencionada. El resto de presidentes ofrece una o dos intervenciones en un período de cinco años, lo que tampoco es significativo en términos de investigación. A menudo, dicha intervención se asocia con una actividad de responsabilidad social:

- Pablo Isla, *Inditex* y el plan de sostenibilidad para las fábricas en el exterior y la colaboración con una ONG para un plan de saneamiento y aguas.
- Luis Gallego, presidente de *Iberia* por extensión de *IAG*, dedica unas palabras a una acción relacionada con la igualdad de las mujeres en la industria aeronáutica.

Otros presidentes limitan su actividad en sala de prensa a cuestiones especializadas:

- Jordi Gual, de *CaixaBank*, escribe el futuro del empleo ante el impacto de las tecnologías;
- Jesús Nuño de la Rosa, de *El Corte Inglés*, se manifiesta sobre la economía circular y la sostenibilidad.

Tabla 2. Intervenciones de los presidentes de las compañías analizadas

Nombre	Compañía	Número total de intervenciones	Intervenciones de no mercado
José-María Álvarez-Pallete	<i>Telefónica</i>	75	33
Carlos Torres-Vila	<i>BBVA</i>	147	20
Ana-Patricia Botín	<i>Santander</i>	207	17
José-Manuel Entrecanales	<i>Acciona</i>	47	16
José-Ignacio Sánchez-Galán	<i>Iberdrola</i>	93	7

El estudio permite analizar la comunicación del presidente como línea activa para la configuración de un mensaje para la sociedad y no sólo para los accionistas. Se apoya esta idea en la vinculación entre la participación del presidente en la esfera pública y la reputación de la compañía. Contiene una lógica económica, porque la reputación del CEO se extiende hacia la propia reputación de la compañía y puede representar hasta el 35% de dicho valor (*Reputation Institute*, 2019). El presidente es la punta de lanza de los valores corporativos, si consigue alinear los mensajes institucionales con los propios. Esta propuesta aventura un replanteamiento de la comunicación organizacional, con nuevas técnicas e instrumentos. Este mismo planteamiento aparece en los últimos informes de la industria, que abogan por la reorientación de la comunicación corporativa hacia nuevos territorios vinculados al liderazgo social a través de la sostenibilidad y la ética (*Corporate Excellence*, 2019) y la gestión de la confianza en asuntos que tienen que ver con los acontecimientos políticos, la crisis nacional o la destrucción de empleos por la automatización de los procesos o las guerras comerciales (*Edelman*, 2019, p. 21). Mañas-Viniegra indica que:

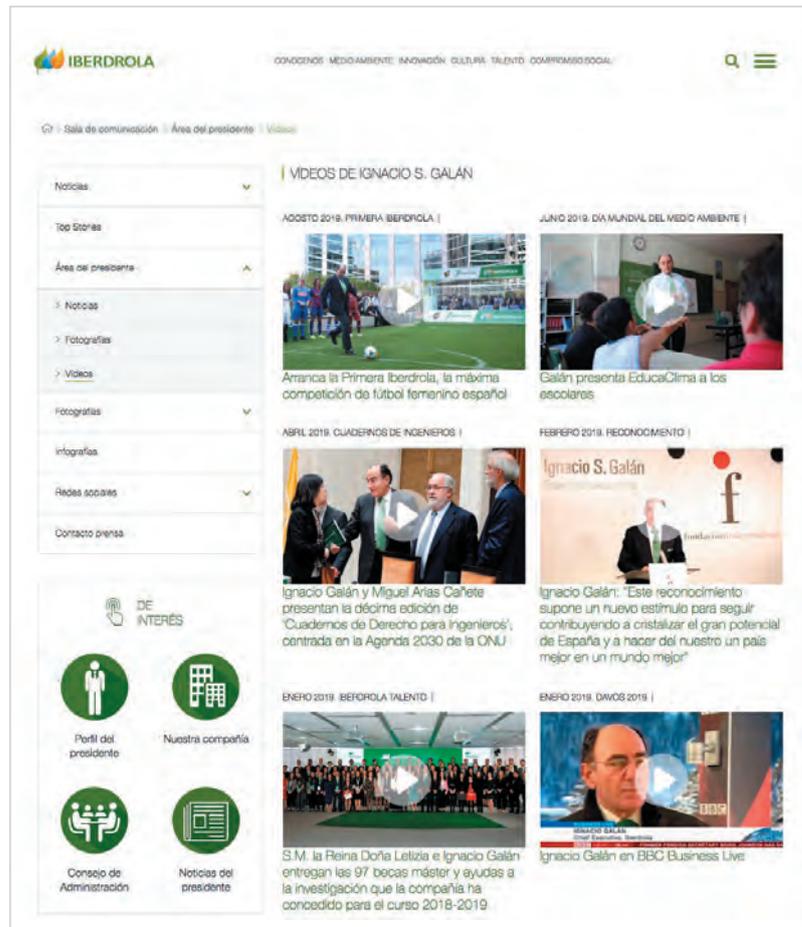
“todo ello permitirá mejorar la reputación de la empresa a partir de la conexión emocional con sus públicos, siempre que el concepto de valor compartido guíe las actuaciones de la marca corporativa” (Mañas-Viniegra, 2017, p. 1136).

El resultado preliminar ofrece una presencia poco elaborada a través de las propias salas de prensa, que conectan con la relación con los inversores o el consejo de administración. De Bernardo Velázquez (*Acerinox*), Florentino Pérez (*ACS*), Antonio Brufau (*Repsol*), Iñigo Meirás (*Ferrovial*), José-Antonio Tazón (*Amadeus IT*), Jesús Nuño de la Rosa (*El Corte Inglés*) o Juan Roig (*Mercadona*) encontramos una biografía breve, sin apenas enlaces externos (*CNMV*, prensa convencional, redes sociales) y que devuelve al árbol interno de la web (consejo de administración, otra información corporativa). Esta carencia generalizada dificulta la caracterización y la implicación en inquietudes sociales o políticas. Si no existe una complicidad con determinadas causas, no es posible elaborar un programa de seguimiento. Cabe mencionar como ejemplo la acción social contra el *bullying* creada por *Repsol*, pero que no encuentra una justificación en boca del presidente ni en más ocasiones que la presentación.

“ El presidente es la punta de lanza de los valores corporativos si consigue alinear los mensajes institucionales con los propios ”

La presentación de José-María Álvarez-Pallete (*Telefónica*) y Ana-Patricia Botín (*Banco Santander*) sí dedica un espacio más detallado a las opiniones del presidente, sus preocupaciones como ciudadanos y sus inquietudes empresariales:

- el presidente de *Telefónica* dedica tiempo a comentar la relación entre educación y creación de oportunidades a través del prisma de la tecnología, el uso de plataformas digitales y otros instrumentos cercanos a su negocio, pero con una visión más global;
- Botín mantiene una línea de comunicación presidencial que estructura el mensaje en torno al espacio de educación superior, bien sea a través de la red *Universia* o en acciones concretas;
- Carlos Sánchez-Torres, entonces como consejero delegado y ahora como presidente de *BBVA*, completa su perfil con textos elaborados en formato blog que se alojan dentro del área de comunicación y se dirigen a la audiencia generalista. Son análisis de corte económico, con poco valor social o político;
- el presidente José-Manuel Entrecanales, de *Acciona*, es quien mejor ha conseguido perfilar sus intervenciones públicas en torno a una preocupación de la agenda social: el cambio climático y la descarbonización de la economía. Encontramos hasta 15 intervenciones con declaraciones directas en relación con el medio ambiente, la *Cumbre de París* y el liderazgo global para el abandono de energías fósiles;
- en la misma línea aparece Ignacio Sánchez-Galán, presidente de *Iberdrola*, con una sala de prensa completa que recoge sus declaraciones ante distintas audiencias, no sólo inversores, y en distintos soportes y formatos (notas de prensa, vídeos, blog).



Blog de Ignacio Galán (*Iberdrola*)
<https://www.iberdrola.com/sala-comunicacion/area-presidente/videos#p2>

Estos dos últimos ejemplos reflejan una narrativa propia en una cuestión ambiental, conectada con el negocio, pero con una perspectiva más social y de referencia global. En este caso sí encontramos una oportunidad para creatividad y la creación de una voz propia en un entorno saturado de representantes del mundo de la política y la empresa.

Por distribución de temas, los asuntos sociales facilitan la intervención del presidente en aspectos no económicos que afectan al valor de la compañía. *Telefónica* (32 menciones), *Santander* (17) y *BBVA* (15). La cuestión educativa, en cualesquiera de los niveles, se relaciona con el progreso social y genera un valor discursivo de consenso. Por este motivo, sobre 109 se recogen 15 menciones a la universidad, vinculada a un futuro de mejor calidad.

El deporte, elemento clave en las estrategias de responsabilidad convencional, es el segundo tema más citado, en 14 ocasiones. Se ha descartado su análisis porque no entra en la categoría de activismo político, no es controvertido y no afecta a la creación de narrativa organizacional.

Sí interesa la presencia de aspectos económicos y sociales sobre la creación de una Europa económica fuerte: se considera un contenido activista en la medida en que se defiende un proyecto europeísta, unas políticas industriales concretas (*hubs* de tecnología e innovación) y unas acciones conducentes a la creación de empleo. En el lado social del empleo es preceptivo señalar que el presidente de *Telefónica* se ocupa en tres ocasiones de los derechos laborales relacionados con la “desconexión digital” del empleado fuera del horario laboral. Aunque sólo sea en una ocasión, conviene destacar la intervención de Ana-Patricia Botín acerca del feminismo y las manifestaciones del 8 de marzo, día de la mujer. Es pertinente la mención por dos motivos:

“ El activismo político de los presidentes de las compañías analizadas está en una etapa muy básica, con poca actividad relevante o significativa ”

- es la única presidenta que hace una mención expresa a las cuestiones de género y esto le permite crear un discurso diferente, apalancado sobre preocupaciones que están en la ciudadanía; no es asunto mercantil;
- la cuestión feminista representa un conjunto de valores ventajosos para la narrativa organizacional, ya que facilita indicadores de comportamiento y gestión para la toma de decisiones interna.

En relación con el medio ambiente, *Acciona* (15) e *Iberdrola* (5) encabezan el total de menciones (29). El presidente de *Acciona* ha apoyado la comunicación organizacional en el cambio climático, con menciones frecuentes ligadas a un cambio de modelo económico, el liderazgo público en el seno de la Unión Europea o el G20, los *Acuerdos de París* y otros elementos propios de la responsabilidad medioambiental. El presidente de *Iberdrola* explica la función de las empresas en relación con el cambio climático y la creación de nuevo modelo energético. Además, con matiz político, señala el papel de la mujer y la igualdad, así como los *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. El presidente emplea en su narrativa organizacional instrumentos abundantes: hay vídeos, enlaces a prensa y noticias destacadas en la sección “Noticias del presidente” dentro de la sala de prensa. Las empresas no cotizadas en *IBEX 35* utilizan este argumentario en beneficio de sus intervenciones públicas. La sostenibilidad alimentaria (*Mercadona*), la economía circular (*El Corte Inglés*) y las ciudades inteligentes (*SEAT*) son las únicas menciones expresas por boca de los respectivos presidentes.

Las cuestiones políticas son exigentes y la piedra de toque del activismo del presidente. En la búsqueda booleana, se indagó la presencia en la sala de prensa de contenidos relacionados con Cataluña (2 ocasiones), la salida de la Unión Europea por parte de Reino Unido (2) y la protección de los datos personales y la gestión de datos (1). Otros ítems quedaron vacíos: la propia construcción europea post-Brexit, el ciclo electoral en América Latina, el auge de las políticas de igualdad o el fenómeno migratorio. En el análisis se entiende que las noticias de Cataluña son controvertidas, pero sorprende la escasa implicación o manifestación pública respecto del Brexit. Esta decisión de no mercado afecta a la cuenta de resultados y tiene externalidades inmediatas. Este hito sin duda demuestra la poca implicación política de los presidentes en asuntos controvertidos, estén o no entre las preocupaciones de los ciudadanos.

5. Discusión y conclusiones

El activismo político de los presidentes de las compañías analizadas está en una etapa muy básica, con poca actividad relevante o significativa. En un período de agitación política en distintas dimensiones (la igualdad, el futuro del empleo robotizado, el medio ambiente, la situación en Cataluña o el Brexit), las intervenciones recogidas en las salas de prensa se centran en los resultados económicos de la compañía (dividendos) o la situación de la industria (*Mobile World Congress*). A menudo dichas intervenciones se alinean con las acciones de responsabilidad social, el mecenazgo o el patrocinio de actividades concretas, vinculadas al deporte o la educación.

Las intervenciones sobre cuestiones de actualidad se vehiculan a través de otras plataformas de actividad pública, bien sean las organizaciones empresariales (*CEOE*, cámaras de comercio, *Cepyme*, *Instituto de Empresa Familiar*) o sectoriales (*Consejo Empresarial para la Competitividad* o *Asociación Española de Banca*). Son propias de un estilo de influencia o *lobby* grupal o sectorial, que evita el posicionamiento político en beneficio de unas ideas ordinarias (seguridad jurídica, diálogo y pacto, competitividad, internacionalización). Son conceptualizaciones semánticas generalistas de fácil asimilación para el conjunto de las empresas cotizadas y otras grandes compañías. Las declaraciones a través de colectivos desdibujan la capacidad del presidente para perfilarse como un actor en cuestiones políticas y sociales que afectan a la cuenta de resultados. La prensa generalista y la especializada sí recogen entrevistas, donde el presidente se extiende con más detalle sobre asuntos de actualidad, pero luego estas citas no suelen recogerse en el canal de información de la propia firma. Una investigación no ordenada en los buscadores de la hemeroteca refleja multitud de intervenciones en prensa, pero no así en la web corporativa.

Con los datos actuales no es posible fijar una posición sólida en asuntos transversales o un perfil propio en asuntos de actualidad. El análisis de datos no refleja declaraciones sobre asuntos más controvertidos (corrupción, paro, Cataluña) y sí en aspectos más consensuados (cambio climático). Interesa la actividad política y social en la medida en que es un instrumento complementario para la responsabilidad corporativa, la intervención en los asuntos públicos y la relación con los públicos distintos del inversor o accionista. La sala de prensa no expone al presidente, salvo en causas de fuerza mayor (caso Villarejo en el *BBVA*) ni recoge de forma sistemática las entrevistas concedidas en los medios de comunicación. El titular en las comunicaciones de la sala de prensa prima la visión organizacional sobre la persona, limitando el alcance de la H1. El primer directivo y su visión personal se limitan, de modo que prima la representación abstracta de



https://twitter.com/el_pais/status/1031488765032841217?lang=es

la compañía. En nuestra opinión es pronto para validar H1 en la presidencia de las firmas seleccionadas, lo que limita la capacidad de intervención en cuestiones ajenas al mercado. Más aún, sorprende el perfil bajo sin declaraciones institucionales o sin otro material informativo en las secciones de comunicación del presidente. Hasta cinco presidentes de compañías IBEX presentan una caracterización básica (trayectoria y biografía, una o dos fotografías) sin ni siquiera enlaces directos a las intervenciones en las juntas de accionistas o las entrevistas en hemerotecas. Interesa subrayar aquí la apuesta por la comunicación presidencial de Ignacio Sánchez-Galán (*Iberdrola*) y la redacción de textos para su publicación en formato blog por parte de Carlos Sánchez (*BBVA*), que dan un espacio a la creatividad de la comunicación organizacional. Esta hipótesis refuerza la propuesta de empleo intensivo de nuevas herramientas en las estrategias comunicativas de las cotizadas para “mejorar su credibilidad y vinculación emocional con los públicos” (Mañas-Viniegra, 2017, p. 1136).

En este artículo se ha identificado una carencia específica en la alta dirección, que no emplea los medios del activismo directivo para reforzar sus posiciones en la construcción del liderazgo público ni en la creación de un relato estratégico en la organización, alejado del enfoque exclusivamente mercantil. Ante la falta de actividad propia o personalizada, convendría valorar que las salas de prensa de las webs corporativas recogieran las intervenciones que aparecen en los medios de comunicación. Si no existe contenido original, se pueden incorporar las manifestaciones, declaraciones o entrevistas que aparecen tanto en medios generalistas como especializados. Parece oportuno incorporar dichas expresiones públicas en los *clippings*, aunque no sean contenido original para la web. De este modo los presidentes que no cuentan con una buena web personal pueden mejorar su posición ante los asuntos de actualidad. Esta decisión enriquecerá futuras investigaciones, por ejemplo, comparando la actividad personal (cuenta de *Twitter*) con la oficial (declaraciones recogidas en otros foros).

La validez de H2 es discutible. Se confirma que se evitan las cuestiones políticas que interesan a la población general (paro, políticos, corrupción) o que están en la agenda (Brexit, Cataluña, populismos, acuerdos comerciales). Sí existe un mínimo incremento de los asuntos sociales, con especial atención al cambio climático, que se configura con un asunto accesible para la construcción de un relato propio.

En suma, frente a las tendencias anglosajonas de participación en asuntos de no mercado, los directivos españoles aún prefieren el retrato conservador. Existe por tanto un espacio para la creatividad en comunicación de las organizaciones a través del presidente en la esfera pública en las compañías españolas.

6. Referencias

Aced-Toledano, Cristina; Lalueza, Ferran (2018). “Monologues in the conversational era: Assessing the level of dialogic communication that big firms are reaching on social media”. *El profesional de la información*, v. 27, n. 6, pp. 1270-1280. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.10>

Alonso, José-Antonio (coord.) (2011). *La empresa en tiempos de cambio: la RSC y los negocios inclusivos*. Madrid: Siglo XXI. ISBN: 978 84 32314957

Baron, David P. (2003). *Business and its environment*. New York: Prentice-Hall. ISBN: 978 0 130925114

Chatterji, Aaron; Toffel, Michael W. (2019). “Assessing the impact of CEO activism”. *Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper*, n. 16-100. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2742209>

CIS (2019). *Barómetro de febrero 2019*. Estudio n. 3240.

http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3240_3259/3240/es3240mar.pdf

Corporate Excellence (2019). *Approaching the future 2019*.

<https://www.corporateexcellence.org/recurso/approaching-the-future-2019/cec35975-bc36-15e9-b9ba-271c5f147d2a>

Den-Hond, Frank; Rehbein, Kathleen A.; De-Bakker, Frank G. A.; Kooijmans-Van-Lankveld, Hilde (2014). “Playing on two chessboards: Reputation effects between corporate social responsibility (CSR) and corporate political activity (CPA)”. *Journal of management studies*, v. 51, n. 5, pp. 791-813. <https://doi.org/10.1111/joms.12063>

Durántez-Stolle, Patricia (2017). “Interacción y participación en salas de prensa virtuales de las empresas del IBEX 35”. *El profesional de la información*, v. 26, n. 2, pp. 228-237. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.mar.09>

Edelman (2019). *Edelman trust barometer global report*.

https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf

García-Orosa, Berta (2013). “Los gabinetes de comunicación on line de las empresas del IBEX 35”. *Historia y comunicación social*, v. 18, n. 259-306. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.43967

La prensa sí recoge entrevistas donde el presidente se extiende con más detalle sobre asuntos de actualidad, pero estas citas no suelen recogerse en el canal de información de la propia firma

- Gómez-de-Ágreda, Ángel** (2019). *Mundo Orwell. Manual de supervivencia para un mundo hiperconectado*. Barcelona: Ariel. ISBN: 978 84 34429789
- Hambrick, Donald C.; Quigley, Timothy J.** (2013). "Toward more accurate contextualization of the CEO effect on firm performance". *Strategic management journal*, v. 35, n. 4, pp. 473-491.
<https://doi.org/10.1002/smj.2108>
- Hart, Stuart L.** (2007). *Capitalism at the crossroads: Aligning business, earth, and humanity*. ISBN: 978 0 136134398
- Haynes, Katalin-Takacs; Hitt, Michael A.; Campbell, Joana-Tochman** (2015). "The dark side of leadership: Towards a mid-range theory of hubris and greed in entrepreneurial contexts". *Journal of management studies*, v. 52, n. 4, pp. 479-505.
<https://doi.org/10.1111/joms.12127>
- Herranz-De-la-Casa, José-María; Álvarez-Villa, Àngels; Mercado-Sáez, María-Teresa** (2018). "Communication and effectiveness of protest: Anti-fracking movements in Spain". *Zer*, v. 23, n. 45, pp. 35-56.
<https://doi.org/10.1387/zer.19543>
- Macnamara, Jim** (2011). "Corporate and organizational diplomacy: An alternative paradigm to public relations". *Journal of communication management*, v. 16, n. 3, pp. 312-325.
<https://doi.org/10.1108/13632541211245794>
- Mañas-Viniegra, Luis** (2017). "Storytelling digital en comunicación corporativa: comparativa entre IBEX 35 y Dow Jones". *El profesional de la información*, v. 26, n. 6, pp. 1127-1138.
<https://doi.org/10.3145/epi.2017.nov.12>
- Mogensen, Kirsten** (2017). "From public relations to corporate public diplomacy". *Public relations review*, v. 43, n. 3, pp. 605-614.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.03.011>
- Moilanen, Teemu; Rainisto, Seppo** (2009). *How to brand nations, cities and destinations. A planning book for place branding*. London: Palgrave MacMillan. ISBN: 978 0 230 58459 4
- Morgeson, Frederick P.; Hofmann, David A.** (1999). "The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development". *Academy of management review*, v. 24, n. 2, pp. 249-265.
<https://doi.org/10.2307/259081>
- Okano-Heijmans, Maaike** (2011). "Conceptualizing economic diplomacy: The crossroads of international relations, economics, IPE and diplomatic studies". *The Hague journal of diplomacy*, v. 6, n. 1, pp. 7-36.
<https://doi.org/10.1163/187119111X566742>
- Porter, Michael E.; Kramer, Mark R.** (2011). "Creating shared value". *Harvard business review*, Jan-Febr.
<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Rasche, Andreas** (2015). "The corporation as a political actor - European and North American perspectives". *European management journal*, v. 33, n. 1, pp. 4-8.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.08.001>
- Reputation Institute (2019). *CEO RepTrack 2019*.
<https://www.reputationinstitute.com/ceo-reptrak>
- Riordan, Shaun** (2014). *Business diplomacy. Shaping the firm's geopolitical risk environment*. The Hague: Clingendael, Netherlands Institute of International Relations.
<https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/Shاون%20Riordan%20-%20Business%20Diplomacy%20-%20October%202014.pdf>
- Ruël, Huub; Wolters, Tim** (2016). "Business diplomacy". En: Constantinou, Costas M.; Kerr, Pauline; Sharp, P. *The Sage handbook of diplomacy*. Londres: SAGE, pp. 564-576. ISBN: 978 1 4462 9856 5
- Scherer, Andrea-Georg; Palazzo, Guido** (2011). "The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy". *Journal of management studies*, v. 48, n. 4, pp. 899-931.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>
- Scherer, Andrea-Georg; Palazzo, Guido; Seidl, David** (2013). "Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: Sustainable development in a globalized world". *Journal of management studies*, v. 50, pp. 259-284.
<https://doi.org/10.1111/joms.12014>
- Weber Shandwick (2018). *CEO activism in 2018: The purposeful CEO*.
https://www.webershandwick.com/wp-content/uploads/2018/07/CEO-Activism-2018_Purposeful-CEO.pdf
- Xifra, Jordi** (2010). *Relaciones públicas, empresa y sociedad. Una aproximación ética*. Barcelona: UOC. ISBN: 978 84 97880817

Communicating corporate social responsibility issues on *Facebook's* corporate fanpages of Latin American companies

Ileana Zeler; Paul Capriotti

How to cite this article:

Zeler, Ileana; Capriotti, Paul (2019). "Communicating corporate social responsibility issues on *Facebook's* corporate fanpages of Latin American companies". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280507.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.07>

Manuscript received on 13th February 2019

Accepted on 8th May 2019



Ileana Zeler ✉

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

Universitat Rovira i Virgili
Departament of Communication Studies
Av. Catalunya, 35. 43002 Tarragona, Spain
ileana.zeler@urv.cat



Paul Capriotti

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

Universitat Rovira i Virgili
Departament of Communication Studies
Av. Catalunya, 35. 43002 Tarragona, Spain
paul.capriotti@urv.cat

Abstract

The new organizational context in Latin America has changed the relationships between companies and stakeholders. Companies need to increase trust and transparency, and corporate social responsibility (CSR) communication can help Latin American companies become legitimated in the social environment by strengthening relationships with their stakeholders. This study analyzes how Latin American companies communicate their CSR activities to their stakeholders on *Facebook*. The research includes a specific analysis of CSR presence, activity, contents, and resources on the corporate fanpages. The results reveal that content about CSR topics are not frequently published in this social network. Companies focus their communication on their economic topics rather than their social issues, and they are using *Facebook* as a dissemination channel rather than as a communication channel. They mainly manage fanpages to obtain visibility, thereby missing the opportunity offered by the social network to promote dialogue and participation about CSR activities with their stakeholders.

Keywords

Latin America; Corporate social responsibility; Communication; Organizational communication; Internet; Social networks; Social media; *Facebook*; Reputation; Companies.

1. Introduction

Latin America (from now on LatAm) has undergone significant growth in the last 20 years. The regional private sector has been given a strong boost by the inflow of foreign capital and the creation and merger of companies (Yudira, 2007). The flow of capital has led to the growth of the local market and the entry of new foreign capital into the region, generating business mergers and new national and multinational companies. The new organizational context has changed the relationship between companies and their stakeholders. Companies need to increase trust and transparency, not only in terms of economic benefits, but also in terms of corporate social responsibility. The need to become more competitive and respond to economic and social responsibilities means that social and environmental issues can be integrated into the business strategy and the companies' practices become more responsible, particularly in labor and social issues that are relevant in the regional context (Peinado-Vara, 2011). CSR can help LatAm companies become integrated in the social environment to satisfy and strengthen relationships and achieve greater acceptance and recognition from their stakeholders. Lopata, Buchholz, and Kaspereit (2016) argue that CSR activities can increase the organization's level of trust since these activities improve the quality of earnings, transparency, and ethical standards. CSR communication has become more important because society considers it a legitimating activity for organizations (Capriotti, Moreno, 2007; Lee; Yoon; O'Donnell, 2018).

The conception of what corporate responsibility is has evolved over the last 50 years. Authors who analyze the evolution of CSR (**Carroll**, 1999; **Waddock**, 2004; **Wartick**; **Cochran**, 1985; **Wood**, 1991) clearly differentiate between two broad corporate responsibilities:

- the economic-legal responsibilities, related to produce good products and services, to obey the law, and to earn increasing profits; and
- the social-ethical-philanthropic responsibilities of a company, linked to a respect for human rights, to care for the environment, and to make a social contribution to the community.

This means that companies should fulfill a social role (linked to their social responsibilities) in relation to their stakeholders, which goes beyond their purely economic-legal functions (economic role) (**Carroll**, 1999; **Waddock**, 2004; **Wartick**; **Cochran**, 1985; **Wood**, 1991). The way in which these roles are carried out and communicated to the stakeholders can influence mental associations that people have about a company, that is, the corporate reputation. Authors like **Eisenegger** and **Schranz** (2011), **Lee** (2016), and **Boccia** and **Sarnacchiaro** (2018) affirm that communication of social attributes has a positive impact on the reputation of organizations.

The majority of stakeholders perceive that social and environmental responsibilities are factors that govern the formation of opinions about a company's reputation (**Brønn**; **Brønn**, 2003). By communicating responsible behavior, companies try to achieve trust and legitimacy. But the positive effects of a good reputation are produced when stakeholders are involved in the communication of these activities (**Eisenegger**; **Schranz**, 2011).

Companies are increasingly using digital platforms to disseminate information linked with their economic and social roles. But it seems that CSR activities are not usually communicated on Internet and social networks. Research has demonstrated that companies tend to focus their communication on their economic topics rather than their social issues (**Cho**; **Furey**; **Mohr**, 2017; **Etter**, 2013; **Haigh**; **Brubaker**; **Whiteside**, 2013; **Kim**; **Kim**; **Sung**, 2014). Thus, a first specific objective is to determine what kind of CSR content companies are disseminating on *Facebook*.

Social networks have changed CSR communication. They have become a great "one-to-one" communication tool for companies, modifying the way that companies establish relationships with their stakeholders. Social media allow companies to communicate their CSR activities and establish interactive and symmetrical relationships with their public (**Kim**; **Park**; **Wertz**, 2010; **Taylor**; **Kent**, 2014). Some studies show the active participation of companies in social media is positively associated with corporate reputation (**Dijkmans**; **Kerkhof**; **Beukeboom**, 2015), so that organizations increasingly recognize the potential of social media. Companies affirm that social media are changing the way in which they engage and communicate with their different stakeholders.

The impact that the Internet and social networks have had on corporate communications has generated an evolution from traditional CSR communication to interactive CSR communication between organizations and stakeholders. In traditional CSR communication, an organization creates messages and disseminates them with the objective of informing or persuading its stakeholders about the nature of its identity, its organizational activities, and its values/products/services. With the impact of Web 2.0, CSR communication has become more interactive and symmetrical, promoting dialogic relationships between organizations and stakeholders and, subsequently, organizations must make a larger commitment to transparency and honesty. Several authors have affirmed that social networks are key tools for CSR communication (**Capriotti**, 2011; **Carim**; **Warwick**, 2013; **Cortado**; **Chalmeta**, 2016; **DiStaso**; **McCorkindale**, 2013). Research demonstrates that active participation of companies in social networks can have a positive impact on corporate reputation (**Dijkmans et al.**, 2015; **S. Lee**, 2016).

Among social networks available, *Facebook* is the most popular. It allows companies to increase their visibility, listen actively, and generate participation and interaction with their stakeholders while offering the possibility of creating and spreading CSR content, as well as starting up dialogue and actively listening to the organization's stakeholders. The great acceptance of *Facebook* by Internet users and its exponential growth in recent years in the main LatAm countries (**Fosk**, 2017) favors the incorporation of this social network into the communication programmes of organizations.

Presence and activity on *Facebook* represent two key aspects of the analysis of CSR communication in this digital platform because they reveal whether companies recognize the importance of being permanent and actively present on *Facebook* in order to relate effectively and closely with their stakeholders. Therefore, a second specific objective is to analyze the level of presence and activity that companies maintain in this social network in relation to CSR issues.

To effectively communicate with stakeholders on *Facebook*, organizations can use information resources available in this social network. These information resources allow companies to create and disseminate content with a diversity of graphic resources (texts, images, and emojis), interactive resources (links, hashtags, and tags) and audiovisual resources (video-audio and GIFs). Studies indicate that information resources help organizations to improve their reach and interaction on *Facebook* (**Von-Leoprechting**, 2016) and to increase the engagement if they

“ Companies need to increase trust and transparency, not only in terms of economic benefits, but also in terms of corporate social responsibility ”

create messages that encourage dialogue with their stakeholders (Abitbol; Lee, 2017). Thus, a third specific objective is to determine which kind of information resources companies are using to disseminate their CSR content on *Facebook*.

2. Methods

For this research, countries were selected with the highest GDP in the *Statistical Yearbook of Latin America and the Caribbean of Eclac (Economic Commission of Latin America and The Caribbean)*, and in which the most important corporate reputation annual study in LatAm (*Merco*) was carried out over a two-year period (2013 and 2014). *Merco* ranking was used because it is the most recognized reputation study in LatAm and it is the only one that covers the main countries of the region. The most reputable companies were selected because they are considered key players in communication management issues, they invest resources to improve innovation in digital communication, and they are leaders in CSR management. Finally, six countries were selected: Brazil, Mexico, Argentina, Colombia, Chile, and Peru.

In these countries, the first 35 companies in the *Merco* rankings were analyzed. Companies with an official, national corporate *Facebook* fanpage in 2015 and 2016 were chosen. Thus, the definitive sample included 135 *Facebook* profiles of LatAm companies (25 from Brazil, 19 from Mexico, 23 from Argentina, 27 from Colombia, 19 from Chile, and 22 from Peru).

Posts were selected for two weeks per month during a 12 month period: from January until June in 2015 and from July until December in 2016. Posts were compiled for the odd weeks in 2015 and the even weeks in 2016. Finally, a total of 29,078 posts were obtained.

Three research questions (RQ) were defined to fulfill the established objectives:

RQ1: Are the LatAm companies presenting their CSR issues on *Facebook*? What is their level of activity?

RQ2: What type of CSR content are companies disseminating through *Facebook*?

RQ3: Which kind of information resources are companies using to disseminate their CSR content on *Facebook*?

To answer research questions, three categories were defined based on presence and activity (RQ1), content (RQ2), and information resources (RQ3). These categories were developed and tested in previous research (Capriotti; Carretón; Castillo, 2016; Capriotti; Losada-Díaz, 2018; Capriotti; Ruesja, 2018; Cho; Furey; Mohr, 2017; DiStaso; McCorkindale, 2013).

For RQ1 we aimed to identify the profiles developed by companies on *Facebook* and to evaluate the volume of content disseminated by companies. For this, three dimensions were determined (two of presence and one of activity): the type of corporate page (if it corresponds to a fanpage or user profile); other specific pages (if companies present other commercial profiles, foundations, CSR, and/or CSR projects); and the level of activity (obtained from the daily average (D-AV) and weekly average (W-AV) of the companies' publications).

The Content category was established for RQ2 to identify the main topics that companies address. Three key dimensions were identified:

(a) Business issues: those related to the companies' business and commercial activities. For this dimension, four topics were identified:

- leadership (information related to business policies and strategies),
- results (information on business, financial, economic, and stock market results),
- commercial offer (information related to the characteristics of products, services, and brands), and
- innovation (information on key aspects of creative and productive innovation);

(b) CSR issues: those topics related to the company's corporate social responsibility in its daily activities. For this dimension, three topics were determined:

- governance (information linked to commitments, strategies, policies, and responsible practices at the level of corporate management, and commercial and marketing management),
- workplace (information on the company's labor and employment aspects and information on its commitments, strategies, policies, and responsible practices in relation to human resource management), and
- citizenship (information related to the company's commitments, strategies, policies, responsible practices at a social and environmental level); and

(c) Context issues: those issues related to the company's general situation and business sector. For this dimension, three topics were identified:

- general context (aspects that do not concern the business activity),
- sectorial context (aspects that concern the business activity), and
- relational context (aspects that concern the company's relationship with users).

The information resources category was established for RQ3 to determine resources used for disseminating content to the stakeholders. Seven tools were identified for this dimension: text, image (pictures, photos), GIF, audio-video, link,

hashtag, tag users, and emoticons. Texts, images, and emoticons are considered graphic resources. GIFs and audio-video are recognized as audiovisual resources. Tag users, hashtags, and links are interactive resources. More than one possible resource can be included in the analysis of format.

We used content analysis as the methodology. A monitoring tool available on the Internet called *Fanpage Karma* was used to collect the posts. A template was designed to contain all the data collected from the sample. The information obtained during the research was coded in *Excel* templates specifically designed for this research.

3. Results

The results obtained are presented below, organized in relation to the RQs developed in the previous section.

Presence and activity (RQ1)

The results indicate that companies mostly had corporate fanpages and frequent activity on *Facebook*.

The presence on *Facebook* of LatAm companies was around 85% (Table 1). Although Argentina, Brazil, and Colombia had a greater presence (more than 85%), Mexican companies had a presence that barely exceeded 70% of the total, and Chile, Peru, and Mexico were below the average (around 80%).

Table 1. Presence of companies on *Facebook*

	LatAm	Argentina	Brazil	Chile	Colombia	Mexico	Peru
Corporate fanpages (%)							
Yes	86.5	88.5	92.6	82.6	90.0	82.6	78.6
No	13.5	11.5	7.4	17.4	10.0	17.4	21.4
Other specific pages (%)							
CSR profiles	29.6	17.4	36.0	15.8	42.3	31.6	31.8
Commercial profiles	56.3	65.2	68.0	57.9	38.5	84.2	31.8

In addition to corporate fanpages, there was a prominent presence of company fanpages related to CSR (CSR, CSR projects, etc.), reaching about 30% of companies. This means that one third of companies were using the social network specifically for CSR issues to inform their public about social projects and their commitment to the community and the environment. However, there were more commercial fanpages than CSR fanpages, since more than 50% of companies had them (Table 1).

There were significant differences in the presence of commercial and CSR profiles in certain LatAm countries. Mexico was the country with the largest number of companies with commercial profiles (84.2%), followed by Argentina and Brazil (around 65% each), and then Chile (almost 60%). Colombia had the largest number of companies with profiles related to CSR (42.3%), followed by Brazil (36%), Mexico and Peru (around 30% each). Although commercial profiles were the most common, Colombia had a higher percentage of CSR profiles when compared with commercial profiles (although the difference was not significant).

In relation to the activity, companies published content fairly frequently in their corporate fanpages. The analysis showed that each company published almost 1.2 posts per day.

The difference in the activity by country was not very relevant, except for Chile. Companies published at least 1 post per day; however, although Chile had the second lowest presence of companies on *Facebook*, results showed that this country had the most activity in the social network (1.8 posts per day per company).

About the issues companies covered on *Facebook*, in Table 2 it is observed CSR topics had an average of 0.2 posts per day per company—they were well below the average suggested daily activity. The activity of business issues represented 0.7 posts per company per day, that is, more than three times the average of CSR posts, which approached the average suggested daily activity more closely.

There were no significant differences among the LatAm countries in relation to CSR issues, except for Argentina.

Table 2. Business, CSR and context activities of companies on *Facebook*

		Business	CSR	Context
LatAm	D-AV	0.7	0.2	0.3
	W-AV	4.8	1.6	1.9
Argentina	D-AV	0.8	0.1	0.2
	W-AV	5.5	0.8	1.1
Brazil	D-AV	0.6	0.2	0.2
	W-AV	4.0	1.3	1.4
Chile	D-AV	1.0	0.3	0.5
	W-AV	6.7	2.1	3.3
Colombia	D-AV	0.7	0.3	0.3
	W-AV	4.9	2.1	1.8
Mexico	D-AV	0.6	0.3	0.3
	W-AV	4.2	2.3	1.8
Peru	D-AV	0.5	0.2	0.3
	W-AV	3.5	1.4	2.1

Table 6 shows that all countries had an average of between 0.1 and 0.3 posts per day per company (around one and two posts per week). This means that the presence of CSR issues was almost residual. In all the countries the average activity of business issues represented two or three times the activity of CSR topics, but in Argentina the difference was eight times. Regarding business issues, there was a significant difference among countries. Although the activity related to business issues represented the majority of posts, in the case of Peru, Mexico, and Brazil the average was between 0.5 and 0.6, while in Colombia and Argentina the average was between 0.7 and 0.8, and in Chile the average was one post per company per day (Table 2).

“ Social networks are key tools for CSR communication ”

Content (RQ2)

Companies focused more on the dissemination of content related to business issues (around 60% of cases), rather than CSR issues (almost 20%). Most posts were related to the product and service offer (business), and to a lesser extent to citizenship (CSR) and leadership (business). The other topics, such as results, innovation, governance, and workplace, were below 4%, with very little significance.

They also disseminated a lot of information about context issues (Table 3). More than 20% of posts were related to the general and sectorial situation of companies, and to aspects linked to the relationship between companies and users. They were informative, collaborative, and social posts. This indicates that companies were also interested in being informative referents on other topics of the social context in which they found themselves. They also manifested an intention to disseminate information that was closer to users (such as greetings, holiday days, motivational phrases, etc.).

Table 3. Content of companies on Facebook (%)

	Business (%)					CSR (%)				Context (%)
	Total	Leadership	Results	Offer	Innovation	Total	Governance	Workplace	Citizenship	Total
LatAm	57.8	12.6	1.5	41.2	2.5	19.6	2.8	4.0	12.9	22.6
Argentina	74.1	16.3	0.1	51.7	5.9	10.8	1.1	2.0	7.7	15.0
Brazil	60.2	12.1	0.8	43.4	3.9	18.7	2.1	5.8	10.8	21.1
Chile	55.4	11.3	0.7	42.5	1.0	17.5	3.2	3.4	10.9	27.0
Colombia	56.3	13.1	5.4	36.7	1.1	23.5	3.6	2.9	17.0	20.2
Mexico	50.9	10.8	0.5	37.5	2.2	27.5	4.2	3.9	19.4	21.8
Peru	49.9	11.9	0.2	36.0	1.8	19.7	2.1	6.7	10.9	30.4

Differences between the LatAm countries were not significant, but the case of Argentina should be noted. In this country the presence of posts on business issues represented a much higher percentage than in the rest of the countries (74.1%).

Out of the total number of publications on business issues (Table 4), almost three quarters corresponded to the commercial offer (71.3%). Posts on topics related to business strategy were detected in a lower percentage (around 20%), and in a few cases there were posts on innovation (4.3%) and business, financial, economic, and stock market results (2.6%). These results were similar to those found in LatAm countries. However, in Colombia more content was published on results than on innovation.

Table 5 shows the results for posts on Corporate Social Responsibility issues. It can be observed that more than two thirds of the posts were related to citizenship (65.6%) (about social and environmental aspects of companies). It should

Table 4. Business topics covered by companies on Facebook (%)

Business content	Leadership (%)	Results (%)	Offer (%)	Innovation (%)
LatAm	21.8	2.6	71.3	4.3
Argentina	22.0	0.1	69.8	8.0
Brazil	20.1	1.4	72.0	6.5
Chile	20.3	1.2	76.7	1.8
Colombia	23.3	9.6	65.2	1.9
Mexico	21.1	1.0	73.6	4.3
Peru	23.9	0.3	72.2	3.5

Table 5. CSR topics covered by companies on Facebook (%)

CSR content	Governance (%)	Workplace (%)	Citizenship (%)
LatAm	14.2	20.2	65.6
Argentina	10.4	18.5	71.0
Brazil	11.2	30.8	58.0
Chile	18.5	19.5	62.0
Colombia	15.2	12.4	72.4
Mexico	15.2	14.2	70.6
Peru	10.6	33.9	55.5

also be noted that the governance issues (14.2%) and workplace issues (20.2%) had a presence that was three times less than citizenship issues.

Differences in the results by LatAm countries showed little significance. Citizenship issues were the most frequent posts of all LatAm countries, and Colombia (72,4%) was the country that disseminated the most content on citizenship on their *Facebook* profiles, followed by Argentina (71%) and Mexico (70,6%). It should be noted that in Peru and Brazil, in addition to citizenship issues, companies prominently promoted workplace issues (more than 30%).

Information resources (RQ3)

The results show that companies used graphic resources most often to disseminate content on *Facebook*. Almost all of the posts had text (97.8%) and most had images (77.3%) (Table 6). In a few cases emoticons were included in the publications. Although this resource was introduced by *Facebook* some time ago, just over 10% of publications used this graphic resource. Audiovisual resources were the least used by companies in LatAm to create and disseminate content on *Facebook*. The results indicate that just over 10% of the posts contained audio-video (12.7%) and around 10% of the posts had GIFs.

Companies also used interactive resources such as links (40%) and hashtags (50%), even though the percentage was lower than text and image. In a few cases posts also had tags to users (15%). This suggests that companies were implementing these resources to encourage interaction with users on *Facebook*.

Table 6. Information resources of companies on *Facebook* (%)

	Graphics (%)			Interactives (%)			Audiovisuals (%)	
	Text	Image	Emoticon	Tag user	Hashtag	Link	GIFs	Audio-Video
LatAm	97.8	77.3	12.1	15.8	40.6	48.6	8.6	12.7
Argentina	96.8	82.3	14.3	22.1	46.0	51.7	7.5	12.3
Brazil	97.3	73.9	20.1	15.1	33.5	64.3	5.6	15.1
Chile	98.3	77.1	17.4	7.3	38.6	53.6	13.0	9.0
Colombia	97.5	76.3	5.7	14.0	43.7	39.0	7.0	11.8
Mexico	97.9	75.8	3.9	17.9	40.9	38.9	4.6	16.8
Peru	98.8	79.1	11.1	23.0	40.2	45.5	14.1	13.2

A detailed analysis among LatAm countries shows all of them mainly used graphic resources to create and disseminate posts (image and text). However, audiovisual resources point to differences among countries. In general, the use of audio-video was less frequent. Companies operating in Brazil and Mexico used audiovisual resources the most (around 15%), and companies in Chile used them the least (less 10%). Brazilian companies also used interactive resources the most, especially links. Almost 70% of the posts of companies in Brazil had a link, which was between 15% and 25% more often than the rest of the countries.

4. Discussion

The results show a significant number of companies still do not incorporate *Facebook* into their communication strategies (15% of them). However, companies that had a presence on *Facebook* had a good level of activity. According to the recommendations of experts and professionals the appropriate average is one to two posts per day (Jordan, 2017; Patel, 2016). The results obtained show companies disseminate posts fairly frequently. These results are similar to those of other previous studies (*Estudio de Comunicación*, 2017; Kim; Kim; Sung, 2014).

Companies mainly created and managed fanpages to share information on business issues (basically about their commercial offer) and CSR issues were rarely found in company fanpages (less than 20%). These findings reaffirmed what other authors have stated (Eisenegger; Schranz, 2011; Haigh; Brubaker; Whiteside, 2013), that is, that content disseminated by companies are mainly focused on business issues.

Companies are increasingly using *Facebook* to manage their online CSR communication (Cortado; Chalmeta, 2016), but they continue to give much more space to commercial issues and even to context topics. These results are in line with previous studies by authors such as Parveen, Jaafar, and Ainin (2014), who affirm that social networks are used for promotion and publicity, branding, research, and the construction of relationships with stakeholders, and to a much lesser extent to present and dialogue about their CSR activities.

Of CSR issues analyzed, companies focused mainly on the communication of social and environmental issues, giving very little space and interest to issues such as corporate governance and ethics, human resources, or em-

“ This research analyzes 29,078 posts of 135 *Facebook* profiles of Latin American companies ”

ployment. Posts linked to these last two CSR topics were almost non-existent. This is a relevant fact because CSR issues are key for the communication of organizations because CSR communication contributes to boosting and strengthening their corporate reputation. As mentioned in the theoretical framework, social networks are key tools for CSR communication (**Capriotti, 2011; Cortado; Chalmeta, 2016**) and, therefore, they should be included in the communication strategy of organizations. The results show that companies rarely used their corporate fanpages to communicate their CSR activities.

“LatAm companies focus their communication on their economic topics rather than their social issues”

CSR issues and context issues were covered similarly by companies. The difference between them was not significant. While in 2015 the context issues were represented in posts more than CSR issues (26% against 17.5%), in 2016 the volume of context posts decreased to between 10% and 20%. This decrease in context posts indicates an increase in CSR issues.

Besides this, the results showed that companies were mostly using graphic resources to disseminate content (text and image), with very little audiovisual resources, which can be used to contribute effectively to the communicative activity (GIFs and audio-videos). Although audio-video resources imply a higher level of commitment, appeal more easily to emotion, and require more time and user attention to the story, they were not used for creating and disseminating content on *Facebook*. Previous studies show the use of audiovisual resources contributes to increasing the level of engagement (**Pletikosa-Cvijikj; Michahelles, 2013; Quintly, 2016**), unfortunately, companies in this study were missing out on the benefits that come from using videos.

5. Conclusions

The results achieved in this study provide an initial global exploration of CSR digital communication on *Facebook* in LatAm companies. Thus, the main ideas extracted from this study will encourage a future, deeper analysis on these topics.

Companies had a prominent presence and maintained fairly frequent activity on *Facebook*, but not as much as was expected for CSR issues. Their communication was focused on business issues (basically the commercial offer), and gave less importance to social issues. They mainly used graphic resources, but not so many audiovisual and interactive ones, instead focusing more on disseminating content rather than dialoguing and interacting with their stakeholders.

Thus, companies were focused on content dissemination with a mostly unidirectional communication approach, missing the opportunity that *Facebook* offers to promote a dialogue with their stakeholders. Companies that operate in LatAm recognized the importance of being present on *Facebook* in an active and permanent way, but they had a “one-way” communication approach. Information resources used by companies revealed a digital communication management strategy that was more unidirectional than bidirectional. Companies were not managing *Facebook's* tools and resources to promote interaction. By contrast, they were using the social network to share information.

Therefore, companies need to change the focus of their CSR communication. Their attention cannot only be oriented towards disseminating information and persuading stakeholders about the company's practices, but should also focus on facilitating dialogue and interacting with stakeholders about CSR issues, and integrating stakeholders in CSR activities and practices.

Finally, this research has some contributions, but also some limitations. It helped to develop a methodology that made it possible to analyze CSR communication management on *Facebook* in an integrated way. It was applied to a large number of companies and the results allowed us to show companies' *Facebook* communication strategy. From an academic point of view, this study can help to analyze the CSR communication of other organizations in specific countries or regions and make a comparative analysis. From the professional point of view, the results can contribute to detecting the strengths and weaknesses of CSR communication management on social networks, improving these practices in organizations. However, the methodology was applied to a specific study object (the main companies operating in LatAm) in a specific period of time; therefore, the results cannot be extrapolated to other companies or to another specific period of time.

“LatAm companies are using *Facebook* as a dissemination channel rather than as a communication channel”

Thus, future research could apply the methodology to other social networks (*Twitter, Instagram, Snapchat*, etc.) and also to other non-profit and for-profit organizations to determine whether the results found are replicated in another type of social network and for other organizations.

6. References

Abitbol, Alan; Lee, Sun-Young (2017). “Messages on CSR-dedicated Facebook pages: What works and what doesn't”. *Public relations review*, v. 43, n. 4, pp. 796-808. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.002>

- Boccia, Flavio; Sarnacchiaro, Pasquale** (2018). "The impact of corporate social responsibility on consumer preference: A structural equation analysis. *Corporate social responsibility and environmental management*, v. 25, n. 2, pp. 151-163. <https://doi.org/10.1002/csr.1446>
- Brønn, Peggy-Simcic; Brønn, Carl** (2003). "A reflective stakeholder approach: Co-orientation as a basis for communication and learning". *Journal of communication management*, v. 7, n. 4, pp. 291-303. <https://doi.org/10.1108/13632540310807430>
- Capriotti, Paul** (2011). "Communicating corporate social responsibility through the internet and social media". In: Ihlen, Øyvind; Bartlett, Jennifer L.; May, Steve (eds.). *The handbook of communication and corporate social responsibility*, pp. 358-378. Boston: Wiley-Blackwell. ISBN: 978 1 444336344 <https://doi.org/10.1002/9781118083246>
- Capriotti, Paul; Carretón, Carmen; Castillo, Antonio** (2016). "Testing the level of interactivity of institutional websites: From museums 1.0 to museums 2.0". *International journal of information management*, v. 36, n. 1, pp. 97-104. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.003>
- Capriotti, Paul; Losada-Díaz, José-Carlos** (2018). "Facebook as a dialogic communication tool at the most visited museums of the world". *El profesional de la información*, v. 27, n. 3, pp. 642-650. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.may.17>
- Capriotti, Paul; Moreno, Ángeles** (2007). "Communicating corporate responsibility through corporate web sites in Spain". *Corporate communications: An international journal*, v. 12, n. 3, pp. 221-237. <https://doi.org/10.1108/13563280710776833>
- Capriotti, Paul; Ruesja, Laura** (2018). "How CEOs use Twitter : A comparative analysis of global and Latin American companies". *International journal of information management*, v. 39, 242-248. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.003>
- Carim, L.; Warwick, Claire** (2013). "Use of social media for corporate communications by research-funding organisations in the UK". *Public relations review*, v. 39, n. 5, pp. 521-525. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.08.006>
- Carroll, Archie B.** (1999). "Corporate social responsibility". *Business and society*, v. 38, n. 3, pp. 268-295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Cho, Moonhee; Furey, Lauren D.; Mohr, Tiffany** (2017). "Communicating corporate social responsibility on social media: Strategies, stakeholders, and public engagement on corporate Facebook". *Business and professional communication quarterly*, v. 80, n. 1, pp. 52-69. <https://doi.org/10.1177/2329490616663708>
- Cortado, Francisco-Javier; Chalmeta, Ricardo** (2016). "Use of social networks as a CSR communication tool". *Cogent business & management*, v. 3, n. 1, e1187783. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1187783>
- Dijkmans, Corné; Kerkhof, Peter; Beukeboom, Camiel J.** (2015). "A stage to engage: Social media use and corporate reputation". *Tourism management*, v. 47, pp. 58-67. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.09.005>
- DiStaso, Marcia W.; McCorkindale, Tina** (2013). "A benchmark analysis of the strategic use of social media for Fortune's most admired U.S. companies on Facebook, Twitter and YouTube". *Public relations journal*, v. 7, n. 1, pp. 1-33. <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2013DiStasoMcCorkindale.pdf>
- Eisenegger, Mark; Schranz, Mario** (2011). "Reputation management and corporate social responsibility". In: Ihlen, Øyvind; Bartlett, Jennifer L.; May, Steve (eds.). *The handbook of communication and corporate social responsibility*, pp. 129-146. Boston: Wiley-Blackwell. ISBN: 978 1 444336344 <https://doi.org/10.1002/9781118083246>
- Estudio de Comunicación* (2017). *Presencia de las empresas del Ibex 35 en el entorno digital*. Tercera edición. <https://www.estudiodecomunicacion.com/servicios/presencia-de-las-empresas-del-ibex35-en-el-entorno-digital>
- Etter, Michael** (2013). "Reasons for low levels of interactivity (Non-) interactive CSR communication in Twitter". *Public relations review*, v. 39, n. 5, pp. 606-608. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.06.003>
- Fosk, Alejandro** (2017). *2017 Latam digital future in focus*. ComScore. Miami. <https://www.comscore.com/lat/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2017/2017-LATAM-Digital-Future-in-Focus>

- Haigh, Michel M.; Brubaker, Pamela; Whiteside, Erin** (2013). "Facebook: examining the information presented and its impact on stakeholders". *Corporate communications: An international journal*, v. 18, n. 1, pp. 52-69.
<https://doi.org/10.1108/13563281311294128>
- Jordan, Rachel B.** (2017). "How frequently should I post to Facebook?". *929 marketing creative*, June 24.
<http://www.rachelbjordan.com/marketing-leadership-blog/how-frequently-should-i-post-to-facebook>
- Kim, Sora; Kim, Soo-Yeon; Sung, Kang-Hoon** (2014). "Fortune 100 companies' Facebook strategies: corporate ability versus social responsibility". *Journal of communication management*, v. 18, n. 4, pp. 343-362.
<https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2012-0006>
- Kim, Sora; Park, Jae-Hee; Wertz, Emma K.** (2010). "Expectation gaps between stakeholders and web-based corporate public relations efforts: Focusing on Fortune 500 corporate web sites". *Public relations review*, v. 36, n. 3, pp. 215-221.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.04.001>
- Lee, Sun-Young** (2016). "How can companies succeed in forming CSR reputation?". *Corporate communications: An international journal*, v. 21, n. 4, pp. 435-449.
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2016-0009>
- Lee, Yoon-Joo; Yoon, Hye-Jin; O'Donnell, Nicole H.** (2018). "The effects of information cues on perceived legitimacy of companies that promote corporate social responsibility initiatives on social networking sites". *Journal of business research*, v. 83, pp. 202-214.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.039>
- Lopatta, Kerstin; Buchholz, Frerich; Kaspereit, Thomas** (2016). "Asymmetric information and corporate social responsibility". *Business & society*, v. 55, n. 3, pp. 458-488.
<https://doi.org/10.1177/0007650315575488>
- Parveen, Farzana; Jaafar, Noor-Ismawati; Ainin, Sulaiman** (2014). "Social media usage and organizational performance: Reflections of Malaysian social media managers". *Telematics and informatics*, v. 32, n. 1, pp. 67-78.
<https://doi.org/10.1016/j.tele.2014.03.001>
- Patel, Neil** (2016). "How frequently you should post on social media according to the pros". *Forbes*, Sep. 12.
<https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2016/09/12/how-frequently-you-should-post-on-social-media-according-to-the-pros>
- Peinado-Vara, Estrella** (2011). "RSE en América Latina". In: Vives, Antonio; Peinado-Vara, Estrella (eds.). *RSE. La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo, pp. 65-82.
http://luisperera.com/lp/Publicaciones_files/LIBRO%20RSE.pdf
- Pletikosa-Cvijikj, Irena; Michahelles, Florian** (2013). "Online engagement factors on Facebook brand pages". *Social network analysis and mining*, v. 3, n. 4, pp. 843-861.
<https://doi.org/10.1007/s13278-013-0098-8>
- Taylor, Maureen; Kent, Michael L.** (2014). "Dialogic engagement: Clarifying foundational concepts". *Journal of public relations research*, v. 26, n. 5, pp. 384-398.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956106>
- Von-Leoprechting, Leonie** (2016). "Brand study H1 2016: How do 30 of the biggest brands use Facebook?". *Quintly*, October 19.
<https://www.quintly.com/blog/2016/10/30-biggest-brands-on-facebook-analyzed-in-depth>
- Waddock, Sandra** (2004). "Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship". *Business and society review*, v. 109, n. 1, pp. 5-42.
<https://doi.org/10.1111/j.0045-3609.2004.00002.x>
- Wartick, Steven L.; Cochran, Phillip L.** (1985). "The evolution of the corporate social performance model". *Academy of management review*, v. 10, n. 4, pp. 758-769.
<https://doi.org/10.2307/258044>
- Wood, Donna J.** (1991). "Corporate social performance revisited". *Academy of management review*, v. 16, n. 4, pp. 691-718.
<https://doi.org/10.2307/258977>
- Yudira, Zapata** (2007). "La inversión extranjera directa de la Unión Europea hacia América Latina: el método de entrada de las principales multinacionales eléctricas". *Estudios gerenciales*, v. 23, n. 105, pp. 39-55.
[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(07\)70024-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(07)70024-4)

Events 2.0 in the transmedia branding strategy of *World Cultural Heritage Sites*

Concepción Campillo-Alhama; Alba-María Martínez-Sala

Nota: Este artículo se puede leer en español en:

http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2019/sept/campillo-martinez_es.pdf

How to cite this article:

Campillo-Alhama, Concepción; Martínez-Sala, Alba-María (2019). "Events 2.0 in the transmedia branding strategy of *World Cultural Heritage Sites*". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280509.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.09>

Manuscript received on 9th Nov 2018

Accepted on 22th Mar 2019



Concepción Campillo-Alhama ✉

<http://orcid.org/0000-0001-9886-0049>

Universidad de Alicante
Departamento Comunicación y Psicología Social
Campus San Vicente del Raspeig.
03080 Alicante, Spain
concepcion.campillo@ua.es



Alba-María Martínez-Sala

<http://orcid.org/0000-0002-6852-6258>

Universidad de Alicante
Departamento Comunicación y Psicología Social
Campus San Vicente del Raspeig.
03080 Alicante, Spain
albamaría.martinez@ua.es

Abstract

The events designed and disseminated through social networks and from the perspective of transmedia storytelling are integrated into territorial marketing strategies as resources that reinforce the value of destinations. This type of events is key element in the construction of the *World Heritage Sites (Unesco)* brands. The new role of tourists as proactive users and the engagement generated towards the destination management organization are decisive elements for the online reputation management of territories. The monitoring of events let us evaluate the participation and interaction of tourist users in platforms 2.0. The aim of this research is to analyze the engagement (global, positive and negative) of events 2.0 integrated into the marketing strategy of the 40 *World Cultural Heritage Sites* in Spain on *Facebook* and *Twitter*. These social networks are the most frequently used in marketing strategies of destination marketing organizations. An exploratory study of events integrated in digital tourism marketing strategy of the *World Cultural Heritage Sites* is carried out through content analysis. Results show that there are substantial differences in the management of events 2.0. The different levels of interaction (reactions, sharing and comments) allow the destination marketing organizations (DMOs) to evaluate the rate of engagement. This latter parameter can be used as a reference for the efficient design of future events linked to the 2.0 promotion of cultural destinations.

Keywords

Tourism communication; Transmedia branding; Events 2.0; Online marketing; Social media; Social networks; Culture; World heritage; Cities; Monuments; Tourism; Archeology; History; Reputation; *World Cultural Heritage Sites*; Engagement; *Facebook*; *Twitter*; *Unesco*.

Financing

This work has been developed by the *Institutional, Political and Social Advertising Research Group (Gepips)* of the *University of Alicante*, within the framework of the *I3CE Research Network Program for University Teaching* of the *Education Sciences Institute* and the *Vicerectorate of Educational Quality and Innovation* of the *University of Alicante* (Call 2018-19). Ref.: (4338) *Protocol inter-university network of collaborative work in protocol, event management and institutional relations (2010-2019)*.

1. Introduction

The value of *World Heritage Sites (WHS)* is on the rise, according to reports published by *Turespaña* (2007), the *World Tourism Organization (Unwto)*, (2016) and the Spanish *World Heritage Cities Group* (2018). This type of destinations enjoys a very significant and relevant demand worldwide.

The bet of Destination Marketing Organizations (DMO) on the strategic promotion of the *WHS* brand is a clear example of how it is possible to destabilize the traditional tourism demand (**Troitiño-Vinuesa**, 2000; **Martos-Molina**, 2013; **Gómez-Oliva et al.**, 2017), which in Spain continues to be associated with sun and beach tourism (**Martínez-Sala**, 2018).

Tourism marketing 2.0 has transformed the destination strategies of *WHS* and their promotional events, whose design involves multidirectional channels and transmedia storytelling techniques.

Social media have transformed the traditional tourist into an *adprosumer*, who promotes and advertises the destination (*ad*), produces information about it (*pro*) and consumes the tourist products and by-products (*sumer*) offered by the destination (**Caro; Luque; Zayas**, 2015).

The new role of the tourist as a proactive user during the whole process is key in the management of the reputation of destinations. The monitoring of this type of tourist allows DMO to alleviate negative comments and opinions and to manage engagement effectively as a commitment acquired with users (**Huertas-Roig; Setó-Pàmies; Míguez-González**, 2015; **Ejarque-Bernet**, 2016). This context entails a great transformation in the strategic marketing planning and the relational communication and management of the tourist destination.

In this sense, this type of events are identified as true transmedia resources that serve to reinforce the value of the destinations and consolidate their online reputation (**Jiménez-Morales; De-San-Eugenio-Vela**, 2009; **Campillo-Alhama**, 2012; **Martos-Molina**, 2013; **Folgado-Fernández**, 2014; **Huertas-Roig**, 2014; **Campillo-Alhama; Martínez-Sala**, 2017). For the *WHS* brand, the communication strategy of events through social networks is a challenge and a very valuable opportunity to reinforce the cultural, historical and identity offer of destination.

This research analyzes the destination marketing strategy based on the transmedia building of the tourist brand through events 2.0, and, second, the influence of the events planned and managed by the 40 *WHS* in Spain through the social networks *Facebook* and *Twitter* in the generation of engagement.

2. Destination marketing 2.0 and transmedia branding

With the emergence of the Internet 1.0 and the design of static web pages in the 1990s, the face-to-face models of tourist information and service provision (e.g., visitor information center) began to coexist with their digital counterparts. It was a basically passive management model until, with the arrival of the new millennium, the Web 2.0 made it possible for tourist information to be designed not only by DMO or companies linked to the sector, but also by those tourists who visited the destination and wanted to generate their own contents and share their opinions and feelings (**Xiang; Gretzel**, 2010; **Caro; Luque; Zayas**, 2015; **Huertas-Roig; Setó-Pàmies; Míguez-González**, 2015; **Biz et al.**, 2016; **Chan-Olmsted; Wolter**, 2017).

Tourism marketing 2.0 focuses on the inbound philosophy, which is a marketing strategy that is oriented to the consumer and potential customers rather than focused on a specific tourist product or destination. Ejarque-Bernet defines it as

“the marketing strategy that uses content, search engines and social networks to attract users” (**Ejarque-Bernet**, 2016, p. 455).

In the same way as it happened in other economic sectors, the communication models in the tourism sector have evolved towards transmedia branding to adapt to the features of the new tourist 2.0. This model is the result of a saturated market in which destinations need to build their own identity, brand image and personality, beyond the traditional destination information and promotion goals (**Jiménez-Morales; De-San-Eugenio-Vela**, 2009; **Galmés-Cerezo**, 2010).

The transmedia branding model makes it easier for brands to connect emotionally with consumers and generates communities of users around the lived and shared experience (**Fernández-Castrillo**, 2014). It consists of integrating tangible and intangible values and meanings associated with the brand's personality into a multichannel narrative that provides an integrated brand experience. The active participation of users generates engagement and builds loyalty (**Tenderich**, 2014; **Martínez-Sala; Monserrat-Gauchi; Campillo-Alhama**, 2017). The participation of users in the very development of the narrative is central to the building of the brand identity.

Under the transmedia approach, the effort of tourism brands focuses on materializing experiences through multiple channels; including events as true strategic and intentional tools (**Lenderman**, 2008; **Campillo-Alhama**, 2012) that use the narrative format to highlight the most outstanding values of the destination and generate experiences in a specific space: the destination. They are integrated in the strategies of relational communication

“ The transmedia branding makes it easier for brands to connect emotionally with consumers and generates communities around the lived and shared experience ”

and management of the tourist destinations and their promotion is carried out, from a transmedia perspective, through social media (AIMC, 2017; IAB Spain, 2017).

Social networks are used in the planning, advertising, execution and management of events 2.0, because they provide highly efficient alternatives to promote the tourist event from a transmedia point of view and to achieve much more notoriety, engagement and influx of participants, both physical and virtual (Martos-Molina, 2013; Huertas-Roig, 2014; Fernández-Vázquez; López-Rodríguez; Arévalo-Iglesias, 2016).

2.1. Transmedia events in tourist communication

In the design of tourist brands the organization of transmedia events is a highly efficient resource that allows to reinforce the value of the destinations and to consolidate their brands through the relational communication and management (Martos-Molina, 2013; Huertas-Roig, 2014).

As systematically and creatively designed events, they should promote unique and singular experiences (Lenderman, 2008; Galmés-Cerezo, 2010; Pompurová *et al.*, 2018). This creative dimension represents the point of connection between the aspects intrinsic to the narrative (storyline, rhythm, notoriety, coherence) and to the structure of the events.

They are initiatives and events of various kinds with a certain degree of significance and notoriety as they are integrated into the destination marketing strategy (Campillo-Alhama, 2012). The planning of these events involves a preliminary phase of design, an executive (or operational) phase, and evaluation phase based on ROI (return on investment) and ROE (return on engagement): both processes require systematization and evaluation mechanisms to measure the effective achievement of the objectives set by the DMO.

In the preliminary and executive phase of the event, social media can encourage the building of a network of contacts, conversation between the event's attendees and organizers, interaction between attendees and participants (backchannel) and the sharing of material (videos, images, news). After the event, the feedback of participants is evaluated and their interaction on platforms 2.0 and social networks (through reactions, shares and comments) is monitored. *Facebook* and *Twitter* are the main social networks for the promotion of these events (Event Marketing Institute; FreemanXP, 2015). As platforms where the community of users shares ideas, experiences and opinions about the event, social networks assume a crucial role in the generation of engagement. *Facebook* stands out as the most effective platform before and after the event, while *Twitter* is used the most during the development of the event, as noted in the aforementioned report.

“ Through social networks the community of users shares ideas, experiences and opinions about the event ”

In social networks, DMO and tourist users have a multidirectional communication channel to disseminate and promote destination marketing events with a transmedia orientation (Martos-Molina, 2013; Huertas-Roig, 2014).

There are also several collaborative platforms in the digital environment specifically created for event management, such as

- *Tweetvite.com*, that allows users to send event invitations to *Twitter* and *Facebook* contacts, receive confirmation of attendance and personalize virtual invitations; and
- *Twebevent.com*, that offers the possibility of following events on *Twitter* through hashtags, chatting between attendees, adding event information and integrating video and audio.

The efficient use of these collaborative platforms for event management, together with social media, will favor the automated management of events, their efficient promotion, greater social participation and the generation of value towards the tourist destination. And in this sense, it is pertinent to establish a well-defined preliminary strategy that integrates social and digital media with the rest of the offline communication channels that will be used in the management of events linked to the promotion and commercialization of destinations, as well as DMO's explicit desire to interact with stakeholders, betting on transparency and continuity in the conversation through platforms 2.0.

2.2. World Heritage Sites and generation of engagement through events 2.0

Cities in which sites of the *Unesco World Heritage (WHS)* list are located are tourist destinations whose identity is persistently linked to historical, cultural and artistic heritage. The *WHS* designation can be a competitive advantage over other tourist destinations (Lara-de-Vicente; López-Guzmán-Guzmán, 2004), provided integral strategies are planned to highlight the importance of such resources.

As of January 2018, Spain had a total of 40 sites designated as *WHS* by *Unesco*. This recognition boosts tourism flows and has very positive impacts in the destinations (*Unesco*, 2018). The marketing strategies 2.0 of *WHS* involve relational communication and management actions that enhance the showcase of the tourist offer (Troitiño-Vinuesa, 2000; Domínguez-Vila; Araújo-Vila, 2012); and, in this sense, the holding of tourist-cultural events as an attraction factor for visitors is undeniable.

Table 1. *World Heritage Sites* (cultural heritage category), web 2.0 and social networks

	Location		WHS	Year of inscription	DMO website and social network pages
1	Municipality	Córdoba	Historic center of Córdoba	1984, 1994	http://www.turismodecordoba.org https://www.facebook.com/TurismoCordobaESP https://twitter.com/CordobaESP
2	Municipality	Granada	Alhambra, Generalife and Albayzín	1984, 1994	http://www.granadatur.com https://www.facebook.com/granadaturismo https://twitter.com/granadaturismo
3	Municipality	Barcelona and Santa Coloma de Cervelló	Works of Antoni Gaudí	1984, 2005	http://www.barcelonaturisme.com https://www.facebook.com/visitbarcelona https://twitter.com/VisitBCN_ES
4	Municipality	Burgos	Burgos Cathedral	1984	http://www.turismoburgos.org https://www.facebook.com/DestinoBurgos https://twitter.com/BurgosTur
5	Municipality	San Lorenzo de El Escorial (Madrid)	Monastery and site of The Escorial	1984	http://www.sanlorenzoturismo.es https://www.facebook.com/turismosanlorenzoescorial https://twitter.com/SLorenzoTurismo
6	Autonomous Community	Asturias (municipalities: Oviedo and Lena)	Monuments of Oviedo and the Kingdom of Asturias	1985, 1998	https://www.turismoasturias.es https://www.facebook.com/TurismoAsturias https://twitter.com/TurismoAsturias
7	Autonomous Community	Cantabria, Basque Country and Principality of Asturias	Cave of Altamira and Paleolithic cave art of Northern Spain	1985, 2008	https://www.turismodecantabria.com https://www.facebook.com/cantabriaturismo https://twitter.com/cant_infnita
8	Municipality	Ávila	Old town of Ávila and its extra-muros churches	1985, 2007	http://www.avilaturismo.com https://www.facebook.com/AvilaTurismo.oficial https://twitter.com/Avila_Turismo
9	Municipality	Segovia	Old town of Segovia and its aqueduct	1985	http://www.turismodesegovia.com https://www.facebook.com/TurismodeSegovia https://twitter.com/TurismoSegovia
10	Municipality	Santiago de Compostela	Old town of Santiago de Compostela	1985	http://www.santiagoturismo.com https://www.facebook.com/TurismodeSantiago https://twitter.com/santiagoturismo
11	Autonomous Community	Aragón	Mudejar architecture of Aragón	1986, 2001	http://www.turismodearagon.com https://www.facebook.com/TurismodeAragon https://twitter.com/aragonturismo?lang=es
12	Municipality	Toledo	Historic city of Toledo	1986	http://www.toledo-turismo.com https://www.facebook.com/toledoturismo https://twitter.com/toledoturismo
13	Municipality	Cáceres	Old town of Cáceres	1986	http://turismo.ayto-caceres.es https://www.facebook.com/turismocc https://twitter.com/cde_cacerestur
14	Municipality	Sevilla	Cathedral, Alcázar and Archivo de Indias in Seville	1987	http://www.visitasevilla.es https://www.facebook.com/Sevilla https://twitter.com/sevillaciudad
15	Municipality	Salamanca	Old city of Salamanca	1988	http://www.salamanca.es https://www.facebook.com/TurismoSalamanca https://twitter.com/turisalamanca
16	Municipality	Vimodí (county of the Conca of Barberà) (Tarragona)	Poblet monastery	1991	http://www.concadebarbera.info https://www.facebook.com/enoturismeconca https://twitter.com/concaturisme
17	Autonomous Community	Galicia, Navarra, Aragón, La Rioja and Castilla y León	Route of Santiago de Compostela	1993	http://www.santiagoturismo.com https://www.facebook.com/CaminoXacobeo https://twitter.com/camino_xacobeo
18	Municipality	Guadalupe (Cáceres)	Royal monastery of Santa María de Guadalupe	1993	http://monasterioguadalupe.com https://www.facebook.com/OficinaTurismoGuadalupe https://twitter.com/OTGuadalupe
19	Municipality	Merida (Badajoz)	Archaeological ensemble of Mérida	1993	http://www.turismomerida.org https://www.facebook.com/turmerida https://twitter.com/meridaciudad
20	Municipality	Cuenca	Historic walled town of Cuenca	1996	http://turismo.cuenca.es/ https://www.facebook.com/TurismoAyuntamientodeCuenca https://twitter.com/Turismo_Cuenca
21	Municipality	Valencia	Lonja de la seda of Valencia	1996	http://www.visitvalencia.com https://www.facebook.com/turismovalencia https://twitter.com/Valenciaturismo

22	Province	León (county El Bierzo)	Las Médulas	1997	http://turismodelbierzo.es/ https://www.facebook.com/turismobierzo https://twitter.com/turismobierzo
23	Municipality	Barcelona	Palau de la Música Catalana and Hospital de Sant Pau	1997, 2008	http://www.barcelonaturisme.com https://www.facebook.com/visitbarcelona https://twitter.com/VisitBCN_ES
24	Municipality	San Millán de la Cogolla (Valle de San Millán) (La Rioja)	San Millán Yuso and Suso monasteries	1997	http://www.todalarioja.com https://www.facebook.com/todalariojaturismo https://twitter.com/todalarioja
25	Province	Salamanca	Prehistoric rock art sites in the Côa Valley and Siega Verde	1998, 2010	http://www.salamancaemocion.es https://www.facebook.com/TurismoSalamanca https://twitter.com/turisalamanca
26	Municipality	Alcalá de Henares (Madrid)	University and historic precinct of Alcalá de Henares	1998	http://www.turismoalcala.es https://www.facebook.com/alcalaturismo https://twitter.com/ahturismo
27	Autonomous Community	Catalonia, Andalusia, Murcia, Valencian Community, Aragón, Castilla-La Mancha	Rock art of the Mediterranean basin on the Iberian Peninsula	1998	http://www.españaesultura.es/es/monumentos/arte_rupestre_del_arco_mediterraneo_peninsular.html https://www.facebook.com/arterupestredelarcomediterraneo
28	Municipality	San Cristóbal de La Laguna (Tenerife)	San Cristóbal de La Laguna	1999	http://www.turismolalaguna.org https://www.facebook.com/TurismoLaLaguna https://twitter.com/turismo_ll
29	Municipality	Atapuerca and Ibeas de Juarros (Burgos)	Archaeological site of Atapuerca	2000	https://www.atapuerca.org https://www.facebook.com/Fatapuerca https://twitter.com/FATAPUERCA
30	Municipality	Tarragona	Archaeological ensemble of Tàrraco	2000	http://www.tarragonaturisme.cat https://www.facebook.com/TarragonaTurisme https://twitter.com/TGNturisme
31	Region	Alta Ribagorça (Boí Valley), Lleida	Catalan Romanesque churches of the Vall de Boí	2000	http://www.vallboi.cat https://www.facebook.com/ValdeBoi https://twitter.com/ValdeBoi
32	Municipality	Elche (Alicante)	Palmeral of Elche	2000	http://www.visitelche.com https://www.facebook.com/visitelche https://twitter.com/visitelche
33	Municipality	Lugo	Roman walls of Lugo	2000	http://lugo.gal/es/lugo-destino-turistico-0 https://www.facebook.com/LugoTurismo/about https://twitter.com/LugoTurismo
34	Municipality	Aranjuez (Madrid)	Aranjuez cultural landscape	2001	https://www.aranjuez.es/turismo/patrimonio-de-la-humanidad https://www.facebook.com/pages/Paisaje-cultural-de-Aranjuez https://twitter.com/realessitios
35	Municipality	Úbeda and Baeza (Jaén)	Renaissance monumental ensembles of Úbeda and Baeza	2003	http://ubedaybaezaturismo.com https://www.facebook.com/ubedaybaezaturismo https://twitter.com/ubedabaezaturis
36	Municipality	Portugaleta and Getxo	Vizcaya bridge	2006	http://www.mybilbaobizkaia.eus https://www.facebook.com/mybilbaoBizkaia https://twitter.com/mybilbaobizkaia
37	Municipality	A Coruña	Tower of Hércules	2009	http://www.turismocoruna.com https://www.facebook.com/turismocoruna https://twitter.com/CorunaTurismo
38	Island	Mallorca	Cultural landscape of the Serra de Tramuntana	2011	http://www.infomallorca.net https://www.facebook.com/InfoMallorca-net-100824359979487 https://twitter.com/InfoMallorca
39	Municipality	Almadén (Ciudad Real)	Heritage of mercury. Almadén and Idríja	2012	http://www.almaden.es/turismo.htm https://www.facebook.com/pages/Patrimonio-del-mercurio
40	Municipality	Antequera (Málaga)	Antequera dolmens site	2016	http://turismo.antequera.es https://www.facebook.com/antequera.directaatucoazon.7?fref=ts https://twitter.com/ATQaTuCorazon

Source: Ministry of Culture and Sport of Spain (2017)

<http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/patrimonio/mc/patrimoniomundial/bienes-declarados/por-tipo-de-bien.html>

Unesco (2018)

http://portal.unesco.org/es/ev.phpURL_ID=45692&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html



Roman bridge of Cangas de Onís, capital of the former Kingdom of Asturias
https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/b8/Puente_Romano_de_Cangas_de_Onís.jpg



Walls of Ávila
https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Avila_001.jpg

Numerous research studies on online engagement have been carried out to measure the effectiveness of relational communication and management 2.0: **Hays, Page & Buhalis** (2013); **Mendes-Thomaz, Biz & Gândara** (2013); **Altamirano & Túniz** (2016); **Mariani, Di-Felice & Mura** (2016); **Mariné-Roig & Huertas-Roig** (2016); **Harrigan et al.** (2017); **Mariné-Roig** (2017); **Pérez-Vega et al.** (2018). This parameter is evaluated based on two fundamental variables: the participation and interaction of tourist users through social networks.

In the evaluation phase of the events 2.0 that promote *WHS*, the measurement of the ROE (return on engagement) is particularly relevant as a manifestation of the degree of cognitive and affective engagement of a user with respect to the tourist brand.

3. Objectives and methods

Online engagement, as a behavior of the tourist user towards the events, can be measured according to the two aforementioned variables: the degree of participation and the levels of interaction manifested on social media.

The objectives of this research are

- to analyze the engagement (global, positive and negative) of the events 2.0 linked to the marketing strategy of the 40 *WHS* in Spain (cultural category) based on their dissemination in the *Facebook* page of their DMO;
- to analyze the engagement generated through the social network *Twitter*.

All the publications related to the events managed by the DMO linked to the municipalities, autonomous communities and regions whose monumental sties have been awarded the *WHS* designation by *Unesco* were analyzed between January 1 and December 31, 2017. The final sample of study was composed of 570 events promoted on *Facebook* and 505 events promoted on *Twitter*.

Quantitative and qualitative content analyses (**Batthyány; Cabrera**, 2011; **González-Teruel**, 2015) were performed as part of an exploratory study to measure the level of engagement (global, positive and negative) of the events 2.0 integrated into the marketing strategies of *WHS*.

The following formula was applied in different tourism research studies to measure engagement (**Hays; Page; Buhalis**, 2013; **Huertas-Roig; Setó-Pàmies; Míguez-González**, 2015; **Mariani; Di-Felice; Mura**, 2016). It is observed that it is widely accepted as a measurement tool in the academic field (**Mariani; Di-Felice; Mura**, 2016; **Lara-Navarra et al.**, 2018) as well as the professional field (*IAB Spain*, 2017).

$$\frac{n \text{ "reactions" } + n \text{ "shares" } + n \text{ "comments" }}{n \text{ posts}} \times 100$$

Based on the initial formula, below we offer two other formulas to address the qualitative-quantitative analysis of online engagement on *Facebook*:

- (Positive) online engagement:

$$\frac{(n \text{ "Like" } + \text{ "Love" } + \text{ "Haha" } + \text{ "Wow" }) + n \text{ "Share" } + n \text{ positive comments}}{n \text{ posts}} \times 100$$

Table 2. Variables in the formula to calculate online engagement on *Facebook* (global, positive and negative)

Variable	Analysis items
Posts	Number of posts
Reactions	Number of reactions generated by the post: Global Positive: "Likes", "Love", "Haha" and "Wow". Negative: "Sad" and "Angry"
Shares	Number of times the post has been shared
Comments	Number of comments generated by the post: Global Positive Negative

- (Negative) online engagement:

$$\frac{(n \text{ "Sad" + "Angry"}) + n \text{ negative comments}}{n \text{ posts}} \times 100$$

In the case of *Twitter*, the following formulas are used to carry out a qualitative-quantitative analysis of online engagement:

- (Positive) online engagement:

$$\frac{n \text{ "Like" + n "retweet" + n positive comments}}{n \text{ tweets}} \times 100$$

- (Negative) online engagement:

$$\frac{n \text{ negative comments}}{n \text{ tweets}} \times 100$$

Table 3. Variables of formula to calculate online engagement on *Twitter* (global, positive and negative)

Variable	Analysis items
Tweets	Number of tweets
Reactions	Number of reactions generated by the tweet: Total reactions: They are considered positive No reactions: They are considered negative
Shares	Number of times the tweet has been shared (retweet)
Comments	Number of comments generated by the tweet: Global Positive Negative

4. Results

This section presents the results of the application of the formulas established to measure online engagement (global, positive and negative) generated by DMO among tourist users through the events 2.0 that constitute our object of study. Table 4 presents the results corresponding to the online engagement generated on *Facebook*.

Table 4. Interaction and engagement generated by events 2.0 linked to *WHS* on *Facebook*

	World Heritage Site	Events	Posts	Reactions	Shares	Comments (+ -)	Global engagement	Positive	Negative
1	Historic center of Córdoba	11	16	2,418	2,566	62+ 0-	5,372	5,372	0
2	Alhambra, Generalife and Albaicín, Granada	17	24	2,810	771	36+ 2-	3,739	3,731	8
3	Works of Antoni Gaudí	10	13	11,002	626	288+ 2-	13,859	13,841	17
4	Burgos cathedral	2	2	136	64	3+ 0-	350	350	0
5	Monastery and site of The Escorial	54	155	426	92	3+ 0-	520	520	0
6	Monuments of Oviedo and the Kingdom of Asturias	5	5	9,459	2,338	235+ 2-	16,537	16,497	40
7	Cave of Altamira and Paleolithic cave art of Northern Spain	8	10	976	2,278	144+ 3-	4,724	4,693	31
8	Old town of Ávila and its extra-muros churches	19	113	5,979	1,999	65+ 5-	8,040	8,029	11
9	Old town of Segovia and its aqueduct	40	99	2,131	1,808	43+ 5-	3,987	3,982	5
10	Old town of Santiago de Compostela	14	28	2,261	427	29+ 4-	2,806	2,790	16
11	Mudéjar architecture of Aragón	5	10	285	74	3+ 0-	389	389	0
12	Historic city of Toledo	14	25	2,626	1,035	49+ 1-	3,861	3,857	4
13	Old town of Cáceres	28	65	1,302	877	46+ 1-	2,251	2,248	4
14	Cathedral, Alcázar and Archivo de Indias in Seville	6	10	3,965	963	75+ 3-	5,708	5,678	30
15	Old city of Salamanca	33	77	3,011	946	38+ 1-	4,008	4,006	1
16	Poblet monastery	13	15	153	14	2+ 0-	180	180	0
17	Route of Santiago de Compostela	30	88	5,521	178	85+ 18-	5,816	5,787	29
18	Royal monastery of Santa María de Guadalupe	3	4	54	0	0	54	54	0
19	Archaeological ensemble of Mérida	69	242	3,561	2,466	55+ 4-	6,051	6,050	2
20	Historic walled town of Cuenca	13	18	202	42	3+ 1-	266	261	6
21	Lonja de la seda de Valencia	3	3	500	313	8+ 1-	1,113	1,080	33
22	Las Médulas	5	7	477	171	1+ 0-	662	662	0
23	Palau de la Música Catalana and Hospital de Sant Pau	1	1	624	48	14+ 0-	2,072	2,072	0
24	San Millán Yuso and Suso monasteries	-	-	-	-	-	0	0	0
25	Prehistoric rock art sites in the Côa Valley and Siega Verde	-	-	-	-	-	0	0	0
26	University and historic precinct of Alcalá de Henares	-	-	-	-	-	0	0	0
27	Rock art of the Mediterranean basin of the Iberian Peninsula	-	-	-	-	-	0	0	0
28	San Cristóbal de La Laguna	-	-	-	-	-	0	0	0

29	Archaeological site of Atapuerca	-	-	-	-	-	0	0	0
30	Archaeological ensemble of Tárraco	34	78	487	126	9+ 6-	632	625	8
31	Catalan Romanesque churches of Vall de Boí	31	101	3,457	473	45+ 2-	3,977	3,973	4
32	Palmeral of Elche	15	39	243	909	56+ 3-	1,303	1,294	10
33	Roman walls of Lugo	12	78	2,107	1,216	39+ 7-	3,382	3,373	9
34	Aranjuez cultural landscape	-	-	-	-	-	0	0	0
35	Renaissance monumental ensembles of Úbeda and Baeza	20	54	667	176	17+ 10-	893	873	20
36	Vizcaya bridge	13	44	64	20	2+ 0-	89	89	0
37	Tower of Hércules	12	12	4,433	514	72+ 5-	5,589	5,547	42
38	Cultural landscape of the Serra de Tramuntana	16	36	7	0	0	7	7	0
39	Heritage of mercury. Almadén and Idríja	3	5	0	0	0	0	0	0
40	Antequera dolmens site	19	31	1,814	656	39+ 4-	2,612	2,596	16

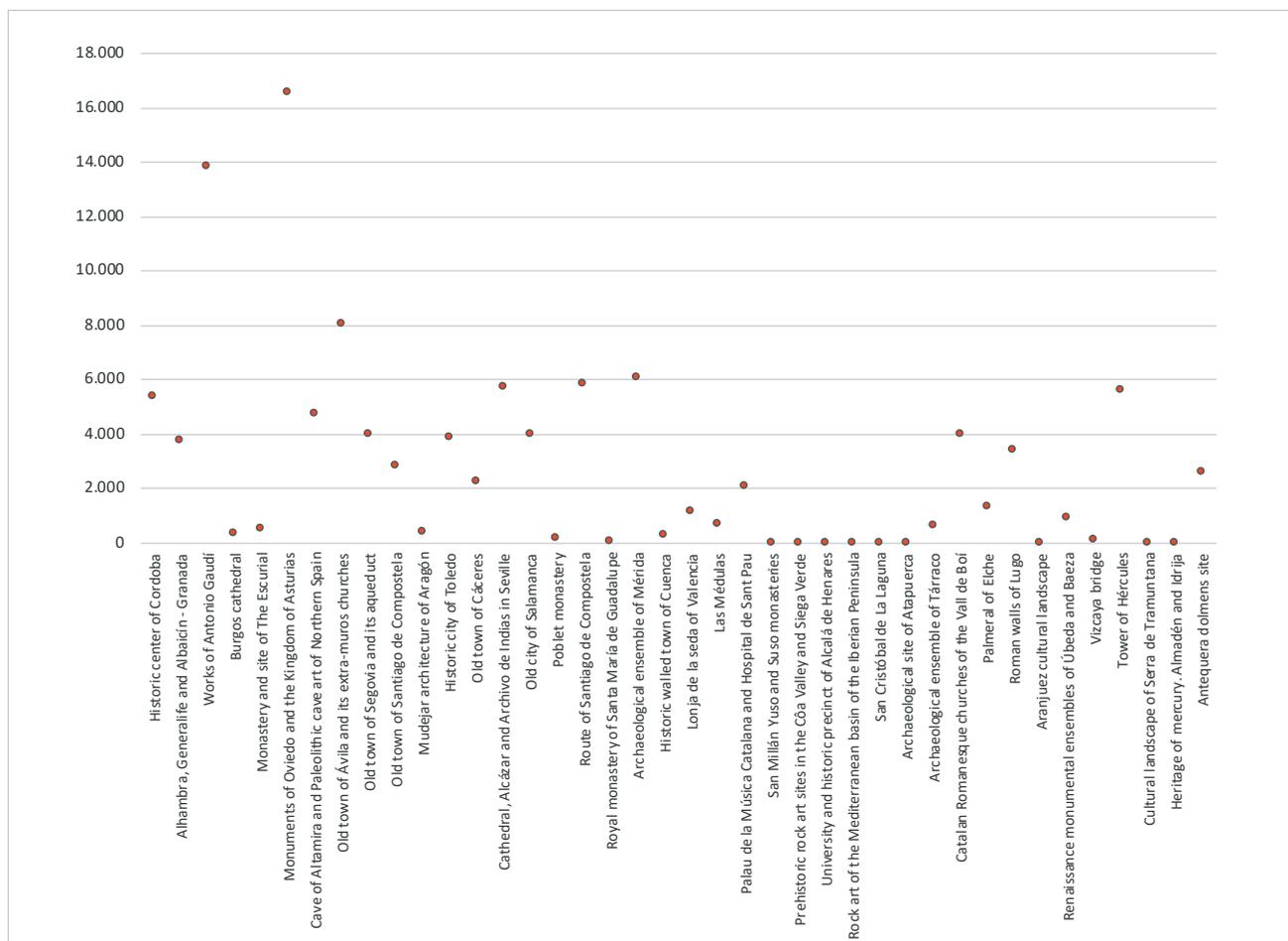
Graph 1 shows the global engagement generated through the social network *Facebook*. The representation of this parameter allows us to compare the degree of engagement of tourist users after exposure and interaction with events 2.0 linked to the 40 *WHS* in Spain, in the selected period.

The engagement acquired by tourist users is outstanding in the case of three *WHS*:

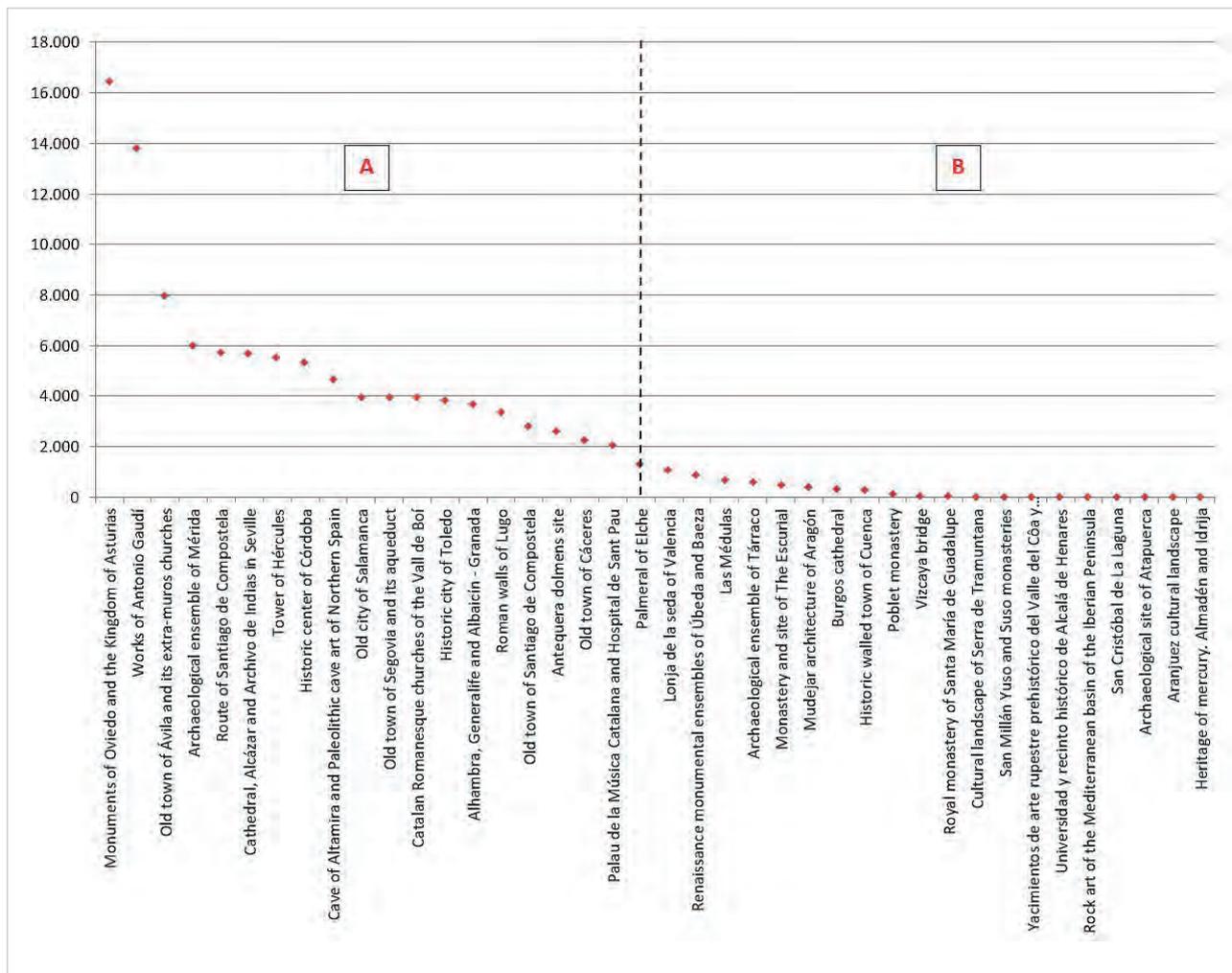
- Monuments of Oviedo and the Kingdom of Asturias (value = 16,537);
- Works of Antoni Gaudí (value = 13,859); and
- Old town of Ávila and its extra-muros churches (value = 8,040).

In contrast, there are six *WHS* that do not operate any event as part of their destination marketing strategies:

- San Millán Yuso and Suso monasteries;
- Prehistoric rock art sites in the Còa Valley and Siega Verde;
- University and historic precinct of Alcalá de Henares;



Graph 1. Global engagement on *Facebook*. The sites are ordered chronologically by the date they were declared *World Cultural Heritage*, as stated by the Spanish *Ministry of Culture and Sport*.



Graph 2. Positive engagement on Facebook

- Rock art of the Mediterranean basin on the Iberian Peninsula;
- San Cristóbal de La Laguna; and
- Archaeological site of Atapuerca.

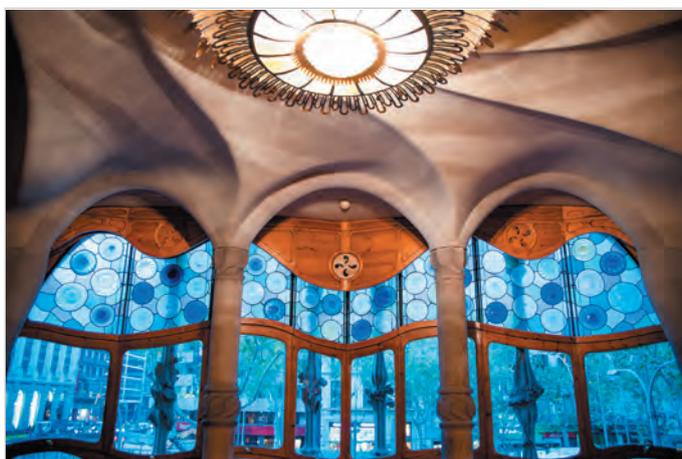
We also found a *WHS* (Heritage of mercury. Almadén and Idrija) that has organized some events but did not generate any interaction or engagement on social network users.

Given the qualitative research results obtained on engagement, which are shown in Table 4, Graph 2 represents only the positive engagement index on Facebook obtained by each *World Heritage Sites*. As the negative engagement is practically nil (the negative reactions are limited to 0.03% and the percentage of negative comments on the total is only 5.5%), we consider it as a residual research result. Two levels of commitment are established through the median as the central value in a series of data that segments two differentiated areas.

The segmentation of two groups (A and B) in Graph 2 highlights the *WHS* that have generated the highest level of positive engagement through interaction with events 2.0. As we can see:

- Group A contains the *WHS* with the highest index of global engagement (Graph 1);
- In this downward progression of values, group B includes the *WHS* with the lowest efficiency index in the generation of engagement with tourist users.

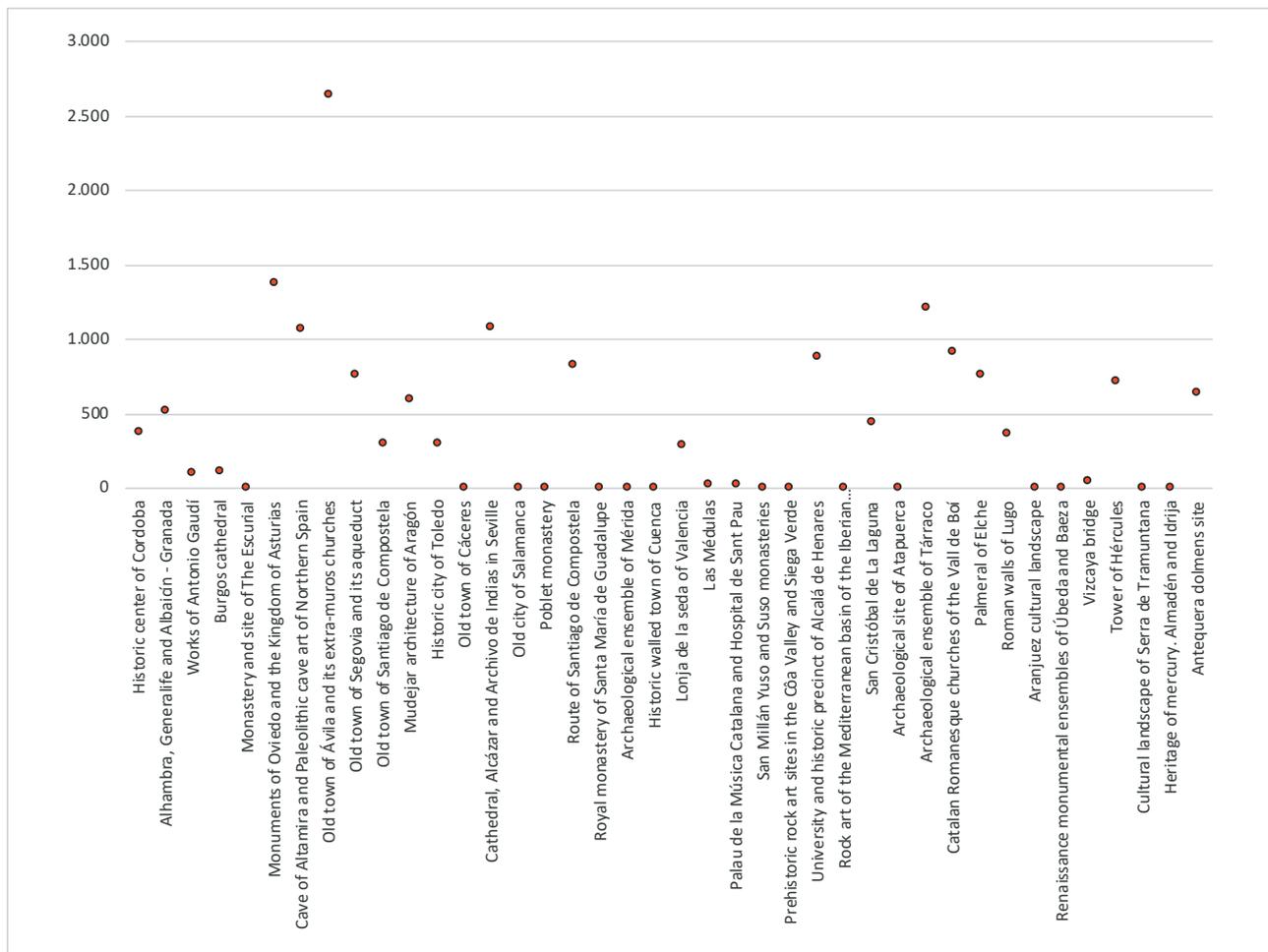
Table 5 reflects the interaction and engagement generated in tourist users through events 2.0 on *Twitter* accounts of the 40 *WHS*.



Work of Antoni Gaudí. Casa Batlló, Barcelona.
https://en.wikipedia.org/wiki/Casa_Batlló

Table 5. Interaction and engagement with events 2.0 linked to *WHS* on *Twitter*

	<i>World Heritage Site</i>	Events	Tweets	Reactions	Shares	Comments (+, -)	Global engagement	Positive	Negative
1	Historic center of Córdoba	7	10	149	229	0	378	378	0
2	Alhambra, Generalife and Albaicín, Granada	17	29	268	234	4+ 0-	516	516	0
3	Works of Antoni Gaudí	12	20	55	38	2+ 0-	103	103	0
4	Burgos cathedral	1	20	56	52	1+ 0-	113	113	0
5	Monastery and site of The Escorial	21	61	1	4	0	5	5	0
6	Monuments of Oviedo and the Kingdom of Asturias	9	20	740	558	15+ 0-	1,373	1,373	0
7	Cave of Altamira and Paleolithic cave art of Northern Spain	10	32	587	448	10+ 1-	1,069	1,066	3
8	Old town of Ávila and its extra-muros churches	26	254	1285	1343	28+ 6-	2,641	2,639	2
9	Old town of Segovia and its aqueduct	54	138	397	361	10+ 2-	767	765	1
10	Old town of Santiago de Compostela	31	90	181	113	4+ 1-	300	298	1
11	Mudejar Architecture of Aragón	14	53	352	235	5+ 0-	596	596	0
12	Historic city of Toledo	18	43	148	139	4+ 0-	296	296	0
13	Old town of Cáceres	-	-	-	-	-	0	0	0
14	Cathedral, Alcázar and Archivo de Indias in Seville	11	34	599	465	4+ 0-	1,076	1,076	0
15	Old city of Salamanca	-	-	-	-	-	0	0	0
16	Poblet monastery	1	1	1	3	0	4	4	0
17	Route of Santiago de Compostela	28	83	524	301	1+ 0-	826	826	0
18	Royal monastery of Santa María de Guadalupe	4	7	1	0	0	1	1	0
19	Archaeological ensemble of Mérida	-	-	-	-	-	0	0	0
20	Historic walled town of Cuenca	-	-	-	-	-	0	0	0
21	Lonja de la seda de Valencia	5	10	138	113	4+ 0-	291	291	0
22	Las Médulas	4	10	13	18	0	31	31	0
23	Palau de la Música Catalana and Hospital de Sant Pau	2	12	15	16	0	31	31	0
24	San Millán Yuso and Suso monasteries	-	-	-	-	-	0	0	0
25	Prehistoric rock art sites in the Côa Valley and Siega Verde	-	-	-	-	-	0	0	0
26	University and historic precinct of Alcalá de Henares	24	131	401	477	7+ 1-	884	883	1
27	Rock art of the Mediterranean basin on the Iberian Peninsula	-	-	-	-	-	0	0	0
28	San Cristóbal de La Laguna	36	211	266	171	4+ 1-	439	439	0
29	Archaeological site of Atapuerca	-	-	-	-	-	0	0	0
30	Archaeological ensemble of Tárraco	34	389	656	554	14+ 1-	1,214	1,214	0
31	Catalan Romanesque churches of Vall de Boí	19	95	662	240	8+ 0-	910	910	0
32	Palmeral of Elche	15	89	396	355	5+ 1-	758	757	1
33	Roman walls of Lugo	20	75	178	182	0+ 2-	363	360	3
34	Aranjuez cultural landscape	26	178	-	-	-	0	0	0
35	Renaissance monumental ensembles of Úbeda and Baeza	-	-	-	-	-	0	0	0
36	Vizcaya bridge	13	14	25	26	0	51	51	0
37	Tower of Hércules	20	81	413	292	6+ 1-	714	712	1
38	Cultural landscape of the Serra de Tramuntana	3	6	0	0	0	0	0	0
39	Heritage of mercury. Almadén and Idrija	-	-	-	-	-	0	0	0
40	Antequera dolmens site	23	89	277	350	9+ 3-	640	637	3



Graph 3. Global engagement on *Twitter*. The sites are ordered chronologically by the date they were declared *World Cultural Heritage*, as stated by the Spanish *Ministry of Culture and Sport*.

Graph 3 shows the global engagement generated on *Twitter*. The representation of this parameter allows us to compare, on the one hand, the global engagement index generated with *WHS* through events 2.0 promoted in this platform; and on the other, to detect differences in terms of the engagement generated through the social network *Facebook* (Graph 1).

There are three *WHS* that stand for their effective generation of engagement in tourist users:

- Old town of Ávila and its extra-muros Churches (value = 2,641);
- Monuments of Oviedo and the Kingdom of Asturias (Value = 1,373); and
- Archaeological ensemble of Tàrraco (value = 1,212).

There is a coincidence in the generation of global engagement through *Facebook* in the case of the first two *WHS*.

In contrast, there are nine *WHS* that do not include events within their marketing strategies:

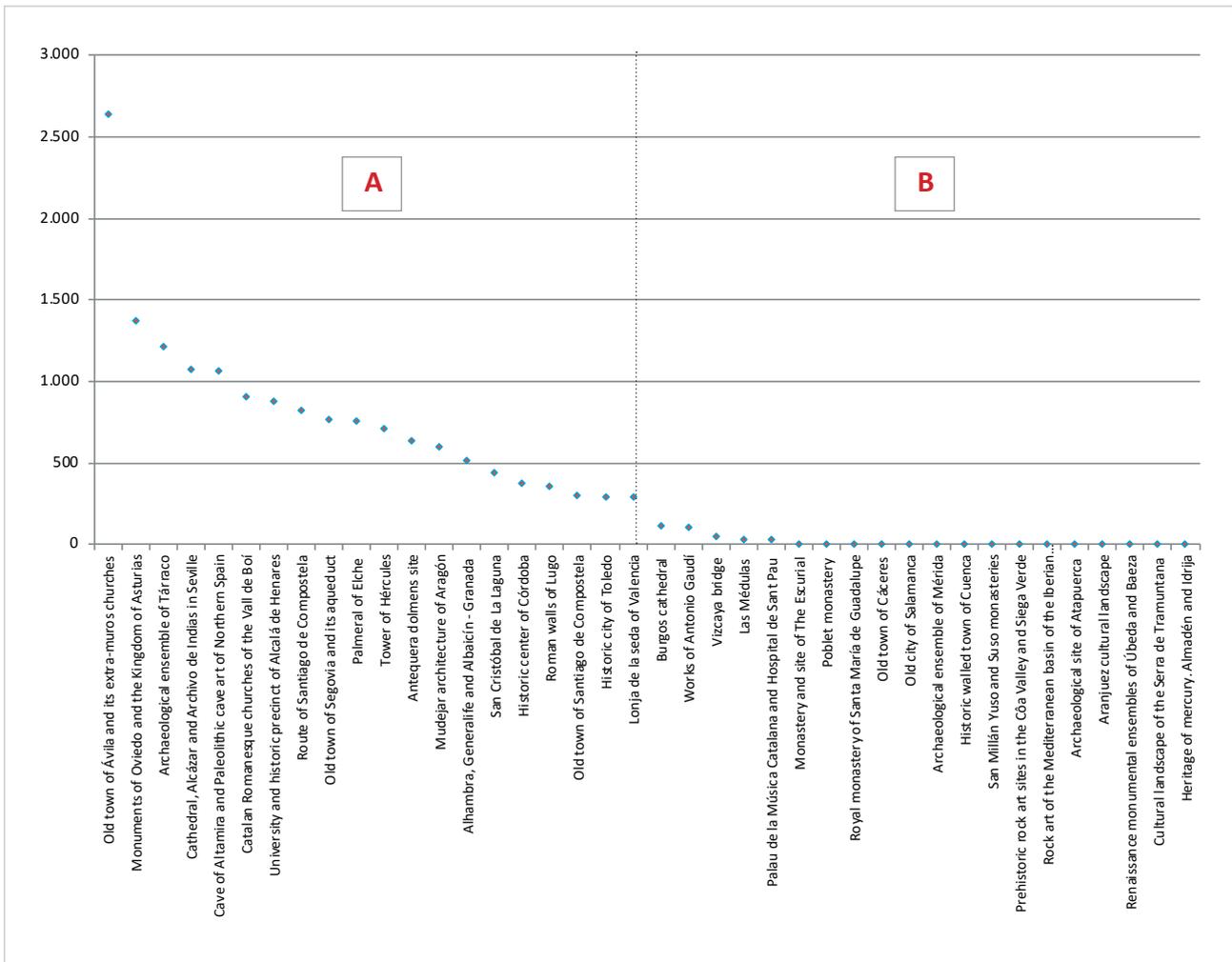
- Old town of Cáceres;
- Old city of Salamanca;
- Archaeological ensemble of Mérida;
- San Millán Yuso and Suso monasteries;
- Prehistoric rock art sites in the Côa Valley and Siega Verde;
- Rock art of the Mediterranean basin on the Iberian Peninsula;
- Archaeological site of Atapuerca;
- Renaissance monumental ensembles of Úbeda and Baeza; and
- Heritage of mercury: Almadén and Idrija.

Of all these *WHS*, only the first three have organized various events 2.0 on *Facebook*.

Graph 4 represents only the positive enga-



Archaeological Ensemble of Tàrraco. Amphitheater.
https://es.wikipedia.org/wiki/Anfiteatro_de_Tarraco



Graph 4. Positive engagement on Twitter

gement index obtained by the *World Heritage Sites on Twitter*, and the irrelevance of the negative value as a result of research is again confirmed (the negative comments represent 12.12% of the total). Two levels of commitment are established accordingly through the median.

WHS were segmented into two groups (A and B) according to their actions on *Twitter* to highlight the most effective *WHS* in the generation of positive engagement:

- Group A contains the aforementioned three *WHS* that have generated the highest global engagement index (Graph 3) on *Twitter*;
- Group B contains the *WHS* with the lowest efficiency rate in the generation of engagement through the promotion of events through this social network.

5. Conclusions

The events 2.0 that are integrated into the promotion and commercialization strategies of *WHS* have become relevant tourist resources that produce synergies with the structural offer made by the destination. They also counteract seasonality in the tourism industry and contribute to a significant increase in the rate of visits and overnight stays.

These events are based on the inbound philosophy, are promoted through integrated user-oriented communication strategies and contribute, along with other



Archaeological site of Mérida. Theater. https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/93/Collage_de_Mérida.jpg

actions designed by destination marketing organization (DMO), to the generation of positive emotional connections (engagement) with territorial brands. This process uses transmedia branding to integrate the historical, cultural and artistic values of the *WHS* brand in a multichannel narrative that provides an integrated experience of the event through social networks.

Online engagement, as a behavioral manifestation of the events, is assessed according to the degree of participation and interaction in social media. The different levels of interaction (reactions, sharing and comments) allow DMO to measure the global engagement (positive and negative) index they have generated. The proactive role of tourist users conditions their activity, since the monitoring and control of the social network accounts of *WHS* allow the detection of negative opinions and comments that should be handled to avoid the generation of negative engagement towards these destinations. However, the exploratory analysis indicates that this activity is carried out in a very residual way.

The results of this research confirm that there are substantial differences in the management of events 2.0 by the 40 *WHS*, as reflected in the data on participation and interaction of the tourist user in the social networks *Facebook* and *Twitter*.

For *WHS* marketing organizations, the measurement of engagement in events 2.0 allows to evaluate user's cognitive engagement and emotional connection with the territorial brand. This parameter is a compulsory reference in the design of new events linked to the promotion of *WHS*.

The planning and management of events 2.0 that are integrated in the marketing strategies of *WHS* are key elements in the management of their online reputation. Accordingly, their structural development and communication must be carried out with efficiency, profitability and identification of the destination as intrinsic value.

6. References

- Altamirano, Verónica; Túñez, Miguel** (2016). "Promoción y difusión turística de los países de Iberoamérica a través de los medios sociales". *International journal of information systems and tourism*, v. 1, n. 1, pp. 76-90.
<http://www.uajournals.com/ojs/index.php/ijist/article/view/122>
- AIMC (2017). *19ª Navegantes en la Red. Encuesta AIMC a usuarios de internet 2016*. Asociación para la investigación de medios de comunicación, AIMC.
<https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2017/05/macro2016ppt.pdf>
- Batthyány, Karina; Cabrera, Mariana** (coords.) (2011). *Metodología de la investigación en ciencias sociales. Apuntes para un curso inicial*. Montevideo: Universidad de la República. ISBN: 978 9974 0 0769 7
http://cienciassociales.edu.uy/departamentodesociologia/wp-content/uploads/sites/3/2013/archivos/FCS_Batthianny_2011-07-27-imprimir.pdf
- Biz, Alexandre-Augusto; Santos, Clara-Kamila; Michelloti-Bettoni, Eduardo; Mendez-Thomas, Guilherme** (2016). "Análise do conteúdo veiculado pelas secretarias de turismo das cidades e estados-sedes da copa do mundo 2014 em suas páginas do Facebook". *Pasos. Revista de turismo y patrimonio cultural*, v. 14, n. 2, pp. 543-559.
http://www.pasosonline.org/Publicados/14216/PS216_16.pdf
- Campillo-Alhama, Concepción** (2012). "El desarrollo de políticas estratégicas turísticas a través de la marca acontecimiento en el municipio de Elche (2000-2010)". *Pasos. Revista de turismo y patrimonio cultural*, v. 10, n. 1, pp. 119-129.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3870762>
- Campillo-Alhama, Concepción; Martínez-Sala, Alba-María** (2017). "Integrated communication 2.0 in municipal administration". *El profesional de la información*, v. 26, n. 3, pp. 507-515.
<https://doi.org/10.3145/epi.2017.may.17>
- Caro, José-Luis; Luque, Ana; Zayas, Belén** (2015). "Nuevas tecnologías para la interpretación y promoción de los recursos turísticos culturales". *Pasos. Revista de turismo y patrimonio cultural*, v. 13, n. 4, pp. 931-945.
http://www.pasosonline.org/es/articulos/817-nuevas_tecnologas_para_la_interpretacin_y_promocin_de_los_recursos_tursticos_culturales
- Chan-Olmsted, Sylvia; Wolter, Lisa-Charlotte** (2017). "Toward a multidimensional framework of media engagement: Conceptualizing consumer experience and connection with media content in a digital environment". In: *Emma conf 2017. European Media Management Association*.
<https://www.media-management.eu/ocs/index.php/emma/emma2017/paper/view/585>
- Domínguez-Vila, Trinidad; Araújo-Vila, Noelia** (2012). "El fenómeno 2.0 en el sector turístico. El caso de Madrid 2.0". *Pasos. Revista de turismo y patrimonio cultural*, v. 10, n. 3, pp. 225-237.
http://www.pasosonline.org/Publicados/10312/PS0312_01.pdf
- Ejarque-Bernet, Josep** (2016). *Marketing y gestión de destinos turísticos: Nuevos modelos y estrategias 2.0*. Madrid: Pirámide. ISBN: 978 84 368 3510 6

- Event Marketing Institute; Freeman XP (2015). *The viral impact of events: Extending & amplifying event reach via social media*. Event Marketing Institute; Freeman XP
http://cdn.freemanxp.com/documents/1382/the_viral_impact_of_events_study_freemanxp_and_emi_final.pdf
- Fernández-Castrillo, Carolina** (2014). "Prácticas transmedia en la era del prosumidor: Hacia una definición del contenido generado por el usuario (CGU)". *Cuadernos de información y comunicación*, v. 19, pp. 53-67.
https://doi.org/10.5209/rev_CIYC.2014.v19.43903
- Fernández-Vazquez, Jessica; López-Rodríguez, Carla; Arévalo-Iglesias, Lorena** (2016). "Turismo cultural y nuevas tecnologías de la información: el caso del Camino de Santiago y el fomento de la marca país". *Question. Revista especializada en periodismo y comunicación*, v. 1, n. 49, pp. 241-251.
<http://oaji.net/articles/2016/3111-1459778004.pdf>
- Folgado-Fernández, José-Antonio** (2014). *Influencia de la marca de los eventos en la formación de la imagen del destino turístico: una contribución a la explicación de la fidelidad*. Tesis doctoral. Universidad de Extremadura.
<http://hdl.handle.net/10662/1359>
- Galmés-Cerezo, María-Asunción** (2010). *La organización de eventos como herramienta de comunicación de marketing. Modelo integrado y experiencial*. Tesis doctoral. Universidad de Málaga. ISBN: 978 84 9747 609 6
<https://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/356/5/978-84-9747-609-6.pdf>
- Gómez-Oliva, Andrea; Server-Gómez, Matilde; Jara, Antonio J.; Parra-Meroño, María-Concepción** (2017). "Turismo inteligente y patrimonio cultural: un sector a explorar en el desarrollo de las smart cities". *International journal of scientific management and tourism*, v. 3, n. 1, pp. 389-411.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5975077>
- González-Teruel, Aurora** (2015). "Estrategias metodológicas para la investigación del usuario en los medios sociales: análisis de contenido, teoría fundamentada y análisis del discurso". *El profesional de la información*, v. 24, n. 3, pp. 321-328.
<https://doi.org/10.3145/epi.2015.may.12>
- Grupo Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España* (2018).
<http://www.ciudadespatrimonio.org/mpublicaciones/patrimonio.php>
- Harrigan, Paul; Evers, Uwana; Miles, Morgan; Daly, Timothy** (2017). "Customer engagement with tourism social media brands". *Tourism management*, v. 59, pp. 597-609.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.09.015>
- Hays, Stephanie; Page, Stephen-John; Buhalis, Dimitrios** (2013). "Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations". *Current issues in tourism*, v. 16, n. 3, pp. 211-239.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2012.662215>
- Huertas-Roig, Assumpció** (2014). *La comunicación de los territorios, los destinos y sus marcas*. Barcelona: UOC. ISBN: 978 84 90642078
- Huertas-Roig, Assumpció; Setó-Pàmies, Dolors; Míguez-González, María-Isabel** (2015). "Comunicación de destinos turísticos a través de los medios sociales". *El profesional de la información*, v. 24, n. 1, pp. 15-21.
<https://doi.org/10.3145/epi.2015.ene.02>
- IAB Spain* (2017). *Estudio anual de redes sociales 2017*. Interactive Advertising Bureau, IAB Spain.
https://iabspain.es/wp-content/uploads/iab_estudioaredessociales_2017_vreducida.pdf
- Jiménez-Morales, Mónica; De-San-Eugenio-Vela, Jordi** (2009). "Identidad territorial y promoción turística: la organización de eventos como estrategia de creación, consolidación y difusión de la imagen de marca del territorio". *ZER. Revista de estudios de comunicación*, v. 14, n. 26, pp. 277-297.
<https://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/2776?source=/ojs/index.php/Zer/article/view/2776>
- Lara-de-Vicente, Fernando; López-Guzmán-Guzmán, Tomás J.** (2004). "El turismo como motor de desarrollo económico en ciudades patrimonio de la humanidad". *Pasos. Revista de turismo y patrimonio cultural*, v. 2, n. 2, pp. 243-256.
<http://mail.pasosonline.org/Publicados/2204/PS070204.pdf>
- Lara-Navarra, Pablo; López-Borrull, Alexandre; Sánchez-Navarro, Jordi; Yànez, Pau** (2018). "Medición de la influencia de usuarios en redes sociales: propuesta SocialEngagement". *El profesional de la información*, v. 27, n. 4, pp. 899-908.
<https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.18>
- Lenderman, Max** (2008). *Marketing experiencial. La revolución de las marcas*. Madrid: Editorial ESIC. ISBN: 978 84 7356 545 5

- Mariani, Marcello M.; Di-Felice, Marco; Mura, Matteo** (2016). "Facebook as a destination marketing tool: Evidence from Italian regional destination management organizations". *Tourism management*, v. 54, pp. 321-343.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.12.008>
- Mariné-Roig, Estela** (2017). "Measuring destination image through travel reviews in search engines". *Sustainability*, v. 9, n. 8, p. 1425.
<https://doi.org/10.3390/su9081425>
- Mariné-Roig, Estela; Huertas-Roig, Assumpció** (2016). "Metodologías de análisis". En: Huertas-Roig, Assumpció (ed.). *La comunicación de los destinos turísticos y sus marcas a través de los medios sociales*, pp. 9-16. Tarragona: Universitat Rovira i Virgil.
https://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/documentos/libro-COMTUR_2.0.pdf
- Martínez-Sala, Alba-María** (2018). "Marketing 2.0 aplicado al sector turístico: la función comercial de los sitios webs de las organizaciones de marketing de destinos". *Vivat academia*, n. 143, pp. 1-23.
<https://doi.org/10.15178/va.2018.143.01-23>
- Martínez-Sala, Alba-María; Monserrat-Gauchi, Juan; Campillo-Alhama, Concepción** (2017). "El paradigma relacional en las estrategias de las organizaciones de marketing de destinos. Interactividad y función social en las webs turísticas oficiales". *Revista latina de comunicación social*, n. 72, pp. 374-396.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1170>
- Martos-Molina, Marta** (2013). "El papel del turismo de eventos en el desarrollo urbano. El caso de Expo Zaragoza". *Pasos. Revista de turismo y patrimonio cultural*, v. 11, n. 1, pp. 57-71.
http://www.pasosonline.org/Publicados/11113/PS0113_05.pdf
- Mendes-Thomaz, Ghilerme; Biz, Alexandre-Augusto; Gândara, José-Manoel** (2013). "Innovación en la promoción turística en medios y redes sociales: un estudio comparativo entre los destinos". *Estudios y perspectivas en turismo*, v. 22, n. 1, pp. 102-119.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5131415>
- Pérez-Vega, Rodrigo; Taheri, Babak; Farrington, Thomas; O’Gorman, Kevin** (2018). "On being attractive, social and visually appealing in social media: The effects of anthropomorphic tourism brands on Facebook fan pages". *Tourism management*, v. 66, pp. 339-347.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.11.013>
- Pompurová, Kristina; Marčeková, Radka; Šebová, Ľubica; Sokolová, Jana; Žofaj, Matej** (2018). "Volunteer tourism as a sustainable form of tourism. The case of organized events". *Sustainability*. v. 10, n. 5, p. 1468.
<https://doi.org/10.3390/su10051468>
- Tenderich, Burghardt** (2014). *Transmedia branding*. Berlin, Germany: Eimo. ISBN: 978 1 925128 20 8
- Troitiño-Vinuesa, Miguel-Ángel** (2000). "Turismo y ciudades históricas: retos y oportunidades". *Turismo y patrimonio*, n. 1, pp. 27-34.
<http://ojs.revistaturismoypatrimonio.com/index.php/typ/article/view/42>
- Turespaña* (2017). *Plan del turismo español Horizonte 2020*.
<https://www.tourspain.es/es-es/Conozcanos/Documents/HistoricoPoliticaTuristica/PlanTurismoEspañolHorizonte2020.pdf>
- Unesco* (2018). *Lista del patrimonio mundial*.
<https://whc.unesco.org/es/list>
- Unwto* (2016). *Unwto annual report 2015*. Madrid: Unwto. ISBN: 978 92 844 1802 2
http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/annual_report_2015_lr.pdf
- Xiang, Zheng; Gretzel, Ulrique** (2010). "Role of social media in online travel information search". *Tourism management*, v. 31, pp. 179-188.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.016>

Publicación de los valores de las bibliotecas universitarias españolas a través de sus sedes web

Publication of the values of Spanish university libraries on their websites

Ana-Reyes Pacios; Paz Fernández-y-Fernández-Cuesta

Cómo citar este artículo:

Pacios, Ana-Reyes; Fernández-y-Fernández-Cuesta, Paz (2019). "Publicación de los valores de las bibliotecas universitarias españolas a través de sus sedes web". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280508.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.08>

Artículo recibido el 25-04-2019
Aceptación definitiva: 11-09-2019



Ana-Reyes Pacios ✉
<https://orcid.org/0000-0003-2887-882X>
Universidad Carlos III de Madrid
Departamento de Biblioteconomía y Documentación
Madrid, 126-128.
28903 Getafe (Madrid), España
areyes@bib.uc3m.es



Paz Fernández-y-Fernández-Cuesta
<https://orcid.org/0000-0003-1788-4677>
Fundación Juan March
Castelló, 77. 28006 Madrid, España
pfdez@march.es

Resumen

El objetivo del trabajo es analizar los valores que orientan las decisiones y la práctica profesional de los bibliotecarios de las universidades públicas españolas, así como la forma en que los comunican a través de sus sedes web. La búsqueda de estas declaraciones que enmarcan el comportamiento del personal de cada biblioteca conllevó el análisis de los documentos corporativos publicados en la web. Para evaluar la visibilidad y la accesibilidad que cada biblioteca otorga a los valores, se tuvo en cuenta la ruta de acceso desde la *home* de la biblioteca. Asimismo se consideró el nivel de relevancia del documento corporativo elegido para su difusión. Fruto del análisis se detectaron, en primer lugar, valores vinculados a la administración de lo público como el compromiso hacia la institución, los servicios y los usuarios. A continuación valores propiamente identitarios de la profesión como la defensa del acceso a la información, a los datos y a la ciencia. Los que más se repiten son la innovación y la profesionalidad. Se recomienda que las bibliotecas definan y comuniquen los valores por ser, junto a la misión y la visión, elementos de gran interés estratégico y comunicativo, tanto interno como externo, porque aportan ventajas a cualquier organización, al mostrarse transparente y permitir la identificación con su público objetivo.

Palabras clave

Comunicación organizacional; Comunicación corporativa; Biblioteca; Bibliotecas universitarias; Sedes web; Webs; Valores; Transparencia; Ética; Profesión; Profesionales; Bibliotecarios.

Abstract

The article aims to shed light on the values that guide professional practice in Spanish university libraries and the strategies deployed to publicise them on library websites. Identifying the statements that inform each library staff's behaviour called for analysing the corporate documents published on such sites. Value visibility and accessibility were assessed on the grounds of the length of the route from the home page. The prominence of the corporate document containing the information was also studied. The analysis initially revealed values relating to the administration of public assets, such as engagement with the institution, its services and users. That was followed by professional values such as defence of access to information, data and science. The values most frequently espoused were innovation and professionalism. Libraries are encouraged to define their values which, along with their mission and vision, are a significant component of their internal and external strategy and communication policy. Their publication, in turn, redounds to transparency and enhances the relationship with their target audience.

Keywords

Organizational communication; Library; Academic libraries; Web sites; Values statement; Transparency; Ethics; Profession; Professionals; Librarians.

1. Introducción

Martins y Terblanche (2003, pp. 65 y 67) definen la cultura de una organización como los valores y creencias profundamente arraigados y a menudo subconscientes compartidos por su personal, estimando que son factores críticos en el éxito de cualquier organización. Los valores de una organización, junto a las definiciones de misión y visión, son importantes para dirigir y orientar a las personas que forman parte de la misma. Se consideran el pilar de toda organización, bien tenga ánimo de lucro o no. Representan las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa el clima organizacional (**Valbuena; Morillo; Salas**, 2006). Sirven en un marco estratégico como instrumento para movilizar a las personas en pos de un propósito común. También se ven como elementos dinamizadores de la actuación de las personas para alcanzar las metas de la organización y, por lo tanto, influir en el incremento de la productividad (**Dobni; Brent-Ritchie; Zerbe**, 2000; **Velasquez-de-Naime; Rodríguez-Monroy; Guaita**, 2012). Una declaración de valores también puede ayudar a una organización a atraer mejores empleados y generar más asociaciones con instituciones similares. De ahí el interés que tiene para cualquier organización definirlos y comunicarlos al exterior.

Si las organizaciones no definen, manejan y difunden estos elementos entre sus miembros se produce una falta de identidad, lo que no ayuda a conseguir un alto nivel de identificación ni una cultura e identidad corporativa sólida (**Ramírez; Sánchez; Quintero**, 2005). Hay diferentes perspectivas de este amplio concepto -organizacional y comunicacional- y de ahí el uso de los calificativos “organizativa” y “corporativa” que acompañan al término identidad, relacionados con su tratamiento en las disciplinas de gestión estratégica y marketing corporativo. Algunos ven la identidad corporativa como una forma explícita de expresión de la identidad organizacional (**Powell et al.**, 2009). Una versión mix considera la identidad como el conjunto de atributos que los miembros de una organización utilizan para describirla, contando con la comunicación, el comportamiento y el simbolismo corporativo como los elementos más comunes que expresan su personalidad (**Pérez; Rodríguez-Del-Bosque**, 2014, p. 103). Entre esos atributos están los valores y creencias con las que se identifica la organización.

Los valores se estudian desde cualquiera de las ciencias del comportamiento (Sociología, Psicología), además de otras relacionadas (Derecho, Administración, Política). Según el área de estudio, el concepto de valor toma matices y conexiones diferentes que a su vez se complementan. La ambigüedad del término ha llevado a algunos autores a realizar clasificaciones de los valores, atendiendo a las necesidades humanas (**Gouveia**, 2003), o bajo otras perspectivas, tanto a nivel individual como cultural (**Jaén**, 2009).

Los valores se comunican a cualquier nivel de las relaciones humanas (entre personas, organizaciones, culturas, sociedades, economías...) aunque el modo más habitual es a través de lo que se hace y cómo se hace. Toda organización dispone de valores, pero no siempre están escritos y declarados y, en caso de estarlo, no todas los comunican y difunden adecuadamente, ya sea hacia dentro o hacia fuera de la misma. Este hecho puede influir decisivamente, tanto a la hora de conseguir la eficacia de la organización (**James**, 2014) como unas relaciones externas idóneas para cumplir sus fines. De ahí que se hayan visto también como un indicador de transparencia en las organizaciones (**Herranz-De-la-Casa; Cabezuelo-Lorenzo**, 2009). En particular, en el ámbito de lo público, **Gómez-Pereira** (2014, p. 19), inscribe los valores en el marco de transparencia en la gestión, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio del cargo que se ocupa.

La comunicación a todos los empleados de la organización de identificadores estratégicos, entre ellos los valores, se considera indispensable para atraer y retener a los trabajadores y a los clientes (**Paarlberg; Perry**, 2006). Las sedes web se han convertido en un medio habitual e idóneo para darlos a conocer, declarando por esta vía sus intenciones, tanto explícita como implícitamente (**Wenstop; Myrmel**, 2006). Existe por tanto un claro vínculo de los valores con la comunicación al ofrecer a los miembros de la organización información sobre su cultura y, en un plano más profundo, posibilitar la socialización y aceptación de los valores y de esta forma compartirlos (**Marañón-Rodríguez; Bauza-Vázquez; Bello-Rodríguez**, 2006).

Las bibliotecas universitarias no son ajenas a la importancia de dicha comunicación y cada vez más difunden documentos relacionados con su identidad organizativa a través de diversos canales, entre ellos sus sedes web (**Pacios**, 2003). Es la vía que permite a sus *stakeholders* conocer lo que inspira su comportamiento en la organización, su saber hacer y el compromiso profesional de su personal. Por otra parte, los usuarios de estos servicios están cada vez más empoderados y requieren de valores y compromisos.

“ Los valores se comunican a cualquier nivel de las relaciones humanas (entre personas, organizaciones, culturas, sociedades, economías...) aunque el modo más habitual es a través de lo que se hace y cómo se hace ”

En este trabajo se investiga si las bibliotecas universitarias españolas tienen valores declarados, entendidos como elementos constitutivos de su estilo laboral y su cultura e identidad organizativa, así como los cauces seleccionados para su comunicación formal a través de sus webs. La identificación de estos valores permitirá conocerlos, ver su tipología y si existe coincidencia con los valores declarados en los códigos deontológicos de las asociaciones bibliotecarias, en particular las universitarias.

2. Valores en las bibliotecas

En la bibliografía sobre gestión y dirección de organizaciones se pueden encontrar definiciones de lo que se debe entender por valores y su diferencia con otros términos relacionados, como principios o cultura corporativa. Como ejemplo, Palom-Izquierdo y Tort-Raventós definen los valores como:

“un conjunto de convicciones profundas u opciones fundamentales que manifiestan la identidad de una organización, tanto en su vida interna como en sus relaciones con el mundo exterior” (**Palom-Izquierdo; Tort-Raventós**, 1991, pp. 86-87).

Sirven para guiar la actividad de la organización y suscitan en los individuos un estilo o manera de comportarse y de actuar que la caracteriza. Se relacionan con la visión del líder. Su objetivo es, por tanto, contar con un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Representan una filosofía de gestión, una base conceptual para dirigir la organización con influencia sobre el comportamiento de sus miembros. **Allen** (1998) observó las diferencias de valores entre trabajadores de ámbitos laborales distintos. Están por tanto supeditados a las culturas, profesiones y zonas geográficas.

Si nos ceñimos a las bibliotecas, se observan ya desde finales del siglo pasado algunas tendencias claras en la bibliografía relacionada con los valores. Algunas no difieren en gran medida de otras áreas de estudio y se resumen en los siguientes puntos:

1) El interés por precisar el significado del término “valor” y diferenciarlo de los principios. Bajo esta perspectiva se ha definido el valor como

“síntesis de los principios, modelos supremos, guías de acción, portadores de fuerza normativa, que se crean y construyen como resultado de un proceso de análisis y valoración de experiencias sociales y de acuerdos humanos” (**Pérez-Pulido**, 2007, p. 14).

La autora indica además que se caracterizan por su relatividad, ya que permanecen, se perfeccionan, pierden vigencia o desaparecen.

Sin embargo, en ocasiones queda patente la consideración de estas declaraciones bajo la doble categoría de valor y principio, lo que revela una asimilación de ambos conceptos. Sucede por ejemplo con la libertad intelectual, principio básico sobre el que se sustenta el primer código de ética de la *American Library Association* (**Pérez-Pulido**, 2001), pero declarado también como valor principal en el que se deben sustentar otros como la confidencialidad o privacidad (**Estrada-Vélez**, 2004/2005; **Pérez-Pulido**, 2018).

2) La preocupación por identificar y clasificar valores asociados a la profesión y a los servicios que se prestan desde las bibliotecas (**Allen**, 1998; **Branch**, 1998; **Berg; Jacobs**, 2016). Más aún en etapas en las que los cambios tecnológicos y su impacto provocaron modificaciones importantes en el trabajo bibliotecario (**Dole; Hurych; Koehler**, 2001; **González-Pérez et al.**, 2006). Donald J. Sager, que fue director de la *Chicago Public Library*, afirmó: “Sin valores comunes no somos una profesión” (recogido por **Flagg**, 2000, p. 81). Esta frase revela su necesidad para guiar a los miembros de la profesión y ayudar al personal de la biblioteca a desarrollar su curriculum, además de dar respuesta a las preguntas de su público.

Gorman (2001), basándose en su experiencia y en la bibliografía sobre bibliotecas, identifica ocho valores fundamentales ligados al perfil de un bibliotecario referencista:

- administración (*stewardship*),
- servicio,
- libertad intelectual,
- racionalismo,
- alfabetización y aprendizaje,
- igualdad de acceso,
- privacidad, y
- democracia.

Otros trabajos se han centrado en identificar los valores que gozan de una mayor reputación, a través de encuestas dirigidas a los bibliotecarios y a los que en un futuro pudieran llegar a serlo (**Dole; Hurych; Koehler**, 2000; **Adebayo; Akole; Salau**, 2016). Los resultados han permitido ver diferencias por países, especialmente entre los desarrollados y en vías de desarrollo, además de influir la categoría y función profesional que desempeñe el entrevistado.

Pérez-Pulido (2018) clasifica los valores de los profesionales de la información en tres tipos:

- tradicionales: los que son atemporales y se mantienen desde el comienzo (como la libertad intelectual);
- emergentes: resultado de la evolución de la sociedad y de los nuevos entornos laborales (propiedad intelectual);
- redefinidos: algunos tradicionales pero que han evolucionado como consecuencia de nuevos sistemas de trabajo (privacidad y confidencialidad).

3) Su relación con la ética y con los códigos ligados a la profesión. Las bibliotecas tienen una misión y unos objetivos de carácter social que conllevan una serie de valores añadidos. Las tareas que realizan los profesionales que trabajan en ellas implican una conducta ética, lo que supone el reconocimiento de que los profesionales dedicados a la gestión de la información sean responsables moralmente ante sí mismos y ante la sociedad en conjunto. A esto se añade, como en el caso que nos ocupa, el que las bibliotecas sean servicios de instituciones públicas, como son las universidades públicas. Así, los valores se consideran inherentes a la profesión de servicio público, a la ética pública, si se persigue el beneficio de la comunidad (**Chávez-Ramírez; Vargas-Hernández; Gómez-Ramírez, 2014; Diego-Bautista, 2008**). Se ve por ello la necesidad de que estén integrados en las estructuras, procesos y sistemas de las organizaciones para hacer de los valores compartidos una parte integral de la cultura de servicio público (**Kernaghan, 2003**).

Pese a que los códigos de ética son un instrumento para la promoción y fomento de los valores, no son un fin; es decir, no basta con lograr su aparición (**Diego-Bautista, 2008**). Es preciso que haya personas que los divulguen, propaguen y fomenten, otro argumento más para que se comuniquen de forma eficaz y clara.

Miller (2007, pp. 7-8) indica que aunque los términos ética y valores con frecuencia se usan indistintamente en la bibliografía sobre bibliotecas, son términos que tienen significados distintos y contribuyen a la discusión entre sus profesionales de diferentes modos. Distingue los valores de la ética porque, en su opinión, los primeros representan creencias e ideales muy arraigados, mientras que la ética y los códigos de ética son pautas establecidas que intentan describir estándares e influir en el comportamiento para que éste cumpla con esos estándares. Al analizar la bibliografía a partir de 114 artículos identifica la presencia de 298 valores ligados a los servicios bibliotecarios. Los que aparecían con frecuencia más alta fueron:

- servicio,
- educación y aprendizaje a lo largo de la vida,
- profesionalismo, y
- acceso.

Sin embargo, algunos como diversidad, bien público, preservación, responsabilidad social, democracia, confidencialidad / privacidad y libertad intelectual, aparecieron con menos frecuencia de lo que esperaba. Otros como **Dutta** (2015), han establecido la relación entre los valores de las bibliotecas y el código de ética del país al que pertenecen.

Pero es en la bibliografía específica sobre planificación de bibliotecas donde se encuentra siempre referencia a los valores, profundizando en la forma y el modo de redactarlos en el marco de la gestión estratégica, en particular al abordar la elaboración de un plan estratégico, a la vez que se definen la misión y la visión (**Nelson, 2008**). **Corrall** (1994) aconseja la participación del personal de la biblioteca en su definición y su aceptación por consenso. Hay ejemplos, como el de las bibliotecas del *MIT*, que muestran esta forma de proceder. A través de su web, **Fay** (2017) indica que el proceso de articulación de la misión, la visión y los valores fue muy colaborativo e incluyó una sólida discusión en toda la organización, en la que cualquier miembro tuvo la oportunidad de dar su opinión, comentar y debatir sobre las propuestas. Otros autores, incluso, consideran que en su definición deben participar también los que la financian (**Poustie, 1999**). **Nelson** (2008) recomienda además auditar los valores, lo que implicaría una revisión de las políticas, la evaluación del rendimiento de la biblioteca y las relaciones entre los jefes y empleados, de lo que se infiere que deberían actualizarse.

Las principales asociaciones bibliotecarias se han preocupado de definir y compartir valores desde bien temprano a través de sus códigos de ética. El de la *American Library Association (ALA)* es un ejemplo cuya redacción se remonta a 1939 y ha servido para inspirar muchos textos posteriores. Las asociaciones profesionales disponen de un conjunto de valores fundamentales (*core values*) que están expuestos en sus sitios web (*ALA, 2019*). La revisión de los publicados por la principal asociación profesional internacional (*IFLA, 2012*) y por otras nacionales de varios países (*ALIA, 2007; Cilib, 2017; Fesabid, 2013*) permite identificar más diferencias que semejanzas, al menos en lo que atañe a las denominaciones que utilizan. Se observan como valores comunes a todas:

- acceso a la información,
- servicio,
- calidad,
- libertad intelectual,
- profesionalismo, y
- diversidad.

En el conjunto de valores que reúnen (comunes y no comunes) los hay que se mantienen en el tiempo y otros que se han ido incorporando sensibles a las preocupaciones y a las transformaciones de la sociedad. Unos se refieren a la biblioteca como institución, otros se enfocan a las formas de conducta de los bibliotecarios y otros tienen que ver con las características de los servicios de la biblioteca.

En particular, si se tienen en cuenta los valores de las asociaciones y redes particulares de bibliotecas universitarias, académicas, de investigación y especializadas [Association of College and Research Libraries (ACRL, 2018), Special Libraries Association (SLA, 2018) y la Red Española de Bibliotecas Universitarias (Rebiun, 2012a)], se percibe que asumen valores fundamentales que están presentes en las principales asociaciones bibliotecarias referidas anteriormente (ej. igualdad, libertad intelectual, etc.), pero además añaden otros definitorios de su misión (ej. comunicación científica y acceso abierto).

En resumen, la atención a unos u otros valores demuestra su evolución y su particular forma de ver la profesión, según territorios y culturas. Existe un número de valores que se reafirman por su presencia en todas las asociaciones citadas -valores conservadores, tradicionales o atemporales- y por su mantenimiento como nucleares en sucesivas actualizaciones. A la vez aparecen otros nuevos calificados como modernos y abiertos por surgir para dar respuesta a los cambios en las funciones y en los procedimientos que la sociedad impone. Teniendo esto en cuenta se pueden establecer dos tipos de valores (tabla 1):

- conservadores (también llamados tradicionales, nucleares): coincidentes y propios de las instituciones públicas (Kernaghan, 2003; Chávez-Ramírez; Vargas-Hernández; Gómez-Ramírez, 2014) que se recogen en los valores reseñados por las asociaciones profesionales;
- modernos y abiertos al cambio, también asumidos por las asociaciones profesionales, que se aproximan a los enunciados por corporaciones y empresas, como la creatividad y la innovación (Lencioni, 2002; James, 2014).

La bibliografía reciente sobre valores además los clasifica –ya sean conservadores o modernos– en tres subclases:

- profesionales: los estrictamente relacionados con la actividad;
- democráticos: los que buscan el bien de la sociedad;
- éticos: los íntimamente relacionados con el ciudadano como individuo.

Tabla 1. Tipología de valores en las bibliotecas (conservadores y modernos)

Conservadores			Modernos		
Profesionales	Democráticos	Éticos	Profesionales	Democráticos	Éticos
-Formación continua -Conservación y preservación -Excelencia en el servicio -Profesionalismo -Calidad -Imparcialidad en la compra y evaluación de los recursos -Lealtad y compromiso institucional	-Acceso universal, libre e igualitario -Colaboración / cooperación -Bien público -Respeto a los derechos humanos -Propiedad intelectual -Derechos de autor -Responsabilidad Social	-Confidencialidad y privacidad -Libertad intelectual -Libertad de expresión -Respeto a la diversidad -Integridad -Imparcialidad -Transparencia y multiculturalidad	-Nuevas ideas y perspectiva global -Innovación -Liderazgo -Aceptación del cambio -Formación y tecnología educativa	-Resultados y rendición de cuentas -Comunicación científica -Acceso abierto	-Transparencia -Frente al acoso y al hostigamiento de cualquier índole

3. Metodología

Con el fin de mostrar una perspectiva de los valores vinculados al quehacer bibliotecario que las bibliotecas universitarias españolas comunican a través de su web, así como la forma de hacerlo en cuanto a accesibilidad y visibilidad, en esta investigación se ha seguido la siguiente metodología:

1) Elección de la muestra de bibliotecas que serían objeto del trabajo. Se eligieron las 50 universitarias públicas que forman parte de *Red de Bibliotecas Universitarias Españolas (Rebiun)*. Las bibliotecas seleccionadas comparten aspectos comunes: mantienen redes de colaboración a través de esta red y su financiación depende de los fondos públicos. Como servicios de una institución pública, los profesionales que desarrollan su actividad en estas bibliotecas están obligados a la transparencia en la gestión por ser éste un principio que inspira el código de conducta de los empleados públicos (*Real decreto legislativo 5/2015*, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la *Ley del estatuto básico del empleado público*). La observancia de este principio se supuso que debía influir también en una mayor predisposición a comunicar estas declaraciones, si se tiene en cuenta que sus actividades están sometidas a una mayor visibilidad pública (Martín-Castilla, 2006, p. 29). Además, se consideró que todas debían compartir valores como servicios públicos en su actuación profesional y en sus relaciones con los usuarios.

2) Búsqueda y exploración en la sede web de cada biblioteca de los valores, realizada en enero de 2019. La búsqueda de las declaraciones se hizo a través de los enlaces que agrupan los documentos corporativos que tienen accesibles las bibliotecas. Partiendo de la página principal de la biblioteca se revisaron los enlaces y la información que contenían. Cuando no se localizó de este modo se hizo una búsqueda a través del buscador de su web utilizando el término “valores”.

3) Recogida y clasificación de los valores. A la vez que se identificaban en cada sede web se recogían en una hoja Excel para detectar los más comunes, los de menor presencia y los obviados (según códigos de la profesión), así como para reconocer coincidencias y variantes en la terminología utilizada y facilitar el recuento de los resultados.

4) Análisis de los sitios web en los que se publican, evaluando su ruta de acceso en función del número de clics y su relación con el documento o página en donde se encuentran para valorar su visibilidad y accesibilidad. Se consideró la visibilidad como la información que es fácilmente accesible y está situada en un lugar claramente perceptible (Norman, 1988). Teniendo en cuenta esto, se calificó de “visible” cuando el enlace en el que se ubican estas declaraciones utiliza este término y permite su localización rápida.

4. Resultados y discusión

4.1. Número y forma de los valores localizados

Los 62 valores publicados que se recogieron corresponden a 27 (54%) bibliotecas de las 50 que componen la muestra (en el Anexo se muestra la relación de bibliotecas en las que se encontraron valores en su web). En el resto de las bibliotecas (23) no se consiguió hallar ninguna de estas declaraciones.

En cuanto al modo de comunicar estos 62 valores, se detectan tres formas:

- enumeración simple (ej., calidad, orientación al usuario);
- enumeración explicativa (ej., calidad: ofrecer a nuestros usuarios servicios de excelencia);
- enumeración explicativa exhaustiva, incluyendo términos alusivos o relacionados con los principios en los que se apoya (ej., reconocer la singularidad de cada usuario y respetar su derecho a la privacidad).

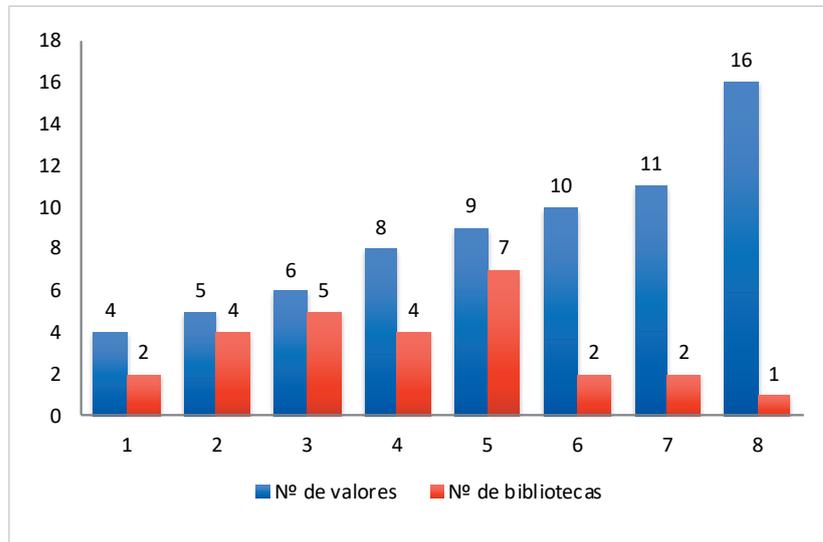


Figura 1. Coincidencia en el número de valores que comunican las bibliotecas

Sólo en un caso, el de la *Universidad de Cádiz*, la biblioteca los agrupa atendiendo a una clasificación: derecho, de relaciones y de organización y funcionamiento (ej., ámbito de los derechos: igualdad, justicia y equidad).

El número de valores explícitos en las 27 bibliotecas oscila entre un mínimo de 4 y un máximo de 16, siendo 9 el número de valores que se declaran en un mayor número (7) de bibliotecas (figura 1).

4.2. Visibilidad y accesibilidad de los valores

La búsqueda y localización de los valores indica que, a tenor del título y lugar del enlace utilizado para su publicación, no cuentan con una buena visibilidad en la mayoría de las bibliotecas. Sólo aparece el término “valores” en el enlace de forma literal en el 3,53% de las bibliotecas. La ubicación que les dotaría de mayor visibilidad es cuando aparecen unidos a la misión y la visión de la biblioteca, al ser declaraciones regularmente formuladas al elaborar un plan estratégico, al igual que los valores. Sin embargo, sucede que sólo si la persona que busca los valores conoce la terminología propia de la planificación los puede localizar fácilmente, en caso de que el enlace no contenga explícitamente este término. Por ejemplo, lo podría hacer cuando la biblioteca dispone de un plan estratégico, documento en el que, generalmente, se encuentran definidos los valores.

En general, para llegar a los valores hay que pasar por enlaces que agrupan documentos relacionados con la gestión, algunos en particular con la gestión de la calidad. En ciertos casos se pudieron localizar en más de un sitio o documento (ej. plan estratégico, carta de servicios y reglamento). También hay bibliotecas que cuentan con código ético (ej. de *Cádiz*, *Córdoba*, *Granada*, *Sevilla*, *La Laguna*, *Valladolid* y *UNED*) o bien, por pertenecer a una comunidad con un colegio profesional que tiene código ético (ej. universidades catalanas), se suscriben al mismo a través de un enlace que permite acceder a su contenido desde la web de la biblioteca.

La ubicación con mayor visibilidad es cuando aparecen unidos a la misión y la visión de la biblioteca, al ser declaraciones regularmente formuladas al elaborar un plan estratégico, al igual que los valores

En relación con la visibilidad de estas declaraciones, y por lo tanto con las características o elementos que posibilitan y facilitan su localización, el enlace de inicio más habitual —y que da acceso a otros enlaces en los que se ubican los valores— está en la página principal de la biblioteca y contiene información general sobre la misma. Responde a títulos como “Conócenos”, “La biblioteca”, “Sobre la biblioteca”, “Información general”, “Presentación”, “Descúbrenos”. Sólo en un caso aparece bajo el dedicado a la “Transparencia”, el de la *UNED*.

Una vez abierto este primer enlace la casuística es diversa (tabla 2):

- en 9 bibliotecas el enlace es compartido con la misión y/o la visión; al visualizarse el mismo término en el enlace resulta muy fácil localizarlos, resultando ésta la forma más idónea de comunicarlos y por ello la recomendable. Sólo en 2 bibliotecas se encontraron bajo el enlace de la misión y la visión, a pesar de que no se usó el término valor en el mismo;
- en 8 bibliotecas estaban en los documentos correspondientes a los planes estratégicos o planes de actuación;
- en 6 se localizan dentro de la carta de servicios;
- otras ubicaciones están relacionadas con enlaces que contienen documentos de gestión, como las memorias del servicio o los informes de evaluación de la calidad.

La accesibilidad, ensombrecida por la escasa visibilidad, podría calificarse de mediana considerando que el recorrido para llegar a estas declaraciones no excede en la mayoría de 2 clicks: un 41% requieren de 2, el 34,4% lo hace mediante 3, el 13,70% de 4. Sólo en una biblioteca, la de *Burgos*, se requirió hacer uso del buscador para localizarlos.

Un elemento que suele acompañar a las declaraciones de los valores es la fecha de su adopción o actualización, aunque en 9 casos no aparece. En el conjunto de los localizados se encuentran años que van desde 2001 hasta 2017, lo que da idea de su puesta al día.

Tabla 2. Ubicación de los valores en la web de las bibliotecas universitarias, según título del enlace (visibilidad) y el número de clicks para su acceso (accesibilidad).

Denominación de los enlaces (y ruta a seguir) en los que se ubican las declaraciones de los valores
1. Enlaces que presentan el término valores (mayor visibilidad)
<i>Conócenos</i> > Misión y valores
<i>Conócenos</i> > Misión, visión, valores, usuarios
<i>Conócenos</i> > Evaluación y calidad > Misión, visión y valores
<i>Conoce el CRAI</i> > Estrategia y calidad > Misión, visión, valores
<i>Documentos</i> > Estrategia, calidad, normativa > Misión, visión, valores
<i>Presentación</i> > Biblioteca y calidad > Misión visión y valores
<i>Biblioteca transparente</i> > Carta de servicios > Misión, visión y valores
<i>Información general</i> > Gestión de calidad > Misión, visión, valores
<i>Sobre la biblioteca</i> > Calidad y biblioteca > Misión, visión y valores
2. Valores bajo los enlaces de la misión y visión prescindiendo del término valores
<i>Información</i> > Misión y visión
<i>Conócenos</i> > Estrategia, calidad, normativa > Misión y Visión
3. Valores en las cartas de servicios
<i>Evaluación y calidad - Documentos</i> > Carta de servicios
<i>Que hacemos</i> > Carta de servicios
<i>La biblioteca</i> > Carta de servicios
<i>Conócenos</i> > Misión y actividad > Carta de servicios
<i>Descúbrenos</i> > Compromiso corporativo > Normativa, reglamentos y normas de uso > Carta de servicios
4. Valores en los documentos relacionados con la planificación
<i>Conocernos</i> > Planificación estratégica
<i>La biblioteca</i> > Normativa > Plan estratégico
<i>Biblioteca</i> > Estrategia y calidad > Plan de actuación
<i>Conócenos</i> > Gestión y organización > Estrategia
<i>Información general</i> > Documentos sobre la biblioteca > Plan estratégico
<i>La biblioteca</i> > Planificación estratégica > Plan estratégico
<i>Conócenos</i> > Planificación estratégica > Período 2014-16
<i>Conocernos</i> > Gestión y normativa > Gestión de la calidad > Plan estratégico
5. Otras ubicaciones de los valores relacionadas con documentos de gestión
<i>Conoce las bibliotecas</i> > Gestión
<i>Información general</i> > Presentación general y normativa
<i>Presentación</i> > Normativa > Memorias de actividades

4.3. Tipos de valores que guían la actividad de los bibliotecarios de las universidades públicas españolas

La identificación de los 62 valores muestra que los que gozan de mayor consenso entre los profesionales de las bibliotecas universitarias españolas, por contar con más de 10 menciones, son: innovación (20), profesionalismo (14), acceso a la información (13), cooperación (12), responsabilidad social (12), responsabilidad personal (12), mejora continua (11) y calidad (10).

La innovación se asocia a la creación de nuevos servicios o procesos, y es muestra de cambio y renovación. Aunque la innovación no es nueva en las bibliotecas sí se podría considerar un valor emergente, fundamentalmente asociado a los cambios tecnológicos (Riaza-Chaparro, 2014). Siendo la innovación el valor más común se infiere que estas bibliotecas son favorables a la creatividad y a los cambios. Es un valor muy relacionado con otros también presentes en el conjunto como el trabajo en equipo y la colaboración.

Los valores con mayor consenso entre los profesionales de las bibliotecas universitarias son: innovación, profesionalismo, acceso a la información, cooperación, responsabilidad social, responsabilidad personal, mejora continua y calidad

La profesionalidad o profesionalismo es una de las principales características positivas que se desea en todo profesional de la información, independientemente del país en el que ejerza su actividad (Yaya; Kikelomo, 2015). Es una actitud ligada al desarrollo de la actividad profesional y al área de especialización que implica compromiso, modo de actuar con y entre las personas, dentro y fuera del ámbito laboral, acorde a la formación específica que se tenga y siguiendo las pautas preestablecidas socialmente. Una manera de ver la actitud de alguien es valorar aspectos como el nivel de compromiso con las tareas que asume, su dedicación, la solidaridad con las personas de su entorno o la forma en que se dirige a los clientes, entre otros aspectos. Bivens-Tatum indica lo que demuestra ser profesional:

“...vernos a nosotros mismos en nuestra biblioteca, pero también en La Biblioteca, y ver a La Biblioteca en el mundo” (Bivens-Tatum, 2008).

El acceso a la información es uno de los valores de tipo ético fundamental ligado a los bibliotecarios, dado que constituye la misión principal de la biblioteca, encontrándose tradicionalmente unido a la libertad intelectual (Pérez-Pulido, 2015). El acceso incluye el apoyo a los principios del acceso abierto, código abierto y licencias abiertas. De ahí que aparezca en ocasiones acompañado de los calificativos “abierto” y “libre”. Es también un valor vinculado a los códigos de conducta de los funcionarios públicos en algunos países preocupados por la transparencia.

La cooperación relacionada con la colaboración –presente en 5 bibliotecas–, ha sido esencial para que las bibliotecas que forman parte de redes, sistemas, consorcios u otras formas de trabajo conjunto puedan contar con materiales y servicios que individualmente no podrían ofrecer. Ha sido fundamental para mejorar el acceso global al conocimiento entre los bibliotecarios, incluso en casos en los que pudiera existir una brecha tecnológica entre las bibliotecas como se demuestra en algunas experiencias (Onifade; Bridges, 2016). La cooperación-colaboración ha sido siempre una prioridad entre los objetivos de las bibliotecas y para los bibliotecarios. Al compartir experiencia y construir alianzas es posible abordar problemas comunes de manera mucho más efectiva que cuando se trabaja solo, tal y como lo demuestran en algunos temas (ej. copyright, preservación, etc.) (Mark, 2007).

La responsabilidad social es un valor en consonancia con la función docente e investigadora de la universidad, comprometida con la transferencia de conocimiento a la sociedad. El informe de *Rebiun* (2012b) sobre este tema indica la preocupación por la sostenibilidad ambiental, económica y social en la idea de que la supervivencia de las universidades y de sus bibliotecas está ligada a su viabilidad económica, a su compromiso con la sostenibilidad ambiental y a su actuación socialmente responsable (Marraud, 2013), razón que justificaría la adopción de este valor por las bibliotecas universitarias. No se deja de lado la responsabilidad (personal) como el valor de aceptar y cumplir con lo que corresponde al puesto de trabajo en cuestión, asumiendo las consecuencias de decisiones y acciones, algo común a cualquier trabajador de cualquier organización.

La mejora continua y la calidad, valores estrechamente relacionados, están muy presentes en las bibliotecas universitarias españolas desde que la *Aneca* en 2005 inicia su programa específico de evaluación de las bibliotecas (Balagué, 2007).

Otros valores que aparecen con menor presencia entre los 62 localizados, después de hacer una asimilación de las diferentes denominaciones utilizadas, pero con el mismo o similar significado, revelan un amplio abanico:

- unos son en su mayoría comunes a otros entornos de trabajo como sucede con los ya referidos: ej. vocación de servicio, lealtad y compromiso institucional, orientación al usuario, formación y desarrollo profesional, igualdad, etc.;
- otros, en clara inferioridad, están más vinculados a la profesión: ej. derechos de autor, propiedad intelectual, alfabetización informacional, resolver las necesidades de información, comunicación con el usuario.

Aunque la mayoría de los valores localizados son compartidos por más de una biblioteca hay otros que sólo han sido adoptados por una (ej. honestidad, respeto –a las ideas, a las personas–, cordialidad, pluralidad, integración, solidaridad, liderazgo, autoexigencia, polivalencia e integridad).

En los valores recogidos se puede observar que está presente la mayoría de los que ya identificó Branch (1998) en la encuesta llevada a cabo entre los profesionales de las bibliotecas universitarias, lo que demuestra su pervivencia:

servicio al cliente, respeto a la diversidad de opiniones, alfabetización informacional, diversidad cultural, igualdad de acceso, derechos de autor, confidencialidad y neutralidad, entre otros. Algunos son valores que se encuentran también entre los que recogen los códigos de ética de los profesionales de varios países, como ya observó **Pérez-Pulido** (2001), en particular el de los profesionales españoles (*Fesabid*, 2013). Sin embargo, sorprende la ausencia de algunos como la preservación y conservación, valores tradicionales ligados al quehacer bibliotecario y en este caso, por tratarse de bibliotecas que, en su mayoría cuentan con colecciones patrimoniales (**Herrera-Morillas**, 2019). Sólo una biblioteca, la de la *Universidad Complutense de Madrid*, cuenta con un valor denominado “patrimonio” que podría relacionarse con ambos. Otros como la libertad intelectual, propiedad intelectual y los derechos de autor tienen una escasa presencia aunque, tal y como se percibe a través de las bibliotecas que cuentan con un código de ética, son considerados principios que han servido para orientar a los valores definidos con los que trabajan.

Una agrupación de los tipos de valores localizados atiende a los siguientes aspectos:

- relacionados con el buen ejercicio de la profesión y con sus responsabilidades (ej. profesionalismo, imparcialidad, formación continua);
- con los compañeros y con los profesionales del sector (trabajo en equipo, colaboración, cooperación, etc.);
- con la prestación del servicio a los usuarios (ej. satisfacción de sus necesidades de información, alfabetización informacional, orientación al usuario, etc.);
- con los recursos de información que maneja (acceso a la información, visibilidad de la investigación, protección de datos, etc.);
- con la institución de la que depende (compromiso institucional, lealtad institucional);
- con la sociedad en su conjunto (responsabilidad social, sostenibilidad).

Sin embargo, cualquier clasificación es susceptible de incluir valores compartidos por varias categorías. Es el caso por ejemplo de la excelencia o la transparencia, dos valores que podrían integrarse en las categorías de valores éticos y también profesionales.

5. Conclusiones

Poco más de la mitad de las bibliotecas que componen la muestra (54%) comunican a través de la web sus valores, lo que no implica que las que no los tienen declarados en su web no los hayan definido o se hayan adherido a los del código de la institución matriz o al de la asociación profesional con la que se identifican mejor. Hay que destacar el esfuerzo y compromiso que demuestran las que un modo u otro han optado por transmitirlos por esta vía.

La identificación de los 62 valores en este grupo de 27 bibliotecas universitarias (sobre un total de las 50 analizadas) pone de manifiesto la disposición en mostrarse transparentes en el desempeño de la profesión, además de promocionar su imagen organizativa al igual que hacen empresas y organizaciones de todo tipo. Sin embargo, teniendo en cuenta su visibilidad y accesibilidad, se deduce que no siempre las bibliotecas eligen el lugar más adecuado para comunicar estas declaraciones, no resultando fácil por ello su localización, y más aún a quienes no están familiarizados con la planificación. El elenco de documentos en los que se han encontrado es variado: planes estratégicos, cartas de servicio, informes de evaluación de la calidad, memorias o informes anuales, códigos de ética, además de los que aparecen en las páginas de presentación general de la biblioteca. Dado el carácter comunicador de los valores, tanto interno como externo, se recomienda que se utilice el literal del término en el enlace donde se ubican, además de hacerlo junto a las declaraciones de misión y visión. Es junto a ellas donde se puede transmitir una imagen más completa de la biblioteca, siguiendo el ejemplo de muchas entidades.

El elenco de valores recogidos demuestra que abarcan un amplio abanico, con predominio de los atemporales. La mayoría son comunes a otras profesiones (formación continua, profesionalismo) y sólo unos pocos están más relacionados con este entorno de trabajo (alfabetización informacional). También se observa la combinación de valores tradicionales (profesionalismo, acceso universal, etc.), que son los dominantes, junto a otros valores modernos y abiertos al cambio y en clara sintonía con el mundo empresarial (innovación, liderazgo). En los dos grupos conviven los de tipo profesional, democrático y ético. En función de su mayor presencia en el conjunto se puede afirmar que los bibliotecarios coinciden en tener como guías principales de su actuación la innovación, la cooperación y la colaboración, así como la calidad de los servicios que prestan y su mejora continua. Y todos, salvo uno (la mejora continua), están recogidos en los que muestran las asociaciones profesionales relacionadas con las bibliotecas universitarias. La mejora continua, a pesar de su afinidad con la calidad, es el único que no está recogido en las mencionadas asociaciones (*ACRL*, *SLA* y *Rebiun*).

La mayor parte de los valores asumidos por los bibliotecarios de estas bibliotecas están presentes en el código ético de los profesionales españoles (*Fesabid*, 2013) aunque algunos tienen menor presencia de lo esperado. Los valores coincidentes más frecuentes en el conjunto (innovación, profesionalidad, responsabilidad social, calidad del servicio y lealtad a la organización) combinan tradición y modernidad. Es escasa la presencia de otros atemporales muy ligados a esta profesión como la confidencialidad, derechos de autor y propiedad intelectual, conservación y preservación.

Se recomienda a las bibliotecas universitarias que cuenten con valores explícitos y declarados, su definición y comunicación por ser, junto a la misión y la visión, elementos de gran interés estratégico y comunicativo, tanto interno como externo, porque aportan ventajas a cualquier organización. Es una forma de mostrarse transparentes y permiten la identificación con su público objetivo. Los valores las simbolizan y representan, diferenciándolas de otras.

Anexo. Relación de universidades en cuyas bibliotecas se localizaron valores en su web

Consulta realizada en enero 2019

Universidad Autónoma de Madridhttp://biblioteca.uam.es/sc/mision_vision_valores2010.html*Universidad Complutense de Madrid*<https://biblioteca.ucm.es/data/cont/docs/60-2015-01-26-PLAN%20ESTRATEGICO%20enero%202015.pdf>*Universidad de Alcalá*http://biblioteca.uah.es/biblioteca/documentos/plan_2015-2017.pdf*Universidad de Burgos*<https://www.ubu.es/la-biblioteca/sobre-la-biblioteca/q-bub-calidad-y-biblioteca/mision-vision-y-valores>*Universidad de Cádiz*<http://biblioteca.uca.es/mision-y-valores>*Universidad de Cantabria*http://web.unican.es/buc/Documents/Normativa_formularios_varios/plan_estragico_15_18.pdf*Universidad de Córdoba*http://www.uco.es/servicios/biblioteca/eyc/BIB-CS.pdf**Universidad de Extremadura*<http://biblioteca.unex.es/informacion-general/presentacion-y-normativa.html>*Universidad de Granada*http://biblioteca.ugr.es/pages/biblioteca_ugr/evaluacion/efqm-500/memoria5002016renovacion/%21*Universidad de Jaén*<http://www10.ujaen.es/conocenos/servicios-unidades/biblio/vision-mision-valores-usuarios>*Universidad de La Laguna*<https://www.ull.es/servicios/biblioteca/evaluacion-y-calidad/#mision-vision-valores>*Universidad de Málaga*https://www.uma.es/publicadores/biblioteca/wwwuma/PlanEstrategicoDeLaBiblioteca_2013_2016.pdf*Universidad de Murcia*<http://www.um.es/web/biblioteca/contenido/informacion/conocenos/vision>*Universidad de Sevilla*https://bib.us.es/sites/bib3.us.es/files/pe_2020_def.pdf*Universidad de Zaragoza*<http://biblioteca.unizar.es/conocenos/plan-estrategico-2013-2016-una-red-tu-servicio>*Universidad de Oviedo*<http://buo.uniovi.es/descubrenos/compromisocorporativo/normativa>*Universidad de Valladolid*<http://biblioteca.uva.es/export/sites/biblioteca/1.informaciongeneral/1.7.sistemasdegestiondecualidad/1.7.04.misionevaluacionyvalores/index.html>*Universidad Miguel Hernández*<http://biblioteca.umh.es/files/2011/01/MEMORIA-2015.2016-BIBLIOTECAS.pdf>*Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)*http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/BIBLIOTECA/TRANSPARENCIA/PLAN16_20.PDF*Universidad Pública de Navarra*http://www2.navarra.es/gesadj/servicioBiblioteca/Carta_de_Servicios.pdf*Universidade de Santiago de Compostela*<http://www.usc.es/export9/sites/webinstitucional/gl/servizos/biblioteca/descargas/plan-estrategico.pdf>*Universitat Autònoma de Barcelona*<http://www.uab.cat/web/coneix-les-biblioteques/gestio-1345725892258.html>*Universitat d'Alacant*https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12832/1/plan_estragico_SIBID_07_09.pdf*Universitat de Barcelona*<http://crai.ub.edu/ca/coneix-el-crai/estrategia-qualitat/missio>*Universitat de les Illes Balears*https://biblioteca.uib.cat/digitalAssets/175/175405_693_carta_serveis_SBD-SGQ-D001__4_.pdf*Universitat de Lleida*<http://bid.udl.cat/ca/biblioteca/estrategia-i-qualitat/pla-dactuacions>*Universitat Politècnica de Catalunya*http://biblioteca.upc.edu/info/planificacio-estrategica*

* Este url ya no está operativo.

6. Referencias

- ACRL (2018). "Core organizational values". En: *ACRL Plan for excellence*.
<http://www.ala.org/acrl/aboutacrl/strategicplan/stratplan>
- Adebayo, John-Oluwaseye; Akole, Olatubosun-Busuyi; Salau, Idris-Tunde** (2016). "Core values of librarianship and practice of information ethics by librarians in four higher institutions in Oyo State, Nigeria". *Library philosophy and practice*, n. 1469.
<http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1469>
- ALA (2019). *Core values of librarianship*. American Library Association.
<http://www.ala.org/advocacy/intfreedom/corevalues>
- ALIA (2007). *ALIA core values policy statement*. Australian Library and Information Association.
<https://www.alia.org.au/about-alia/policies-standards-and-guidelines/alia-core-values-statement>
- Allen, Gillian** (1998). "Work values in librarianship". *Library & information science research*, v. 20, n. 4, pp. 415-424.
[https://doi.org/10.1016/S0740-8188\(98\)90029-9](https://doi.org/10.1016/S0740-8188(98)90029-9)
- Balagué, Núria** (2007). "Consolidando la calidad en las bibliotecas universitarias: evaluaciones, sellos, diplomas y certificaciones". *El profesional de la información*, v. 16, n. 4, pp. 338-342.
<https://doi.org/10.3145/epi.2007.jul.06>
- Berg, Selinda; Jacobs, Heidi L. M.** (2016). "Valuing librarianship: Core values in theory and practice". *Library trends*, v. 64, n. 3, pp. 459-467.
<https://scholar.uwindsor.ca/leddylibrarypub/37>
- Bivens-Tatum, Waine** (2008). "Marks of professionalism". En: *Academic librarian. On libraries, rhetoric, poetry, history, & moral philosophy*.
https://blogs.princeton.edu/librarian/2008/04/marks_of_professionalism
- Branch, Katherine** (1998). "Librarians value service most". *College and research libraries news*, v. 59, n. 3, pp. 176-177.
<https://crln.acrl.org/index.php/crlnews/article/view/18378/20730>
- Chávez-Ramírez, Alejandra; Vargas-Hernández, José-Guadalupe; Gómez-Ramírez, Miguel-Hidalgo** (2014). "Los valores en el servicio público desde el nuevo gerencialismo". *Explanans*, v. 3, n. 2, pp. 39-80.
https://www.researchgate.net/publication/314175220_Los_valores_en_el_servicio_publico_desde_el_nuevo_gerencialismo
- Cilip** (2017). *Ethics and values*. The Library Information Association.
<https://archive.cilip.org.uk/pksb/ethics-values>
- Corrall, Sheila** (1994). *Strategic planning for library and information services*. London: Aslib. ISBN: 0851423302
- Diego-Bautista, Óscar** (2008). "Los valores en el servicio público: estudio comparativo sobre los códigos de gobierno de Estados Unidos, Reino Unido, España y México". *Sistema. Revista de ciencias sociales*, n. 205, pp. 73-92.
- Dobni, Dawn; Brent-Ritchie, J. R.; Zerbe, Wilf** (2000). "Organizational values: The inside view of service productivity". *Journal business research*, v. 47, n. 2, pp. 91-107.
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00058-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00058-7)
- Dole, Wanda V.; Hurych, Jitka M.; Koehler, Wallace C.** (2001). "Values for librarians in the information age". *Journal of information ethics*, v. 10, n. 2, pp. 38-50.
- Dutta, Nandini** (2015). "Identifying values of special library professionals of India with reference to the Joclai code of ethics". *Library management*, v. 36, n. 1/2, pp. 142-156.
<https://doi.org/10.1108/LM-06-2014-0071>
- Estrada-Vélez, Sergio** (2004/2005). "De la jerarquización filosófica de los valores a la coordinación jurídica de los principios". *Revista telemática de filosofía del derecho*, n. 8, pp. 61-97.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1112213>
- Fay, Brigham** (2017). "MIT libraries adopts new statements of its vision, mission, and values". *All news*, September 25.
<https://libraries.mit.edu/news/libraries-adopts/25955>
- Fesabid** (2013). *Código ético para los profesionales de la información y documentación en España*. Federación Española de Sociedades de Archivística, Biblioteconomía, Documentación y Museística.
<http://www.fesabid.org/repositorio/federacion/codigo-etico-para-bibliotecarios-y-profesionales-de-la-informacion-en-espana>
- Flagg, Gordon** (2000). "Core values, outsourcing dominate agenda". *American libraries*, v. 31, n. 8, pp. 81-83.
- Gómez-Pereira, Fernando** (2014). "Valores y ética aplicados a la función pública". En: Soares-De-Lima, Carlos; Gómez-Pereyra, Fernando; Pérez-Piera, Adolfo; Acosta-Casco, Natalia. *Manual de capacitación. Ética y valores en la función pública*. Montevideo: Junta de Transparencia y Ética Pública.
<https://cutt.ly/gwKSlvT>

- González-Pérez, Yanelis; Rosell-León, Yorbelis; Piedra-Salomón, Yelina; Leal-Labrada, Osvaldo; Marín-Milanes, Franklin** (2006). "Los valores del profesional de la información ante el reto de la introducción de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación". *Acimed*, v. 14, n. 5.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000500007
- Gorman, Michael** (2001). "Values for human-to-human reference". *Library trends*, v. 50, n. 2, pp. 168-182.
https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/8391/librarytrendsv50i2c_opt.pdf?sequence=1
- Gouveia, Valdiney V.** (2003). "A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia". *Estudos de psicologia*, v. 8, n. 3, pp. 431-443.
<https://doi.org/10.1590/S1413-294X2003000300010>
- Herranz-De-la-Casa, José-Luis; Cabezuelo-Lorenzo, Francisco** (2009). "Comunicación y transparencia en las organizaciones sociales". *Icono14*, v. 13, pp. 172-194.
<https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/322>
- Herrera-Morillas, José-Luis** (2019). "Sobre la conservación del fondo antiguo en bibliotecas españolas". *Anales de documentación*, v. 22, n. 2.
<https://revistas.um.es/analesdoc/article/view/348471>
<https://doi.org/10.6018/analesdoc.348471>
- IFLA** (2012). *Código de ética de la IFLA para bibliotecarios y otros trabajadores de la información*.
<https://www.ifla.org/files/assets/faife/codesofethics/spanishcodeofethicsfull.pdf>
- Jaén, Inmaculada** (2009). *Una revisión teórica de los valores en el estudio de la intención emprendedora*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
<http://institucional.us.es/vie/documentos/resultados/ValoresIntencionEmprendedoraInmaJaen.pdf>
- James, Paula S.** (2014). "Aligning and propagating organizational values". *Procedia economics and finance*, v. 11, pp. 95-109.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00180-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00180-4)
- Kernaghan, Kenneth** (2003). "Integrating values into public service: The values statement as centerpiece". *Public administration review*, v. 63, n. 6, pp. 711-719.
<https://doi.org/10.1111/1540-6210.00334>
- Lencioni, Patrick M.** (2002). "Make your values mean something". *Harvard business review*, n. 7, pp.113-117.
<https://hbr.org/2002/07/make-your-values-mean-something>
- Marañón-Rodríguez, Enrique; Bauzá-Vázquez, Eriberto; Bello-Rodríguez, Ana-Argelia** (2006). "La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria". *Revista iberoamericana de educación*, v. 40, n. 5, pp. 1-9.
<https://doi.org/10.35362/rie4052488>
- Mark, Timothy** (2007). "National and international library collaboration: Necessity, advantages". *Liber quarterly*, v. 17, n. 3-4.
<http://doi.org/10.18352/lq.7883>
- Marraud, Gerardo** (2013). "Las bibliotecas y la responsabilidad social universitaria: informe de Rebiun". En: *Actas XIII Jornadas españolas de documentación - Fesabid*, pp. 63-64.
<http://eprints.rclis.org/20107>
- Martín-Castilla, Juan-Ignacio** (2006). "Valor y valores de una administración al servicio público". *Auditoría pública*, n. 38, pp. 25-34.
http://asocex.es/wp-content/uploads/PDF/200604_38_25.pdf
- Martins, Ellen-Caroline; Terblanche, F.** (2003). "Building organizational culture that stimulates creativity and innovation". *European journal of innovation management*, v. 6, n. 1, pp. 64-74.
<https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Miller, Rebeca K.** (2007). *The value of values-based literature: An exploration of librarianship's professional discussion of core values*. A master's paper. Faculty of the School of Information and Library Science of the University of North Carolina at Chapel Hill.
<https://ils.unc.edu/MSpapers/3339.pdf>
- Nelson, Sandra** (2008). *Strategic planning for results*. Chicago: American Library Association.
<https://www.alastore.ala.org/content/strategic-planning-results>
- Norman, Donald A.** (1988). *The design of everyday things*. London: MIT. ISBN: 978 0 465 06710 7
- Onifade, Fehintola-Nike; Bridges, Laurie** (2016). "Our sister library cooperation: Inspiring cross cultural capability for librarians". In: *82nd IFLA World library and information congress*.
<http://library.ifla.org/2080/1/S27-2016-onifade-en.pdf>

- Paarlberg, Laurie E.; Perry, James L.** (2006). "Values management. Aligning employee values and organization goals". *The American review of public administration*, v. 37, n. 4, pp. 387-408.
- Pacios, Ana-Reyes** (2003). "Management-related information on Spanish university library web pages". *The electronic library*, v. 21, n. 6, pp. 528-537.
<https://doi.org/10.1108/02640470310509081>
- Palom-Izquierdo, Francisco-Javier; Tort-Raventós, Lluís** (1991). *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*. Madrid: Espasa-Calpe. ISBN: 978 84 86743321
- Pérez, Andrea; Rodríguez-Del-Bosque, Ignacio** (2014). "Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa". *Cuadernos de gestión*, v. 14, n. 1, pp. 97-126.
<http://www.redalyc.org/pdf/2743/274330593005.pdf>
- Pérez-Pulido, Margarita** (2001). "Códigos de ética de los bibliotecarios y otros profesionales de la información: comentario y análisis comparativo". *Boletín de la Anabad*, v. 51, n. 3, pp. 37-58.
- Pérez-Pulido, Margarita** (2007). "Ètica i deontologia per a professionals de la biblioteconomia i documentació". *Item*, v. 45, pp. 7-28.
<http://eprints.rclis.org/19144/>
- Pérez-Pulido, Margarita** (2015). "El acceso a la información como valor ético en bibliotecas". *Biblioteche oggi*, v. 1, n. 1, pp. 69-81.
<https://doi.org/10.3302/2421-3810-201501-069-1>
- Pérez-Pulido, Margarita** (2018). *Ethics management in libraries and other information services*. Oxford: Chandos Publishing. ISBN: 978 0 081018941
- Poustie, Kay** (1999). "Gestión estratégica". En: Campbell, Nicola; Sutherland, Sue; Poustie, Kay. *Reforma organizativa y estrategias de gestión en las bibliotecas públicas*. Barcelona: Fundación Bertelsmann. ISBN: 84 930934 0 8
http://www.fundacionbertelsmann.org/fileadmin/files/Fundacion/Publicaciones/01_ByG1.pdf
- Powell, Shaun; Elving, Win J. L.; Dodd, Chris; Sloan, Julia** (2009). "Explicating ethical corporate identity in the financial sector". *Corporate communications*, v. 14, n. 4, pp. 440-455.
<https://doi.org/10.1108/13563280910998772>
- Ramírez, Fanny; Sánchez, Margarita; Quintero, Hugo** (2005). "El papel de los valores en la identidad corporativa". *Revista negotium*, v. 1, n. 1, pp. 35-54.
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78211104.pdf>
- Rebiun (2012a). *Valores*. Madrid: CRUE; Rebiun.
<https://www.rebiun.org/quienes-somos/rebiun/valores>
- Rebiun (2012b). *Contribución de las bibliotecas en materia de responsabilidad social y sostenibilidad universitarias*. Madrid: CRUE; Rebiun.
<https://cutt.ly/NwCnsGb>
- Riaza-Chaparro, Maribel** (2014). *Innovación en bibliotecas*. Barcelona: UOC. Colección El profesional de la información, n. 26. ISBN: 978 84 9064 251 1
- Sedic (2013). *Código deontológico*.
https://www.sedic.es/wp-content/uploads/2019/06/codigo_deontologico_sedic.pdf
- SLA (2018). *Vision, mission, and core values statements*.
<https://www.sla.org/about-sla/vision-mission-core-value>
- Valbuena, María; Morillo, Roselia; Salas, Doris** (2006). "Sistema de valores en las organizaciones". *Omnia*, v. 12, n. 3, pp. 60-78.
<http://4www.redalyc.org/articulo.oa?id=73712303>
- Velasquez-de-Naime, Yngrid; Rodríguez-Monroy, Carlos; Guaita, Wilfredo** (2012). "Los valores organizacionales: referencia para la evaluación de la productividad". En: *XVI Congreso de ingeniería de organización*, Vigo, 18-20 julio.
<http://oa.upm.es/19402>
- Wenstop, Fred; Myrmel, Arild** (2006). "Structuring organizational value statements". *Management research news*, v. 29, n. 11, pp. 673-683.
<https://doi.org/10.1108/01409170610715990>
- Yaya, Japheth-Abdulazeez; Kikelomo, Adeeko** (2015). "Professionalism in librarianship: Librarians' functions, challenges and the way forward". *International journal of education and information technology*, v. 1, n. 3, pp. 70-79.
<http://files.aiscience.org/journal/article/pdf/70390011.pdf>

La web corporativa como herramienta estratégica para la construcción de la identidad municipal: análisis de los municipios rurales de España

The corporate website as a strategic tool for the construction of municipal identity: Analysis of Spanish rural municipalities

Esmeralda López-Alonso; Begoña Moreno-López

Cómo citar este artículo:

López-Alonso, Esmeralda; Moreno-López, Begoña (2019). "La web corporativa como herramienta estratégica para la construcción de la identidad municipal: análisis de los municipios rurales en España". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280525.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.25>

Artículo recibido el 12-04-2019
Aceptación definitiva: 09-08-2019



Esmeralda López-Alonso ✉
<https://orcid.org/0000-0003-4263-4581>

Universidad Europea de Madrid
Tajo, s/n. 28670 Villaviciosa de Odón
(Madrid), España
esmeralda.lopez@universidadeuropea.es



Begoña Moreno-López
<https://orcid.org/0000-0002-9035-7286>

Universidad Europea de Madrid
Tajo, s/n. 28670 Villaviciosa de Odón
(Madrid), España
begona.moreno@universidadeuropea.es

Resumen

En la era de la globalización, los municipios rurales en España deben diferenciarse y competir para lograr la fidelización de sus *stakeholders* (vecinos, turistas, inversores, medios de comunicación, entre otros) y luchar contra la despoblación. La web corporativa es uno de los canales más utilizados por estos públicos para profundizar en el conocimiento de las poblaciones. En este contexto, el presente estudio de carácter exploratorio, tiene como fin evaluar en qué medida algunos municipios rurales utilizan la web institucional como una herramienta estratégica para dar a conocer su identidad. Dados los objetivos, el diseño metodológico está basado en un enfoque cualitativo, con diferentes técnicas de investigación. Los resultados ponen de manifiesto que las webs con estructuras replicadas tienen deficiencias significativas en la gestión de la identidad, tanto desde el punto de vista de la identidad visual corporativa, como de la comunicación con sus públicos y la cultura corporativa.

Palabras clave

Sitios web; Webs; Sitios web institucionales; Ayuntamientos; Comunicación corporativa; Comunicación organizacional; Identidad corporativa; Identidad visual; Diseño web; Públicos; Pueblos; Rural.

Abstract

In the age of globalization, rural municipalities in Spain must differentiate themselves and compete to achieve the loyalty of their stakeholders (neighbours, tourists, investors, media..., among others) and fight against depopulation. The corporate website is one of the most used channels by these audiences to go in depth in the knowledge of the settlements. Therefore, this study is approached in an exploratory way, in order to evaluate whether these rural municipalities use the institutional web as a strategic tool to make known their identity. Given these objectives, the methodological design is based on a qualitative approach, with different research techniques. The results show that websites with replicated structures have significant deficiencies in identity management, both from the point of view of corporate visual identity, communication with their audiences and corporate culture.

Keywords

Websites; Institucional websites; Corporate communication; Organizational communication; Corporate identity; City councils; Town councils; Visual identity; Web design; Stakeholders; Villages; Municipalities; Rural.

1. Introducción

Internet ha crecido, tanto en número de redes como en aplicaciones, convirtiéndose en un potente canal de comunicación audiovisual y multimedia donde la participación de los ciudadanos es cada vez más activa. Así lo demuestra el estudio anual *La sociedad digital en España 2017* (Fundación Telefónica, 2018), que indica que un total de 24 millones de españoles entre 16 y 74 años se conectan a diario. Estamos inmersos en la sociedad del conocimiento, un escenario mediático complejo para las administraciones locales que quieran lucrarse de las nuevas formas comunicativas y gestionar eficazmente su reputación en la era del gobierno abierto. En este cambio de paradigma ya no es suficiente ganar las elecciones: los ciudadanos exigen transparencia y mayor participación y es responsabilidad de los poderes públicos abrir nuevas vías de comunicación permanentes (Calderón-Avellaneda, 2011).

La publicación de la *Ley 11/2007 de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos* (España, 2007) ha conseguido que las entidades locales se apoyen más en la administración electrónica y los usuarios la perciban como un nuevo medio para relacionarse. En este contexto, el sitio web municipal es un excelente instrumento que no sólo sirve como sistema de gestión y de trámites burocráticos, sino también para comunicarse con los diferentes *stakeholders* (ciudadanos, vecinos, medios de comunicación, empresas, administraciones, proveedores, líderes de opinión, asociaciones, organizaciones no gubernamentales, turistas..., entre otros muchos) y transmitir la marca del municipio. Además, es un canal controlado (Becerra-Muñoz, 2010) que ayuda a dar una mayor visibilidad y trasladar la identidad (Marín-Dueñas; Lasso-De-la-Vega-González; Mier-Terán-Franco, 2016), sin restricciones de espacio. Por ende, podemos decir que es uno de los canales más idóneos para que los municipios, con independencia de su tamaño, difundan su marca e identidad de forma distintiva y coherente, mejorando así su imagen y reputación.

“ La web municipal es un excelente instrumento para comunicarse con los *stakeholders* y transmitir la identidad del municipio ”

Un buen número de autores ha escrito sobre los beneficios que conlleva una gestión de la marca ciudad o marca de destino, destacando que una buena reputación tiene un impacto directo en su desarrollo económico, social, político y cultural. Atrae a más turistas, inversores, eventos, talento (Fernández-Cavia; Huertas-Roig, 2014), fomenta el patriotismo cívico de los ciudadanos y difunde las bondades entre los potenciales residentes (Fernández; Paz, 2005). Por los estudios consultados, la mayoría de las grandes capitales españolas, conscientes de estas ventajas, gestionan su marca corporativa, pero no existen evidencias sobre lo que está ocurriendo en los municipios de menor tamaño que, en muchos casos, sufren grandes problemas de despoblación por el éxodo rural y la regresión demográfica. Este tema es de vital importancia en el informe de la *Federación Española de Municipios y Provincias* (FEMP, 2017), destacando entre sus bloques temáticos más relevantes el de “Cultura-identidad-comunicación” donde apuesta por mejorar la comunicación de la realidad territorial y potenciarla con nuevas estrategias.

La web corporativa es uno de los instrumentos más utilizados por los públicos para profundizar en el conocimiento de las poblaciones. La mayoría de los ayuntamientos españoles son conscientes de la relevancia de estar presentes en internet, pero sólo la mera existencia de una web corporativa no es suficiente. También es necesario que haya un plan estratégico de comunicación en ese canal y profesionales cualificados que lo gestionen y sepan aprovechar todas las aplicaciones 2.0 para favorecer la interacción y colaboración con todos los públicos de interés. Las administraciones locales en España son muy diversas y no todas cuentan con los recursos ni medios necesarios, acentuándose este problema en los ayuntamientos de menor tamaño (Fundación Telefónica, 2008).

La presente investigación viene determinada porque, a pesar de que existen estudios sobre la marca ciudad en las principales capitales españolas (Puig-Picart, 2009; Saéz-Vegas; Mediano-Serrano; De-Elizagarate-Gutiérrez, 2011; Sixto-García, 2011; Ramos-Ostio, 2012; Cruz-Ruiz; Ruiz-Romero-De-la-Cruz; Zamarreño-Aramendia, 2015), no se han encontrado estudios que hayan profundizado en la web municipal como un canal estratégico para transmitir la identidad corporativa, especialmente en municipios de menos de 10.000 habitantes. De esta realidad se deduce la hipótesis principal de la investigación, que sostiene que los municipios utilizan las webs corporativas para transmitir la identidad municipal y así, obtener una mayor diferenciación.

“ La mayoría de los ayuntamientos españoles son conscientes de la relevancia de estar presentes en internet, pero sólo la mera existencia de una web corporativa no es suficiente ”

2. Estado de la cuestión

En los últimos años, en la comunidad académica de nuestro país han proliferado estudios sobre las webs corporativas en los ayuntamientos. De los primeros análisis destacan el de **Esteves** (2005) enfocado a la gestión pública (información, participación y trámites burocráticos) y el de **Rodríguez, Marauri-Castillo y Pérez** (2006) que abarca la oferta informativa, la facilidad de uso y la capacidad de respuesta al ciudadano, en las capitales de provincia. El mayor auge se ha dado con la entrada en vigor de la *Ley 19/2013 de Transparencia*, que obligaba a las administraciones central, autonómica y local a publicar en sus sitios web toda la información relevante para el ciudadano. Destacan proyectos desde el punto de vista de la información institucional (**Moreno-Sardà; Molina-Rodríguez-Navas; Corcoy-Rius**, 2013; **Subires-Mancera; Cuarteto-Naranjo**, 2014; **Vera-Balanza**, 2014; **Ruano-López et al.**, 2016) en los que se analizan comunidades autónomas, abarcando los municipios de mayor tamaño. Estos estudios apuntan que todavía queda un largo camino por recorrer para mejorar la información institucional de las webs de las administraciones locales.

Otra línea de trabajo es la transparencia informativa (**Moreno-Sardà; Corcoy-Rius; Molina-Rodríguez-Navas**, 2014; **Carascosa-Puerta; Trenta**, 2015; **Cabezuelo-Lorenzo; Rey-García; Tapia-Frade**, 2016; **Manfredi-Sánchez et al.**, 2016). Al igual que los anteriores, son análisis específicos de comunidades autónomas y en todos advierten que existen carencias significativas en esta materia. **Fernández-Falero et al.** (2017) realizaron un estudio sobre la comunicación política de los ayuntamientos, en el que se indica que las webs de los ayuntamientos extremeños con mayor población tienen deficiencias en la comunicación política y no vienen sólo determinadas por los medios disponibles, sino también por la voluntad política.

Respecto a la usabilidad, sobresale el trabajo de **Piñeiro-Naval, Igartua y Marañón** (2017) que subraya que los municipios de mayor población tienen portales web con una calidad formal superior; especialmente los del cuadrante suroeste español. Por último, aunque no atañe directamente a esta investigación, son destacables los numerosos estudios que se han centrado en administración electrónica de los portales web municipales, uno de los campos más analizados hasta el momento.

Como se ha podido observar, existen diversas investigaciones sobre el uso y la relación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la administración local en España, pero no ocurre lo mismo en la comunicación municipal (**Campillo-Alhama**, 2012) y, concretamente, en el empleo de la web corporativa desde el prisma de la comunicación institucional y la gestión de los intangibles como la identidad, la imagen o la reputación.

2.1. Identidad municipal y web corporativa como medio clave de diferenciación

Aunque el uso lingüístico de los términos de identidad, imagen y reputación está diferenciado, esto no sucede en el entorno profesional, siendo las confusiones terminológicas bastante frecuentes. Al comienzo, la identidad estuvo ligada al diseño gráfico y a aspectos más visuales, pero con el paso del tiempo se ha modificado a una concepción mucho más amplia, entendiéndose como la personalidad y la esencia de una organización. En el caso de la identidad de un municipio, se podría resumir como la suma de características tangibles (construcciones, edificios, bienes culturales, etc.) e intangibles (marca, cultura, historia, costumbres, valores, creencias, actitudes, etc.) que lo definen y lo diferencian del resto.

Tras delimitar el concepto de identidad, es importante conocer los elementos que la componen. Aunque existen varias clasificaciones, la bibliografía señala tres dimensiones principalmente:

- identidad visual corporativa: abarca todos los símbolos, logotipos, colores, tipografías que ayudan a crear un conjunto singular identificador;
- comportamiento corporativo: va muy unido a la cultura y se puede resumir como el conjunto de creencias, valores, costumbres y pautas de conducta que tiene una organización;
- comunicación: entendida no sólo a través de los mensajes, sino también en la forma en la que se comporta la organización.

Para un municipio es clave una buena gestión de la identidad siempre que tenga conexión con sus valores, cultura, historia, personalidad, beneficios, atributos de su población y público objetivo. Una buena gestión de la identidad permite defender los intereses de la ciudad en las relaciones políticas, sociales y económicas que puedan darse (**Sáez-Vegas; Mediano-Serrano; De-Elizagarate-Gutiérrez**, 2011) y conseguir una mayor identificación en sus públicos de interés para posicionarla como un lugar interesante en la mente de los vecinos, futuros residentes, inversores o turistas, entre otros. Por tanto es indispensable que la conjunción de todos los elementos que la forman se comunique a través de los canales disponibles.

En España existe una gran diversidad de municipios y cada ayuntamiento establece un sistema de gestión de la comunicación, bien sea centralizado o descentralizado, ajustándose a los recursos técnicos, humanos y financieros (**Campillo-Alhama**, 2011). Históricamente estos emisores de información controlaban los mensajes que ofrecían a través de las relaciones públicas y la

“ Para un municipio es clave una buena gestión de la identidad siempre que tenga conexión con sus valores, cultura, historia, personalidad, atributos de su población y público objetivo ”

publicidad. Desde que surgieran la web 2.0 y los medios sociales ya no es posible, dado que los usuarios pueden ser fuente de información y retroalimentación con las ventajas e inconvenientes que ello conlleva (**Alejos-Góngora**, 2014). No obstante, el uso adecuado de estos canales ayuda a fomentar una imagen de marca positiva (**Ramos-Ostio**, 2012).

Desde que surgieran los primeros sitios web de instituciones públicas (local, regional, nacional e internacional) a mediados de los años 1990, **Criado-Grande** (2009) los ha estudiado ampliamente y ha descrito tres fases:

- Portales informativos o webs de sentido único: destacan contenidos pasivos e información genérica con una interacción muy baja con los ciudadanos. Estas webs se suelen identificar por una relativa capacidad de actualización, usabilidad y accesibilidad escasa y una casi nula definición de los servicios telemáticos.
- Portales interactivos o webs de doble sentido: se identifican por una mayor variedad de contenidos que se transforman en interactivos y una capacidad superior de interacción con el ciudadano a través del correo electrónico o formularios de auto-cumplimentación. Todavía no disponen de los elementos tecnológicos y organizativos para una transacción completa.
- Portales web integradores o webs transaccionales: se basan en la capacidad de una interacción completa con el ciudadano al igual que la transacción integral en la prestación de los servicios públicos. También se caracterizan por un diseño estratégico completo, con contenidos actualizados y dotados de personal suficiente.

El mismo autor apunta que esta clasificación se está ampliando por la evolución de las aplicaciones asociadas a la web 2.0 (blogs, wikis, encuestas, foros, etc.) y otras tecnologías (mensajes a móviles, conexión con PDAs, geolocalización y aplicaciones móviles, entre otras) y en otro estudio posterior (**Criado-Grande**, 2016) vislumbra que la gobernanza inteligente será un nuevo paradigma de gestión pública basada en las redes sociales, haciendo partícipes a los ciudadanos en las decisiones públicas.

Antes de realizar el contenido de una web se debe tener en cuenta una serie de elementos como (**Domínguez-Quintas; Álvarez-Rodríguez; Martí-Pellón**, 2012):

- contexto
- audiencia
- información de apoyo
- interactividad
- navegabilidad
- uso.

Respecto a las funciones que debe cumplir una web municipal, **Costa-Badía y Giraldo-Luque** (2013) apuntan las siguientes:

- información básica
- información de actualidad
- atención al ciudadano
- fomento de la participación
- difusión y promoción de servicios
- difusión de proyectos
- *city marketing* y desarrollo económico
- rendimiento de cuentas y de gestión (transparencia).

Como hemos podido analizar, esto se ha estudiado desde la óptica del diseño, la usabilidad o las funciones básicas, pero no desde la gestión de la identidad como elemento clave de diferenciación.

3. Metodología

El presente estudio aborda de manera exploratoria y tiene como objetivo fundamental evaluar en qué medida algunos municipios rurales en España utilizan la web institucional como una herramienta estratégica para dar a conocer su identidad. Como objetivos específicos destacamos:

- Analizar la importancia que las corporaciones locales dan a la gestión de la identidad corporativa municipal y a la web corporativa como instrumento.
- Comprobar el grado de implantación de las webs corporativas en los municipios rurales y su tipología.
- Determinar el grado de adaptación de la identidad corporativa en las webs con estructuras replicadas.

En función de los objetivos, el diseño metodológico está basado en un enfoque cualitativo con diferentes técnicas de investigación. De esta forma se pretende la triangulación de los resultados del trabajo, así como la compensación de las limitaciones de cada técnica.

En primer lugar, se realiza una revisión de los estudios sobre webs corporativas municipales y gestión de los intangibles como la marca y la identidad. Fruto de esta revisión, se comprueba que no existen evidencias de investigaciones anteriores que abarquen la gestión de la identidad corporativa municipal en el entorno web. En aras de lograr datos de una mayor riqueza informativa se acude a fuentes primarias a través de una encuesta cualitativa, la realización de un programa informático creado *ad hoc* y el análisis de contenido sobre una muestra representativa de webs corporativas.



Figura 1. Diseño metodológico

Para determinar el universo de estudio se ha seguido la clasificación más utilizada en la práctica de la estadística oficial, siendo un municipio rural aquel con una población inferior a un determinado umbral. El *Instituto Nacional de Estadística (INE)* lo considera así cuando cuenta con menos de 10.000 habitantes.

Tabla 1. Clasificación de los municipios por número de habitantes

Habitantes	N. de municipios	Porcentaje que ocupan en el territorio español
Menos de 101	1.356	16,67
De 101 a 500	2.642	32,49
De 501 a 1.000	1.004	12,34
De 1.001 a 2.000	880	10,82
De 2.001 a 5.000	950	11,68
De 5.001 a 10.000	546	6,71
Total	7.378	90,73

Fuente: Elaborado a partir de *INE* (2019)

Con el fin de conocer la importancia que las corporaciones locales dan a la gestión de la identidad corporativa municipal y a la web corporativa, se hace una prospección inicial mediante un cuestionario auto-administrado en internet. Se realiza la base de datos de los 7.378 ayuntamientos de menos de 10.000 habitantes y se envía el cuestionario a los alcaldes de todos ellos, excepto a 98 de los que no se disponía de su correo electrónico corporativo ni su teléfono. Estos mensajes se distribuyen durante los meses de febrero y mayo de 2018, recibiendo 968 cuestionarios válidos, lo que supone un nivel de confianza del 99% y comporta un margen de error del 4%.

De las conclusiones obtenidas en esta primera fase a través del cuestionario y la observación directa se detecta que existen estructuras de webs similares dependiendo de la provincia. Dado el volumen de municipios, para profundizar en este aspecto se ha creado un programa informático que mediante algoritmos analiza las IPs, los CMS y los desarrolladores de los sitios webs, permitiendo concluir que existen dos tipos de webs:

- las que se han creado *ad hoc* para un único ayuntamiento;
- las que son estructuras replicadas utilizadas por varios municipios (bien porque que han sido cofinanciadas por una administración provincial o regional, o porque el programador es el mismo y replica la estructura).

Una de las tareas más complejas ha sido determinar cuántas plantillas replicables existen en la actualidad. Se observa que en el 80% de las provincias aparecen estructuras web replicadas en los municipios. Siendo tan mayoritaria esta situación, estudiamos las plantillas replicadas de todas aquellas provincias que tienen más de un 50% de estructuras similares, con el fin de identificar problemas y posibles áreas de mejora. De cada una de ellas se han seleccionado siete municipios tratando de abarcar todos los tamaños poblacionales de menos de 10.000 habitantes. A pesar de que existen estudios (**Pedraza-Jiménez; Codina; Guallar, 2016; Jiménez-Iglesias; Pérez-Montoro; Sánchez-Gómez, 2017**) sobre indicadores heurísticos para contenidos y requerimientos para el desarrollo y rediseño de sitios web, el problema que se nos plantea al intentar evaluar el grado de cumplimiento es que no existe ninguna medida de uso generalizado que nos permita cuantificar la identidad corporativa objetivamente.

Para este fin, se ha diseñado una ficha de categorización en la que se han valorado 24 variables en torno a las tres categorías que representan la gestión de la identidad, cuantificándose mediante una única escala, de 0-2. Debido a la dificultad del análisis de la identidad en las webs corporativas se han seleccionado las variables más relevantes, dejando el resto para un estudio posterior. Para su evaluación se ha usado el análisis de contenido mediante observación visual con una profundidad desde la *home* (o página inicial) hasta el 4º nivel. Esta segunda fase de análisis se ha llevado a cabo durante los meses de enero a marzo de 2019.

Tabla 2. Indicadores para el análisis de la identidad corporativa en las webs municipales

	Indicador	Escala de evaluación
Identidad visual corporativa		
1	¿Se incluye el logotipo/escudo?	0: No 1: Sí, pero no es el del municipio 2: Sí
2	¿Se incluye eslogan?	0: No 1: Sí, pero se comparte con otros municipios 2: Sí
3	¿Se usan los colores corporativos?	0: No 1: Sí, pero con limitaciones 2: Sí
4	¿Se usan las tipografías corporativas?	0: No 1: Sí, pero se comparten con otras webs 2: Sí
5	¿Se incluye el manual de identidad visual corporativa?	0: No 1: Sí, pero no está completo 2: Sí
6	¿Se incluye el <i>favicon</i> (imagen que aparece en el navegador al lado del título de la página)?	0: No 1: Sí, pero se comparte con otras webs 2: Sí
7	¿En el diseño se utilizan imágenes / fotografías del municipio?	0: No 1: Sí, pero no son suficientes 2: Sí
8	¿Tiene el diseño adaptado a ordenadores, teléfonos y tabletas?	0: No 1: Sí, pero con limitaciones 2: Sí
9	¿La apariencia visual está adaptada a los parámetros de diseño actuales?	0: No 1: Sí, pero con limitaciones 2: Sí
Comportamiento corporativo		
10	¿Hay un apartado dedicado al municipio?	0: No 1: Sí, pero está incompleto 2: Sí
11	¿Hay un apartado de historia?	0: No 1: Sí, pero está incompleto 2: Sí
12	¿Hay un apartado de costumbres o fiestas populares?	0: No 1: Sí, pero está incompleto 2: Sí
13	¿Hay un apartado de visión, misión y valores?	0: No 1: Sí, pero está incompleto 2: Sí
14	¿Hay una galería fotográfica sobre el municipio?	0: No 1: Sí, pero es escasa o no está actualizada 2: Sí
15	¿Se incluye contenido multimedia sobre el municipio?	0: No 1: Sí, pero es escaso o no está actualizado 2: Sí
16	¿Se informa sobre la normativa municipal?	0: No 1: Sí, pero es muy escasa 2: Sí

Comunicación		
17	¿La información está actualizada?	0: No 1: Sí, pero hace más de tres meses 2: Sí
18	¿Hay enlaces a redes sociales?	0: No 1: Sí, pero no enlazan a las redes sociales del ayuntamiento 2: Sí
19	¿Existen elementos participativos como chats, foros...?	0: No 1: Sí, pero no están actualizados 2: Sí
20	¿Hay una sala de prensa?	0: No 1: Sí, pero no está completa 2: Sí
21	¿Existe un apartado específico para el ciudadano?	0: No 1: Sí, pero no está actualizado 2: Sí
22	¿Existe un apartado específico para proveedores?	0: No 1: Sí, pero no está actualizado 2: Sí
23	¿Existe un apartado específico para turistas?	0: No 1: Sí, pero no está actualizado 2: Sí
24	¿Existe un apartado para empresas inversoras?	0: No 1: Sí, pero no está actualizado 2: Sí

4. Análisis de datos y discusión de resultados

4.1. Percepción de la gestión de la identidad por parte de la corporación local

De las preguntas formuladas sobre la gestión de la identidad se desprenden datos muy significativos que sirven de base para las fases posteriores de la investigación. La mayoría de las corporaciones locales no han definido la imagen que quieren proyectar de su municipio, sólo un 31% sí lo ha hecho, y de éstas, un 19,73% lo ha plasmado en un plan estratégico de comunicación.

Es reseñable igualmente que el 72% de los municipios no posea todavía un manual de identidad visual corporativa que les permita una diferenciación frente al resto. Hay tres datos relevantes sobre la responsabilidad en la supervisión de la implantación de los elementos corporativos en la comunicación:

- la responsabilidad mayoritariamente recae en un 40,08% sobre la alcaldía;
- un 24,58% afirma que nadie ostenta esta responsabilidad;
- sólo en un 8,26% ésta recae sobre una empresa externa especializada o sobre el departamento de comunicación.

Respecto a la comunicación corporativa, un 74,27% la considera muy relevante, pero hay una escasa segmentación de los públicos, con una comunicación mayoritaria a los vecinos (98%), medios de comunicación (51%) y turistas

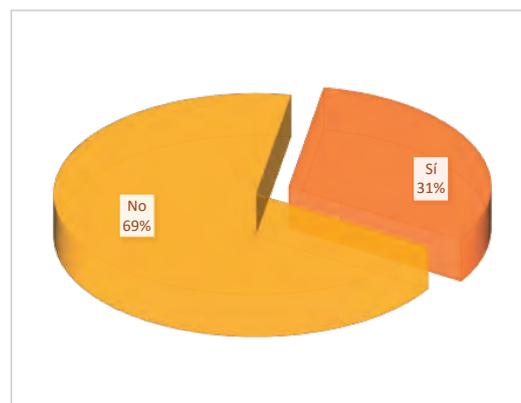


Gráfico 1. Definición de la identidad corporativa

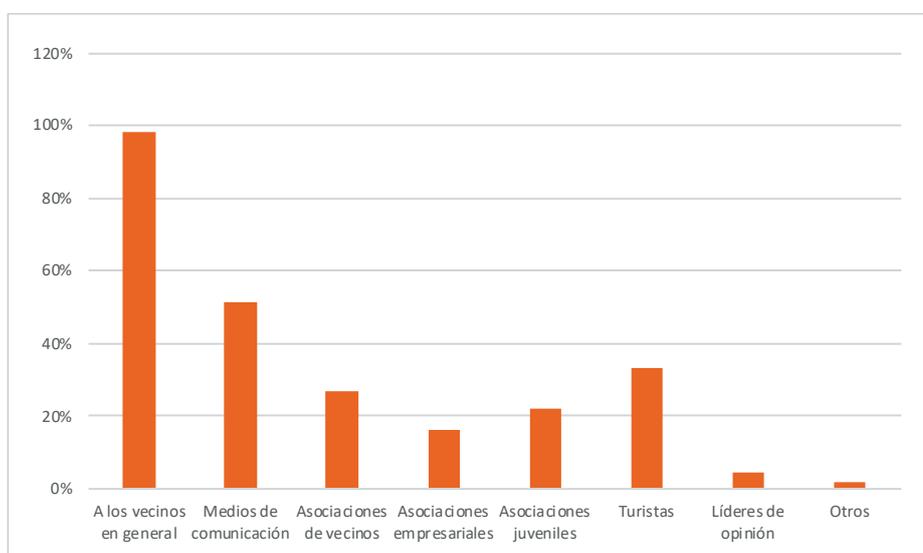


Gráfico 2. Segmentación por públicos

(33%) y una adaptación de mensajes muy escasa, lo que supone una disonancia entre lo deseado y lo que realmente se está haciendo en la práctica. Los entrevistados apuntan que esto es fruto de: falta de presupuestos (en un 36,98%), falta de tiempo (39,97%), y escasez de personal cualificado para llevar a cabo esta gestión (29,33%). Con respecto a este último dato, la responsabilidad de la gestión de la comunicación recae en un 52,58% sobre la alcaldía y en un 9,5% sobre ninguna persona. Sólo en un 7,54% la tiene un departamento de comunicación o una empresa externa especializada.

Las cuestiones referentes a la web corporativa muestran que no todos los municipios poseen web corporativa.

Es interesante destacar los porcentajes de municipios que sí la tienen:

- de menos de 101 habitantes: 25,49%
- de 101 a 500: 52,94%
- de 501 a 2.000: 18,62%
- de 2.001 a 5.000: 2,94%.

Sin embargo, todos los municipios de más de 5.000 habitantes la tienen. Es el segundo canal comunicativo más empleado por estos municipios, después del tablón de anuncios (con un 84,29%) y por delante de las redes sociales (con un 73,24% de penetración). Aunque los datos reflejan que la actualización de contenidos es escasa (sólo un 26,73% posee blogs de actualidad o noticias) y no se emplean adecuadamente medios participativos. Sólo un 34,42% afirma ofrecer la opción de compartir contenido con otros usuarios, un 6,31% posee foros participativos con temas que afectan a la comunidad, un 22,14% de las webs permiten hacer comentarios y sólo en el 1,73% existe la opción de chat. Con respecto al correo electrónico únicamente un 44,11% de las webs municipales tienen en la página de inicio el enlace, permitiendo así el contacto directo con el ayuntamiento. En el 55,88% restante de los casos el email no aparece en ninguna parte de la web, o bien aparece en subsecciones o incrustado como imagen y no como texto.

Finalmente cabe destacar que un 72,66% tiene acceso directo a sede electrónica en la página de inicio de la web corporativa. Asimismo, el análisis pone de manifiesto que no existe una taxonomía unificada para referirse a la misma, y recibe por igual los siguientes nombres: portal del ciudadano, administración electrónica, oficina virtual, e-municipio, registro electrónico, administración-e, servicios telemáticos, carpeta ciudadana, o tele-administración, entre otros.

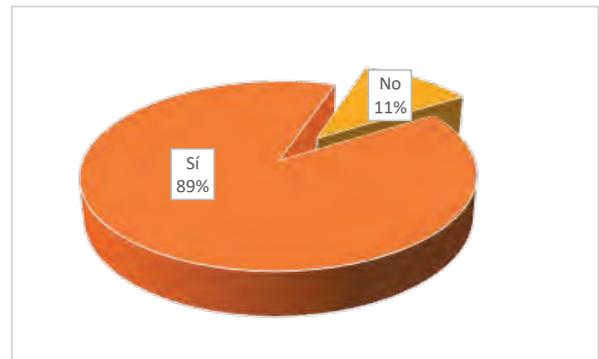


Gráfico 3. Municipios con web corporativa

La web corporativa, por orden de importancia, es el segundo canal comunicativo utilizado por los ayuntamientos, después del tablón de anuncios

4.2. Estructuras replicadas en la web municipal

Mediante el programa informático detectamos que en un 80% de las provincias españolas aparecen estructuras web replicadas en los municipios (figura 2). Y que en un 52% de los casos, hay más de un 50% de los municipios con estructura replicadas. Esto significa que los sitios web han sido construidos bien con plantillas estandarizadas (*Wordpress* en un 19,80%, *Drupal* en un 12,69% y *Joomla* en un 8,43% de los casos) o bien a través de una estructura diseñada *ex profeso* (en un 56,03%), pero que se replica prácticamente igual para varios municipios. Este último caso permitiría una mayor flexibilidad en diseño y contenidos puesto que no obedece a estándares, pero queda estandarizado al repetirse estructura.



Figura 2. Mapa de provincias según sus estructuras web

4.3. Análisis de contenido de las webs replicadas

En la tabla 3 se presenta una síntesis de los resultados obtenidos por provincias con estructuras web replicadas. Se han analizado 182 municipios y como puede observarse los datos no son muy positivos, sólo 11 provincias superan la puntuación de 1, no llegando ninguna al 2. Las webs más valoradas son las de los municipios de Asturias, Málaga y Sevilla. Por el contrario, las webs de los municipios de 15 provincias están por debajo del 1, destacando Segovia y Castellón (0,74) y La Rioja (0,57) con la peor puntuación.

El 80% de las provincias españolas emplean estructuras de programación replicadas en sus webs municipales, lo que influye negativamente en la construcción de una marca municipal diferenciadora

Asimismo, las medias sobre las tres categorías principales estudiadas tampoco revelan datos muy positivos. La identidad visual corporativa y la comunicación tienen una puntuación inferior al 1 (0,95 y 0,83 respectivamente). Sólo supera la media la cultura y el comportamiento corporativo con 1,11.

Tabla 3. Síntesis de los resultados de los municipios, por provincias

Provincias	Media identidad visual corporativa	Media cultura y comportamiento	Media comunicación	Media total provincias
La Rioja	0,50	0,91	0,31	0,57
Segovia	0,78	0,71	0,73	0,74
Castellón	0,96	0,58	0,67	0,74
Badajoz	0,66	0,97	0,63	0,75
Cádiz	1,00	0,65	0,72	0,79
Huesca	0,93	0,90	0,55	0,79
Lleida	0,90	0,97	0,71	0,86
León	0,96	0,97	0,67	0,87
Soria	0,77	1,05	0,83	0,88
Granada	0,72	1,37	0,60	0,90
Cáceres	1,00	1,12	0,61	0,91
Jaén	0,81	1,20	0,81	0,94
Valladolid	0,95	1,32	0,68	0,98
Palencia	0,82	1,20	0,92	0,98
Teruel	0,97	1,12	0,87	0,99
Alicante	1,08	0,95	1,07	1,03
Burgos	0,78	1,42	0,95	1,05
Valencia	0,90	1,32	1,01	1,08
Barcelona	0,97	1,14	1,16	1,09
Huelva	1,20	1,11	0,98	1,10
Córdoba	1,41	0,97	1,01	1,13
Girona	1,11	1,00	1,28	1,13
Vizcaya	1,11	1,41	0,93	1,15
Málaga	1,20	1,30	1,16	1,22
Sevilla	1,16	1,48	1,02	1,22
Asturias	1,19	1,70	0,95	1,28
Media total provincias	0,95	1,11	0,83	0,96

Se ha podido también comprobar que en las webs hay apartados que están vacíos de contenidos, errores ortográficos, enlaces que no redireccionan correctamente o sedes electrónicas fuera de servicio o como sitios no seguros, situaciones que no ayudan a la gestión de la identidad.

4.3.1. Resultados sobre la identidad visual corporativa

Pese a la importancia que tiene la identidad visual corporativa en las webs como principal forma de diferenciación, los resultados muestran que no se está trabajando lo suficiente en esta categoría.

Los elementos básicos de identidad corporativa: logotipo, colores, tipografías y eslogan no están ejecutados pertinentemente. En lo que respecta a los colores y tipografías corporativas, cada estructura replicada utiliza los mismos. En algunos casos, suelen tener tres colores de referencia que van cambiando en función del municipio, pero sin ningún tipo de criterio aparente. Aunque la mayoría de los municipios utilizan el escudo municipal en las webs como logotipo, escasos municipios cuentan con un eslogan que les diferencie del resto. Por lo que la diferenciación se establece en base al escudo y a las imágenes. Como era previsible son muy pocas las que muestran su manual de identidad visual corporativa.

En cuanto al diseño, algunas webs de los municipios de provincias como León, Lleida, Badajoz o Granada recurren a referencias visuales poco actuales ofreciendo una imagen muy descuidada. Prácticamente la totalidad de estructuras replicadas no disponen de grafismos, ilustraciones o iconos personalizados que ayuden a los usuarios a sintetizar mejor la información mostrada. Las imágenes que se utilizan tampoco ayudan a la diferenciación entre municipios, ya que en varias webs se utilizan las mismas fotografías en la página inicial.

Dentro de la identidad visual corporativa, las variables que repercuten en la reputación de la identidad municipal corresponden al uso del *favicon*, al título en el navegador y a la adaptabilidad *responsive*. Esta última es una de las variables con mayor puntuación en esta categoría; bastantes usan su escudo como *favicon* y el título del navegador aparece correctamente. Aunque se constata también el uso del escudo de España como *favicon* en varios municipios o el de la diputación correspondiente.

4.3.2. Resultados sobre la cultura y comportamiento corporativo

En esta categoría la mayoría de las variables supera la media (1), excepto la exposición de la misión, visión y valores que representan a los municipios, siendo muy pocos los que tratan esta información, así como el uso de archivos multimedia.

Las variables mejor valoradas son historia, costumbres e información municipal. Casi todas las estructuras cuentan con estos apartados donde los datos están lo suficientemente desarrollados. No obstante, no todos disponen del mismo grado de madurez informativa y actualización. Igualmente ocurre con la normativa municipal, existiendo municipios con una información muy detallada y otros en los que la normativa es la genérica que dispone la diputación correspondiente.

Respecto a la galería de imágenes, hay algunas que se encuentran vacías de contenido, poco actualizadas y de baja calidad fotográfica, mermando la imagen municipal.

4.3.3. Resultados sobre la comunicación

A pesar de que la web corporativa es un canal idóneo para ofrecer información a todos los grupos de interés y poder relacionarse de forma bidireccional con todas las aplicaciones colaborativas, se constata que las webs replicadas no están diseñadas para estos fines. El principal público al que se dirigen es a los vecinos, seguido de los turistas y en menor grado a los proveedores, con el apartado del perfil del contratante que no siempre funciona. Otros públicos como los medios de comunicación e inversores tienen una puntuación inferior a la media.

Del mismo modo, esto se observa en el uso de aplicaciones colaborativas (chats, foros, blogs, etc.) siendo muy pocos los municipios que las usan y las actualizan. También sucede con las redes sociales: no todas las estructuras incluyen enlaces a las redes sociales del ayuntamiento. En varios municipios enlazan a los partidos políticos que gobiernan o a las propias diputaciones.

Una variable de especial transcendencia es la actualización de contenidos: en nueve provincias, las webs de los municipios tienen una puntuación inferior a la media.

5. Conclusiones

A partir del corpus teórico y los resultados obtenidos en el trabajo de campo, podemos concluir que la gestión de la identidad corporativa en los municipios rurales en España se encuentra en un estado incipiente por la falta de recursos económicos y profesionales, siendo muy pocos los municipios que disponen de una estrategia definida de la imagen que quieren proyectar y la comunicación. Una mayoría tiene presencia en internet a través de sus webs corporativas gracias a las financiaciones realizadas por distintas administraciones y fondos europeos. No obstante, en pleno siglo XXI todavía hay municipios que no disponen de la misma, especialmente en los de menos de 5.000 habitantes.

Desde los órganos de gobierno se detecta una inquietud notable por emplear la web como vía comunicativa, dado que es el canal más utilizado, después del tablón de anuncios. Sin embargo, el hecho de que el 80% de las provincias españolas empleen estructuras de programación replicadas en sus webs municipales supone una merma importante en la construcción de una marca municipal diferenciadora. Existen ejemplos en varias provincias donde la mayoría de las webs institucionales comparten idénticos apartados, tipografías y colores corporativos. En muchos casos, las únicas diferencias notables son el escudo municipal y una fotografía representativa situada en la página inicial. Estas estructuras están diseñadas más para cubrir las exigencias legislativas (como el portal de transparencia o la sede electrónica) que para dotar de una identidad propia a cada municipio y una comunicación abierta. Si atendemos a la clasificación de **Criado-Grande** (2009) prácticamente la totalidad de las webs con estructuras replicadas son portales informativos con poca actualización y una participación ciudadana muy escasa. A pesar de que son los vecinos el público mayoritario al que se dirigen los mensajes (dejando de lado a los medios de comunicación, turistas, proveedores o posibles inversores, entre otros), la comunicación es unidireccional y fundamentalmente informativa. De aquí se colige que el desarrollo de la web municipal en el entorno rural lleva casi diez años de retraso con respecto a los municipios de más de 10.000 habitantes.

La realidad observada permite concluir que esta herramienta está infrautilizada, existiendo varios puntos de posibles mejoras que, si bien no van a convertir a las estructuras replicadas en un adalid de marca diferencial, pueden contribuir al menos a una mayor operatividad. Cabe recomendar a los municipios que en primer lugar realicen un análisis exhaustivo de los elementos que componen su identidad municipal para que los puedan transmitir de forma coherente a través

de todos los canales comunicativos, especialmente en las webs institucionales. Sería recomendable que se revisen los parámetros de cada plantilla, pues actualmente tienen escasa libertad para una gestión personalizada. De igual modo, deberían estar actualizadas en los cánones de diseño actuales para que no transmitan valores como obsolescencia, descuido o precariedad.

Si atendemos a la identidad visual corporativa, sería recomendable que el 72,11% de municipios que aún no poseen un manual de identidad visual corporativa lo creasen. Eso permitiría identificar una gama mayor de tipografías y colores identificables con cada municipio que podrían emplearse en la programación web. En la medida de lo posible, sería necesario que cada municipio incluyera un logotipo o el escudo municipal. Y en caso de no poseerlo, al menos que no emplease los del Estado o la diputación correspondiente, pues esto actúa en detrimento de la imagen. Del mismo modo, sería recomendable que fuese acompañado del slogan que posiciona la identidad y de una galería de imágenes visualmente atractivas sobre el patrimonio material e inmaterial de la localidad.

En definitiva, se concluye la inadecuada gestión de la identidad en este medio en la mayoría de las estructuras replicadas y la hipótesis queda refutada, ya que la web no se está utilizando estratégicamente en favor de la identidad municipal sino como un canal exclusivamente informativo, en el que se detectan abundantes carencias en las categorías estudiadas.

Esta investigación plantea nuevas cuestiones que deben ser abordadas desde una perspectiva más amplia que englobe la gestión de la comunicación a nivel municipal. Es preciso delimitar quién debe ser responsable de la comunicación mediante la web, qué conocimientos y aptitudes debería poseer y cuál debe ser su vinculación con el órgano de gobierno en activo. Del mismo modo, debería profundizarse en si la web se está enfocando al servicio exclusivamente de la comunicación política y no desde el punto de vista de la identidad del municipio. Finalmente, sería recomendable analizar las webs municipales con estructuras no replicadas de municipios de diferentes tamaños poblacionales con el fin de realizar una comparativa y elaborar unas recomendaciones generales sobre la identidad municipal.

6. Referencias

Alejos-Góngora, Claudia-Lucía (2014). *Responsabilidad social corporativa: De la información a la comunicación*. Cuadernos de la Cátedra “La Caixa” de responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo. Barcelona: IESE.
<https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0367.pdf>

Becerra-Muñoz, Elena (2010). “El escaparate online de la empresa. Un nuevo espacio para la comunicación corporativa”. *Icono* 14, v. 8, n. 1, pp. 207-219.
<https://doi.org/10.7195/ri14.v8i1.290>

Cabezuelo-Lorenzo, Francisco; Rey-García, Pablo; Tapia-Frade, Alejandro (2016). “Análisis de las herramientas de control ciudadano sobre los representantes públicos: la transparencia informativa municipal en Castilla y León”. *Revista latina de comunicación social*, n. 71, pp. 1261-1279.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2016-1145>

Calderón-Avellaneda, César (2011). “¿Qué es el gobierno abierto?”. *Comunicación política 2.0. Cuadernos Evoca de Comunicación*, v. 4. Evoca Comunicación e Imagen, pp. 5-10.
<http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos4.pdf>

Campillo-Alhama, Concepción (2011). “La dirección de comunicación municipal: estructuras, procesos y entidades declarantes”. *Revista internacional de relaciones públicas*, v. 2, n. 1, pp. 41-60.
<https://doi.org/10.5783/RIRP-2-2011-03-41-60>

Campillo-Alhama, Concepción (2012). “Investigación en comunicación municipal: estudios y aportaciones académicas”. *Vivat academia*, n. 117 E, pp. 301-323.
<https://doi.org/10.15178/va.2011.117E.1035-1048>

Carrascosa-Puertas, Lara; Trenta, Milena (2015). “Las webs de los ayuntamientos de Canarias de municipios de más de 50.000 habitantes”. En: Molina-Rodríguez-Navas, Pedro. *Transparencia de la comunicación pública local. El mapa Infoparticipa* (www.mapainfoparticipa.com). La Laguna: Sociedad Latina de Comunicación Social, pp. 133-148. ISBN 978 84 1596 895 1
<https://doi.org/10.4185/cac78>

Costa-Badía, Pere-Oriol; Giraldo-Luque, Santiago (2013). “La alfabetización mediática: una responsabilidad de las administraciones en la época del gobierno electrónico”. En: Gutiérrez-García, Elena; La-Porte-Fernández-Alfaro, María-Teresa. *Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones*, pp. 70-82. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978 84 9029 751 3

Criado-Grande, Juan-Ignacio (2009). “Tema 7. Comunicación en las administraciones públicas y aproximación a los ciudadanos”. *Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A1, Cuerpo Superior, especialidad de Administración General, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha*. ISBN: 978 84 7788 550 4
<http://pagina.jccm.es/ear/descarga/A1T7.pdf>

- Criado-Grande, Juan-Ignacio** (2016). "Las administraciones públicas en la era del gobierno abierto. Gobernanza inteligente para un cambio de paradigma en la gestión pública". *Revista de estudios políticos*, n. 173, pp. 245-275.
<https://doi.org/10.18042/cepc/rep.173.07>
- Cruz-Ruiz, Elena-de-los-Reyes; Ruiz-Romero-De-la-Cruz, Elena; Zamareño-Aramendia, Gorka** (2017). "Marca territorio y marca ciudad, utilidad en el ámbito turístico. El caso de Málaga". *International journal of scientific management and tourism*, v. 3, n. 2, pp. 155-174.
<http://hdl.handle.net/10630/13218>
- Domínguez-Quintas, Susana; Álvarez-Rodríguez, María-Luz; Martí-Pellón, Daniel** (2012). "Dirección de comunicación en internet. Estudio y recomendaciones para los espacios de prensa en webs corporativas desde el análisis de portales en internet de grupos empresariales en Galicia". *Revista internacional de relaciones públicas*, v. 2, n. 3, pp. 45-70.
<https://doi.org/10.5783/RIRP-3-2012-03-45-70>
- España* (2007). "Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico a los ciudadanos a los Servicios Públicos". *BOE*, n. 150, 23 de junio.
<https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-12352-consolidado.pdf>
- Esteves, José** (2005). "Análisis del desarrollo del gobierno electrónico en España". *IE working papers WPE05-32*.
http://www.latienda.ie.edu/working_papers_economia/WPE05-32.pdf
- FEMP* (2017). *Documento de acción. Comisión de despoblación. Listado de medidas para luchar contra la despoblación en España*. Federación Española de Municipios y Provincias.
http://www.femp.es/sites/default/files/multimedia/documento_de_accion_comision_de_despoblacion_9-05-17.pdf
- Fernández-Cavia, José; Huertas-Roig, Assumpció** (2014). "La gestión de las marcas de destino y de territorio desde la perspectiva de las relaciones públicas". *Comunicació: revista de recerca i anàlisi*, v. 31, n. 1, pp. 9-26.
<https://doi.org/10.2436/20.3008.01.117>
- Fernández-Falero, María-Rosario; Trabadela-Robles, Javier; Garcés-Botacio, Indhira; Ruano-López, Soledad** (2017). "Comunicación política de los ayuntamientos a través de sus webs. Caso de Extremadura". *El profesional de la información*, v. 26, n. 3, pp. 404-410.
<https://doi.org/10.3145/epi.2017.may.06>
- Fernández, Gabriel; Paz, Sergio** (2005). "Más allá del marketing de ciudades: hacía una política pública de diseño y gestión de los signos de identificación de ciudad". *Scripta nova: revista electrónica de geografía y ciencias sociales*, v. 9, n. 194.
<http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-194-95.htm>
- Fundación Telefónica* (2008). *Las TIC en la administración local del futuro*. Barcelona: Editorial Ariel. ISBN: 978 84 0808 124 1
<https://cutt.ly/8esMW1P>
- Fundación Telefónica* (2018). *La sociedad digital en España 2017*. Barcelona: Editorial Ariel. ISBN: 978 84 0818 413 3
https://www.fundaciontelefonica.com/arte_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/625
- INE* (2019). *Número de municipios por provincias, comunidades autónomas e islas*.
https://www.ine.es/daco/daco42/codmun/cod_num_muni_provincia_ccaa.htm
- Jiménez-Iglesias, Lucía; Pérez-Montoro, Mario; Sánchez-Gómez, Lydia** (2017). "Diseño de información digital: Revisión y clasificación de indicadores heurísticos para contenidos web". *El profesional de la información*, v. 26, n. 6, pp. 1029-1046.
<https://doi.org/10.3145/epi.2017.nov.03>
- Manfredi-Sánchez, Juan-Luis; López-Cepeda, Ana-María; Álvarez-Peralta, Miguel; Saiz-Echezarreta, Vanesa; Reig-Cruañes, José** (2016). "Transparencia y rendición de cuentas de los municipios de Castilla-La Mancha". *Barataria. Revista castellano-manchega de ciencias sociales*, n. 21, pp. 175-189.
<https://doi.org/10.20932/barataria.v0i21.304>
- Marín-Dueñas, Pedro-Pablo; Lasso-De-la-Vega-González, Carmen; Mier-Terán-Franco, Juan-José** (2016). "La eficacia de la web corporativa en las pequeñas y medianas empresas: un análisis de la usabilidad web". *Estudios sobre el mensaje periodístico*, v. 22, n. 1, pp. 431-444.
https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2016.v22.n1.52604
- Moreno-Sardà, Amparo; Corcoy-Rius, Marta; Molina-Rodríguez-Navas, Pedro** (2014). "El mapa Infoparticip@ (www.mapainfoparticipa.com): resultados de la evaluación de las webs corporativas de los 230 municipios que tienen más de 20.000 habitantes de las comunidades autónomas de Andalucía, Aragón, Canarias, Cataluña, Galicia y Madrid: análisis comparativo". En: *VI Congreso internacional Latina de comunicación*. Universidad de La Laguna. ISBN: 978 84 15698746
http://www.revistalatinacs.org/14SLCS/2014_actas/143_Moreno.pdf

Moreno-Sardà, Amparo; Molina-Rodríguez-Navas, Pedro; Corcoy-Rius, Marta (2013). “La información de las administraciones públicas locales. Las webs de los ayuntamientos de Cataluña”. *Revista latina de comunicación social*, n. 68, pp. 502-528.

<https://doi.org/10.4185/RLCS-2013-987>

Pedraza-Jiménez, Rafael; Codina, Lluís; Guallar, Javier (2016). *Calidad en sitios web: método de análisis general, e-commerce, imágenes, hemerotecas y turismo*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978 84 9064 487 4

Piñeiro-Naval, Valeriano; Igartua, Juan-José; Marañón, Felipe (2017). “El diseño de las sedes web municipales de España. Una propuesta metodológica para su análisis”. *Revista española de documentación científica*, v. 40, n. 1.

<https://doi.org/10.3989/redc.2017.1.1368>

Puig-Picart, Toni (2009). *Marca ciudad: como rediseñarla para asegurar un futuro espléndido para todos*. Barcelona: Paidós. ISBN: 978 84 49322099

Ramos-Ostio, María-José (2012). “Relaciones públicas 2.0: El uso de los medios sociales en la estrategia de comunicación online de marcas ciudad españolas”. *Revista internacional de relaciones públicas*, v. 2, n. 3, pp. 71-90.

<https://doi.org/10.5783/RIRP-3-2012-04-71-90>

Rodríguez, María-del-Mar; Marauri-Castillo, Iñigo; Pérez, Jesús-Ángel (2006). “La comunicación institucional y de servicios. Las páginas web municipales de las capitales de provincia españolas”. *Anàlisi*, n. 33, pp. 63-78.

<https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n33/02112175n33p63.pdf>

Ruano-López, Soledad; Fernández-Falero, María-Rosario; Garcés-Botacio, Indhira; Trabadelas-Robles, Javier (2016). *Informe sobre la información publicada en las webs corporativas de los municipios de Extremadura, Resultados 2ª oleada*. Informes InfoParticipa. Universidad Autónoma de Barcelona; Universidad de Castilla-La Mancha; Universidad de Extremadura.

Sáez-Vegas, Lucía; Mediano-Serrano, Lucía; De-Elizagarate-Gutiérrez, Victoria (2011). “Creación y desarrollo de marca ciudad. Análisis de los registros de marca de las principales ciudades españolas”. *Revista de dirección y administración de empresas*, n. 18, pp. 125-156.

<http://hdl.handle.net/10810/9562>

Sixto-García, José (2011). “Marketing para ciudades: las ciudades también se venden, las ciudades también son productos”. *Pensar la publicidad. Revista internacional de investigaciones publicitarias*, v. 4, n. 1, pp. 211-226.

<https://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/PEPU1010120211A>

Subires-Mancera, María-Purificación; Cuartero-Naranjo, Antonio (2014). “Mapa infoparticip@. La información institucional en las webs de las corporaciones andaluzas de 10.001 a 50.000 habitantes. Déficits informativos”. En: *VI Congreso internacional Latina de comunicación*. Universidad de La Laguna. ISBN: 978 84 15698746

http://www.revistalatinacs.org/14SLCS/2014_actas/060_Subires.pdf

Vera-Balanza, María-Teresa (2014). “Infoparticip@ Cádiz. La información institucional de las corporaciones locales gaditanas: buenas prácticas y déficits territoriales”. En: *VI Congreso internacional Latina de comunicación*. Universidad de La Laguna. ISBN: 978 84 15698746

http://www.revistalatinacs.org/14SLCS/2014_actas/099_Vera.pdf

7. Anexo. Municipios estudiados

a = Menos de 101
b = De 101 a 500
c = De 501 a 1.000
d = De 1.001 a 2.000
e = De 2.001 a 5.000
f = De 5.001 a 10.000

Provincia	Municipio	N. de habitantes					
		a	b	c	d	e	f
Alicante	Beneixama				x		
Alicante	Facheca	x					
Alicante	La Romana					x	
Alicante	Lorcha			x			
Alicante	Murla		x				
Alicante	Relleu				x		
Alicante	San Miguel de Salinas						x
Asturias	Belmonte de Miranda				x		
Asturias	Ibias				x		
Asturias	Piloña						x
Asturias	Soto del Barco					x	

Asturias	Villanueva de Oscos		x				
Asturias	Villayón				x		
Asturias	Yernes y Tameza		x				
Badajoz	Alconchel				x		
Badajoz	Baterno		x				
Badajoz	Carmonita			x			
Badajoz	Llerena						x
Badajoz	Mengabril		x				
Badajoz	Valle de Matamoros		x				
Badajoz	Villanueva del Fresno					x	
Barcelona	Begues						x
Barcelona	La Pobla de Lillet				x		
Barcelona	Rajadell			x			
Barcelona	Rupit i Pruit		x				
Barcelona	Santa Susanna					x	
Barcelona	Tavèrnoles		x				
Barcelona	Vilanova del Vallès						x
Burgos	Estépar			x			
Burgos	Medina de Pomar						x
Burgos	Merindad de Valdeporres		x				
Burgos	Oña				x		
Burgos	Presencio		x				
Burgos	Roa					x	
Burgos	Valle de Zamanzas	x					
Cáceres	Aceituna			x			
Cáceres	Barrado		x				
Cáceres	Bohonal de Ibor					x	
Cáceres	Conquista de la Sierra		x				
Cáceres	Higuera	x					
Cáceres	Sierra de Fuentes					x	
Cáceres	Zarza de Granadilla				x		
Cádiz	Benaocaz			x			
Cádiz	El Gastor				x		
Cádiz	Grazalema					x	
Cádiz	Jimena de la Frontera						x
Cádiz	Olvera						x
Cádiz	Prado del Rey						x
Cádiz	Villaluenga del Rosario			x			
Castellón	Betxi						x
Castellón	Canet lo Roig			x			
Castellón	El Toro		x				
Castellón	Forcall					x	
Castellón	Les Alqueries					x	
Castellón	Lucena del Cid				x		
Castellón	Matet	x					
Córdoba	Iznájar					x	
Córdoba	La Granjuela		x				
Córdoba	La Victoria					x	
Córdoba	Posadas						x
Córdoba	Torrecampo				x		
Córdoba	Valsequillo		x				
Córdoba	Villaharta			x			
Girona	Anglès						x
Girona	La Jonquera					x	
Girona	La Vall d'en Bas					x	
Girona	Les Llosses		x				
Girona	Llambilles			x			

Girona	Riudaura		x				
Girona	Viladrau				x		
Granada	Bácor-Oliver		x				
Granada	Beas de Granada				x		
Granada	Benamaurel					x	
Granada	Cortes y Graena			x			
Granada	Padul						x
Granada	Pedro Martínez				x		
Granada	Polopos				x		
Huelva	Alosno					x	
Huelva	Aracena						x
Huelva	Arroyomolinos de León			x			
Huelva	Los Marines		x				
Huelva	Sanlúcar de Guadiana		x				
Huelva	Santa Bárbara de Casa				x		
Huelva	Villalba del Alcor					x	
Huesca	Ballobar			x			
Huesca	Benabarre				x		
Huesca	Binefar						x
Huesca	Colungo		x				
Huesca	El Grado		x				
Huesca	Graus					x	
Huesca	Lalueza			x			
Jaén	Canena				x		
Jaén	Huesa					x	
Jaén	Lupión			x			
Jaén	Peal de Becerro						x
Jaén	Porcuna						x
Jaén	Santa Elena			x			
Jaén	Santo Tomé					x	
La Rioja	Autol					x	
La Rioja	Briones			x			
La Rioja	Cañas	x					
La Rioja	Casalarreina				x		
La Rioja	Fonzaleche		x				
La Rioja	Nájera						x
La Rioja	Soto en Cameros		x				
León	Peranzanes		x				
León	Puebla de Lillo			x			
León	San Justo de la Vega				x		
León	Santa Elena de Jamuz				x		
León	Torre del Bierzo					x	
León	Valverde de la Virgen						x
León	Villaselán		x				
Lleida	Castell de Mur		x				
Lleida	Montellà i Martinet				x		
Lleida	Ribera d'Urgellet			x			
Lleida	Rosselló					x	
Lleida	Sarroca de Bellera		x				
Lleida	Termens				x		
Lleida	Tremp						x
Málaga	Algarrobo						x
Málaga	Benarraba		x				
Málaga	Cartajima		x				
Málaga	Istán				x		
Málaga	Jubrique			x			
Málaga	Sierra de Yeguas					x	

Málaga	Tolox					x	
Palencia	Baltanas				x		
Palencia	Cervatos de la Cueva		x				
Palencia	Dueñas					x	
Palencia	Guardo						x
Palencia	La Pernia		x				
Palencia	Villanuño de Valdavia	x					
Palencia	Villarramiel			x			
Segovia	Abades			x			
Segovia	Cantalejo					x	
Segovia	Cobos de Fuentidueña	x					
Segovia	El Espinar						x
Segovia	La Matilla	x					
Segovia	Torquemada				x		
Segovia	Torreiglesias		x				
Sevilla	Coripe			x			
Sevilla	El Madroño		x				
Sevilla	El Saucejo					x	
Sevilla	Las Navas de la Concepción				x		
Sevilla	San Nicolás del Puerto			x			
Sevilla	Villamanrique de la Condesa					x	
Sevilla	Villanueva del Ariscal						x
Soria	Almazán						x
Soria	Arcos de Jalón				x		
Soria	Duruelo de la sierra				x		
Soria	El Royo		x				
Soria	Matalebreras	x					
Soria	San Leonardo					x	
Soria	Tardelcuende		x				
Teruel	Calamocha						x
Teruel	Cretas			x			
Teruel	Fuentespalda		x				
Teruel	Gargallo	x					
Teruel	Híjar				x		
Teruel	Samper de Calanda			x			
Teruel	Valderrobres					x	
Valencia	Alpuente			x			
Valencia	Enguera					x	
Valencia	Gátova		x				
Valencia	Guadassuar						x
Valencia	Higuera				x		
Valencia	La Puebla de San Miguel	x					
Valencia	Sollana					x	
Valladolid	Aldea de San Miguel		x				
Valladolid	Medina de Rioseco					x	
Valladolid	Quintanilla de Arriba		x				
Valladolid	San Martín de Valvení	x					
Valladolid	Serrada				x		
Valladolid	Traspinedo			x			
Valladolid	Tudela de Duero						x
Vizcaya	Bakio					x	
Vizcaya	Gorliz						x
Vizcaya	Ibarrangelu			x			
Vizcaya	Mendexa		x				
Vizcaya	Munitibar		x				
Vizcaya	Urduña - Orduña					x	
Vizcaya	Zaratamo				x		

reportajes

opinión

Redes sociales

actualidad

bibliobuses

públicas

entrevistas

escolares

universitarias



Suscríbete

952 23 54 05

www.alonsoquijano.org

belen@alonsoquijano.org

Objectives and difficulties in the evaluation of internal communication in Spanish companies

Susana Miquel-Segarra; Cristina Aced-Toledano

Nota: Este artículo se puede leer en español en:
http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2019/sep/miquel-aced_es.pdf

How to cite this article:

Miquel-Segarra, Susana; Aced-Toledano, Cristina (2019). "Objectives and difficulties in the evaluation of internal communication in Spanish companies". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280521.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.21>

Manuscript received on 10th April 2019
Accepted on 19th September 2019



Susana Miquel-Segarra ✉
<https://orcid.org/0000-0002-0337-7503>

Universitat Jaume I
Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Departamento de Ciencias de la
Comunicación, Spain
smiquel@uji.es



Cristina Aced-Toledano
<https://orcid.org/0000-0002-2732-5708>

Universitat Oberta de Catalunya
Facultat de Ciències de la Informació i la
Comunicació, Spain
caced@uoc.edu

Abstract

Recent studies confirm that business leaders are increasingly interested in internal communication (IC). However, in order for IC to continue evolving, the ability to demonstrate its impact on the income statement through the measurement and the evaluation of its actions is essential. This work analyses the objectives evaluated by the IC departments, the evaluation procedures and the barriers to measuring effectiveness in a study carried out with 118 IC leaders in Spain. The results show that evaluation focuses on the employees and their reactions, and that the main obstacle in measuring is the lack of appropriate tools. In addition, evaluation largely depends on the type of company and how the department is organized.

Keywords

Internal communication; Organizational communication; Corporate communication; Professional profile; Skills; Abilities; Evaluation; Companies; Firms; Tools; Metrics; Measurement.

1. Introduction

Professionals and academics of internal communication (IC) increasingly see IC as a key strategic value for organisations (Adecec, 2019). Numerous investigations reveal the advantages and potential of IC and, among others, affirm that it helps employees to share information, establish relationships and generate meanings (Berger, 2008); to promote interactivity (Capriotti, 1998); reaffirm one's own identity and organisational values (Álvarez-Nobell; Lesta, 2011; Berger, 2008); and create a positive organisational climate (Charry-Condor, 2018). In addition, they indicate that IC helps to make decisions, resolve problems, and manage the processes of change (Men, 2014; Men; Stacks, 2014; Capriotti, 1998). In fact, in a society as dynamic as the current one, IC is seen as a vital aspect of addressing the changes that occur in any organisation (Elving, 2005; Daly; Teague; Kitchen, 2003). However, authors like Álvarez-Nobell & Lesta point out that

"to say that internal communication contributes to increasing the value of the organisations is without a doubt a very attractive, but also insufficient, statement" (Álvarez-Nobell; Lesta, 2011, p. 12).

Financing

This research is part of the project carried out and financed by the *Association of Directors of Communication (Dircom) The state of internal communication in Spain* (2018).

IC has to be flexible and tailored to the needs of the business if it wants to be really effective (**Sedej; Justinek**, 2013; **Ruck y Welch**, 2012), but it also has to provide relevant data that will allow the organisation to take decisions that are not solely based on intuition (**Castillo-Esparcia; Villabona-Beltrán**, 2018; **Álvarez-Nobell; Lesta**, 2011). Therefore, the IC needs to perform periodical planned measurements to evaluate the effectiveness of the messages and means it uses and, above all, the contributions it realises to reach a company's strategic goals (**Zerfass; Verčič; Volk**, 2017; **Watson; Noble**, 2014) and its contribution to the profit and loss account (**Cuenca; Verazzi**, 2018, **Martínez-Martínez; Fernández-Hurtado**, 2018; **Slijepčević; Bovan; Radojević**, 2018; *IC Kolektif*, 2018; **Berceruelo**, 2014). In addition, the evaluation of IC reinforces its strategic value since

“knowing both the positive and negative results makes it possible to set priorities, make decisions, and carry out planning previsions” (**Álvarez-Nobell; Lesta**, 2011, p. 12).

On the other hand, **Marca et al.** (2017) & **Gómez-De-la-Fuente & Túñez-López** (2012) assert that the evaluation of communication is essential when the time comes to be accountable, demonstrate efficacy and know the impact that IC has in the corporate and business strategy of the organisation, because

“without measurement it is not possible to manage communication” (*Adecec*, 2016, p. 7).

Therefore, evaluation has become one of the main challenges faced by professionals in the field, as various studies suggest (*IC Kolektif*, 2019; **Nelli**, 2018; *VMAGroup*, 2018; **Zerfass et al.**, 2018).

In this context, the figure of the director of communication is fundamental. One of their challenges, highlighted in the *European communication monitor* reports from 2010, analysed in **Castillo-Esparcia and Villabona-Beltrán** (2018), is to convert the challenges and strategies of the management of the company's objectives into communication policies at the service of its intangible assets (**Carrillo-Durán; Nuño-Moral**, 2010). For that reason, it is currently demanded

“Internal communication must evaluate the contributions it makes to achieve the company's strategic objectives”

“integrating communication to achieve the company's general strategy” (**Carrillo-Durán**, 2016, p. 273),

and this requires the professional (dircom)

“to know, understand and achieve the mastery of the managerial logic adopted by the organisation and its conception of results/value” (**Álvarez-Nobell; Lesta**, 2011, p. 25).

However, the current situation does not reflect any improvement in this aspect. Recent research (*Gatehouse*, 2019; *IC Kolektif*, 2019; **O'Neil et al.**, 2018) shows the low impact the evaluation and measurement of the management of communication in organisations has had. European companies rarely measure the results of internal communication, and when they do, they do not analyse what really matters (*IC Kolektif*, 2019). Furthermore, in a study conducted by **Castillo-Esparcia and Villabona-Beltrán** (2018) which analyses the ten versions of the reports of the *European communication monitor* (2010-2017), it can be seen that the majority of European enterprises use evaluation results solely

“to measure the success of the communication activities (66%), to do the planning of forthcoming activities (62.9%), to explain the value of communication to senior managers and internal clients (59.5%), and analyse the goals and the direction of the communication strategies (58%)” (**Zerfass et al.**, 2015, in **Castillo-Esparcia y Villabona-Beltrán**, 2018, p. 150),

leaving aside the influence this has on the organisational strategic outcomes.

In the specific field of IC the data is similar. Few organisations evaluate the results of IC and even less measure its activities drawing from the objectives set by the organisation (**Castillo-Esparcia; Villabona-Beltrán**, 2018; **Simancas-González; García-López**, 2017; **Castillo-Esparcia; Álvarez-Nobell**, 2014; **Álvarez-Nobell; Lesta**, 2011). Thus, measurement continues to be one of the most important neglected duties in IC, despite its relevance in the corporate sphere (*Gatehouse*, 2019; **Cuenca; Verazzi**, 2018).

“Despite its importance in corporations, the measurement of internal communication is scarce”

In conclusion, it is convenient to carry out an analysis of how companies conduct IC evaluations. The overall objective of this research focuses on knowing how companies in Spain evaluate the effectiveness of the IC strategies that are carried out to determine what the priorities facing these departments in the medium term are. In particular, it aims to:

- Identify the IC objectives companies currently evaluate by and the evaluation procedures employed.
- Define the main barriers professionals encounter in measuring the effectiveness of IC.

The intention is also to carry out a prospective analysis to reach the following objectives:

- Describe the role of IC in the company.
- Detect the priorities that company IC teams have over the next three years and ascertain whether the measurement of IC is amongst them.

Specifically, this research analyses these variables according to the structural characteristics of the departments and the companies the professionals who participated in the research belong to.

2. Method

2.1. Samples

The sample is made up of 118 professionals who are responsible for the management of IC. Some 60.2% of participants are women and 39.8% men. In terms of age,

- 1.7% are less than 25 years of age,
- 4.2% from 26 to 30,
- 17% from 31 to 40,
- 68.7% from 41 to 50,
- 0.8% from 51 to 60, and
- 7.6% over 60.

All participants have a university degree; the most common are journalism (52.5%), advertising and public relations (22.9%), economics (10.2%) and law (6.8%). The academic formation of 84.7% of them is completed with post-graduate studies in corporate communication (47.4%), marketing and sales management (15.3%), social networking (8.5%), MBA (6.8%) and HR (6.8%).

Some 45.8% of the companies to which participants belong are multinational and 54.2% of them national. In terms of size,

- 72% are large companies (more than 250 employees),
- 9.3% medium (51 to 250 employees),
- 10.2% small (11 to 50 employees), and
- 8.5% micro-enterprises (of 1 to 10 employees).

The main sectors of activity of the companies which the participants are from are

- consulting (11.9%),
- education (11%),
- health (8.5%),
- food (7.6%),
- public government (7.6%),
- financial services (6.8%),
- technology (5.9%),
- infrastructure, transport and logistics (5.1%),
- automotive (5.1%),
- NGOs (4.2%),
- ICT (4.2%), and
- other sectors (22%).

2.2. Procedure

The research has been conducted on the basis of the data from the *Study on the state of internal communication* in Spain carried out by the *Association of Directors of Communication (Dircom)* during the first quarter of 2018 with the aim of knowing the current state of the discipline, and to highlight and maximise IC as a strategic role and company policy.

The design of the online questionnaire is based on research previously carried out by the *Associazione per lo Sviluppo delle Comunicazioni Aziendali in Italia (Ascai)* and the *European Association of Internal Communication (Feiea)* (Nelli, 2018). The questionnaire, consisting of 37 questions, is structured in five sections:

- positioning of the IC team;
- strategies, objectives and activities;
- assessment processes;
- business context;
- and priorities, problems and challenges faced.

Data collection was carried out between February 22, 2018 and March 22 of the same year. The time required for completion was 20 minutes. Confidential and anonymous treatment of information was guaranteed in accordance with *Organic Law 15/1999 on the Protection of Personal Data*. Sampling of the study has been non-probabilistic by self-selection (Couper, 2000; Rodríguez-Jaume; González-Río, 2014). The link to the questionnaire has been sent online to the members of the *Association of Directors of Communication (Dircom)* (approximately 1,022) to be completed by those professionals who have responsibilities in the management of IC teams in their company (Trust level: 95%; sampling error 8.5%; $p=q=0.5$).

2.3. Data analysis

In the first phase there has been a descriptive analysis of the type of evaluations carried out, the quality, effectiveness and the role they have and the priorities that are imposed on the IC teams in the companies in the study. Then, to study the differences between companies according to their structural characteristics and after checking the assumption of homogeneity of variance, since the items are in interval scale the Student t test for independent samples and anovas of a factor of the study's variables have been applied.

Following that, to analyse whether there are differences in the evaluation of the IC teams the enterprises carry out, and the quality and the purpose they have, according to their level of effectiveness the Student t test for independent samples has been applied after checking the assumption of the homogeneity of variance. Finally, in order to know whether the effectiveness that the IC team has in the company is related to the priorities they have highlighted, the chi-square test has been applied.

The value of significance is set to < 0.05 .

The analysis of the data was performed with the SPSS statistical package, version 21.0.

3. Results

Firstly, a description of the profiles and the structures of the IC departments analysed in the present study has been performed. The results show that 85.6 per cent of the participating enterprises have a department that is dedicated to IC. However, the size of the departments is very small. In 35.6% the IC departments are composed of a single person, in 42.4% there are two to three people and in 22% there are four or more. Furthermore, in 39% of companies the IC department has the support of agencies and external consultants.

When one analyses the structure of their own departments the data indicates that 62.7% of the companies manage IC with what the Dircom association defines as a centralised scheme. In this type of structure there is a central IC team that defines the strategies as well as corporate content and the local departments which, in each case, adapt them. On the contrary, coordinated management, in which the central team only acts as a reference, only occurs in 25.4% of the organisations analysed. Finally, only 11.9% of the companies undertake decentralised management where each local team has its own IC director that defines strategies and content.

3.1. Evaluation of the internal communication: objectives, instruments and barriers

The participants valued a series of IC objectives that were evaluated to measure their effectiveness in the company. It was found that among the objectives that companies use to set out to measure the effectiveness of the strategies developed (Figure 1); the satisfaction/involvement of employees is preferred. Secondly, other aspects such as the use of the intranet and the employees' understanding of the key messages of the company are analysed. These variables evaluate the effectiveness of the programmes and actions of IC in themselves. On the contrary, aspects related to business objectives such as the financial and personnel costs invested for the undertakings of projects are the least analysed.

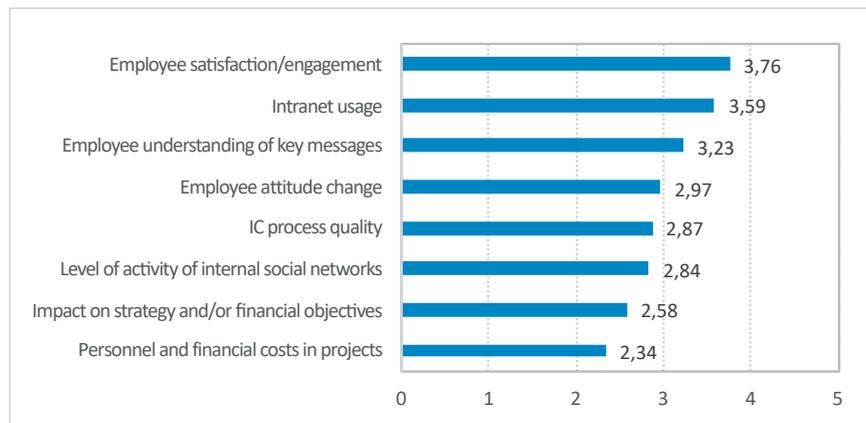


Figure 1. The average level of evaluation of IC objectives to measure effectiveness
From 1 = low to 5 = high.

On analysing the results according to the land-based locations of the organisations, statistically significant differences are detected:

- multinational enterprises measure worker satisfaction more than national companies (4.13 versus 3.45) ($t(115) = -2.99$; $p = 0.003$; $d = 0.56$),
- intranet usage (3.92 versus 3.31) ($t(114.802) = -2.39$; $p = 0.018$; $d = 0.43$), and
- employee understanding of key messages (3.58 versus 2.94) ($t(114) = -2,61$; $p = 0.010$; $d = 0.48$).

It is also noted that the evaluation carried out by companies on the financial and personnel costs vary depending on the size of the entity ($F(2;113) = 7.927$; $p = 0.001$; $\eta^2 = 0.12$). In particular, there are differences between small and large companies, 3.23 versus 2.12; ($p < 0.001$).

The data also reveals that companies that resort to external consultants mainly contract them to evaluate employee at-

titude change (3.29 versus 2.77) ($t(114) = 2.03$; $p = 0.045$; $d = 0.39$). On the other hand, companies with specific IC departments, or at least with a person dedicated to this function, include the evaluation of tactical aspects such as intranet usage among their objectives (3.83 versus 2.18) ($t(115) = 4.796$; $p < 0.001$; $d = 1.26$) and employee understanding of key messages (3.39 versus 2.29) ($t(114) = 3.185$; $p = 0.002$; $d = 0.84$).

On the other hand, the instruments and procedures companies most frequently use to assess the effectiveness of the IC have been the feedback on events and employee surveys. As shown in Figure 2, the cost/benefit analyses are the indicators that are least frequently used.

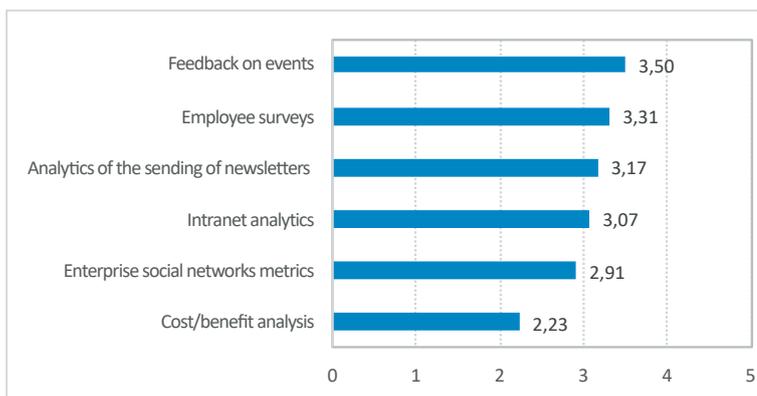


Figure 2. Average frequency of the use of the procedures to evaluate IC effectiveness From 1 = none to 5 = very often.

The data reflects that multinationals rely more on the use of employee surveys than companies of national scope (3.69 versus 2.98) ($t(115) = -2.807$; $p = 0.006$; $d = 0.53$). In addition, it is noted that the use of the cost/benefit analysis varies according to the size of the work centres ($F(2;113) = 4.012$; $p = 0.021$; $\eta^2 = 0.07$); differences in this use are recorded between small and medium-sized enterprises (2.86 compared to 1.60; $p = 0.031$).

With regards to the measuring instruments most used by the consultants are those that allow the evaluation of the intranet analytics (3.60 versus 2.74) ($t(115) = 3.296$; $p = 0.001$; $d = 0.62$). Companies that have IC departments rely more on employee surveys (3.48 versus 2.29) ($t(115) = 3.407$; $p = 0.001$; $d = 0.90$), intranet analytics (3.26 versus 1.94) ($t(115) = 3.684$; $p < 0,001$; $d = 0.97$), feedback on events (3.66 versus 2.59) ($t(114) = 3.039$; $p = 0.003$; $d = 0.80$) and the analytics of the sending of newsletters (3.33 versus 2.24) ($t(116) = 2.743$; $p = 0.007$; $d = 0.72$).

Finally, the results reflect that the key barriers that companies have against performing an effective assessment of IC are a lack of adequate tools to do so and not understanding exactly what ought to be measured. However, the costs in themselves that an evaluation generates are not listed as a priority problem (Figure 3).

The data also show that national firms encounter more obstacles than international ones. The main reasons are the following:

- not understanding what to measure (3.41 versus 2.78) ($t(116) = 2.666$; $p = 0.009$; $d = 0.50$),
- because the evaluation takes a lot of time (2.92 versus 2.44) ($t(116) = 2.041$; $p = 0.044$; $d = 0.38$),
- because the reports required for the evaluations cannot be carried out (2.84 versus 1.96) ($t(112.144) = 3.874$; $p < 0,001$; $d = 0.69$) and,
- because of the costs generated by the evaluation of IC (2.63 versus 2.00) ($t(115.920) = 2.784$; $p = 0.006$; $d = 0.51$).

On the other hand, it can be observed that the companies that do not assign IC to a specific body have more difficulties in knowing what they have to evaluate (3.76 versus 3.01) ($t(116) = -2.238$; $p = 0.027$; $d = 0.58$) and point out the impossibility of carrying out the reports needed for the evaluation as an obstacle (3.24 versus 2.31) ($t(19.003) = -2,184$; $p = 0.042$; $d = 0.72$).

Another peculiarity detected is that multinational companies value their IC teams more than the nationals (3.56 versus 3.05) ($t(112.760) = -2,523$; $p = 0.013$; $d = 0.45$).

The valuation of their IC teams also varies according to company size ($F(2;115) = 3.288$; $p = 0.041$; $\eta^2 = 0.05$); in particular the differences are between large and medium-sized enterprises, values being higher for IC teams in larger companies than for the appraisal by medium-sized ones (3.28 compared to 2.45; $p = 0.031$).

3.2. The role of IC

Participants feel that the effectiveness of IC strategies to support the business objectives is remarkable (3.44 on average about 5

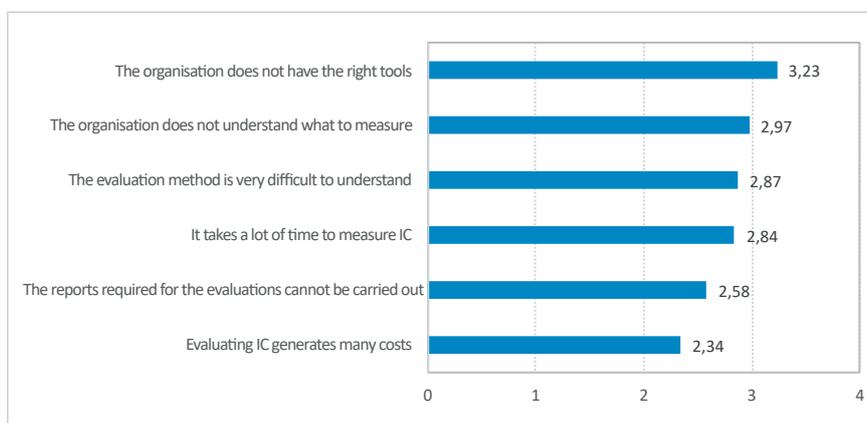


Figure 3. Average rating of the barriers affecting the effective evaluation of IC From 1 = strongly disagree to 5 = fully agree.

(SD = 0.92). In this regard, the main role given to IC is the one of supporting a company's strategic objectives (M = 3.88); they also point to the importance of IC as a relevant aspect in supporting and influencing the senior management team (M = 3.73/3.64) (Table 1).

Table 1. Evaluating the role of IC in the companies of the study

	Mean	SD
IC supports the company's strategic objectives	3.88	1.13
IC allows senior managers to recognize the inherent communication aspect in all decisions and activities.	3.73	1.16
IC supports senior managers by providing them with information to take decisions or act	3.65	1.15
IC advises managers on how to act in certain communicative challenges	3.64	1.23
IC is a key piece in the digitalization of the company	3.59	1.35
IC plays a very important role in the overall running of the company	3.58	1.27
The person responsible for IC is involved from the onset in the strategic plans	3.25	1.33
Senior managers take the IC recommendations very seriously	3.24	1.17
Senior managers view the IC team as trusted advisers	3.23	1.34
The head of IC is always invited to senior level meetings of senior officials dealing with strategic planning issues	3.03	1.36
The IC team acts only when problems occur	2.56	1.44

From 1 = strongly disagree to 5 = fully agree.

SD = Standard deviation

It should be noted that, in the face of the opinion of the international companies (2.22), national enterprises (2.84) consider IC is not viewed as a strategic factor. At the same time, Spanish companies consider IC is to be used only when crisis situations or problems arise ($t(116) = 2.380$; $p = 0.019$; $d = 0.44$). On the other hand, research participants have valued the quality and ability of the IC team in a positive way (3.28 (SD = 1.15)), the valuation of companies that work with external consultants being superior to those that do not count on them (3.54 versus 3.11) ($t(116) = 2.024$; $p = 0.045$; $d = 0.38$).

3.3. Priorities for internal communication

The analysis shows that 95% of the circumstances raised (Table 2) are priority issues¹ for, at least, more than half of the companies. The main objectives that arise in the IC departments in their companies are "aligning IC to the business strategy" (82.2% of the entities) and "strengthening the role of communication to support the senior managers' decision making" (80.5%).

Table 2. Priority objectives for IC departments in the next three years (%)

	Relevance in companies*		
	High priority	Medium	Secondary
1. Aligning IC to the business strategy	82.2	11.9	5.9
2. Strengthening the role of communication to support the senior managers' decision making	80.5	16.1	3.4
3. Managing digital-evolution and the media	79.7	14.4	5.9
4. Adapting to the speed and volume of information flow	77.1	13.6	9.3
5. Establishing new methods to evaluate and demonstrate the value of communication	74.6	18.6	6.8
6. Getting to the employees by using mobile technology	74.6	11.9	13.6
7. Taking measures that inspire employees to create and share valuable content	72.9	16.9	10.2
8. Helping senior managers and team leaders to build their communicative abilities	72.1	20.3	7.6
9. Aligning IC to the communication and external business actions	71.2	18.6	10.2
10. Integrating employee generated employee content into corporate communication	67.8	24.6	7.6
11. Explaining the value of IC to the directors	65.3	17.8	16.9
12. Implementing advanced monitoring and active listening strategies	63.6	27.1	9.3
13. Meeting the demand for more transparency and active audiences	63.5	29.7	6.8
14. Teaching employees to use social networks to generate content of value	61.0	21.2	17.8
15. Combining the need to address more audiences and channels with limited resources	56.8	32.2	11.0
16. Replacing written media with digital media	56.8	26.3	16.9
17. Managing the inclusion of "digital natives"	53.4	30.5	16.1
18. Supporting the integration of multicultural people in the company	51.7	28.8	19.5
19. Implementing an ethical code for the processes and actions of IC	50.8	24.6	24.6
20. Identifying the sustainability policies of the IC process	48.3	33.9	17.8

From 1 = not important to 5 = very important.

*Note: Priority objectives are evaluated with 4 and 5, medium importance evaluated with 3 and secondary importance with 1 and 2.

In addition, 74.0% of respondents considered “establishing new methods to evaluate and demonstrate the value of communication” as priority objectives and a major challenge in coming years

Finally, in order for the study to look deeper, items have been re-coded that assess the self-perceived effectiveness of the IC teams as a dichotomous variable distinguishing between highly effective IC teams (with values of 4 or 5) and those IC teams with a medium-low effectiveness (with values from 1 to 3).

The data reflects that firms with higher rates of effectiveness coincide in a series of characteristics (Table 3): tending to assess IC objectives with greater frequency, using a wider range of evaluation procedures and, at the same time, encountering fewer barriers to carrying them out.

Table 3. Descriptive statistics and t-tests of the analysed variables

	High effectiveness**		Medium-low effectiveness		t	p
	N	M (SD)	N	M (SD)		
IC objectives evaluated						
Employee satisfaction/engagement	59	4.24 (0.99)	58	3.28 (1.34)	4.421	0.000*
Intranet usage	59	4.24 (1.01)	58	2.93 (1.51)	5.501	0.000*
Employee understanding of key messages	58	3.69 (1.14)	58	2.78 (1.43)	3.807	0.000*
Employee attitude change	58	3.31 (1.20)	58	2.64 (1.41)	2.763	0.007*
IC process quality	58	3.14 (1.30)	58	2.60 (1.35)	2.169	0.032*
Enterprise social networks metrics	59	3.22 (1.43)	57	2.44 (1.39)	2.988	0.003*
Impact on strategy and/or financial objectives	58	3.05 (1.13)	58	2.10 (1.18)	4.419	0.000*
Personnel and financial costs in projects	58	2.47 (1.17)	58	2.22 (1.29)	1.057	0.293
<i>Average</i>	58	3.42 (0.73)	57	2.61 (0.90)	5.318	0.000*
Frequency of use of IC evaluation procedures						
Feedback on events	58	3.93 (1.23)	58	3.07 (1.41)	3.510	0.001*
Employee surveys	58	3.83 (1.11)	59	2.80 (1.45)	4.327	0.000*
Analytics of the sending of newsletters	59	3.83 (1.30)	59	2.51 (1.52)	5.066	0.000*
Intranet analytics	58	3.74 (1.18)	59	2.41 (1.37)	5.655	0.000*
Enterprise social networks metrics	58	3.43 (1.35)	59	2.39 (1.53)	3.896	0.000*
Cost/benefit analysis	58	2.55 (1.34)	58	1.91 (1.25)	2.655	0.009*
<i>Average</i>	57	3.56 (0.78)	58	2.51 (0.79)	7.247	0.000*
Barriers to evaluation						
Not having the right tools	59	2.85 (1.38)	59	3.58 (1.35)	-2,901	0.004*
Not understanding what to measure	59	2.75 (1.21)	59	3.49 (1.31)	-3,217	0.002*
The evaluation method is difficult to understand	59	2.85 (1.16)	59	2.75 (1.18)	0.472	0.638
It takes a lot of time	59	2.69 (1.18)	59	2.71 (1.39)	-0.071	0.943
Reports cannot be carried out	59	2.19 (1.17)	59	2.69 (1.45)	-2.096	0.038*
Evaluating IC generates many costs	59	2.19 (1.12)	59	2.49 (1.39)	-1.310	0.193
<i>Average</i>	59	2.58 (0.89)	59	2.95 (0.87)	-2.263	0.025*
Quality and ability of the IC team	59	3.83 (0.85)	59	2.73 (1.14)	5.934	0.000*
Role of IC in the company						
Supports the strategic objectives	59	4.27 (0.89)	59	3.49 (1.21)	3.994	0.000*
Allows the recognition of communicative aspects	59	3.98 (1.03)	59	3.47 (1.24)	2.431	0.017*
Supports managers with information	59	3.86 (1.04)	59	3.44 (1.22)	2.028	0.045*
Advises managers on how to act	59	3.92 (1.01)	59	3.36 (1.37)	2.524	0.013*
Key in the digitalization of the company	59	3.93 (1.17)	59	3.25 (1.43)	2.812	0.006*
Important role in the company's overall running	59	4.05 (0.96)	59	3.12 (1.38)	4.271	0.000*
Involved in the strategic plans	59	3.81 (1.09)	59	2.68 (1.31)	5.128	0.000*
Giving managers important recommendations	59	3.63 (0.98)	59	2.85 (1.23)	3.808	0.000*
Being trusted advisors to senior managers	59	3.59 (1.21)	59	2.86 (1.38)	3.052	0.003*
IC manager is one of the senior managers	59	3.41 (1.23)	59	2.64 (1.37)	3.173	0.002*
Acts only when problems occur	59	2.37 (1.41)	59	2.75 (1.46)	-1.411	0.161
<i>Average</i>	59	3.71 (0.72)	59	3.08 (0.93)	4.117	0.000*

*p < 0.05

**High effectiveness: companies whose assessment of the effectiveness of its IC strategy is between 4 and 5. Medium-low effectiveness: companies whose assessment of the effectiveness of its strategy of IC is between 1 and 3.

On the other hand, it should be noted that highly effective companies value the quality and skills of the IC teams more, considering IC to be of great relevance to the company.

“ The departments of CI prioritize in their short-term objectives the union of the CI with the business strategy ”

The results of the study also reflect that companies with the most effective teams prioritize three prominent objectives:

- managing digital evolution and the media (89.8%);
- strengthening the role of communication to support senior managers’ decision-making (88.1%);
- integrating employee generated content into corporate communication (76.3%).

4. Conclusions

The results of this study show that IC is an area that is becoming increasingly important in business as a strategic management tool. With this in mind, knowing how to perform the evaluation of its effectiveness can contribute to consolidating its influence. In fact, evaluating results is the only way for communication professionals to demonstrate the value that their work brings to the organisation and to the profit and loss account (**Castillo-Esparcia; Álvarez-Nobell, 2014; Castillo-Esparcia; Villabona-Beltrán, 2018; Marca et al., 2017**).

Only what is measured can be valued, managed, and, therefore, improved, as reminded by the *Association of Consulting Companies in Public Relations and Communication (Adecec, 2016, p. 7)*. Therefore, measuring and evaluating the results of communication is fundamental to achieving efficiency (**Álvarez-Nobell; Lesta, 2011**).

Taking the degree of effectiveness in IC teams into consideration, the results of this research highlight that the companies in which IC has a higher effectiveness are those that evaluate more, that value the teams highly and are those in which IC plays a more significant role. This data contrasts with the lack of interest in measurement demonstrated by European communication professionals, where only 16.8% considered implementing routines for measurement and evaluation relevant (**Zerfass; Verčič; Volk, 2017**). As **Castillo-Esparcia & Villabona-Beltrán (2018)** caution, understanding how communicators do their work will be far from simple if only such a small part of them measures the impact of their activities.

To evaluate the effectiveness of IC strategies, companies mainly evaluate the use of a channel, such as the intranet, and their own employees, a fact that coincides with previous research (**Zerfass et al., 2015**). In this last point they take particular note of employee satisfaction, the understanding of key messages and employee changes in attitude, which are some of the key results IC pursues. In this sense, it has been observed that multinationals and companies that have an IC department carry out a wider assessment of some of these aspects.

In addition, the companies that have participated in this study make their employees central to the evaluation through such instruments as participatory feedback and surveys. In this case, the utilisation of these assessment tools tends to be higher in multinationals and in companies with IC departments, as well as those in which IC is centralised.

“ Without measurement and evaluation of the results it is impossible to manage the communication in a strategic way ”

The fact that Spanish companies focus on measuring the satisfaction of the internal audiences is good news because, as **Álvarez-Nobell & Lesta (2011)** point out, any effective evaluation of communication should include this element, along with the use of resources and outputs.

This study shows the main barrier faced by companies to carry out the evaluation of IC, in line with previous research (**Castillo-Esparcia; Villabona-Beltrán, 2018**), is not having adequate tools to measure effectiveness and not being clear what it is they have to measure. Not knowing exactly what to assess is one of the greatest difficulties firms face when it comes to realising an effective internal communication evaluation.

Also, lack of time appears as a limitation in assessing results, while the costs which the evaluation in itself generates are not listed as a priority problem by professionals in the field. It is noted that the companies that experience greater barriers in evaluating are those that are national in scope and those which do not have an IC department.

On the other hand, this research has shown that the most common priorities in IC departments in the medium term, as the editions of the previous years of the *European communication monitor* (**Zerfass et al., 2018**) elaborate, are those related to consolidating its strategic role (in particular, closer alignment with the business strategy and a strengthened role in decision making) and, the least common, issues related to ethics (implementing ethical codes and sustainability policies). It is surprising that “establishing new methods to evaluate and demonstrate the value of communication” and “explaining the value of IC to the directors” does not top the list of priorities, when these are essential for adding value to IC and facilitating improved management, although 74.0% of respondents considered this to be an important challenge in coming years.

In short, this study reflects that the evaluation of the results of IC is a subject that is receiving a growing interest in Spanish companies, but it is still not considered a priority in the immediate agenda of IC departments. In addition, companies

find barriers to conducting effective IC assessments, and when the results are measured and evaluated, evaluation is on concrete actions or plans and it is only on rare occasions the contribution to the business strategy is measured. In the face of this reality, the academic field ought to promote the study of evaluation procedures that the companies are applying in internal communication, to assess their effectiveness and to be able to develop measurement models that are already applied in other strategic areas of the company, such as the balanced scorecard (Álvarez-Nobell; Lesta, 2011) that allows standardised assessments and demonstrates IC's contribution to the company results. Conducting investigations such as this, with larger samples and in other countries, as well as studying specific cases present future lines of research to develop in order to deepen the knowledge of this area and move forward in ways of assessing internal communication.

The main limitations of this research are in the choice of the sample. There is no a record of communication managers in Spain. The study is limited to professionals who are part of the *Dircom* association, and therefore the sample is bounded and cannot be considered probabilistic.

5. Note

1. The participants have qualified the relevance of the objectives for the next three years, identifying those which are priority issues (evaluated with a score of 4 or 5, in an order of importance from 1 to 5), those which have medium importance (evaluated with a score of 3) and those that are secondary (evaluated with a score of 1 or 2).

6. References

- Adecec (2016). *Guía práctica de la medición*. Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación. http://adecec.com/wp-content/uploads/2018/10/Gui%CC%81a-PRa%CC%81ctica-de-la-Medicio%CC%81n-def_.pdf
- Adecec (2019). *La comunicación interna. Gran aliada en los nuevos modelos de negocio*. Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación. http://adecec.com/wp-content/uploads/2019/03/CI_ADECEC.pdf
- Álvarez-Nobell, Alejandro; Lesta, Laura (2011). "Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización". *Palabra clave*, v. 14, n. 1, pp. 11-30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3713667>
- Berceruelo, Benito (coord.) (2014). *Nueva comunicación interna en la empresa*. Madrid: Estudio de Comunicación/Biblioteca Aedipe de RRHH. ISBN: 978 84 697 0940 5 <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/140801ARF-ESTUDIO-interior-comuni-interna-1.pdf>
- Berger, Bruce (2008). *Employee/organizational communications*. Institute for Public Relations, pp. 1-23. <https://instituteforpr.org/employee-organizational-communications>
- Capriotti, Paul (1998). "La comunicación interna". *Reporte C&D – Capacitación y desarrollo*, v. 13, pp. 5-7. http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Carrillo-Durán, María-Victoria (2016). "Importancia del profesional de la información en la dirección de comunicación de las organizaciones". *El profesional de la información*, v. 25, n. 2, pp. 272-278. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.mar.14>
- Carrillo-Durán, María-Victoria; Nuño-Moral, María-Victoria (2010). "La documentación en la evaluación y gestión de la imagen corporativa". *El profesional de la información*, v. 19, n. 2, pp. 123-132. <https://doi.org/10.3145/epi.2010.mar.02> <https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2010.mar.02>
- Castillo-Esparcia, Antonio; Álvarez-Nobell, Alejandro (2014). *Evaluación en comunicación estratégica*. London: McGraw Hill Education. ISBN: 978 84 48194130
- Castillo-Esparcia, Antonio; Villabona-Beltrán, Diego (2018). "Evaluación para demostrar la efectividad en comunicación y relaciones públicas. Una mirada a las prácticas profesionales desde los European Communication Monitor". *Communication papers*, v. 7, n. 15, pp. 137-153. <http://ojs.udg.edu/index.php/CommunicationPapers/article/view/446>
- Charry-Condor, Héctor-Omar (2018). "La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público". *Comunicación*, v. 9, n. 1, pp. 25-34.
- Couper, Mick P. (2000). *Web surveys: The questionnaire design challenge*. <http://isi.cbs.nl/iamamember/CD2/pdf/263.pdf>
- Cuenca, Joan; Verazzi, Laura (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978 84 91802723

- Daly, Finbarr; Teague, Paul; Kitchen, Philip** (2003). "Exploring the role of internal communication during organisational change". *Corporate communications: An international journal*, v. 8, n. 3, pp. 153-162.
<https://doi.org/10.1108/13563280310487612>
- Elving, Wim J. L.** (2005). "The role of communication in organisational change". *Corporate communications: An international journal*, v. 10, n. 2, pp. 129-138.
<https://doi.org/10.1108/13563280510596943>
- Gatehouse (2019). *State of the sector 2019. The definitive global survey of the internal communication profession*. Vol. 11.
<https://www.gatehouse.co.uk/download-state-sector>
- Gómez-De-la-Fuente, María-del-Carmen; Túniz-López, Miguel** (2012). "Auditoría de comunicación, un proceso básico para la eficacia y eficiencia de la comunicación estratégica de las organizaciones". En: *Actas IV Congreso internacional Latina de comunicación social: comunicación, control y resistencias*, p. 70. Sociedad Latina de Comunicación Social. Universidad de La Laguna.
http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas/070_Tunez.pdf
- IC Kollektiv (2018). *The next level: The business value of good communication*.
<https://www.ickollektiv.com/report>
- IC Kollektiv (2019). *Measurement. Linking internal communication to business results. Global research report*.
<https://www.ickollektiv.com/linking-ic-business-results>
- Marca, Guillem; Oliveira, Andrea; Matilla, Kathy; Miranda, Thais** (2017). "El valor de la evaluación de las relaciones públicas y de la comunicación en las organizaciones: el caso de los hospitales del Sistema Nacional de Salud Español". *Palabra clave: revista de comunicación*, v. 20, n. 2, pp. 506-528.
<https://doi.org/10.5294/pacla.2017.20.2.9>
- Martínez-Martínez, Luz-Ángela; Fernández-Hurtado, Saul-Rick** (2018). "Internal communication issues in the firms: Does it affect the productivity?". *Review of European studies*, v. 10, n. 2, pp. 1-13.
<https://pdfs.semanticscholar.org/9b36/5d3a6c9076a56969f05250e830931407825f.pdf>
- Men, Linjuan-Rita** (2014). "Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction". *Management communication quarterly*, v. 28, n. 2, pp. 264-284.
<https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Men, Linjuan-Rita; Stacks, Don** (2014). "The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships". *Journal of public relations research*, v. 26, n. 4, pp. 301-324.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Nelli, Roberto-Paolo** (2018). *Internal communication in Europe. Key success factors and managerial approaches*. Ascai; European Association for Internal Communication. ISBN: 978 88 343 3641 0
http://www.ascai.it/uploads/files/RAPPORTI%20ASCAI/E_BOOK%20IC%20EUROPEAN%20REPORT%202018.pdf
- O'Neil, Julie; Ewing, Michele; Smith, Stacey; Williams, Sean** (2018) "A Delphi study to identify standards for internal communication". *Public relations journal*, v. 11, n. 3.
<https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/1.-A-Delphi-Study-to-Identify-Standards-for-IC-.pdf>
- Rodríguez-Jaume, María-José; González-Río, María-José** (2014). "Las encuestas autoadministradas por internet. Un estudio de caso: las familias adoptivas y sus estilos de vida". *Empiria. Revista de metodología de ciencias sociales*, v. 29, pp. 155-175.
<https://doi.org/10.5944/empiria.29.2014.12944>
- Ruck, Kevin; Welch, Mary** (2012). "Valuing internal communication; management and employee perspectives". *Public relations review*, v. 38, n. 2, pp. 294-302.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>
- Sedej, Tanja; Justinek, Gorazd** (2013). "Social media in internal communications: A view from senior management". In: Bondarouk, Tanya; Olivas-Luján, Miguel R. (eds.). *Social media in human resources management*, pp. 83-95. ISBN: 978 1 78190 901 0
[https://doi.org/10.1108/S1877-6361\(2013\)0000012008](https://doi.org/10.1108/S1877-6361(2013)0000012008)
- Simancas-González, Esther; García-López, Marcial** (2017). "Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas". *El profesional de la información*, v. 26, n. 4, pp. 735-744.
<https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.17>
- Slijepčević, Milica; Bovan, Ana; Radojević, Ivana** (2018). "Internal communications as a factor of company's efficiency". *Marketing*, v. 49, n. 2, pp. 124-143.

VMAGroup (2018). *The view*.
<http://www.vmagroup.com/the-view>

Watson, Tom; Noble, Paul (2014). *Evaluating public relations: A guide to planning, research and measurement*. Kogan Page Publishers. ISBN: 978 0 749468897

Zerfass, Ansgar; Verčič, Dejan; Verhoeven, Piet; Moreno, Ángeles; Tench, Ralph (2015). *European communication monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement*. Results of a survey in 41 countries.
<http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-ChartVersion.pdf>

Zerfass, Ansgar; Verčič, Dejan; Volk, Sophia-Charlotte (2017). "Communication evaluation and measurement". *Corporate communications: An international journal*, v. 22, n. 1, pp. 2-18.
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2016-0056>

Zerfass, Ansgar; Tench, Ralph; Verhoeven, Piet; Verčič, Dejan; Moreno, Ángeles (2018). *European communication monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work, stress and job satisfaction*. Bruselas: EACD/Euprera, Quadriga Media.
<http://www.communicationmonitor.eu/2018/06/13/ecm-european-communication-monitor-2018>

Colección de libros de bolsillo

El profesional de la información (Editorial UOC)

Últimos títulos publicados



Media

Publishing

Editorial UOC



Más información:

<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/libros.html>

Comunicación organizacional web de la ética en las organizaciones del tercer sector

Web organizational communication of the ethics in the organizations of the third sector

Rebeca-Ilhiana Arévalo-Martínez; Herlinda Ortiz-Rodríguez

Cómo citar este artículo:

Arévalo-Martínez, Rebeca-Ilhiana; Ortiz-Rodríguez, Herlinda (2019). "Comunicación organizacional web de la ética en las organizaciones del tercer sector". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280522.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.22>

Artículo recibido el 11-04-2019
Aceptación definitiva: 08-10-2019



Rebeca-Ilhiana Arévalo-Martínez

<http://orcid.org/0000-0003-1163-6752>

Avenida Universidad Anáhuac 46
Edificio Caide, 3r piso
Col. Lomas Anáhuac
52786 Huixquilucan, México
rebeca.arevalo@anahuac.mx ✉



Herlinda Ortiz-Rodríguez

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

Avenida Universidad Anáhuac 46
Edificio Caide, 3r piso
Col. Lomas Anáhuac
52786 Huixquilucan, México
herlinda.ortiz@anahuac.mx

Resumen

La preocupación de la sociedad civil por crear estructuras organizacionales del tercer sector capaces de afrontar las problemáticas sociales de la nueva modernidad trae consigo nuevos retos en la construcción de sus acciones de ética y la comunicación de las mismas. Estas organizaciones deben ser capaces de hacer comunidad estableciendo relaciones con todos sus públicos. El presente artículo muestra los resultados de una investigación que tuvo por objetivo analizar la forma en que una muestra de 40 organizaciones del tercer sector (OTS) de Chile, España, Inglaterra y México comunican sus preceptos éticos vía su sitio web en tres contenidos básicos: filosofía organizacional, transparencia y buen gobierno, y responsabilidad social corporativa. Entre los principales hallazgos se observa que las OTS de Chile y España presentan un mayor avance en la construcción de su ética, en comparación con Inglaterra y México.

Palabras clave

Ética; Organizaciones del tercer sector; Cooperativas; Empresas de trabajo social; Sociedades laborales; Organizaciones no lucrativas; Asociaciones caritativas; ONG; Comunicación organizacional; Comunicación corporativa; Web; Internet; Filosofía organizacional; Transparencia; Responsabilidad social organizacional; Responsabilidad social corporativa; RSC.

Abstract

The concern of civil society to create organizational structures of the third sector capable of addressing the social problems of the new modernity brings with it new challenges in the construction of its ethical actions and their communication. These organizations must be able to build community by establishing relationships with all their audiences. This article shows the results of a research that aimed to analyze the way in which a sample of 40 organizations from the third sector (TSO) of Chile, England, Mexico, and Spain communicate their ethical precepts via their website in three types of basic content: organizational philosophy, transparency and good governance, and corporate social responsibility. Among the main findings, it is observed that the TSOs in Chile and Spain show a greater advance in the construction of their ethics, compared to England and Mexico.

Keywords

Ethics; Third sector organizations; TSO; Charities; NGO; Organizational communication; Corporate communication; Internet; Web; Organizational culture; Transparency; Social corporate responsibility; SCR.

1. Introducción

El término organizaciones del tercer sector (OTS) ha sido utilizado por académicos e investigadores que buscan alejarse del concepto negativo que han acumulado las organizaciones no gubernamentales (ONG's) o no lucrativas, ya que esta denominación reduce y limita su campo de actuación. Las OTS se conciben como estructuras que a través de su capital social pueden generar impacto social en la comunidad.

Derivado de este enfoque, las OTS han tomado un papel protagonista por ser un

“fenómeno asociativo que está emergiendo de la sociedad” (Rodríguez-López, 2005, p. 464), como “producto de la diferenciación societal en condiciones de creciente complejidad social” (Donati, 1997, p. 116)

que busca dar respuesta a diferentes causas a favor de grupos vulnerables. Sus acciones se han centrado en el establecimiento de relaciones de confianza con sus públicos, lo que ha implicado el reto de comunicar y transparentar sus decisiones y acciones con base en la ética.

La ética resulta fundamental en este tipo de organizaciones, porque su éxito y crecimiento se centra en hacer sociedad (Donati, 1997) y obtener legitimidad social (Cortina, 2008). Como parte de su comunicación organizacional digital requieren establecer relaciones que logren mutuo entendimiento y confianza entre sus distintos públicos: beneficiarios, colaboradores, donantes, voluntarios y sociedad. En palabras de Cortina:

“una organización actuará de forma éticamente adecuada cuando persiga inteligentemente sus metas y cuando respete los valores de la sociedad y lo que en ella se consideren como derechos” (Cortina, 2008, pp. 25-26).

Dado que la ética debe estar presente tanto en el interior como en el exterior en todas las decisiones y acciones de la organización, la comunicación hacia sus públicos se centra en privilegiar

“el desarrollo de personas, de mejores oportunidades para sus grupos de interés y la creación de espacios que generen beneficios o aportaciones para todos” (Rebeil-Corella; Arévalo-Martínez, 2017, p. 30).

Esto significa que la comunicación organizacional digital para las OTS contribuye a crear comunidad a través de relaciones éticas con beneficios mutuos entre éstas y sus públicos.

Para las OTS crear comunidad significa en palabras de Donati (1997) hacer sociedad; es decir, establecer relaciones colaborativas y de confianza con públicos estratégicos para el logro de sus objetivos. La comunicación organizacional digital que permita establecer estos lazos se deberá basar en la ética, respondiendo a las exigencias morales de la sociedad.

Con base en lo anterior, el objetivo de la presente investigación fue analizar la forma en que una muestra de 40 organizaciones del tercer sector (OTS) de cuatro países (México, Chile, España e Inglaterra) comunican sus preceptos éticos en su sitio web en tres contenidos básicos:

- filosofía organizacional;
- transparencia y buen gobierno (Fundación Lealtad, 2019);
- responsabilidad social organizacional (Dircom, 2018).

Todo ello con el fin de conocer la importancia que le dan a la ética en su comunicación organizacional digital.

2. Marco teórico

2.1. La organización

Las organizaciones juegan un papel fundamental en la sociedad por su capacidad de producir bienestar. Para comprenderlo es necesario analizar el concepto de organización, el cual se ha definido desde sus inicios a partir de distintas visiones teóricas y con el paso del tiempo ha experimentado modificaciones. Es importante mencionar que el comportamiento de las organizaciones depende de su visión y comprensión de lo que es una organización, dado que en la actualidad no existe un modelo predominante de organización, al convivir con varios modelos o teorías del siglo XX. Esto lo reafirma Bernal-Torres:

“las organizaciones son diferentes y diversificadas entre sí, no existen dos organizaciones iguales. Cada una tiene sus propias características, objetivos, situaciones financieras particulares, identidad cultural, tecnología y recursos específicos, potencial y capacidades humanas, ideología y política institucional única” (Bernal-Torres, 2014, p. 7).

Las primeras definiciones de organización nacen en la época industrial bajo el enfoque administrativo, desde las principales escuelas como:

- administración científica;
- teoría clásica de la administración;
- teoría de las relaciones humanas;
- teoría neoclásica de la administración;
- teoría estructuralista;
- teoría del comportamiento;
- teoría del desarrollo organizacional;
- teoría situacional;
- teoría de sistemas.

Cada una de estas teorías daba importancia a ciertos elementos que definían el objetivo y razón de ser de las organizaciones, por ejemplo: productividad, división del trabajo, motivación, relaciones humanas, jerarquías o liderazgo, entre otras (**Lorenzo-De-Membiela**, 2009).

Para fines de esta investigación se retoma el concepto de organización de Velázquez-Mastretta como:

“un grupo organizado en un conjunto de individuos interrelacionados y coordinados para aportar productos o servicios a la sociedad” (**Velázquez-Mastretta**, 2008, p. 18).

Es decir, las organizaciones se conforman por grupos de personas que deben organizarse para alcanzar un objetivo que lleve beneficio a la comunidad donde se encuentra establecida. Esto lo reafirman Aramburu y Rivera al mencionar que

“tienen su origen en la necesidad humana de cooperar con otras personas para alcanzar metas que individualmente no se podrían conseguir. Esta cooperación hace que la actividad personal sea más productiva o menos costosa y necesita hacerse de forma organizada” (**Aramburu; Rivera**, 2010, p. 19).

Es decir, que las organizaciones

“emplean recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la producción de bienes o servicios, generándose diferentes grados de rentabilidad y los recursos humanos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos” (**Sacristán-Romero**, 2006, p. 6).

Esto significa que las personas no sólo son su principal recurso, sino que se constituyen en grupos que establecen sus propias reglas ya sea formales o informales, explícitas o implícitas, lo que permite el entendimiento, la convivencia y la relación entre las personas que conforman cada grupo que integra la organización.

En suma, las organizaciones son entes sociales con una estructura formal y objetivos definidos cuyo máximo valor está en el capital humano, que a través de su interacción y comunicación deben realizar en forma coordinada acciones que contribuyan a alcanzar los objetivos organizacionales.

Las organizaciones son entes sociales con una estructura formal y objetivos definidos cuyo máximo valor está en el capital humano

2.2. Ética en las organizaciones del tercer sector

Frente a la creciente preocupación de los ciudadanos por desarrollar soluciones que den respuesta a problemas sociales aún no resueltos por el Estado y sus instituciones, surge la oportunidad de que las OTS se conviertan en actores sociales capaces de contribuir al crecimiento y desarrollo de la sociedad con base en preceptos éticos claros y bien definidos.

La polisemia que existe hoy en día del término “organizaciones del tercer sector” dificulta su comprensión y genera ambigüedad al confundirlas con organizaciones no gubernamentales, organizaciones no lucrativas y organizaciones dedicadas a actos caritativos y asistencialistas. Sin embargo, las OTS se deben entender como:

“sujetos portadores de una cultura organizativa en la que los derechos de la ciudadanía adoptan un carácter relacional y las cuales deben dotarse de una conciencia reflexiva, para elaborar innovaciones con sentido, y un sentido positivo y prospectivo en la dirección de una autonomía social históricamente inédita” (**Donati**, 1997, p. 115).

Bajo esta perspectiva, las OTS emergen como organizaciones que agrupan a personas que se convierten en gestores sociales organizados para transformar la realidad social. Es decir, cada OTS

“representa una nueva sociedad civil en la medida en que aspira a asumir un rol funcional que no sólo está dotado de una validez reconocida por los otros actores, sino que tiene prioridad ética respecto a estos últimos” (**Donati**, 1997, p. 131).

Las OTS son sistemas autónomos y autoorganizados que, para alcanzar sus objetivos y generar impacto social, requieren establecer redes relacionales de confianza y para ello se basan en la ética organizacional, la cual establece normas o reglas de conducta

“que son creadas en la sociedad gracias al contacto recíproco de sus miembros; constituyen, en rigor, una conciencia social normativa y son de naturaleza colectiva” (**Larroyo**, 1981, p. 59).

Se dice que la ética organizacional, al ser una ética aplicada, implica a las OTS no sólo crear principios y valores morales que regulen los comportamientos de sus integrantes, sino preceptos que guíen sus acciones y decisiones en todos sus ámbitos de actuación, ya que se ocupa de identificar los bienes internos que cada acción proporciona a la sociedad (**Cortina**, 2008).

En el caso particular de las OTS cuyo objetivo se centra en generar un beneficio a la sociedad, la ética no es un factor intrínseco a su labor, sino que debe ser un aspecto explícito que se haga presente en su filosofía organizacional, su transparencia y su responsabilidad social, de manera que guíe su forma de actuar, establecer relaciones y asumir su responsabilidad para con la sociedad.

La importancia de la ética en la filosofía organizacional es irrefutable, pues es la guía que dirige a la organización hacia sus objetivos por medio de una misión, una visión y valores, por lo que sin duda debe estar intrínsecamente ligada a estos pilares de las OTS.

La ética constituye un sustento de las relaciones de confianza que establecen las OTS con sus públicos, particularmente porque necesitan demostrarles que se conducen conforme a preceptos éticos y transparentes, lo cual, les dé la certeza de que el apoyo y contribución que puedan brindarles será utilizado de forma correcta para el fin que fue solicitado. En palabras de Aguiló-Rosés, Saavedra-Robledo y Longás-Mayayo (2014) al referirse a la transparencia

“se requiere de este criterio tanto a la gestión de las cuentas como a sus actividades mostrando con claridad quién financia, quién trabaja y quién se beneficia de la acción de la organización” (Aguiló-Rosés; Saavedra-Robledo; Longás-Mayayo, 2014, p. 256).

Hablar de transparencia no sólo se refiere a la rendición de cuentas financieras, sino al deber moral ético que involucra el cuidado de los comportamientos de cada uno de los que conforman la organización (desde su órgano de gobierno hasta sus niveles bajos), la claridad en sus mensajes de comunicación, la congruencia en la ejecución de sus acciones, el cumplimiento de sus obligaciones legales y el compromiso con la sociedad.

La ética debe hacerse presente en las acciones de responsabilidad social organizacional de las OTS, es decir, debe formar parte del origen mismo de cada una de las acciones comprometidas que realicen con fines socialmente responsables. Deben atenerse a la definición de responsabilidad social de Cajiga-Calderón:

“compromiso consciente y congruente de cumplir, integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes” (Cajiga-Calderón, 2006, p. 4).

Las OTS tienen que demostrar que todos sus principios de actuación en este sentido se basan en la ética; es decir, para las OTS debe ser un acto voluntario con conciencia social que permita desarrollar programas y códigos de conducta que regulen sus acciones principalmente

“en la llamada triple cuenta de resultados sociales, ambientales y económicos” (Berbel-Giménez; Reyes-Gómez; Gómez-Villegas, 2007, p. 28)

con un alto sentido de compromiso y respeto a toda la comunidad.

En síntesis, las organizaciones del tercer sector

“deben ser organizaciones con mecanismos de autogobierno y autonomía de sus acciones” (Ortiz-Rodríguez, 2019, p. 99)

en las cuales su ética organizacional no sólo debe estar presente en sus discursos, sino que forma parte de sus principios y códigos que rigen la actuación de cada uno de los que conforman la organización, con base en su filosofía, transparencia y responsabilidad social organizacional, al tiempo que construyen una reputación sólida, fortalecen sus relaciones y obtienen legitimidad social.

2.3. Comunicación organizacional digital

Este tipo de comunicación ha tenido como fin último contribuir al desarrollo de vínculos sólidos entre las organizaciones y sus grupos de interés para lograr un impacto en sus resultados. Desde sus inicios, entendida únicamente en el ámbito interno, se reconocía que lo que buscaba la comunicación era lograr el entendimiento a partir del intercambio de información (Redding; Sanborn, 1964; Katz; Kahn, 1966), además del desarrollo de habilidades de comunicación (Zelko; Dance, 1965; Huseman; Logue; Freshley, 1977). En la década de 1970, Lesikar (1972) fue quien aportó en primera instancia la visión de que la comunicación en una organización era más que la comunicación interna, y que también implicaba la comunicación externa y la comunicación personal. Ya en la década de 1980 el concepto de comunicación organizacional se hizo más complejo y se entendía como una serie de interdependencias e interacciones que suceden dentro y fuera de la organización (Goldhaber, 1999). Y así siguió evolucionando el concepto de comunicación en las organizaciones, hasta llegar al concepto de comunicación digital considerando por ejemplo la búsqueda de la interacción y la administración de recursos simbólicos, la comunicación grupal e interpersonal (Fernández-Collado, 2002) como recursos para incrementar su impacto.

Para los fines de esta investigación la comunicación para las organizaciones es considerada

“como un esfuerzo integral, conjunto y con una visión mucho más amplia y estratégica” (Rebeil-Corella; Arévalo-Martínez, 2017, p. 26).

Es decir, la comunicación organizacional digital debe atender de forma conjunta a todos sus públicos a través de una estrategia en común con el mayor aprovechamiento de las nuevas tecnologías. Adicionalmente, de manera intrínseca los cambios en el mundo económico con la globalización y las transformaciones socioculturales producto de la visión global que se generó con el desarrollo de la ciencia y la tecnología trajeron como consecuencia que la comunicación se centrara en la búsqueda de estrategias para dar mayor competitividad y una mayor rapidez de adaptación a los cambios continuos a las organizaciones e instituciones. Asimismo, la búsqueda de relaciones de amplio alcance con beneficios para to-

dos los involucrados fueron parte de las necesidades a cubrir en todo el mundo a partir de la comunicación digital, razón por la cual se vinculó de manera natural y además para aportar mayor valor, con la responsabilidad social organizacional.

La comunicación organizacional digital se puso como objetivo principal tender lazos de comunicación socialmente responsable al tiempo que también trabaja en la consolidación de la imagen, la reputación, la credibilidad y la competitividad de las organizaciones. Su papel es consolidar la unión de distintos actores o grupos de interés en torno a un objetivo particular de manera estratégica, con base en la identidad de la organización (**Rebeil-Corella; Arévalo-Martínez, 2017**).

3. Metodología

3.1. Objetivo

Analizar la forma en que una muestra de 40 organizaciones del tercer sector (OTS) de cuatro países (México, Chile, España e Inglaterra) comunican sus preceptos éticos vía su sitio web en tres contenidos básicos:

- filosofía organizacional;
- transparencia;
- responsabilidad social organizacional.

con el fin de conocer el nivel de comunicación que han construido para dar a conocer sus acciones éticas.

3.2. Diseño de investigación

Esta investigación se realizó mediante la técnica de análisis de contenido cualitativo

“el cual trata de establecer inferencias o explicaciones en una realidad dada a través de los mensajes comunicativos” (**Andréu-Abela, 2002, p. 10**).

Se analizó si las OTS comunican o no sus principios éticos desde su web. La recogida de datos se realizó durante el mes de enero de 2019.

Las fases de la investigación fueron:

- definición de variables e indicadores de la investigación;
- selección de la muestra;
- análisis del contenido de las webs de las organizaciones;
- calificación de la información;
- interpretación de resultados.

3.3. Definición de variables e indicadores de la investigación

Para llevar a cabo el análisis de contenido se identificó la presencia de palabras clave sobre ética de la organización en la filosofía organizacional (1), en mensajes asociados a la transparencia (2), y en aspectos que abordaran la responsabilidad social organizacional (3).

1. Respecto a la filosofía organizacional, se revisó si la misión y visión, definidas como

“la declaración explícita del modo en el que la organización piensa satisfacer su visión estratégica” y como la “imagen compartida por los miembros de la alta dirección de la organización sobre lo que quiere ser y cómo llegar a serlo” (**Villafañe, 2018, p. 23**)

respectivamente, incluyen aspectos éticos en tres categorías: beneficio a la organización, beneficio a los públicos y beneficio a la comunidad.

En cuanto a los valores, definidos como

“un conjunto de creencias, conscientes, pero no siempre identificadas, que se han convertido en principios de comportamiento dentro de la organización, que son transmitidas a los nuevos miembros y que constituyen una suerte de ideología corporativa” (**Villafañe, 2018, p. 25**),

se revisó que las organizaciones analizadas contaran con por lo menos algunos de los siguientes valores: justicia, prudencia, valentía o ética. Estos valores fueron definidos como las virtudes, que deberían presidir la actividad de cualquier organización (**Cortina, 2008**).

2. Para la variable transparencia se retomaron indicadores de dicha categoría y las buenas prácticas de gestión de la *Fundación Lealtad*, con base en cuatro valores: de independencia, transparencia, solidaridad y rigor. En concreto dentro de principios de transparencia y buenas prácticas, entendidos como recomendaciones que abarcan múltiples aspectos del funcionamiento de las ONGs y que dan respuesta a las exigencias de información de los donantes a la hora de colaborar con ellas. Estos principios se midieron mediante indicadores basados en estándares internacionales recomendados por *ICFO (International Committee on Fundraising Organizations)* con presencia en 20 países (*Fundación Lealtad, 2019*).

3. En el caso de la variable responsabilidad social organizacional se seleccionaron algunos de los indicadores del cuestionario autodiagnóstico de responsabilidad social corporativa elaborado por el *Dircom*

“la cual se organiza en base a cinco variables, con los pesos ponderados, según su relevancia para una gestión estratégica de la RSC, alineada con la generación de valor reputacional” (Dircom, 2018, p. 2).

Se eligieron tres de los cinco indicadores:

- comportamiento ético;
- medio ambiente y cambio climático;
- contribución a la comunidad.

En síntesis, todas las variables e indicadores utilizados para medir la ética de las OTS se tomaron de investigaciones realizadas a nivel internacional, probadas y aplicadas no sólo por organizaciones sino utilizadas como referencia para nuevas investigaciones en torno al tercer sector.

Para evaluar el total de puntos de cada organización, se diseñó una serie de intervalos que permiten ponderar las variables medidas en una escala entre 0 y 100 puntos, determinando con ello un nivel de comunicación de su ética (tabla 1).

Tabla 1. Nivel de comunicación de la ética de las OTS

Intervalo de puntos	Nivel de comunicación de la ética	Significado
0-20 puntos	Precario	La organización ha implementado la ética en un nivel mínimo en sus conductas y acciones.
21-40 puntos	Regular	La organización ha implementado la ética sólo en algunas conductas y acciones.
41-60 puntos	Aceptable	La organización ha implementado considerablemente algunas acciones éticas.
61-80 puntos	Bueno	La organización ha implementado con un gran esfuerzo conductas y acciones éticas, no obstante, debe fortalecerlas más para llegar al nivel ideal.
81-100 puntos	Ideal	La organización incluye la ética en todas sus conductas y acciones.

3.4. Muestra

La *Fundación Lealtad* es una organización sin ánimo de lucro que busca fomentar la confianza de la sociedad en las ONGs españolas. Fue la primera en elaborar una metodología de análisis de transparencia y buenas prácticas, convirtiéndola en referente para investigadores e inspiración para ONGs que buscan actuar con transparencia. Esta fundación ha colaborado con la adaptación de su metodología con: *Construyendo Organizaciones Civiles y Transparentes A.C. (Confío)* en México y la *Fundación Lealtad Chile*.

Para este análisis se eligieron OTS que cuentan con el sello de acreditación bajo esta metodología de transparencia y buenas prácticas. Se eligieron organizaciones previamente ya acreditadas por estos organismos y que están trabajando para construir su ética organizacional.

Dado que en el directorio de la *Fundación Lealtad Chile* sólo se encuentran 10 OTS acreditadas por ésta, con el fin de realizar una comparativa con las mismas características en las organizaciones de los otros países se procedió a elegir sólo 10 organizaciones acreditadas por la *Fundación Lealtad* y por *Confío*.

Como en los demás países existía un mayor número de organizaciones acreditadas, se utilizó el método de muestreo probabilístico aleatorio simple, para elegir 10 organizaciones por país.

4. Resultados

4.1. Comunicación de la filosofía organizacional

Se midió a través de tres indicadores:

- misión
- visión
- valores.

El peso de cada uno de éstos fue de 33,3%. Para la variable misión, primero se procedió a analizar que la declaración de cada una de las OTS integrara palabras del mundo ético. Dichas palabras son: libertad, responsabilidad y futuro, pues siguiendo a Cortina (2008)

“libertad y responsabilidad son, pues, indispensables en el mundo ético, pero también lo es un elemento menos mencionado habitualmente, el futuro” (Cortina, 2008, p. 21).

Posteriormente se ubicó dentro del sitio oficial y se revisó que por lo menos incluyera una de estas tres palabras, las cuales se codificaron por país en una tabla con dos opciones: sí cumple y no cumple.

Con respecto a la visión, definida como el propósito de lo que quiere ser la organización y cómo llegar a serlo (Villafañe, 2008), primero se analizó que dicha declaración asumiera el compromiso de impacto social, ya que

“cuando las elecciones tienen impacto social, tengo que responder ante la sociedad y por eso he de medir muy bien mis pasos” (Cortina, 2008, p. 21).

Es decir, el compromiso y responsabilidad de la organización de comunicar a sus públicos y a la sociedad los resultados de sus proyectos y decisiones en el futuro. Posteriormente, se localizó la visión dentro del sitio oficial y se revisó que apareciera alguna de estas cinco palabras: mundo, personas, gente, sociedad, comunidad. Dichas palabras describen el impacto social y preocupación de sus acciones hacia sus públicos, y se codificaron por país en una tabla con dos opciones: si cumple y no cumple.

Finalmente, para los valores se revisó que incluyeran alguno de los siguientes: valentía, justicia, prudencia, responsabilidad y respeto, y dignidad humana, para posteriormente codificar en una tabla: sí cumple y no cumple.

En la tabla 2 se describen las palabras analizadas por indicador para medir la filosofía organizacional de cada una de las organizaciones por país. Como se mencionó al inicio, cada indicador tiene una ponderación de 33,33 puntos y la suma de estos tres debe dar un ideal de 100 puntos para cada organización.

Tabla 2. Codificación de la comunicación de la filosofía organizacional de las OTS

N. OTS	País	Indicador	Palabra	Sí cumple	No cumple	Puntuación
		Misión	Libertad			
			Responsabilidad			
			Futuro			
Subtotal (33,3 puntos)			Puntos			
		Visión	Mundo			
			Personas			
			Gente			
			Sociedad			
			Comunidad			
Subtotal (33,3 puntos)			Puntos			
		Valores	Valentía			
			Justicia			
			Prudencia			
			Responsabilidad			
			Respeto y dignidad de las personas			
Subtotal (33,3 puntos)						Puntos
Evaluación total de la filosofía organizacional (100 puntos)						Puntos

Después de codificar la información obtenida por indicador, se procedió a sumar el total de los tres indicadores para cada organización. Posteriormente se calculó la suma total de estas por país. Finalmente, para obtener el total de puntos de la filosofía organizacional por país se dividió entre diez. A partir de dicho resultado se ubica en el gráfico 1 la comparación del nivel de comunicación de la ética de estas organizaciones por país.

Se puede observar que las organizaciones de Chile se encuentran en un buen nivel en la comunicación de su ética en su filosofía organizacional, dado que la han implementado significativamente con un total de 70 puntos, pero aún pueden fortalecerla para alcanzar un estado ideal. Con respecto a las organizaciones de España con 47,5 puntos se ubican en un nivel aceptable, es decir, un nivel medio, lo que significa que deben duplicar su esfuerzo. Las organizaciones mexicanas con 23,31 puntos se encuentran en un nivel regular, lo que significa que sólo comunican su ética en su filosofía organizacional en algunas acciones. Finalmente, Inglaterra ocupa el último lugar con un nivel precario, es decir, un nivel mínimo o casi nulo, implicándoles mayores retos por integrar la comunicación de su ética en su filosofía organizacional.

Los retos de las organizaciones del tercer sector, principalmente de Inglaterra y México, son crear su filosofía organizacional bajo preceptos éticos. Esto es diseñar una misión, visión y valores que reflejen su comportamiento ético y compromiso con todos sus públicos y la comunidad, no sólo crean-

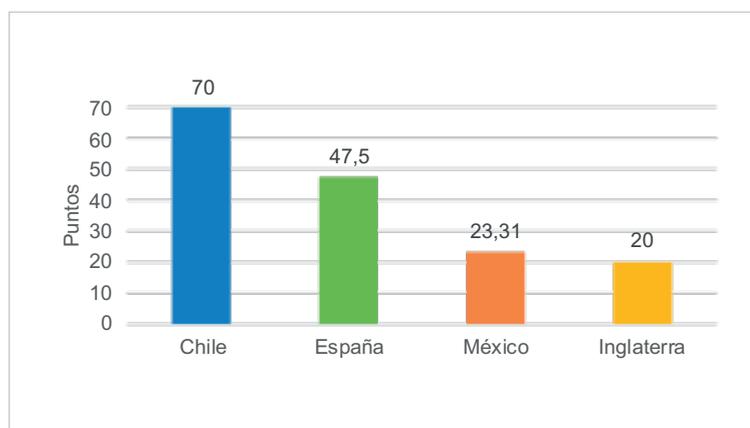


Gráfico 1. Comunicación de la filosofía organizacional

do discursos éticos, sino viviéndolos, y así comunicar a sus públicos que sus discursos y comportamientos se desarrollan con un alto sentido de ética.

4.2. Comunicación de la transparencia

Para esta variable se eligieron los ocho principios de la *Fundación Lealtad* que miden la transparencia en OTS como indicadores. Posteriormente se procedió a revisar en sus sitios webs oficiales, tanto en sus textos como en sus documentos, si comunicaban algún tipo de información con respecto a cada principio. La información obtenida se codificó en una tabla por organización y por país con dos opciones: sí cumple y no cumple. Dado que son 8 principios y lo que se busca es un ideal de 100 puntos, se dividió este puntaje entre ocho para obtener la ponderación de cada principio, obteniendo un valor de 12,5 puntos para cada uno. Se pondera de esta forma ya que los 8 principios tienen el mismo nivel de importancia (tabla 3).

Tabla 3. Codificación de la transparencia de las OTS

N. OTS	País	Variable	Principio	Sí cumple	No cumple	Puntos
		Transparencia	Funcionamiento y regulación del órgano de gobierno			12,5
			Claridad de publicidad y fin social			12,5
			Planificación y seguimiento de la actividad			12,5
			Transparencia en la financiación			12,5
			Pluralidad en la financiación			12,5
			Control en la utilización de fondos			12,5
			Presentación de las cuentas anuales			12,5
			Promoción del voluntariado			12,5
Evaluación total de la transparencia (100 puntos)						

Después de codificar la información obtenida por indicador, se procedió a sumar el total de los ocho indicadores para cada organización. Posteriormente se calculó la suma total por país. Finalmente, para obtener el total de puntos de la transparencia por país se dividió entre diez. A partir de dicho resultado el gráfico 2 muestra la comparación del nivel de comunicación de la ética de estas organizaciones por país.

Las organizaciones de España se encuentran en un nivel ideal de transparencia, dado que la han implementado significativamente con un total de 85 puntos. Las organizaciones de Inglaterra (72,5 puntos), Chile (70 puntos) y México (66,3) se ubican en un buen nivel: comunican la mayoría de los principios, pero pueden mejorar dicha comunicación para fortalecer su eticidad.

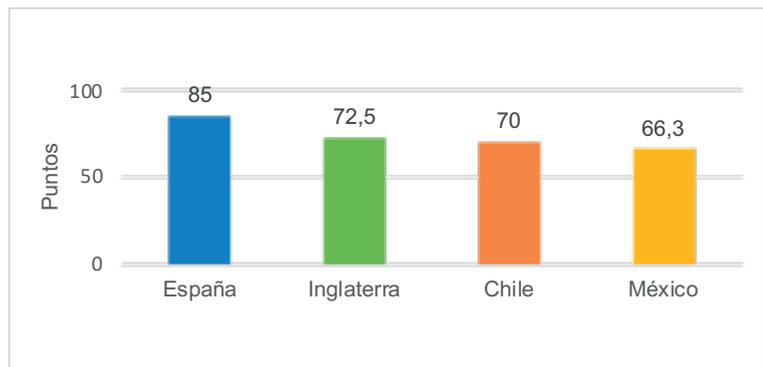


Gráfico 2. Comunicación de la transparencia de las OTS

Estas cifras permiten concluir que los cuatro países comunican sus acciones de transparencia de manera significativa, pero deben reforzarla para convertirse en organizaciones completamente transparentes; deben trabajar en todos estos principios, ya que a mayor transparencia mayor nivel de confianza del público.

4.3. Comunicación de la responsabilidad social organizacional

Para medirla se eligieron tres indicadores del cuestionario autodiagnóstico de responsabilidad social corporativa elaborado por el *Dircom*. Posteriormente se procedió a revisar en sus sitios webs oficiales, tanto en sus textos como en sus documentos, si comunicaban algún tipo de información con respecto a cada indicador. La información obtenida se codificó en una tabla por organización y por país con dos opciones: sí cumple y no cumple. Dado que es un instrumento de medición validado, se utiliza tal cual con sus propias ponderaciones (tabla 4).

“ El nivel de transparencia de las OTS de los cuatro países estudiados es alto, pero deben reforzarla para convertirse en organizaciones completamente transparentes ”

Tabla 4. Codificación de la comunicación de la RSO de las OTS

N. OTS	País	Variable	Principio	Sí cumple	No cumple	Puntos
		Comportamiento ético	Código de ética o conducta			19,05
			Canales de comunicación para gestionar su comportamiento ético			15,78
			Comité o comisión de ética			12,85
			Política anticorrupción			12,63
			Protocolo de actuación frente a conflictos éticos			10,39
			Código ético para proveedores			
			Herramientas de privacidad e iniciativas que impulsen el comportamiento ético			9,88
			Adhesión a iniciativas que impulsen el comportamiento ético			8,81
Subtotal (100 puntos)			Puntos			
		Medio ambiente y cambio climático	Gestión de impacto ambiental			15,24
			Proyectos para la reducción del consumo de recursos naturales			10,56
			Compra de productos responsables			10,07
			Informe medioambiental			9,98
			Iniciativas para mitigar los impactos medioambientales			9,83
			Programas de reciclaje			9,78
			Posicionamiento frente al cambio climático			9,71
			Cadena de suministro			9,66
			Certificaciones medioambientales			8,78
			Adhesión a iniciativas medioambientales			6,39
Subtotal (100 puntos)			Puntos			
		Contribución a la comunidad	Política de relaciones con la comunidad			25
			Sistema de evaluación del impacto social			25
			Programa de integración social			25
			Sistema de medición del desempeño			25
Subtotal (100 puntos)			Puntos			
Evaluación total RSO (100 puntos) = 300/3			Puntos			

Después de codificar la información obtenida por indicador, se procedió a sumar el total de los tres indicadores para cada organización y dividirlo entre tres. Posteriormente se calculó el total por país. Finalmente, para obtener el total de puntos de la RSO por país se dividió entre diez. El gráfico 3 muestra el nivel de comunicación de la ética de estas organizaciones por país.

En el gráfico se observa que las organizaciones de los cuatro países tienen grandes retos para comunicar su responsabilidad social organizacional. Chile (43,33 puntos) y España (42,2 puntos) se encuentran en un nivel aceptable, pero con muy pocos puntos para ubicarse en un nivel regular. Inglaterra (28,81 puntos) está en un nivel regular y México (11,74 puntos) se encuentra en un nivel precario.

Esto significa que todas las organizaciones de la muestra deben reforzar sus acciones de responsabilidad social organizacional de manera integral; realizar acciones que no sólo se encuentren enmarcadas en un entorno social, sino buscar acciones que contribuyan al cuidado del medio ambiente, cambio climático y a la comunidad donde se encuentran establecidas.

4.4. Comunicación de la ética

Después de conocer la situación actual de cada organización por variable y país, y con la seguridad de que medir la gestión ética de la organización constituye

“un objetivo deseable por el ambiente de confianza que genera y porque consigue involucrar a todas las partes relacionadas con la compañía” (Saavedra-Robledo, 2010, p. 96),

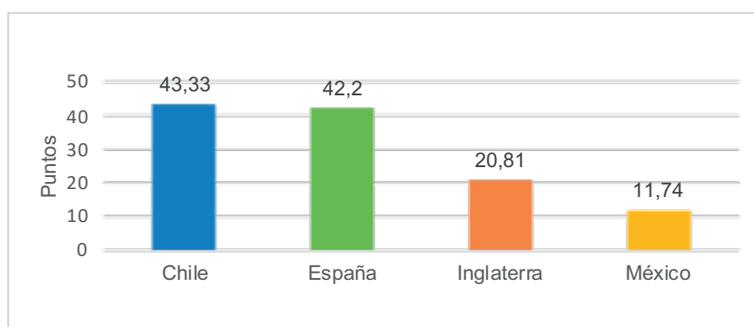


Gráfico 3. Comunicación de la RSO de las OTS

se realizó un gráfico que describe de forma general el nivel de comunicación de la ética de las OTS en su web (gráfico 4).

El gráfico muestra que las OTS de Chile (60 puntos) y España (58 puntos) comunican su ética en un nivel aceptable, es decir, han implementado considerablemente algunas acciones de su ética tanto en su filosofía organizacional como en su transparencia y responsabilidad social; no obstante les faltan dos niveles más para comunicar su ética de forma ideal. Con respecto a Inglaterra (38 puntos) y México (34 puntos) se observa que comunican su ética en un nivel regular, ya que en su web hay muy pocas acciones y conductas éticas visibles con respecto a las tres variables analizadas.

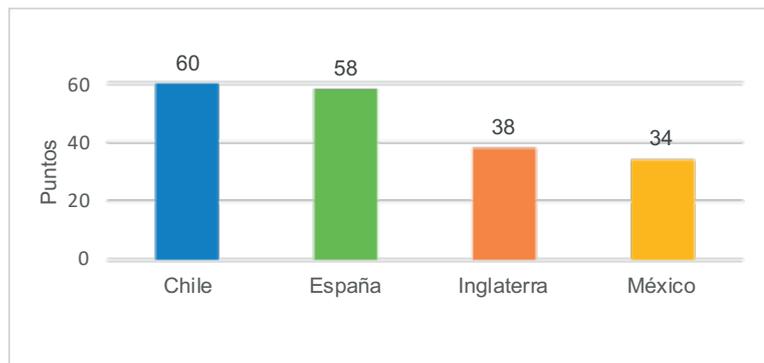


Gráfico 4. Comunicación de la ética de las OTS

Con esta investigación se visualiza que a pesar de ser organizaciones que están preocupadas por desarrollar procesos éticos y llevarlos a cabo en sus comportamientos diarios, no están aprovechando la comunicación organizacional digital para darla a conocer a sus principales públicos.

5. Conclusiones y hallazgos

Esta investigación deja de manifiesto que existen grandes áreas de oportunidad en la comunicación organizacional digital de las organizaciones del tercer sector en los cuatro países analizados, máxime si se considera que su razón de ser se sustenta en la confianza que pueden y deben generar entre sus distintos grupos de interés.

Es de particular importancia observar cómo en Chile y España se tiene el mayor nivel de desarrollo en términos generales de la incorporación de la ética desde su filosofía organizacional, su transparencia y responsabilidad social organizacional. Pero llama la atención que los niveles en los que esto se presenta siguen siendo bajos, es decir, falta mucho camino por recorrer.

También se observa que Inglaterra y México están muy por debajo de Chile y España en todos los casos. Su situación podría comprenderse con un análisis más profundo de las circunstancias geopolíticas y socioculturales que han determinado la forma en que se atienden o se olvidan los aspectos más básicos del compromiso ético y la responsabilidad social organizacional. Las organizaciones del tercer sector se crean para atender causas que el Estado no puede atender, y sin embargo en su acción pública y de alto valor social no cuidan suficientemente la comunicación de los principios éticos en los que se basan.

Se advierte la necesidad de generar una serie de principios de actuación para este tipo de organizaciones que favorezcan y permitan la alineación desde su filosofía organizacional hasta sus programas de trabajo a favor de la contribución a la sociedad a la que se deben. Además, se visualizan áreas de oportunidad para llevar a cabo prácticas apegadas a principios éticos y el desarrollo de estrategias de comunicación organizacional digital para interactuar y dialogar con sus distintos públicos de interés que les permita atraer el mejor talento humano, captar un mayor número de voluntarios, incrementar sus donativos, fortalecer su capital social, simbólico, eficiencia e impacto social.

6. Referencias

Aguiló-Rosés, Mario; Saavedra-Robledo, Irene; Longás-Mayayo, Jordi (2014). "Sistemas de autorregulación ética en las organizaciones no gubernamentales". *Psicología social. Revista interuniversitaria*, v. 11, n. 24, pp. 253-279. https://doi.org/10.7179/PSRI_2014.24.11

Andréu-Abela, Jaime (2002). *Las técnicas de análisis de contenido, una revisión actualizada*. Documento de trabajo. Sevilla: Fundación Centro de Estudios Andaluces. <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2018/02/Andreu.-analisis-de-contenido.-34-pags-pdf.pdf>

Aramburu, Nekane; Rivera, Olga (2010). *Organización de empresas*. Bilbao: Deusto. ISBN: 978 84 98300567

Berbel-Giménez, Gaspar; Reyes-Gómez, Juan-David; Gómez-Villegas, Mauricio (2007). "La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información". *Innovar*, v. 17, n. 29, pp. 27-48. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19584>

Bernal-Torres, César A. (2014). *Introducción a la administración de las organizaciones. Enfoque global e integral*. Bogotá: Pearson. ISBN: 978 970 2610625

- Cajiga-Calderón, Juan-Felipe** (2006). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi).
https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Cortina, Adela** (2008). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta. ISBN: 978 84 8164 013 7
- Dircom** (2019). *Cuestionario autodiagnóstico de RSC*.
<http://www.dircom.org/herramienta-2r>
- Donati, Pierpaolo** (1997). "El desarrollo de las organizaciones del tercer sector en el proceso de modernización y más allá". *Reis*, v. 79, n. 97, pp. 113-141.
<https://doi.org/10.2307/40184010>
- Fernández-Collado, Carlos** (coord.) (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas. ISBN: 968 24 6586 9
- Fundación Lealtad** (2019). "ONG acreditadas". *Fundación Lealtad*, 2 de enero.
<https://www.fundacionlealtad.org/ong>
- Goldhaber, Gerald M.** (1999). *Comunicación organizacional*. México: Diana. ISBN: 968 13 1635 5
- Huseman, Richard C.; Logue, Cal M.; Freshley, Dwight L.** (1977). *Readings in interpersonal and organizational communication*. Boston: Holdbrook Press. ISBN: 978 0 205057771
- Katz, Daniel; Kahn, Robert L.** (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons, Inc. ISBN: 978 0 471023555
- Larroyo, Francisco** (1981). *Los principios de la ética social*. México: Porrúa. ISBN: 978 968 0860869
- Lesikar, Raymond V.** (1972). *Business communication: Theory and application*. Illinois: Homewood.
- Lorenzo-De-Membiela, Juan B.** (2009). "Administración y sus teorías: una perspectiva necesaria para un sistema burocrático". *Revista jurídica de Castilla la Mancha*, n. 46, pp. 103-122.
<https://docm.jccm.es/portaldocm/descargarArchivo.do?ruta=Revista46.pdf&tipo=rutaRevistas>
- Ortiz-Rodríguez, Herlinda** (2019) "Comunicación integral en las organizaciones del tercer sector". *Revista sintaxis*, v. 1, n. 2, pp. 95-112.
- Rebeil-Corella, María-Antonieta; Arévalo-Martínez, Rebeca-Iliana** (2017). "Las organizaciones y sus procesos de comunicación: una visión integral". En: Arévalo-Martínez, Rebeca-Iliana; Guillén-Ojeda, Griselda (coords.). *La comunicación para las organizaciones en México*. México: Tirant humanidades, pp. 25-40. ISBN: 978 84 17069094
- Redding, W. Charles; Sanborn, George A.** (1964). *Business and industrial communication*. New York: Harper and Row. ISBN: 978 0 060453404
- Rodríguez-López, Judith** (2005). "Tercer sector: Una aproximación al debate sobre el término". *Revista de ciencias sociales*, v. 11, n. 3, pp. 464-474.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182005000300005
- Saavedra-Robledo, Irene** (coord.) (2010). *Introducción a la sostenibilidad y la RSC*. La Coruña: Netbiblo. ISBN: 978 84 9745 509 1
- Sacristán-Romero, Francisco** (2006). *Análisis de necesidades de una organización*. Madrid: El Cid.
- Velázquez-Mastretta, Gustavo** (2008). *Sociología de la organización*. México: Limusa. ISBN: 978 968 1865733
- Villafañe, Justo** (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. España: Pirámide. ISBN: 978 84 368 1384 5
- Zelko, Harold P.; Dance, Frank E. X.** (1965). *Business and professional speech communication*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

 **El profesional de la información**

Bienvenido a EPI Indexada por ISI y Scopus
ISSN 1699-6710 / ISSN-e 1699-2407
Revista internacional, científica y profesional.

<http://www.elprofesionaldeinformacion.com>

Revista internacional de **Información y Comunicación**
indexada por WoS Social Sciences Citation Index (Q2),
Scopus (Q1) y otras bases de datos

Factor de impacto JCR:
JIF 2018=1,505

Scopus/SCImago Journal Rank:
SJR 2018=0,601

 **Presentación del Director**

Análisis cuantitativo y cualitativo de la audiencia de las cuentas del Estado español en *Facebook* y *Twitter*

Quantitative and qualitative analysis of Spanish State audience on *Facebook* and *Twitter*

Javier Callejo-Gallego; Yolanda Agudo-Arroyo

Cómo citar este artículo:

Callejo-Gallego, Javier; Agudo-Arroyo, Yolanda (2019). "Análisis cuantitativo y cualitativo de la audiencia de las cuentas del Estado español en *Facebook* y *Twitter*". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280519. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.19>

Artículo recibido el 19-01-2019
Aceptación definitiva: 16-04-2019



Javier Callejo-Gallego ✉
<https://orcid.org/0000-0002-0856-5642>

Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología
Departamento de Sociología I: Teoría, Metodología y Cambio Social
Obispo Trejo, 2. 28040 Madrid, España
mcallego@poli.uned.es



Yolanda Agudo-Arroyo
<https://orcid.org/0000-0002-6185-0899>

Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología
Departamento de Sociología I: Teoría, Metodología y Cambio Social
Obispo Trejo, 2. 28040 Madrid, España
yagudo@poli.uned.es

Resumen

El estudio se articula sobre tres preguntas: ¿a cuántos ciudadanos accede el Estado a través de las cuentas de redes sociales de que disponen las entidades de la Administración Central? ¿cuáles son las estrategias dominantes para obtener las mayores cantidades de seguidores? ¿cómo es percibida tal relación a través de las redes sociales con estas entidades? Preguntas que parten de la hipótesis de que la extensión de la audiencia del Estado a través de las redes sociales y a pesar de su reciente implantación en muchos de sus organismos, es tan relevante como la que disponen otras grandes corporaciones mediáticas de nuestro país. La segunda hipótesis es que la extensión es muy desigual y ello depende de las estrategias en política de comunicación de cada entidad. Como tercera hipótesis, la extensión de la audiencia acumulada está condicionada por la relación y representación que tiene la sociedad de los distintos organismos. Se responde desde una metodología cuádruple: 1) cuantitativa, 2) observando el contenido de los mensajes con más eco, 3) entrevistas abiertas a gestores de los perfiles institucionales en las redes sociales, y 4) grupos de discusión. Destaca entre sus resultados el esfuerzo de personalización de la comunicación, sustituyendo el lenguaje formal tradicional, con el fin de obtener un vínculo más profundo con los receptores-ciudadanos.

Palabras clave

Redes sociales; Medios sociales; Administración pública; Gobierno; Gubernamentalidad; Gobernanza; Capital-audien-
cia; Estructura de poder; Audiencia; Comunicación política; *Facebook*; *Twitter*; España; Análisis cuantitativo; Entrevistas;
Grupos de discusión.

Abstract

The study tries to answer on three questions: how many citizens does the State access through the social media available to the set of entities of Central State Administration? What are the dominant strategies used by these entities in order to get the largest number of followers? How are the relationships with these entities through social media perceived by citizens? Questions that start from the hypothesis that the extension of social media audience of State is as relevant as that available to other large media corporations in our country, despite its recent implementation in many of its agencies. Secondly, this extension is very unequal and this depends on each entity communication policy strategy. As a third hypothesis, the extension of the accumulated audience is conditioned by the relationship and representation that society has of the different organisms. It is designed a quadruple methodology: 1) quantitative, 2) content analysis of the messages with more echo, 3) qualitative interviews to managers of institutional social media, and 4) discussion groups. One of the relevant results is the communication personalization effort in order to obtain a deeper link with citizen-receivers, replacing the traditional formal-bureaucratic language.

Keywords

Social networks; Social media; Public administration; Government; Governance; Audience capital; Power structure; Audience; Political communication; *Facebook*; *Twitter*; Spain; Quantitative analysis; Interviews; Focus groups.

1. Antecedentes: audiencias, redes sociales e instituciones

La concepción teórica de la audiencia ha tendido a ser más un derivado de estudios empíricos que un lugar central en la reflexión sobre los medios de comunicación, a pesar de la relevancia que tiene en el propio funcionamiento de los mismos. Ya sea por su lugar final en la cadena del modelo con mayor influencia (**Shannon; Wiener**, 1964, p. 34); ya sea por su rápida transustanciación en el conjunto de la sociedad, asimilando audiencia y sociedad, hayan atendido o no sus miembros a los mensajes ofrecidos por los medios. La audiencia ha estado muy presente en la investigación aplicada dirigida al mercado —al mercado de las audiencias y por lo tanto, de los medios de comunicación— pero su concepción ha quedado muy subordinada en los marcos teóricos generales. Incluso cuando es asumida como objeto de observación por los estudios culturales —a pesar de la ruptura en la concepción de la misma que esta corriente introdujo en los estudios sobre la audiencia (**Callejo-Gallego**, 1995; **Nightingale**, 1996)—, este enfoque se centró más en lo que los miembros de ésta hacen con los mensajes —con los textos— que con una redefinición del lugar de la audiencia en el proceso de producción mediática.

Siendo ésta la representación predominante, una de las más relevantes llamadas de atención viene desde la política económica, apuntada directamente desde el marxismo. Es la propuesta de **Smythe** (1983) que reclama la asunción de la audiencia como mercancía en el proceso de comunicación: la mercancía que los medios de comunicación venden a los anunciantes. Ello conlleva poner la llaga sobre el lugar subordinado que ocupaba la audiencia como objeto que se ponía a disposición del capital. Siendo relevante la propuesta, la concepción como mercancía deja notables huecos: por un lado, si la comparamos con otras mercancías; por otro lado, por el difícil encaje de otras entidades, como los mensajes publicados, pues ¿qué son éstos, entonces?

“ Pasar de concebir la audiencia como mercancía a hacerlo como capital significa asumir la disponibilidad para una fuente de información de un sector de la sociedad ”

La relevante propuesta de **Smythe** (1983) tenía inserta, además de la crítica a los teóricos de la comunicación y el marxismo, la crítica política a un capitalismo capaz de convertir todo en mercancía. Un capitalismo que deriva más de sentencias como la de la undécima tesis de Feuerbach (todo lo sólido se evapora en el aire), que del capitalismo dibujado con relativa precisión en el libro primero de *El capital* (**Marx**, 1979, p. 713 y ss.), especialmente focalizado en los procesos de acumulación de capital. Y es que la particularidad diferencial del modo de producción capitalista dibujado por Marx, estriba en la irrefrenable lógica de la acumulación. Esta impositiva lógica contenía, como ocurre con los modos de producción antecedentes, sus propias contradicciones. Por supuesto que el mercado y su expansión eran necesarios al modo de producción, pero tal necesidad de expansión era producto de la lógica del capital.

Aquí interesa resaltar, discutiendo la propuesta de Smythe, la exigencia de repensar el concepto de audiencia en los sistemas de medios de comunicación en el modo de producción capitalista. Para ello se asume la audiencia como capital y no como mercancía. Sin entrar en todos los replanteamientos conceptuales que este cambio implica para una economía política de los medios, se destacan tres líneas potenciales:

- la audiencia pasa a ser algo disponible para los medios de comunicación, cuya acumulación han llevado a cabo en procesos que implican distintos instrumentos, desde la continua alimentación de la audiencia con mensajes (textos, programas, noticias, etc.) hasta el marketing para atraer a la sociedad a esos mensajes que interesa que atiendan;
- conlleva la mejor comprensión del papel de los medios de comunicación de titularidad pública, especialmente cuando no reciben ingresos por la publicidad y, por tanto, por los anunciantes. Estos medios, aun cuando estén fuera del mercado en sentido estricto, acumulan audiencia;
- permite la aproximación a nuevas formas de comunicación, como las redes sociales como medios de comunicación, especialmente cuando son de titularidad institucional, en la medida que también acumulan audiencia.

Por ser estas tres líneas las más interesantes, se presenta una investigación empírica focalizada de manera particular en ellas.

La concepción de la audiencia como capital implica al menos tres asunciones iniciales.

1) La admisión de que el concepto de capital va más allá de su reducida aplicación al sistema económico, de manera que cada uno de los distintos sistemas sociales funcionales tiene su forma de capital¹. Como apunta **Luhmann** (2000), para el sistema de medios de difusión y partiendo de la exigencia que tienen éstos de asegurarse la recepción de los mensajes, requieren asegurar su disponibilidad, estabilizarla, vincularla. En definitiva, entenderla como capital, de manera que una de las diferencias radicales entre distintos medios de comunicación estriba en el volumen y características de este capital, incluyendo la calidad de los vínculos entre medio y audiencia. En la eventual decisión sobre con qué me-

dio funcionar –por parte de, por ejemplo, anunciantes o diseñadores de campañas políticas– la referencia al capital-audiencia es fundamental en la medida que genera expectativas de éxito sobre el alcance de los mensajes y en cierta forma, sobre la atención a los mismos. En este trabajo se hace un especial esfuerzo en mostrar tanto el volumen de capital disponible –por parte del Gobierno a través de las redes sociales online– y una aproximación

La disponibilidad de la audiencia accede a categoría fundamental y se proyecta tanto en dimensiones objetiva (o número de seguidores del medio de comunicación) y subjetiva (o actitud ante los mensajes recibidos)

a las formas que toma tal disponibilidad, a partir del uso de prácticas de investigación social cualitativas: entrevistas a gestores encargados de generar la disponibilidad y grupos de discusión entre sectores centrales de la sociedad.

2) La patrimonialidad transmisible, es decir, la audiencia en cuanto capital, se convierte en un patrimonio del medio, en algo propio y a la vez transmisible y, por lo tanto, transformable en otros capitales. Dos son los principales capitales:

- el económico, cuyas unidades son monetarias;
- el político, cuya unidad es una dimensión menos fácil de objetivar como es el poder o la capacidad de mover la acción de los otros, imponiendo la propia voluntad, incluso contra la de aquéllos (**Weber, 1966**).

Aquí cobra especial relevancia la transformabilidad en este segundo tipo de capital. Del primero tan solo apuntar que el valor económico global de la institución medio de comunicación viene dado por las dimensiones y perfiles de ese capital-audiencia o, en su caso y en un nivel especulativo, desde su capacidad para generarlo.

3) La tercera asunción entronca con la capacidad que tiene esta concepción de la audiencia para el análisis diferenciado de distintas fases históricas del sistema de medios de comunicación, entendidas ahora como distintos regímenes de acumulación de capital-audiencia. Con el creciente uso de las redes sociales online se está prefigurando un nuevo régimen de acumulación de capital-audiencia, del que aquí se ofrece una limitada muestra.

Siendo conscientes de que este cambio de perspectiva teórica con respecto a la forma de entender la audiencia exige un desarrollo propio, se ha optado por presentar una observación empírica que pone de relieve el potencial de esta perspectiva para abordar el dominio sobre la ciudadanía que conlleva acumularla como capital-audiencia disponible para la recepción del mismo mensaje en un momento dado o, como una especie de dique de protección y respuesta ante potenciales movimientos de contestación o emergencia de mensajes alternativos en esos medios, como en los procesos alrededor del 11M y el 15 M (**Callejo-Gallego, 2004; López-García, 2014; Herrero-Curiel, 2014**).

Por otro lado, una parte importante de los enfoques en el abordaje de la relación entre política y comunicación se sitúa en la perspectiva de las posibilidades para el cambio político y la transformación social de determinados usos y gestión de los nuevos instrumentos y medios para la comunicación (**Aznar; Pérez-Llavador, 2014**). En especial, de las redes sociales. Sin embargo la perspectiva de la capacidad de gestión/respuesta/reacción de tales medios por parte de las instituciones de poder se encuentra menos estudiada, salvo cuando se propone como dispositivo para la gestión corporativa de las empresas².

Por ello parece pertinente detenerse en cómo los estados utilizan las redes sociales online y sobre todo cuál es su capacidad de acción/reacción con ellas desde la disponibilidad del capital-audiencia con el que cuentan. Para tal objetivo, el estudio empírico se ha centrado en las redes sociales gestionadas desde la Administración Central del Estado (ACE) en España, dejando a un lado los otros niveles del estado, como el autonómico y el local, ya que lo que interesa es la observación desde las posibilidades de un único centro de gestión, como es desde el propio Gobierno español, desde el poder ejecutivo.

La pregunta principal es:

¿Con qué capital-audiencia cuenta el Gobierno español en las redes sociales gestionadas por sus distintos organismos funcionales?

A esta pregunta se articulan otras dos con carácter subsidiario:

¿Cómo perciben tal relación los receptores o miembros de ese capital-audiencia?

¿Cuáles son las estrategias de los gestores concretos de los perfiles de las cuentas en redes sociales de estos organismos?

A estas preguntas, más que darles respuesta con una amplia observación empírica, se intenta fijar su pertinencia de cara a futuras observaciones, a partir de una modesta aproximación, que tiene su origen en la reflexión sobre las dificultades que tienen los estudios de audiencia para abordar la participación ciudadana en las redes sociales.

Los estudios de audiencia y recepción han atendido a las redes sociales online desde el inicio (**Nightingale, 2007**), ya sea en su articulación con otros medios de comunicación (**Hopp; Santana; Barker, 2018; Kümple; Karnowski; Keyling, 2015; Mitchel; Page, 2014; Navarro-Maillo, 2013; Callejo-Gallego, 2004**), ya como fuente específica productora de audiencias, resaltando sus particularidades (**Nightingale, 2011, Callejo-Gallego; Gutiérrez, 2016**). Ahora bien, son pocas las investigaciones focalizadas en procesos de gubernamentalidad (**Foucault, 2012**) y sólo tras los acontecimientos ocu-

rridos en las últimas elecciones presidenciales norteamericanas y el referéndum sobre la salida de Gran Bretaña de la Unión Europea, surgen estudios que abordan la reacción en las redes sociales de campañas políticas, utilizando nuevas estrategias, como la de *big data* (Hopp; Vargo, 2017). No obstante, siendo justos, ya en anteriores convocatorias electorales-presidenciales 2008 de Estados Unidos (Harfoush, 2009; Libert; Faulk, 2009; Plouffe, 2009; Johnson; Perlmutter, 2013) o la más reciente de 2016, tanto en Estados Unidos, como ponen de manifiesto varios de los trabajos presentes en Baumgartner y Towner (2017), como en España (García-Ortega; Zugasti-Azagra, 2018), se analiza el uso político-estratégico desde las redes sociales. Se trata de estudios que reducen lo político a la política de las tácticas electorales, ya sea a través de la gestión que hacen los líderes de sus perfiles (Parmelee; Bichard, 2012), ya sea a través del seguimiento que hacen los propios votantes de la información política a través de las redes sociales online (Baumgartner; Towner, 2017). Sobre estos aspectos, aun cuando resaltando la vena comercial, hay que destacar la buena estructuración de los estudios que llevan a cabo Pérez-Latre, Portilla y Sánchez-Blanco (2011) y de manera más próxima al foco de este trabajo, en cuanto se replantean las transformaciones en las estructuras de poder, los trabajos de Gil de Zúñiga *et al.* (2010), como interpretación esperanzadora de tal transformación, o de Sunstein (2017), desde una interpretación más crítica.

Más allá de los estudios centrados en la acción política de las redes sociales y en las redes sociales por parte de los usuarios, han de subrayarse las reflexiones de los retos metodológicos que supone esta forma de comunicación para la investigación de audiencias y la recepción. De forma más concreta, las que han abordado la recepción en la Red (Berstein *et al.*, 2013), y las que proponen nuevos diseños para abordar la investigación de audiencias en social media (por todos ellos, por sus particulares miradas: Hansen *et al.*, 2011 y Rudat, Buder y Hesse, 2014; por la propuesta del compartir contenidos en las redes sociales como indicador: Rudat; Buder, 2015; García-Perdomo *et al.*, 2017). Retos metodológicos que aquí sólo se han tratado desde la concreción de un diseño metodológico que busca complementar distintas prácticas de investigación (Callejo-Gallego; Viedma, 2006, p. 41 y ss.).

Sobre el uso de las redes sociales por parte de las instituciones públicas, convirtiéndose principalmente en emisores, destacan algunas investigaciones centradas en instituciones únicas o en un nivel concreto de la Administración. Así, por ejemplo, los estudios que han seguido la política de la *Open Government Initiative* del Presidente Obama han tenido distintas concreciones: ciudades, estados, etc. (por todos: Unsworth; Townes, 2012). Para el caso español, en los ayuntamientos (Gandía; Marrahí; Huguet, 2016). Más vinculado con los procesos electorales y sus campañas, los estudios sobre política e internet, que apuntan como un elemento más al uso de las redes sociales online, de Anduiza *et al.* (2010).

La consideración de una ganancia en transparencia gubernamental a partir de las redes sociales ha permitido que algunos autores hayan situado las redes sociales online en el centro del análisis de este concepto politológico, ya sea hablando de una sociedad de la supertransparencia (Austin; Upton, 2016), subrayando la gran dificultad por parte de las organizaciones para mantener informaciones fuera del espacio público, ya sea para subrayar los límites de la norma española (*Ley de transparencia 19/2013*) para el desarrollo concreto de tal concepto (Pintado-Pérez; Paniagua-Rojano, 2018). Una transparencia que también es analizada en sentido inverso, como la vulnerabilidad informativa de los ciudadanos hacia el poder (Trottier, 2012; Bekkers; Edwards; De-Kool, 2013), siendo este aspecto el que aquí cobra especial relevancia desde la posibilidad de actuación conjunta de una red articulada de cuentas de redes sociales, en la medida que dependen organizativamente de un único vértice jerárquico, resumible aquí en el Presidente de Gobierno. De seguirse este patrón de comportamiento podría hablarse de una especie de macromedio de comunicación con múltiples canales, formando una red de cuentas de redes sociales. Otra potencial caracterización podría ser la de cuentas dispersas sin conformar una red-de-redes, pero con un objetivo de fondo común, como es el establecimiento de la imagen corporativa de la respectiva institución propietaria de la cuenta. El último modelo de actuación acentúa la dispersión; pero ahora tomando un carácter más personalizado, no tan implicado con la propagación de la imagen institucional. Distintos modelos para enfrentarse a una notable potencial audiencia, ya que el 68,8% de los españoles entre 16 y 74 años³, o el 58% entre 18 y 74 años⁴ usa redes sociales. De todas ellas, el 95% en Facebook o Twitter. Sólo el 43% usa exclusivamente otras redes.

2. Metodología

En primer lugar se ha optado por diseñar una metodología de observación focalizada en los registros que dejan las propias redes sociales online. Es importante resaltar esta característica de las redes sociales digitales como registro, como lugar donde quedan huellas de lo que hacen todos los actores, incluidas las instituciones públicas que tienen cuenta en Twitter o Facebook.

La actividad en Twitter y Facebook se registró a partir del seguimiento durante dos meses, entre el 31 de enero y el 1 de abril de 2017, de las cuentas de las instituciones de la ACE presentes en cada una de dichas redes. Un análisis de estos datos, orientado a incorporar formas de aproximación empírica para recoger el sentido dado por los distintos actores, se desarrolla en Agudo-Arroyo y Callejo-Gallego (2019). Hay que señalar que, en la medida que el objeto de estudio es la observación de dicha actuación institucional y funcional en las redes sociales, se ha dejado fuera la cuenta que mayor número de seguidores tiene, como es la del Presidente de Gobierno. Hay que tener en cuenta que al tener la máxima responsabilidad política y ejecutiva del país, no tiene atribuidas funciones sobre campos específicos de actuación y su contenido es eminentemente político (de dirección política), siendo entonces muy evidente el sentido de sus mensajes para los receptores, sin potencial camuflaje funcional alguno. En el período analizado se han seguido los mensajes de:

- 57 cuentas de instituciones de la ACE en *Facebook*, para cuya captura se ha utilizado el software *Netvizz*.
- 90 cuentas de instituciones de la ACE en *Twitter*, para cuya captura se ha utilizado el software *Ncapture*, de *NVivo*.

Se ha construido así una muestra de la actividad en las redes sociales digitales de todos los organismos funcionales de la ACE que tienen cuenta en la misma. Ello ha supuesto la captura de 7.348 mensajes en *Facebook* y 39.359 mensajes en *Twitter*. Este material se ha analizado:

- Cuantitativamente, centrándose el análisis en las características de la actividad registrada en las respectivas redes sociales.
- Análisis categorial, a partir de la construcción de un corpus de mensajes de los días 1 de febrero y 21 de marzo. Estos días se han seleccionado de manera aleatoria, aun cuando antes de realizar el análisis se ha comprobado que los niveles de actividad en las dos redes sociales digitales pueden considerarse normales, no estando alejados de la actividad media en un día laborable.

Con la finalidad de aproximarnos al sentido que se da al uso de las cuentas en los medios sociales por parte de las instituciones de la ACE y de sus audiencias, se han llevado a cabo cinco entrevistas cualitativas y abiertas a responsables de estas cuentas. El principio que ha guiado la construcción de tan pequeña muestra es el estructural, de manera que se ha tratado de que estuvieran presentes gestores de cuentas con muchos y con pocos seguidores, de instituciones con un gran tamaño y de instituciones de relativo pequeño tamaño. Se ha entrevistado a gestores de cuentas de redes sociales de:

- una institución relativamente pequeña y con relativamente pocos seguidores;
- una institución relativamente grande y con muchos seguidores;
- instituciones relativamente grandes (ministerios) con un número de seguidores que puede considerarse alto y medio;
- una institución relativamente grande, con un número de seguidores que puede considerarse pequeño.

Por razones de confidencialidad, no se exponen públicamente los nombres de los distintos gestores, ni de sus instituciones.

¿Hasta qué punto los ciudadanos perciben la presencia en las redes sociales digitales de instituciones como una actividad política de tales instituciones? Una pregunta a cuya respuesta nos hemos aproximado a través de la realización de tres grupos de discusión entre usuarios habituales de redes sociales. La opción por esta práctica de investigación viene dada por la intención de responder a esa pregunta desde el discurso más o menos espontáneo, y no de la producción de una situación de pregunta, tendente en mayor o menor grado a respuestas normativas o de deseabilidad social (decir lo que se cree que hay que decir). Para ello y teniendo en cuenta la modestia de recursos para llevar a cabo el trabajo de campo, la aproximación ha estado constituida por el material discursivo producido por tres grupos de discusión en Madrid, de sectores que ocupan posiciones centrales y medias en la estructura social, con los siguientes perfiles respectivos de usuarios de *Twitter* y *Facebook*:

- Jóvenes (hombres y mujeres) profesionales ocupados, entre 25 y 30 años, en ocupaciones vinculadas con estudios realizados y no relacionadas con marketing, política; siendo fundamentalmente empleados públicos, empleados de banca y similares; de clase social media-media/media-alta.
- Hombres entre 30 y 40 años: ocupados en sector servicio (comercios, turismo, etc.) y administrativo (oficinas, despachos, banca, seguros), pero no como empleados públicos; de clase media.
- Mujeres entre 30 y 40 años, la mitad ocupadas; de clase media-baja.

La dinámica de las reuniones fue la siguiente:

- uso habitual de las redes sociales digitales: motivaciones, resistencias, argumentos, etc.;
- actividades que han dejado de hacerse o se hacen menos, de manera que tal cambio pudiera atribuirse al mayor uso de las redes sociales. Especialmente dirigido a sondear la menor relación con los medios de comunicación;
- cuentas no personales de redes sociales digitales que se siguen y razones para ello;
- presentación a los participantes de una pequeña muestra de mensajes en cuentas en social media de instituciones: empresas, instituciones públicas, organismos, etc.;
- presentación de mensajes en cuentas de social media de instituciones de la ACE.

3. Resultados

Twitter

Las noventa cuentas de *Twitter* observadas de organismos de la ACE acumulan 9.478.314 seguidores y siguen 90.001 cuentas. De media siguen a uno de cada cien seguidores, admitiendo como bastante probable el hecho de que las cuentas seguidas se encuentren entre los seguidores. No obstante hay algunas que no siguen otras cuentas.

Si se parte del número de seguidores puede observarse la gran diferencia entre unas cuentas y otras. Mientras unas superan los dos millones y medio de seguidores en *Twitter* (*Policía Nacional*), otras apenas llegan al medio millar. Es decir, la que cuenta con más seguidores tiene cinco mil veces más seguidores que la que cuenta con menos. También es perceptible la desproporción entre número de seguidores y número de cuentas seguidas en la gran mayoría de los casos observados. La cuenta con más seguidores —con 2.639.230 seguidores— en *Twitter*, *Policía Nacional*, no sigue a nadie,

como tampoco lo hacen las del *Boletín Oficial del Estado* y la del *Servicio Público de Empleo (SEPE)*. Solamente hay algunas excepciones (*INTA* o *ICEX⁵*) en las que se aprecia cierto equilibrio entre número de seguidores y de cuentas seguidas. Es relativamente importante el peso (relación cuentas seguidas/seguidores) de las cuentas seguidas en función del número de seguidores en:

- *Icexoeco* (79,7%);
- *Fundación ICO* (51,7%);
- *Consejo Superior de Deportes* (33,8%);
- *Organismos de Puertos* (26,6%);
- *Museo Geográfico Minero* (23,4%).

Después de *Policía Nacional*, continúan por número de seguidores *Museo del Prado* (1.080.945), *Guardia Civil* (762.011) y *Museo Reina Sofía* (696.494).

Es sintomático el aire familiar que tienen los organismos que se encuentran con las cuentas con mayor número de seguidores. Por un lado, fuerzas de seguridad. Por otro lado, museos. Por un lado, mensajes que entran de lleno en el mundo de vida de los ciudadanos. Por otro lado, mensajes con un fuerte componente divulgativo⁶.

Esta distribución desigual del número de seguidores hace que las cinco cuentas con más seguidores (*Policía Nacional*, *Museo del Prado*, *Guardia Civil*, *CSIC* y *Vicepresidenta del Gobierno*) acumulan más de la mitad (54,6%) del total de todos los organismos.

Un diagnóstico parecido podría establecerse con respecto a la distribución de las cuentas seguidas por el conjunto de los organismos de la ACE en *Twitter*, ya que el 50% del total de cuentas seguidas es llevado a cabo por seis cuentas de instituciones de la ACE. Ahora bien, cambian los titulares de estas cuentas, ya que aquí está a la cabeza y con 19.743 cuentas seguidas, el *Consejo Superior de Deportes (CSD)*⁷. A continuación del *CSD*, se encuentran el *Ministerio del Interior*, *ICEX* y *Ministerio del Interior*. En este *Ministerio*, con las cuentas de *Policía Nacional*, *Guardia Civil*, ministro de *Interior* y la propia del *Ministerio*, se aprecia lo que podría denominarse una política de comunicación en la que las redes sociales digitales tienen un papel relevante, como pone de relieve la entrevista realizada al gestor del perfil de la *Guardia Civil*.

El eco de la actividad de las cuentas en *Twitter* de las instituciones de la ACE puede aproximarse a partir de los retweets que reciben sus mensajes. Hay que tener en cuenta que tal eco no sólo recoge lo que podríamos asumir como el impacto de un mensaje en función de las características de éste, sino también el número de seguidores que tiene la cuenta, ya que, a mayor número de seguidores es mayor la probabilidad de que un mensaje emitido sea retweeteado. En cualquier caso las cuentas que obtienen de media mayor número de retweets por tweet están relacionadas con el *Ministerio del Interior –Guardia Civil*, *Policía Nacional*, ministro de *Interior* y el propio *Ministerio del Interior*— lo que seguramente tiene que ver con el seguimiento de una estrategia común⁸. Al menos, con la asunción explícita o implícita de un patrón común de actuación en los medios sociales.



<https://twitter.com/DGTes>



<https://twitter.com/sanidadgob>

Facebook

Por su lado, en Facebook se han localizado 57 cuentas de organismos e instituciones de la ACE, con un total de 7.348 mensajes, lo que supone una media de poco más de dos mensajes por día, ya sea emitidos o recibidos, lo que apunta a una actividad relativamente baja. El número total de seguidores acumulados por estas 57 cuentas es de 3.589.803, aun cuando es posible que compartan algunos de ellos por lo que, de emitir un mismo mensaje, no se alcanzaría ese número total de sujetos.

Museo del Prado, con casi novecientos mil seguidores, presenta el mayor número de fans, por delante de *Policía Nacional*, con poco más de medio millón de seguidores. El mayor papel de las imágenes en Facebook parece estar relacionado con el ascenso al primer puesto de la cuenta de la pinacoteca, ya que esta red social online es concebida mejor para gestionar el uso de imágenes junto a *Instagram*, tal como refieren los propios usuarios en los grupos de discusión. La tercera cuenta en número de seguidores es también un museo, el *Reina Sofía*, con cerca de trescientos cincuenta mil seguidores; y la cuarta, otra que hace también amplio uso de las imágenes, la *Biblioteca Nacional*.

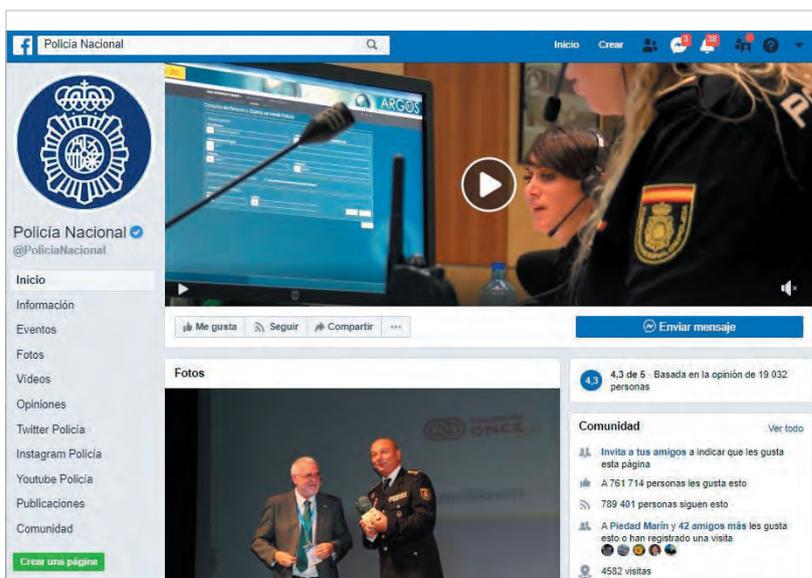
La concentración de seguidores también es ostensible. Las primeras cinco posiciones (las ya referidas más la cuenta de la *Dirección General de Tráfico*) acumulan el 60% del total de seguidores en Facebook de las cuentas de instituciones de la ACE.

A partir del software utilizado para la recolección y análisis de Facebook (*Netvizz*), puede realizarse una aproximación a la recepción que han tenido los mensajes emitidos por instituciones de la ACE desde sus cuentas. Se obtiene así un acercamiento al eco que tiene la actividad en la red social online de tales instituciones. Claro está, una cuenta con muchos seguidores tiene mayor probabilidad de recibir mayor número de reacciones –con independencia del sentido de tales reacciones– que una cuenta con menor número. Ha de señalarse la relativa plausibilidad del supuesto retroactivo inverso y es que podría establecerse que el número de seguidores de una cuenta en la red social digital está relacionado con una actividad acumulada, que ha ido obteniendo una respuesta positiva de los receptores, como una forma de acumular audiencia.

La cuenta con una media más elevada de “me gusta” (*likes*) por mensaje emitido es *Museo de Prado* con 2.513,66 *likes* y le sigue *Policía Nacional* con 2.224,53. Hay que subrayar cómo esta segunda cuenta no se encontraba entre las de mayor actividad –es decir, con mayor número de mensajes emitidos propios durante el período analizado– y, sin embargo, los relativamente pocos mensajes que emite tienen un notorio eco. Algo parecido podría decirse de la cuenta *Guardia Civil*, con una media de 1.661,02 *likes* por mensaje emitido, ocupando la tercera posición. Una tónica de éxito en la recepción media sin una extensa actividad que sigue en las cuentas de *Vicepresidenta del Gobierno* y *Ministerio de Defensa*.

Sólo cinco –*Museo del Prado*, *Biblioteca Nacional*, *Salvamento Marítimo*, *Dirección General de Tráfico* y *Museo Reina Sofía*– de las cuentas que tienen una media de *likes* por mensaje por encima de la media presentada por el total de las analizadas (168,83 *likes* de media en el total) están entre las que mayor actividad propia presentan; y sólo una –*Museo del Prado*– está entre las de mayor media (Agudo-Arroyo; Callejo-Gallejo, 2019).

Policía Nacional es la cuenta que registra una media con mayor número de respuestas –distintas a los *likes*– con un total de 4.581,48. Sigue *Museo del Prado*, con 3.716,96, y *Guardia Civil*, con 2.810,93. Hay que recordar que estas tres cuentas, por este mismo orden, son las que presentan mayor número de seguidores en Facebook⁹.



<https://www.facebook.com/PoliciaNacional>

“ La cuenta con una media más elevada de “me gusta” (*likes*) por mensaje emitido es *Museo de Prado* con 2.513,66 *likes* y le sigue *Policía Nacional*, con 2.224,53 ”

“ La audiencia acumulada por las instituciones de la Administración Central del Estado en las redes sociales supera los 9.931.769 seguidores netos ”

Twitter + Facebook

La audiencia acumulada por las instituciones de la ACE en las redes sociales supera los trece millones de seguidores (*TW+FB*: 9.478.314+3.589.803 = 13.068.117). Teniendo en cuenta duplicaciones –tienen cuenta de *TW* y *FB*– se aplica un corrector (el 16% de la población mayor de 18 años comparte *Twitter* y *Facebook*, porcentaje que asciende al 24% de los que tienen *Twitter* o *Facebook*, lo que no quiere decir que tengan las mismas cuentas en las dos redes): 13.068.117x0,76=9.931.769 seguidores netos. Una cantidad de seguidores entre los que es posible que se incluyan *bots* u otros ruidos en la medición, pero que en cualquier caso es una cantidad apreciable. Esta cantidad es superior a la de la mayor parte de los medios de comunicación en español, aunque su producción de contenidos sea más limitada, lo que no impide que se convierta en un importante potencial de receptores de un único mensaje, potencialmente emitido desde un único punto de poder. En la tabla 1 se muestra este resultado en comparación con la potencial concentración de audiencia de las más importantes corporaciones mediáticas presentes en nuestro país.



<https://www.facebook.com/GuardiaCivil.es>

Tabla 1. Potencial seguimiento acumulado de las distintas corporaciones mediáticas¹⁰ en España (Unidad: miles individuos/cuentas)

Corporación o centro de concentración de poder	Audiencia media diaria en medios	Twitter	Facebook	Total
Administración Central del Estado		9.478	3.589	13.067
Prisa	11.528	10.260	7.837	29.625
Unión editorial	3.784	8.194	6.869	18.847
Atresmedia/Planeta	11.976	3.356	2.486	17.818
Mediaset	9.052	2.710	2.275	14.037
RTVE	6.598	1.410	1.100	9.108
Vocento/COPE	4.544	1.978	326	6.848

Como ocurre con los propios seguidores de las cuentas en *Twitter* y *Facebook* pertenecientes a la Administración Central del Estado, entre estas cifras de seguidores de las corporaciones mediáticas españolas hay repeticiones: seguidores y audiencia de distintos medios de comunicación de la misma corporación. Esto puede concebirse como una fuente de ruido sobre la definición de las cifras mostradas, pero también posibilita la redundancia del mismo mensaje recibido por tales seguidores y su mayor potencial de credibilidad a partir de su repetida referencia en la esfera mediática a partir de aparentes distintas fuentes, por el fenómeno de eco en el conjunto del sistema de comunicación mediada.

Desde su uso, las redes sociales online están incorporadas a la vida cotidiana y, sobre todo, forman parte de nuestro mundo de vida, concepto fenomenológico (Schutz, 1974) por el que se subraya su familiaridad entre múltiples categorías sociales. No obstante, además del hecho de que no todos los ciudadanos son usuarios de redes sociales online, cabe establecer niveles de uso entre los que sí lo son, aunque esto no es objeto de esta presentación. ¿Hasta qué punto esto es trasladable a la relación con las instituciones públicas? Teniendo en cuenta que suele tratarse de instituciones conocidas, no parece que la desconfianza procediera del desconocimiento. Sin embargo, debe subrayarse el contexto de duda, temores y sensación de vulnerabilidad e incertidumbre que parece rodear el uso de las redes sociales online y, por tanto, la relación con quien se encuentre en ellas.

Centrándonos ahora en los mensajes propios, emitidos por las propias instituciones, el que más eco –en clave de retweets– ha encontrado es de la *Guardia Civil* y se trata del recuerdo de una obligación, de un mandato, como es el de llevar abrochado el cinturón de seguridad cuando se está en un automóvil:

“Aprovechando que el Guadalquivir pasa por #Sevilla, Sr @cristobalsoria, recuerde que el cinturón de seguridad es ob...”.

Tweet que obtiene 12.550 retweets y que es la respuesta al tweet de un ciudadano, destacándose el tono o perfil del mensaje. Aquí no es la búsqueda de complicidad por la apelación emocional, sino una demanda de complicidad en clave de guiño, que pone de relieve el que se comparte una misma cultura, muy alejado de un estilo formal, burocrático o au-

toritario. A partir de un estilo de proximidad, utilizando un dicho o una transformación de un dicho clásico a la situación concreta del mensaje (del “aprovechando que el Pisuega pasa por Valladolid” se pasa al “aprovechando que el Guadalquivir pasa por Sevilla”), se introduce un mandato de carácter general, una instrucción, pero sin soportar tal forma de instrucción. Un estilo personalizado, inserto en el mundo de vida de los receptores, que, como se ha podido comprobar en los grupos de discusión, se ha constituido en seña de identidad de esta cuenta institucional en los medios sociales.

El siguiente tweet original con más retweets (10.243) también es de la *Guardia Civil* y se hace eco del fallecimiento del joven malagueño Pablo Ráez, en el que se reconoce su lucha en favor de las donaciones para los trasplantes de cara a enfrentarse a la leucemia:

“Ha muerto Pablo Ráez, un valiente luchador contra la leucemia #DEP Nos dio más fuerza para gritar #DonaMédula, sé...”.

Se observa de nuevo la dimensión emocional en el mensaje que reclama complicidad. Un mensaje dominado por la función expresiva del lenguaje, que ha encontrado a su vez expresiones de solidaridad en clave de retweet. Hay que señalar cómo en este mensaje, con tan notable eco, la institución no se limita a reflejar una realidad en mayor o menor medida vinculada con su campo de actuación o con su ámbito de servicio, sino que se informa de un hecho y se destacan unos valores, que de esta manera hace suyos la propia institución. El vínculo con la audiencia trata de ir más allá del estricto campo de actuación de la institución, yendo más allá de la función institucional.

El post en *Facebook* que recibe más *likes* es una foto publicada por la cuenta del *Museo del Prado*: 21.354 likes. Hay que señalar que es la práctica habitual en esta cuenta la publicación de fotografías de obras artísticas, ya sea por estar relacionadas con el patrimonio de la institución, o vinculadas a alguna celebración o efemérides del día. Parecen unirse la intención divulgativa con la asunción del “aura” (Benjamin) de la obra de arte: esto es una obra de arte.

El post que recibe más comentarios es de la cuenta del *Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social*, con 1.577, relativo a la violencia de género:

“Campaña para identificar y prevenir diez formas de violencia de género digital 10 Formas de #ViolenciaDeGénero Digital #HaySalida016 #FuerzaenmiVoz”.

Recibe una respuesta activa en forma de comentarios, reacciones (emoticonos) y compartición del mensaje, pues es también el más compartido, con 32.739 *shares*.

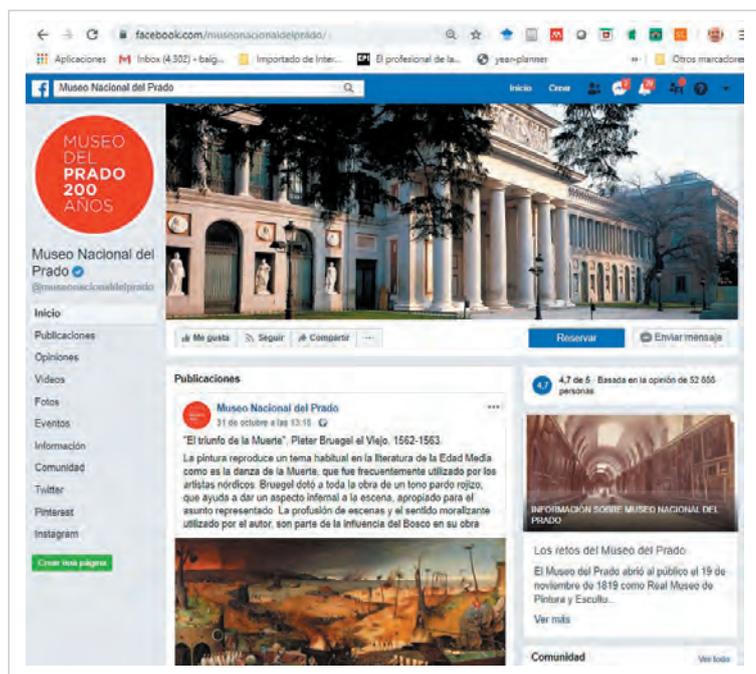
El mensaje con más *love* (reacción) es de la *Policía Nacional*, acompañando foto al siguiente mensaje:

“¿Quieres adoptar un agente dulce guapo listo y que está como un roble? Se llama Casper tiene 6 años y está deseando irse contigo a casa. Es un perro dulce que se lleva muy bien con adultos niños, perros, y a los gatos les ignora”.

El mensaje consigue 1.607 reacciones de *love* y es una muestra de comunicaciones en las que el ciudadano se implica en lo que podríamos denominar “búsqueda”. En este caso, búsqueda de alguien para adoptar a un perro. A través de las redes sociales digitales y la difusión-replicación de los mensajes a partir del “compartir”, los participantes en la búsqueda se multiplican.

Una política de comunicación que se abre a la participación de los ciudadanos, extendiendo en ellos las funciones de la propia institución, que también tiene su registro en las reacciones/emoticonos *sad*. Así, el mensaje que alcanza más reacciones de esta característica es uno de la *Guardia Civil* en el que, al tiempo que recuerda las víctimas por terrorismo, que es lo que hace que las reacciones se condensan en esa categoría, recoge un eslogan que resume, en buena parte, la política de esta institución en el uso de las redes sociales:

“No os olvidamos. Un año más nos faltan 193 personas que injustamente fueron asesinadas. Nuestro mejor homenaje es seguir trabajando día tras día para que nunca se repita. Contra el terrorismo tú puedes ser nuestros ojos y nuestros oídos. #Colabora #062”.



<https://www.facebook.com/museonacionaldelprado>

El mensaje registra 1.862 *sad*, haciéndose eco del recuerdo de las víctimas del 11 de marzo de 2004, pero reclama la colaboración de la ciudadanía: “contra el terrorismo, tú puedes ser nuestros ojos y nuestros oídos”.

El mensaje que recoge el mayor número de reacciones de enfado (*angry*) corresponde también a la *Policía Nacional* y también es sobre animales, en esta ocasión denunciando el maltrato de los mismos:

“¡¡STOP #MALTRATOANIMAL!! Si tienes alguna información sobre quién coloca comida con alfileres o alambres en parques ¡AVÍSANOS!”

Las entrevistas a los cinco gestores de perfiles han mostrado una notable diferencia en sus experiencias, capacidades actuales y horizontes de gestión. Ahora bien, todos son conscientes de la disposición de ese capital-audiencia, del hecho de un número de receptores, inaccesible desde otro tipo de recursos, canales a mano o instrumentos. Es más, con cierta independencia del número de seguidores actuales, todos presentan estrategias para ir acumulando audiencias, ya sea con mensajes útiles, ya sea con mensajes sencillamente insertos en el mundo de vida de los ciudadanos, aun cuando ni siquiera se encuentren directamente relacionados con la función del organismo. La cuestión es estar ahí e ir acumulando capital-audiencia, para cuando se emitan mensajes de servicio, calificados como “información de utilidad”. Para ello, utilizan preferentemente un lenguaje menos formal que el habitual.

La personalización de los mensajes y la institución está en el centro de las estrategias de uso de los medios sociales por las instituciones, como han puesto de relieve las entrevistas a gestores de los perfiles institucionales:

“El objetivo que intento dar de las redes sociales es contarles a los españoles que sepan lo que hacen las Fuerzas Armadas, el nivel de profesionalidad pero también demostrar que, además de llevar uniforme, también somos personas... Yo lo que intento es que la gente vea que somos personas” (entrevista *Ministerio de Defensa*).

“Nuestra filosofía es poner cara al *Ministerio de Exteriores*” (entrevista *Ministerio de Exteriores*)

Un objetivo de aproximación al ciudadano que tiene muy en cuenta dónde están los ciudadanos en este tipo de canales:

“Si hay un *trending topic* que tiene que ver con mi trabajo particular, pues me subo al carro” (entrevista *Guardia Civil*).

“Intentamos buscar la percha para colgar lo que a nosotros nos interesa, los mensajes de concienciación” (entrevista *Ministerio de Agricultura*).

Con menos seguidores, de una de las instituciones menos conocidas señalaron el carácter previo y prioritario que tiene para ellos el darse a conocer:

“Lo que queremos es divulgar y difundir” (Entrevista *Oficina Española de Patentes y Marcas*).

Ha de resaltarse que la personalización no es la única estrategia de comunicación compartida. Cabe destacar también la evitación de la controversia en este canal, compartida por todos los entrevistados:

“So pena que haya un fuego... no contestamos a los comentarios negativos” (Entrevista *Ministerio de Defensa*).

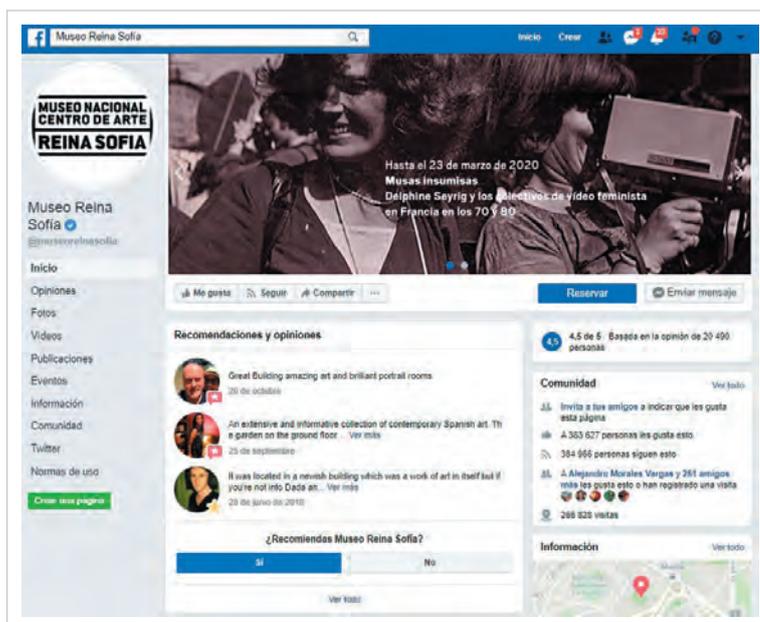
El otro lado del vínculo entre medio y audiencia es el del receptor. Puede considerarse el nivel parásito o del valor de uso, en la medida que es por el que queda justificada la relación con las redes sociales online, especialmente con aquellas cuentas que no se conocían antes. Hay que resaltar que el vínculo es previo a la interacción:

“Bueno, pero no tiene por qué interactuar, solo informarte y...” (grupo n. 2).

Desde este nivel se valoran especialmente las funciones con respecto a la información, como por ejemplo la inmediatez para la recepción de una información.

“Yo lo utilizo sobre todo para información, y rapidez, rapidez, rapidez” (grupo n. 2).

Hay que subrayar que desde los grupos, las instituciones son las instituciones. Esto es a la vez fuente de confianza y cierta desconfianza. Hay confianza en el reconocimiento de saber con bastante seguridad qué es cada institución. No hay problemas de “perfiles falsos”. Desde este punto de vista, la cuenta de la institución es la institución, con su fuerza



<https://www.facebook.com/museoreinasofia>

simbólica y su estabilidad. Están validadas de antemano por el solo hecho de decir qué institución es, con independencia del lenguaje utilizado:

Mujer 1: “Y ahí te da como un poco más confianza porque sabes que si alguien se pone un perfil diciendo que es la policía y no lo es, el marrón es más grande que si...”

Hombre 2: “No, pero luego está el tic este que ponen de, de reconocimiento”

Hombre 1: “Sí, como que está validado y tal”

Hombre 2: “O sea, que no es un perfil falso” (grupo n. 1).

La confianza en el reconocimiento se ve compensada con cierta desconfianza en las consecuencias que puede tener el seguimiento de esa institución y, en mayor medida, la desconfianza sobre las consecuencias que puede tener emitir mensajes críticos con respecto a la institución, en función de su consolidada imagen previa. Es principalmente una cuestión de percepción de relación asimétrica. Claro está, cuando el contacto se limita a recibir información de servicio (transporte, meteorológico, etc.), la desconfianza puede considerarse mínima o casi inexistente. Sin embargo, en casi toda relación con instituciones públicas en redes sociales online se percibe estar dando información y estar siendo controlado por el conjunto del Estado, por el poder del Estado, que tiene dibujado, desde la perspectiva de los usuarios, como centro de control el *Ministerio de Hacienda* (“Hacienda”, como es denominado) (Agudo-Arroyo; Callejo-Gallejo, 2019). Todas las instituciones públicas son un poco *Hacienda*, como si estuviera *Hacienda* detrás:

Moderador: “Sí, pero una cosa es internet, sí, pero digo el, digo las redes sociales, el tenerle como..., no sé si como..., si se dice así, como amigo, ¿se tiene como amigo a la oficina de empleo?”

- No, gracias. Como amigo, no.

- Es seguir.

- Es seguir, seguir, gracias, seguir. Como amigo, nunca, jamás [risas].

- Señor Montoro no [risas].

- Amigos no, amigos no vamos a ser jamás.

- Eh, no [risas]” (grupo n. 3).

Junto a tal sombra de sospecha centrada en el control, que impide la profundización en el vínculo (“amigos no vamos a ser jamás”), a pesar de los esfuerzos de personalización por parte de la institución, se encuentra la relacionada con el tipo de comunicación percibido como dominante, considerado como “publicitario”, que es un tipo de mensaje aceptado y legitimado, en el que no se proyectan más intereses específicos que los relativos a la promoción de la propia institución. Esto es importante porque lo separa del mensaje partidista y, por lo tanto, de contenido político:

“Más que partidista, yo diría que es publicitario. Pero tanto como partidista... Ahora, que lo use un partido u otro... Pero creo que es más informativo, es más... [...] es publicidad” (grupo n. 2).

Por lo tanto, se observa cierta distancia de los seguidores de estas cuentas de *Twitter* y *Facebook* del Estado en dos sentidos, tanto en los mensajes emitidos por las instituciones, como en los mensajes que pudieran emitir los ciudadanos. Ahora bien, en ambos casos se trata de prevenciones que cabe considerar relativas, que no parecen obstaculizar la intensificación del vínculo que se intenta establecer entre emisor (institución) y su audiencia (ciudadanos) a partir del uso del lenguaje personalizado y cercano en este tipo de canal por parte de las instituciones. Si la motivación de los individuos para entrar en contacto con las instituciones públicas en las redes sociales online está centrada en la recepción de información, el dibujo de la motivación de las instituciones públicas parece débil. Es más, en la medida que se señala la obligación como fundamental razón para que las instituciones públicas tengan cuenta de redes sociales online, se señala que la motivación surgida de las instituciones es escasa. Es decir, no se ve tras ellas intereses que trasciendan a la propia oferta de información, aun cuando ésta sea calificada de publicidad.

4. Conclusiones

Desde el análisis tecnopolítico de la comunicación, se ha hecho más hincapié en el activismo y la potencial participación de los ciudadanos (Gil de Zúñiga *et al.*, 2010; Unsworth; Townes, 2012; Gandía; Marrahí; Huguet, 2016), que en la gestión de los nuevos instrumentos para la comunicación por parte de las instituciones en general y del Estado en particular. Es decir, se ha puesto más el acento en la disponibilidad de nuevos instrumentos y medios de comunicación por parte de los elementos más activos de la sociedad, que en la disponibilidad y nueva subordinación de la sociedad que se genera a partir de la acumulación y concentración de receptores de los mensajes, constituyendo un peligro para la situación actual de las democracias, dada la concentración de poder mediático y el gran número de seguidores disponibles. Sobre todo, si se tiene en cuenta el capital-audiencia que se ha registrado en nuestra aproximación. Un volumen de capital-audiencia por parte de las cuentas en redes sociales online que gestiona la Administración Central del Estado. Un capital-audiencia que puede compararse al de las grandes corporaciones mediáticas en España. Por debajo del volumen

Desde los grupos de discusión, las instituciones son las instituciones. Es decir, hay confianza en el reconocimiento, de saber con bastante seguridad qué es cada institución, no hay problemas de perfiles falsos

de grupos de comunicación como *Prisa, Unión Editorial o Antena3/Planeta*, es parangonable al de grupos como *Mediaset, Vocento/COPE o RTVE*, dejando a un lado la vinculación de este último con el propio Gobierno.

Tamaño y calidad del capital-audiencia entre las distintas instituciones de la ACE son muy desiguales. El resultado de ambos aspectos parece condicionado por la articulación de al menos los siguientes factores, algunos de los cuales se apuntaban ya en **Agudo-Arroyo y Callejo-Gallego (2019)**:

- relevancia de la institución de que se trate, pues hay instituciones que se consideran muy relevantes en el mundo de vida de los sujetos (*Policía Nacional, Guardia Civil, Renfe-Cercanías*);
- relación ciudadana que se tenga con esa institución u organismo, que puede ir desde la proximidad y apoyo (*Policía Nacional, Guardia Civil*) a la subordinación o acentuación de la sensación de ser vigilado por la Administración Pública (**Webster, 2012**), que en nuestra investigación se ha concretado especialmente en la imagen de *Hacienda*;
- integración de la política comunicativa de los organismos a través de redes sociales en la política comunicativa del organismo, de manera que se constituye un estilo propio de emisión, que lleva a unas determinadas expectativas de recepción (*Guardia Civil, Policía Nacional*), lo que genera una imagen de autonomía de la institución, pudiendo hacer olvidar entre los receptores de sus mensajes su dependencia jerárquica del Gobierno;
- integración de los contenidos en la vida cotidiana y gustos de los receptores –como ocurre con el *Consejo Superior de Deportes*, o incluso *la Biblioteca Nacional o el Museo del Prado*– especialmente a través de un lenguaje que tiende a alejarse de la formalidad burocrática y a usar la personalización del mismo como estrategia, tal como han puesto de relieve el análisis de los mensajes con más eco y las entrevistas a los gestores de los perfiles institucionales en las redes sociales online, profundizando así en el vínculo entre instituciones-emisores y ciudadanos-receptores;
- la acumulación de capital-audiencia depende en buena parte de ese esfuerzo de aproximación derivada de un lenguaje más cotidiano y menos formal, un lenguaje que parece generar confianza, tomando ya en cuenta la perspectiva de los receptores;
- aspectos cuantitativo (acumulación) y cualitativo (características del vínculo) del capital audiencia que es necesario afrontar desde el reto metodológico que supone siempre (**Callejo-Gallego; Viedma, 2006**) la articulación de técnicas de investigación perteneciente a distintas perspectivas, cualitativa y cuantitativa.

La principal motivación argumentada para constituirse en seguidor de las cuentas de redes sociales de las instituciones es como directos receptores de la información producida por esas instituciones, sin intermediarios, dejando a un lado la percepción de que la propia institución pueda constituirse en intermediario (partidista) de un foco de poder centralizado. Por lo tanto, confianza por ser una información directa. Cierta desconfianza por la observación –y potencial registro– que la propia institución realiza sobre los mensajes que pueden generarse y, a partir de ellos, los rastros dejados por sus emisores en distintos registros, poniéndose entonces de manifiesto –y sólo entonces– la vulnerabilidad de los ciudadanos hacia el poder, en coherencia con las denuncias de autores como **Trottier (2012)**, pero sin conciencia de la vulnerabilidad informativa, de la posibilidad de recibir mensajes interesados.

El continuo ataque del presidente de EUA, Donald Trump, al sistema de medios de comunicación es una de las características de la actual legislatura norteamericana. Ataque que lleva a cabo tanto desde apariciones en escenarios públicos como principalmente a través de sus cuentas en medios sociales como *Twitter*. Los ataques al sistema convencional de medios de comunicación (cabeceras de periódico, programas y cadenas televisivas, etc.) posiblemente no se expliquen sin relacionarlo con lo que ha sido su canal de expresión para llegar a la sociedad, a sus ciudadanos, y a los ciudadanos de todo el mundo, incluidos los periodistas que recogen, sin capacidad de interacción, los mensajes emitidos desde la cuenta presidencial. Un arma cargada con más de 23 millones de seguidores, de un relevante capital-audiencia.

Así, la comunicación de la política, al menos de determinada política, no parece necesitar ya del sistema de medios como instrumento para llegar de manera inmediata a una audiencia masiva. Esto permite al poder político mantener a los medios a una relativa distancia, aun cuando no cabe dudar de que siguen teniendo un papel relevante en la producción de opinión pública. Una audiencia inmediata, a la que inicialmente no es atribuible la expectativa de mensajes articulados sobre una sucesión de argumentos, pero que, al menos materialmente, llegan. Como dice **Webster (2014)**, una de las llamativas características de los medios sociales es su abundancia en las cifras. Desde una perspectiva histórica, aún por desarrollar, parece darse un paso más en la lógica de la acumulación centralizada de capital-audiencia, lo que pone a disposición de determinados focos de poder –aquí es el Estado– amplias cantidades de ciudadanos muy vinculados a tales medios, cuestión que ha sido dejada a un lado, incluso desde las posiciones recientes más críticas (**Sunstein, 2018**).

Más allá de la cantidad del capital-audiencia, lo más relevante es que los ciudadanos no se sienten audiencia del Gobierno y menos aún audiencia de mensajes políticamente controlados, aun cuando se han detectado resistencias a ser controlados ellos mismos por los organismos del Estado a través de los registros producidos por las redes sociales. Sin tal conciencia de “ser audiencia”, no creyéndose estar ante un medio de comunicación, las resistencias a los mensajes son menores. Una gubernamentalidad hecha a partir de mensajes que se viven como informativos, como próximos, que hacen que el poder esté más cerca de sus ciudadanos. Está en sus redes sociales.

5. Notas

1. Tal vez haya sido el sociólogo Pierre Bourdieu quien ha llevado una mayor extensión del concepto a ámbitos distintos del puramente económico-productivo, economizando así esos otros ámbitos o intentando salir de una concepción reducida de la economía. Véase, por ejemplo, **Bourdieu** (2012): capital cultural, capital social, etc.
2. Desde los promotores en el entorno empresarial del uso de las redes sociales online, más allá de su papel de hacer conocer a la empresa y llegar a más consumidores, destaca especialmente su capacidad de ser una vía para recoger de forma inmediata el *feedback* o sentir de éstos (**McKay**, 2008). Estrategias que, en todo caso, se ven respaldadas por el relativo bajo coste económico de este tipo de comunicación, especialmente cuando queda reducida a difusión de información (**Hellman; Kaufman**, 2001).
3. Encuesta de *Uso de las tecnologías 2016*, Instituto Nacional de Estadística.
4. *Centro de Investigaciones Sociológicas*, estudio número 7715, de 2015.
5. *Instituto de Comercio Exterior e Instituto Nacional de Técnica Aeroespacial* respectivamente.
6. A continuación, se encuentra el *Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC)* (567.137 seguidores), el *Ministerio del Interior* (367.172) y la cuenta de la *Vicepresidenta del Gobierno* (304.637), de manera que, a partir de ésta, se suceden ya las distintas cuentas sin una distancia tan notable como la observada hasta aquí.
7. La mayor parte de las cuentas seguidas son de deportistas o clubes deportivos españoles, así como de las federaciones deportivas de distintos áreas y niveles existentes en el territorio español.
8. Es la *Guardia Civil*, con 327,51 retweets de media por tweet original emitido la que mayor eco encuentra a sus mensajes. Sigue la *Policía Nacional* con 276,87 retweets de media. Ya, a bastante distancia, siguen las cuentas del *Ministerio del Interior* (102,6), la *Ministra de Defensa* (96,54) o el *Ministerio del Interior* (91,77).
9. Dentro de las distintas formas de recepción activa a los mensajes propios, con registro de algún tipo de comportamiento de respuesta, además de los *likes*, ya observados, cabe destacar el relativamente extenso uso de los llamados emoticonos o signos icónicos destinados a representar la reacción anímico-emocional producida en los receptores por esos mensajes originales.
10. Cada una de los grupos contiene varios medios de comunicación, de manera que los observados han sido:
 - *Prisa: Cadena SER, El país, Diario as, Cinco días, Emisora 40 principales, Radio olé, M80, Cadena dial*;
 - *Unión Editorial: El mundo, Marca, Radio marca, Expansión, Gol, Discovery max, TVUE*;
 - *Atresmedia/Planeta: Antena 3, La sexta, Neox, Nova, Mega, Atreseries, Onda cero, La razón, Europa FM*;
 - *Mediaset: Tele 5, Cuatro, FDF, Divinity, Energy, Boing, Bemadtv*;
 - *RTVE: (La 1, La 2, Clan, Teledporte, 24H, RNE*;
 - *Vocento/COPE: ABC, Correo vasco, Diario del pueblo vasco, COPE, TvVocento*.

En el cuadro se han tomado para la televisión las audiencias medias diarias, según el *Informe televisivo 2018*, de la empresa *Barlovento*, y el *Resumen general febrero a noviembre 2018* del *Estudio general de medios* de la AIMC para radio y televisión.

<https://www.barloventocomunicacion.es/audiencias-anuales/analisis-televisivo-2018>

<https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2018/11/resumegm318.pdf>

6. Referencias

- Agudo-Arroyo, Yolanda; Callejo-Gallego, Javier** (2019). "Una Aproximación integral a la presencia de las administraciones públicas en redes sociales". *Icono 14*, v. 17, n. 2, pp. 205-230.
<https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/1237>
<https://doi.org/10.7195/ri14.v17i2.1237>
- Anduiza, Eva; Cantijoch, Marta; Colombo, Clelia; Gallego, Aina; Salcedo, Jorge** (2010). "Los usos políticos de internet en España". *Revista española de investigaciones sociológicas*, v. 129, pp. 133-146.
http://ih-vm-cisreis.c.mad.interhost.com/REIS/PDF/REIS_129_051262609304456.pdf
- Austin, Robert D.; Upton, David M.** (2016). "Leading in the age of super-transparency". *MIT Sloan management review*, v. 57, n. 2, pp. 25-34.
<https://sloanreview.mit.edu/article/leading-in-the-age-of-super-transparency>
- Aznar, Hugo; Pérez-Llavador, Jordi** (eds.) (2014). *De la democracia de masas a la democracia deliberativa*. Barcelona: Ariel. ISBN: 978 84 344 1865 3
- Baumgartner, Jody C.; Towner, Terri L.** (eds.) (2017). *The internet and the 2016 presidential campaign*. Lanham: Lexington Books. ISBN: 978 1 498542968

- Bekkers, Victor; Edwards, Arthur; De-Kool, Dennis** (2013). "Social media monitoring: Responsive governance in the shadow of surveillance?". *Government information quarterly*, v. 30, n. 4, pp. 335-342.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.024>
- Bernstein, Michael S.; Bakshy, Eytan; Burke, Moira; Karrer, Brian** (2013). "Quantifying the invisible audience in social networks". In: *Proceedings of the SIGCHI Conference on human factors in computing systems*, pp. 21-30. ISBN: 978 1 4503 1899 0
<https://doi.org/10.1145/2470654.2470658>
- Bourdieu, Pierre** (2012). *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus. ISBN: 978 84 30609116
- Callejo-Gallego, Javier** (2004). "Lecciones de marzo". Separata de *Revista Barataria: III Premio Fermín Caballero de la Asociación Castellano-Manchega de Sociología*, pp. 51-70.
- Callejo-Gallego, Javier; Gutiérrez, Jesús** (2016). "Social networks: Dialogic artefacts". *International journal of society systems science*, v. 8, n. 2, pp. 99-113.
<https://doi.org/10.1504/IJSS.2016.077003>
- Callejo-Gallego, Javier; Viedma, Antonio** (2006). *Proyectos y estrategias de investigación social: la perspectiva de la intervención*. Madrid: McGraw-Hill. ISBN: 84 481 4613 1
- Herrero-Curiel, Eva** (2014). *Del 11M al 15M: periodistas y redes sociales en España*. Barcelona: UOC. ISBN: 978 84 90642269
- Foucault, Michel** (2012). *Nacimiento de la biopolítica: curso del Collège de France (1978-1979)*. Madrid: Akal.
- Gandía, Juan-Luis; Marrahí, Lucía; Huguet, David** (2016). "Digital transparency and web 2.0 in Spanish city councils". *Government information quarterly*, v. 33, n. 1, pp. 28-39.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.12.004>
- García-Ortega, Carmela; Zugasti-Azagra, Ricardo** (2018). "Gestión de la campaña de las elecciones generales de 2016 en las cuentas de Twitter de los candidatos: entre la autorreferencialidad y la hibridación mediática". *El profesional de la información*, v. 27, n. 6, pp. 1215-1224.
<https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.05>
- García-Perdomo, Víctor; Salaverría, Ramón; Kilgo, Danielle K.; Harlow, Summer** (2017). "To share or not to share. The influence of news values and topics on popular social media content in the United States, Brazil, and Argentina". *Journalism studies*, v. 19, n. 8, pp. 1180-1201.
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2016.1265896>
- Gil de Zúñiga, Homero; Veenstra, Aaron; Vraga, Emily; Shah, Dhavan** (2010). "Digital democracy: Re-imagining pathways to political participation". *Journal of information, technology & politics*, v. 7, n. 1, pp. 36-51.
<https://doi.org/10.1080/19331680903316742>
- Hansen, Lars-Kai; Arvidsson, Adam; Nielsen, Finn-Aarup; Colleoni, Eleanor; Etter, Michael** (2011). "Good friends, bad news-affect and virality in Twitter". In: *Future information technology: The 2011 International workshop on social computing, network, and services (SocialComNet 2011)*, pp. 34-43. ISBN: 978 3 642 22308 2
https://doi.org/10.1007/978-3-642-22309-9_5
- Harfoush, Rahaf** (2009). *Yes we did. An inside look at how social media built the Obama brand*. Berkeley: New Riders. ISBN: 978 0 321631534
- Hellman, Joel; Kaufmann, David** (2001). "Confronting the challenge of state capture in transition economies". *Finance & development*, v. 38, n. 3.
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2001/09/hellman.htm>
- Hopp, Toby; Santana, Arthur; Barker, Valerie** (2018). "Who finds value in news comment communities? An analysis of the influence of individual user. Perceived news site quality, and site type factors". *Telematics and informatics*, v. 35, n. 5, pp. 1237-1248.
<https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.02.006>
- Hopp, Toby; Vargo, Chris J.** (2017). "Does negative campaign advertising stimulate uncivil communication on social media? Measuring audience response using big data". *Computers in human behavior*, v. 68, pp. 368-377.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.034>
- Johnson, Thomas J.; Perlmutter, David D.** (2013). *New media, campaigning and the 2008 Facebook election*. Londres: Routledge. ISBN: 978 0 415754682
- Kümpel, Anna-Sophie; Karnowski, Veronika; Keyling, Till** (2015). "News sharing in social media: A review of current research on news sharing users, content, and networks". *Social media + society*, v. 1, n. 2.
<https://doi.org/10.1177/2056305115610141>

- Libert, Barry D.; Faulk, Rick** (2009). *Obama Inc. El éxito de una campaña de marketing*. Madrid: Prentice Hall/Financial Times. ISBN: 978 84 83226025
- López-García, Guillermo** (2014). "Del 11M al 15M: Nuevas tecnologías y movilización social en España". En: Aznar, Hugo; Pérez-Llavador, Jordi (eds.). *De la democracia de masas a la democracia deliberativa*. Barcelona: Ariel, pp. 183-199. ISBN: 978 84 34418653
- Luhmann, Niklas** (2000). *La realidad de los medios de masas*. Barcelona: Anthropos. ISBN: 978 84 76588079
- Marx, Karl** (1979). *El capital*. Tomo I, volumen 2. Madrid: Siglo XXI. ISBN: 84 323 0194 9
- McKay, Lauren** (2008). "CRM's a social animal: As enterprise social computing takes off-and employees clamor for more-CRM providers scramble to connect, as well". *CRM magazine*, v. 12, n. 7, pp. 14-15.
- Mitchell, Anny; Page, Dana** (2014). *State of the news media*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/topics/state-of-the-news-media>
- Navarro-Maillo, Fátima** (2013). "The informative purposes of social media updates shared by cybermedia with different media matrix. Analysis of ABC.es, RTVE.es, CadenaSER.com and Lainformacion.com". *Comunicación y sociedad*, v. 26, n. 4, pp. 77-101. <http://dadun.unav.edu/handle/10171/35563>
- Nightingale, Virginia** (1996). *Studying audiences. The shock of the real*. London, New York: Routledge. ISBN: 978 0 415143981
- Nightingale, Virginia** (2007). "New media worlds? Challenges for convergence". In: Nightingale, Virginia; Dwyer, Tim (eds.). *New media worlds. Challenges for convergence*. Melbourne: Oxford University Press, pp. 19-36. ISBN: 978 0 195558364
- Nightingale, Virginia** (2011). "Search and social media". In: Nightingale, Virginia. *The handbook of media audience*. Oxford: Wiley-Blackwell, pp. 86-109. ISBN: 978 1 405 18418 2
- Parmelee, John H.; Bichard, Shannon L.** (2012). *Politics and the Twitter revolution: How tweets influence the relationship between political leaders and the public*. Lahnam: Lexington Books. ISBN: 978 0 739165010
- Pérez-Latre, Francisco-Javier; Portilla, Idoia; Sánchez-Blanco, Cristina** (2011). "Social networks, media and audiences: A literature review". *Comunicación y sociedad*, v. 24, n. 1, pp. 61-74. <https://www.unav.edu/publicaciones/revistas/index.php/communication-and-society/article/view/36221>
- Pintado-Pérez, Francisco-Javier; Paniagua-Rojano, Francisco-Javier** (2018). "La transparencia en los gobiernos y los partidos políticos: aproximación y consenso en el caso de España". *Adcomunica*, n. 16, pp. 111-134. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2018.16.7>
- Plouffe, David** (2010). *The audacity to win: The inside story and lessons of Barak Obama's historic victory*. New York: Viking.
- Rudat, Anja; Buder, Jürgen** (2015). "Making retweeting social: The influence of content and context information on sharing news in Twitter". *Computers in human behavior*, v. 46, pp. 75-84. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.005>
- Rudat, Anja; Buder, Jürgen; Hesse, Friedrich W.** (2014). "Audience design in Twitter: Retweeting behavior between informational value and followers' interests". *Computers in human behavior*, v. 35, pp. 132-139. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.03.006>
- Schutz, Alfred** (1974). *El problema de la realidad social*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Shanon, Claude E.; Weaver, Warren** (1964). *Mathematical theory of communication*. Urbana: The University of Illinois Press.
- Smythe, Dallas W.** (1983). "Las comunicaciones: 'agujero negro' del marxismo occidental". En: Richeri, Giuseppe (ed.). *La televisión: entre servicio público y negocio*. Barcelona: Gustavo Gili, pp. 71-103. ISBN: 968 6085 72 6
- Sunstein, Cass** (2017). *#Republic: Divided democracy in the age of social media*. Princeton: Princeton University Press. ISBN: 978 0 691175515
- Trottier, Daniel** (2012). *Social media as surveillance*. Farnham: Ashgate. ISBN: 978 1 409438892
- Unsworth, Kristine; Townes, Adam** (2012). "Transparency, participation, cooperation: a case study evaluating Twitter as a social media interaction in the US". In: *13th Annual intl conf on digital government research*, pp. 90-96. ISBN: 978 1 4503 1403 9 <https://doi.org/10.1145/2307729.2307745>
- Weber, Max** (1966). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Webster, C. William R.** (2012). "Public administration as surveillance". In: Ball, Kirstie; Haggerty, Kevin D.; Lyon, David (eds.). *Routledge handbook of surveillance studies*. London, New York: Routledge, pp. 313-320.
- Webster, Frank** (2014). *Theories of the information society*. London, New York: Routledge (4th ed.). ISBN: 978 0 415718790

An approach to the implementation of neuromarketing techniques by European private TV broadcasters

Verónica Crespo-Pereira; Pilar García-Soidán; Valentín-Alejandro Martínez-Fernández

How to cite this article:

Crespo-Pereira, Verónica; García-Soidán, Pilar; Martínez-Fernández, Valentín-Alejandro (2018). "An approach to the implementation of neuromarketing techniques by European private TV broadcasters". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280504.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.04>

Manuscript received on 8th Mar 2019
Accepted on 20th May 2019



Verónica Crespo-Pereira ✉
<http://orcid.org/0000-0001-7373-7204>

Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
Sede Ibarra
Escuela de Comunicación Social
Av. Jorge Guzmán Rueda y Av. Aurelio
Espinosa Pólit, Ciudadela La Victoria
Ibarra, Ecuador
veronicacrespopereira@gmail.com



Pilar García-Soidán
<https://orcid.org/0000-0003-4542-6630>

Universidad de Vigo
Facultad de Ciencias Sociales y de la
Comunicación
Campus A Xunqueira, s/n.
36005 Pontevedra, Spain
pgarcia@uvigo.es



Valentín-Alejandro Martínez-Fernández
<http://orcid.org/0000-0003-0069-675X>

Universidad de A Coruña
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Campus Elviña, s/n. 15071, A Coruña, Spain
valejand@udc.es

Abstract

Changes on media context urge companies to adopt alternative and innovative strategies for decision-making regarding audience's habits and preferences. In this respect, the neuroscience methodology provides an appealing option to analyze consumers' viewing experience. This paper aims to determine the impact of neuromarketing on TV channels for the latter purpose, through an in-depth review and a survey addressed to analyze the use of this methodology by European private broadcasters. The results achieved point to the potential of neuromarketing to improve efficacy of linear and non-linear TV commercial spaces, as well as to design television contents and to optimize the impact of social TV and multiscreen viewing.

Keywords

Neuromarketing; Private broadcasters; Television; Entertainment industry; Neuroscience; Europe; Media; Audience; Habits; Consumers; Strategies; Decision making; Impact; Optimization.

1. Introduction

Audience data has always been the core of broadcaster business. Traditionally, TV channels have made decisions based on demographic, geographical and time-based information. This has been until now, but cognitive neuroscience has changed media research perspectives. Neuroscientific studies have demonstrated the predominance of emotion in decision-making by revealing unconscious emotional processes in the lead of our choices (Bechara; Damasio, 2004). This discovery has driven new paradigms to approach social sciences and media research (Bagozzi; Gopinath; Nyer, 1999) and provoked the emergence of interdisciplinary fields such as neuromarketing.

Neuromarketing is the application of neuroscientific methodologies to study humans in relation to market stimuli (Fugate, 2007). It emerges from the combination of neuroscience, cognitive psychology and marketing, and aims at identifying the correlation between Central (Fugate, 2008) and Peripheral Nervous System activation to commercial inputs (Santos *et al.*, 2015). Its methods help to refine individuals' behavior since they identify introspective cognitive and emotional processing implicated in preferences (Bechara; Damasio, 2004; Vecchiato *et al.*, 2011) and eliminate the recall bias observed in traditional research (Falk *et al.*, 2010).

Entertainment industry is highly aware of the role of emotion in content designing and its ability to attract attention, entertain, persuade and be remembered (Bolls; Lang; Potter, 2001). Neuromarketing considers the neurophysiologic reactions to design and predict responses to communication stimuli (Bell *et al.*, 2018; Harris; Ciorciari; Gountas, 2018; Ha-kim; Levy, 2019) that could lead to greater effectiveness on companies' managerial actions. Previous research analyzed the adoption of neuromarketing methodologies by the Spanish broadcasters and by the European public media (Crespo-Pereira; Martínez-Fernández; García-Soidán, 2016; Crespo-Pereira; Martínez-Fernández; Campos-Freire, 2017). Then, the current study offers an exploratory study in the lacking private European sector.

2. Methodology

This paper provides a preliminary analysis on a trendy phenomenon observed among worldwide private broadcasters, namely, the implementation of consumer neuroscience methods to study audiences. This research is composed of two parts. In the first one, an in-depth review about the scope of neuromarketing on broadcasters is provided from peer-reviewed articles indexed in the academic data bases: *Scopus* and *Web of Science*, and the publisher *Emerald*. Articles were selected by using the keywords 'Neuroscience' AND 'Television'; 'Neuromarketing' AND 'Television'. Given that broadcasters' commissioned studies are unusual in academic journals (Fischer; Chin; Klitzman, 2010), a complementary search was carried out in the data base *Warc* and in neuromarketing consultancies' websites. A total of 59 articles and documents were selected, encoded and classified.

The second part of the study analyzes, through an empirical research, the implementation of neuroscientific techniques by European broadcasters. Neuromarketing experts from European countries report about the impact of this innovative methodology in the entertainment industry. With this aim, a personal survey was addressed to specialists selected from the *International Neuromarketing Science & Business Association (Nmsba)*, as this procedure was validated (Pop; Dabija; Iorga, 2014). Given the existence of the previous research (Crespo-Pereira; Martínez-Fernández; García-Soidán, 2016; Crespo-Pereira; Martínez-Fernández; Campos-Freire, 2017), the Spanish consultancies and the European public broadcasters were excluded from this study. Then, from the remaining 33 consultancies, a panel of 14 experts agreed to collaborate in this research, distributed by country as follows: Germany (4), United Kingdom (2), Italy (2), Finland (1), Belgium (1), Denmark (1), France (1), Romania (1) and Netherlands (1) (Table 1).

The data were collected through online self-report questionnaires, designed from the basis of the above mentioned previous similar studies in the Spanish and European setting. A Likert scale, ranging from 1 to 10 (1=completely disagree, 10=completely agree), was selected for the responses to more than 30 questions for assessment on various issues. Additional open questions were included, to allow the experts to clarify their responses. The *Excel* program provided analytical and graphical results.

3. Results

3.1. Neuromarketing studies driven by international private broadcasters

Neuroscience techniques point to an intimate relationship between the presentation of audiovisual stimuli and neurobiological content processing in real time that would result in better knowledge of audience's preferences (Fugate, 2007; Treutler; Levine; Marci, 2010). It helps to provide basic rules to elicit high levels of emotion, attention, memory, affections and understanding (Lang *et al.*, 2000; Lang; Potter; Grabe, 2003) that leads into creative decisions based on neurophysiologic responses to reduce failure (Table 2).

Consumer neuroscience is encouraging entertainment industry to create their own labs to explore cutting-edge equipment in the study of consumer behavior. *Nielsen* has acquired *Neurofocus* (2011) and *Innerscope* (2015) to create *Niel-*

Table 1. Panel of neuromarketing experts

Expert	Company
Mév Bertrand	<i>Neuro-Insight</i> (United Kingdom)
Duncan Smith	<i>MindLab</i> (United Kingdom)
Arnaud Petre	<i>Brain Impact</i> (Belgium)
Dr. Thomas Zoëga Ramsøy	<i>Neurons Inc.</i> (Denmark)
Philipp Reiter	<i>Eye Square FmbH</i> (Germany)
Jarkki Kotola	<i>Exakti Intelligence Oy</i> (Finland)
Dr. Simone Benedetto	<i>TSW</i> (Italy)
Ana Iorga	<i>Buyer Brain</i> (Romania)
Dr. Roeland Dietvorst	<i>Alpha.One</i> (The Netherlands)
Non identified experts	<i>Incore GmbH</i> (Germany)
	<i>Ottosunove</i> (Italy)
	Non identified consultancy (Germany)
	Non identified consultancy (Germany)
	Non identified consultancy (France)

sen Consumer Neuroscience and become the largest neuromarketing solution organization (Nielsen, 2011; 2015). Time Warner partnered with Innerscope (Innerscope Research, 2014) to set up Time Warner Medialab which aims at testing consumer engagement across several technology and distribution platforms. Many international media groups, such as Time Warner, CBS, A & E, Cartoon Network, ESPN (Babu; Vidyagasar, 2012; Innerscope Research, 2014; Singer, 2010), Channel 7, Channel 9, Channel 10, Vevo, Fox Entertainment Group and Turner Broadcasting have invested on neuromarketing research.

Literature review reveals three types of products tested with neuromarketing methodology:

- a) TV shows and their promotional campaigns (Table 2),
- b) advertising spaces (Table 3),
- c) social TV and multi-screening viewing experience (Table 4).

Neuromarketing methods are highly interesting for broadcasters due to their capability to provide creativity insights at early stages of concept development and to determine which aspects elicit audience’s best unconscious emotional engagement and attention (Table 2). Entertainment events and pilots are the main TV contents tested with neuromarketing methods, however, the test of TV-show promotional campaigns seems to have a greater presence (Table 2).

Table 2. TV content studies driven by private broadcasters

Broadcaster / practitioner	Research	Main results	Techniques	Source
Spike TV / Not specified	Viewing preferences of multicultural audience demographics over TV content	Humor, suspense, action, relatable situations and displays of skill are engagement factors to all kind of cultures. Differences over audience segments are shown.	Not specified	Warc, 2017
Spike TV / Neuro-Insight	TV-show campaign efficacy	Neuroscience structured TV-show promotional content achieving an optimal emotional engagement and long term memory on the scheduling information.	Brain activity (not specified)	ARF, 2016
Spike TV / Neuro-Insight	Emotional experience during TV show viewing.	It determined the most engaged moments of the show and revealed key aspects to attract audience.	Biometrics (heart rate, respiration, motion, skin sweat)	Cablefax Staff, 2011
CBS / Neurofocus	TV show campaign and pilots and new shows efficacy	Not specified	Not specified	Penenberg, 2011; Consumer 360, 2012
The Weather Channel / Not specified	TV promotional pitches for a series	Not specified	Not specified	Babu; Vidyagasar, 2012
Viacom Media Networks / Not specified	Programming and marketing content	Not specified	Not specified	Innerscope Research, 2014

Most advertising models rely on exposition and attention as the previous step to influence emotional and cognitive responses and, therefore, memory and purchase behavior (Woltman-Elpers, 2003). An optimal visibility and impact of marketing stimuli on audience is considered critical for broadcasters’ revenues. Many of the research elicited by private broadcasters is focused on this matter. Literature review indicates research is mainly centered on developing efficient strategies for linear and convergent commercial spaces to achieve a better return on investment for advertisers (Table 3).

The measure of audience’s involvement with commercial messages might become an indicator of advertising rates (Zurawicki, 2010). Private media companies have approached neuromarketing methods to demonstrate the advantages of advertising on television in collaboration to other media (Fugate, 2007). Their methods enable channels to dig into the benefits of contextual advertising (Zurawicki, 2010). Contextualized and integrated ads on TV shows are proved to get high levels of engagement and recall in audience (Trentler; Levine, 2010). In this respect, ad formats testing and their impact on viewers are usual issues addressed by sport channels (Table 3).

New TV viewing experiences, encouraged by modern technologies (DVR, 4K and Virtual Reality), have promoted studies around their impact in advertising spaces. Neuromarketing helps to structure efficient storytelling in Virtual Reality scenarios for commercial purposes and to determine the impact of 4K television in terms of arousal, attention and engagement. DVR (designed to skip ads) is in the spotlight of commercial and academic research to provide implementable tips into commercial content design. Recent

“ The measure of audience’s involvement with commercial messages might become an indicator of advertising rates ”

studies conclude that ad stimuli are processed unconsciously during flash-forward (**Bartelme, 2012; Siefert et al., 2008**) and low emotional spots are 25% more likely to be flash-forwarded (**Zurawicki, 2010**).

Table 3. Neuromarketing studies: television as a commercial space

Broadcaster	Research	Main results	Techniques	Source
Warner Bros / Innerscope Research	Integrated advertising on TV shows	TV content can stimulate ads engagement. Engagement is higher when rousing curiosity, consumer benefit data is provided, and the message is integrated in the jokes and stories on the show.	Not specified	Treutler; Levine; Marci, 2010
Turner Broadcasting / Innerscope Research	Contextualized advertising	Ad engagement is higher when contextualized shows.	Not specified	Treutler; Levine; Marci, 2010
CBS / Not specified	Media planning and efficacy	Not specified	Not specified	<i>Consumer 360, 2012</i>
A&E / TelevisionNeuroFocus	Contextualized advertising on TV content	Not specified	Neurological reactions	Penenberg, 2011
Turner Broadcasting	Ads design efficacy while sport competition broadcasting	Customized and same creative designs ads are more engaging than non-customized and different design ads.		<i>Warc, 2016</i>
Fox Sports / Innerscope Research	Double box ad format efficacy during sport competition broadcasting	Engagement enhances the interaction between the viewers and the ad. Double box format is processed below conscious awareness.	Biometric and eye-tracking	<i>Innerscope Research, 2014</i>
ESPN / NeuroFocus	Graphic design efficacy on ads and sponsors	Not specified	Not specified	Penenberg, 2011
Television Bureau of Canada / Innerscope	Emotional response to advertising on different media (TV, online, radio, press)	Ads take advantage of immersive and emotional TV content.	Biometric and eye-tracking	Treutler; Levine; Marci, 2010
Time Warner / Nielsen	Impact of advertising and TV shows on a virtual reality context.	This study revealed key aspects to virtual reality efficient storytelling.	Eye-tracking, EEG and biometrics	Swant, 2016
MTV / Neurosense	Viewers' engagement with MTV	MTV is more engaging than other media brands. Multi-platform has high impact on positivity and emotional engagement that benefit brands. Responses came from 10 countries.	Online implicit association test and face trace analysis	<i>Warc, 2015</i>
Currys, PC World, BT Sport, M&C Saatchi / Sensum	Impact of 4K in sport viewing experience	4K produces higher arousal than HD. Replay on 4K registers more attention levels than on HD. Engagement in HD strongly depends on the team performance whereas 4K is less dependent on this element. Replays hold more audience attention in 4K.	GSR	<i>Sensum, 2016</i>
NCB Universal / Innerscope Research	Advertising processing during fast-forwarded viewing	Audience processes images on a non-conscious level from flash-forwarding. Viewers are on alert and focus in the center of the screen when flash-forwarding and ad recall is significantly high.	Biometric and eye-tracking	Siefert et al., 2008

Social TV and second screens are called to define new broadcaster business models (**Treleven-Hassard et al., 2010**). Private channels have promoted neuroscience-based-research to analyze social TV and multi-screening devices under two main goals, optimizing viewing experience and determining the benefits of cross-platforms synergies in advertising (Table 4).

Table 4. Social TV and multi-platform studies driven by private broadcasters

Broadcaster and practitioner	Research	Main results	Techniques	Source
<i>Fox Broadcasting Company / Innerscope Research</i>	Immersive platforms affect engagement with novel and familiar brand and synergy between cross-platforms and brand associations.	Immersive TV context produces lasting emotional connections that benefits brands. Incorporating elements of the TV content in the online context can increase the level of engagement in online ads.	Biometrics, eye-tracking	Steele et al., 2013
<i>Turner Broadcasting / Innerscope Research</i>	Influence of social TV on millennials	Social TV drives more emotional engagement on linear TV than solo TV viewing. TV engagement increases by complementing TV content with social media and apps.	Biometrics, mobile eye-tracking	<i>Innerscope Research, 2014</i>
<i>Seven Network / Neuro-Insight</i>	Social media impact on TV viewing	Multiscreen encourages high levels of engagement and long-term memory that ads would benefit.	Steady state topography	Pynta et al., 2014; Seixas et al., 2015
<i>CNN / Innerscope Research</i>	Advertising impact of recommended news in online context	Friend recommended stories on social media are five times more engaging than non-recommended ones. Recommended stories engage more positively to the message and to associated ads than non-recommended ones.	Biometrics	Bartelme, 2012; Nielsen, 2016.
<i>Turner Broadcasting / Innerscope Research</i>	Second screen sync apps' attention and emotional engagement to programming and advertising	Attention drops during commercials. The optimization of the two-screen experience depends on integrating ads in the program content.	Biometrics and eye-tracking	Aversano; Marsh; Shalhoub, 2014
<i>Innerscope Research commissioned study by an anonymous client</i>	Ad efficiency in different devices and social media	There is a positive synergy between linear TV and social TV for advertisers. TV ads impact better than solo social media. Facebook ads engage four times less than on TV, therefore, the recall is lower. The size of the screen is related to advertising efficacy. Ads must be designed specifically to different devices. Visual attention is related to screen size and is more difficult to achieve in smaller screens. Emotional peak should be in the first few seconds in small screens.	Biometrics, eye-tracking and traditional surveys	<i>Innerscope Research, 2015</i>

3.2. Presence of neuromarketing research by European private broadcasters

Advertising efficacy is critical for broadcasters (*TF1 Publicité, 2015*), especially in Europe, where neuroscience methods and teams have been incorporated to impulse content and advertising efficiency. *TF1 Publicité*, the commercial division of the French *TF1*, has incorporated cognitive science to study memory in the advertising scenario (**Bénilde, 2016**) and counts with specialized neuropsychology consultants (**Cohen, 2005**). Also, *TF1 Publicité* and *Canal+* benefit from TV ad efficacy neuroscience studies encouraged by the French *Syndicat National de la Publicité Télévisée (Snptv, 2003; 2005)*.

In Italy, *Mediaset's RTI Interactive Media Department* is composed of psychologists to offer an innovative connection with audience and social media (**Pratesi; Mattiacci, 2015**). This department has financed studies with the consultancy *Brain2Market* to measure the level of attention, emotion and usability on interactive screens (*Brain2Market, 2016*). *Mediaset Spain* has studied the emotions triggered by prime time TV series pilots in order to optimize their products and *Atresmedia* to gain advertising effectiveness (**Crespo-Pereira; Martínez-Fernández; García-Soidán, 2016**). The German *ProSiebenSat.1 Mediagroup* uses consumer neuroscience to design TV contents to reduce economical risks (*Marktforschung, no date*). *RTL Klub (Synetiq, n.d.)* and *RTL Nederland (Crunchbase, n.d.)* have also made use of these techniques.

ITV has applied neuroscience to demonstrate the benefits of maintaining a regular brand presence on programs (*Neurosense, n.d.*). *Channel 4* is financing academic research to gain viewer insights in the advertising context and product placement (*Thinkbox, 2015; Oakes, 2016*), whereas *GMTV* to compare viewers' advertising receptiveness in the morning versus prime time hours to find persuasive arguments to sell commercial spaces (**Haq, 2007**). New TV platforms have arisen a discussion of how neuroscience might help to managerial actions. Given the lack of studies around video on demand (VOD) platforms, *Channel 4* has pioneered investigations about key aspects for advertising industry such as memory (**Ellis; Greenbank, 2015**).

Primary research is described next. According to the consultants' opinion, neuromarketing research is believed to have less implementation in their own countries (mean-3,7 and standard average-2,1), than across Europe (mean-4,6 and standard average-2,1). The data from the latter variable, disaggregated by country, are plotted in Figure 1. Denmark and United

Kingdom achieve the highest rates, whereas a low implementation is observed in Italy and Romania. Northern broadcasters tend to be more receptive to neuromarketing research than the remaining European countries.

Few neuromarketing consultancies have TV networks as clients, 57,1% of them do not provide services to broadcasters and those offering them are mainly focused on national private (42,9%) and public broadcasters (35,7%) (Figure 2). Services to private broadcasters represent the 9,3% of their total volume of work, although some dispersion is observed among the participants (standard deviation of 11%).

TV2 Norway, TV2 Denmark, Pro7Sat1 or ITV are among the European private companies that have incorporated neuroscience techniques. The consultancies contacted confirmed that they also provide public corporations with their services, where they observe a similar pattern by country. Public organizations using this methodology include the following ones: *Danish Radio, Norwegian Broadcast Company, ARD, ZDF, BBC and Channel 4*.

The lack of awareness of neuromarketing and its benefits (6,9) and the fear to try (6,6) configure the main barriers to implement this methodology by European broadcasters (Figure 3). Neuromarketing is mainly used to improve commercial spaces efficacy (5,9), although its capability to create better entertainment content is also valued (5,1). The current employment of neuromarketing relies on the innovative nature of some private broadcasters (5,4), which can encourage other media companies to integrate these methods in a near future (5,3). Consumer neuroscience still needs to develop and consolidate its know-how in the entertainment industry field. Experts point out some limitations as the lack of knowledge on their performance or the interpretation of the resulting data (4,9). The opaque nature of commercial studies makes it difficult to share a feedback that would enrich research. There is a full agreement that ethics and the existing number of neuromarketing consultancies do not prevent broadcasters from using these methods.

Big data provide channels with significant demographic, geographic and psychographics audience's insights. However, its appearance should not affect neuro-based-research since alternative methods will not necessarily give a better value for money than neuromarketing. Indeed, this research can reveal hidden information from consumers, generalizable to a larger population.

Experts point out some limitations as the lack of knowledge on their performance or the interpretation of the resulting data

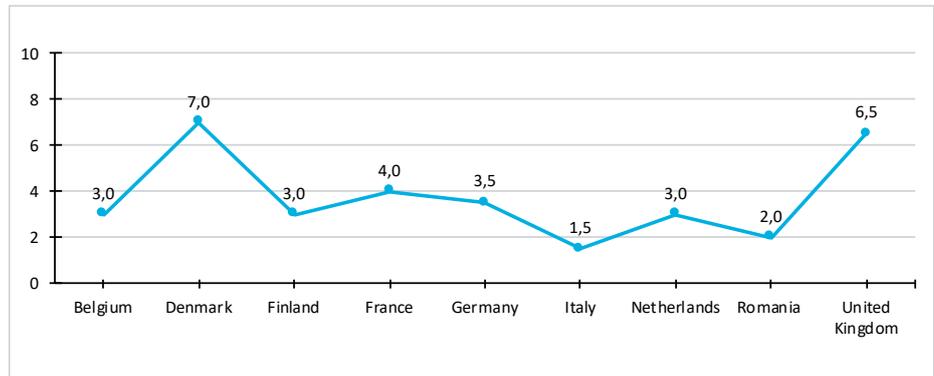


Figure 1. Assessment of the introduction of neuromarketing techniques by private broadcasters

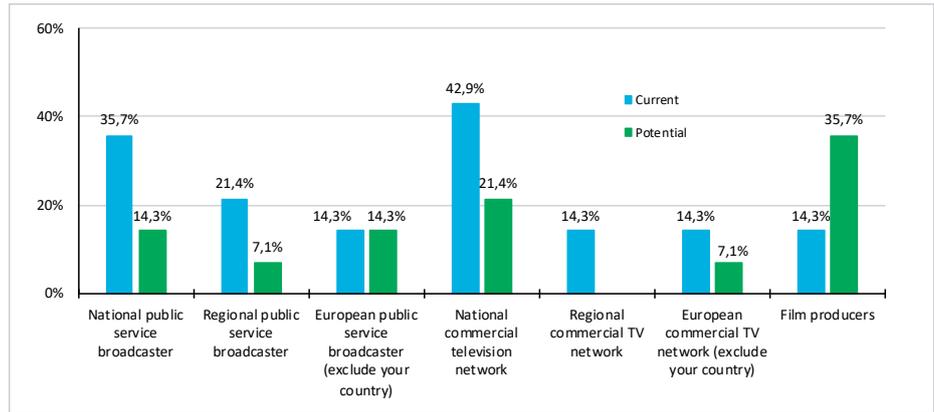


Figure 2. Neuromarketing consultants' customers

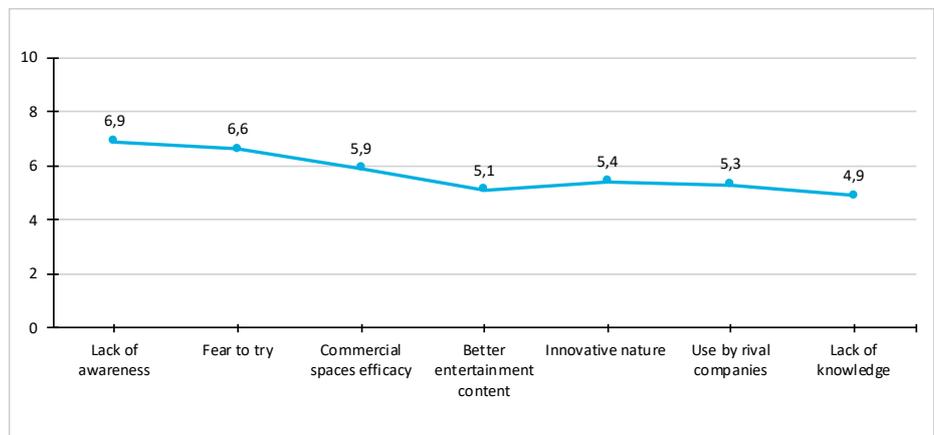


Figure 3. Assessment of motivations for the current introduction of neuromarketing by private broadcasters

European private broadcasters finance most studies to increase the efficiency of advertising spaces (57,1%) and to optimize entertainment programs (28,6%) (Figure 4). Foreign TV series, films and documentaries are analyzed on a smaller scale. Neither informative nor educative contents have been tested by private broadcasters.

European private broadcasters finance most studies to increase the efficiency of advertising spaces and to optimize entertainment programs

Methodological design determines the cost of studies. Consultancies adopt the most varied techniques under the umbrella of neuromarketing (Figure 5). The most used technique is electroencephalography (EEG) (50%), which monitors electrical brain activity (Vecchiato *et al.*, 2011), and eye-tracking (ET) (42,9%) that tracks visual patterns to provide information related to individuals' attention. Both are usually employed together since ET allows companies to determine what particular stimulus is producing a certain neural activation.

The use of neuromarketing by broadcasters is increasing positively and it seems this trend is kept in the near future. However, its level of introduction will clearly determine how well or poorly the market research is performed on TV field. Eventually, neuromarketing will rely on cost and benefits to the entertainment industry.

In the mid-term (5 years), the use of neuromarketing research is expected to become more common among media. The professionals trust on the increment of neuroscientific studies in their respective national markets (mean of 7,1) and on the remaining European countries (mean of 6,8). In their opinion, neuromarketing is not a temporary trend and the main arguments supporting this assertion are summarized in Figure 6.

85,7% of the experts consider that neuromarketing will be widely known among broadcasters in a five year-period and will improve its ability to provide better information, entertainment and educative TV content. The use of these techniques by rivalry companies seems to be an encouraging factor for their application (71,4%). Also current technology and data interpretation limitations will be overcome in a near future (57,1%) and other techniques such as big data will fail to provide cheaper or more useful techniques

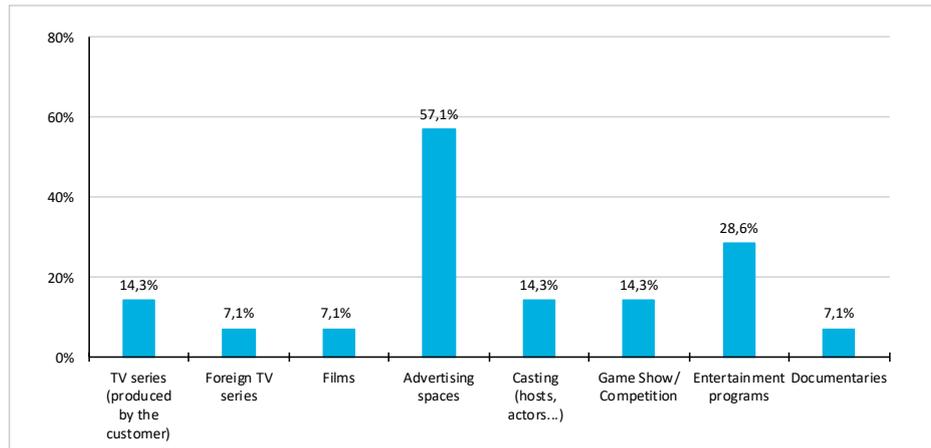


Figure 4. Type of content analyzed through neuromarketing techniques

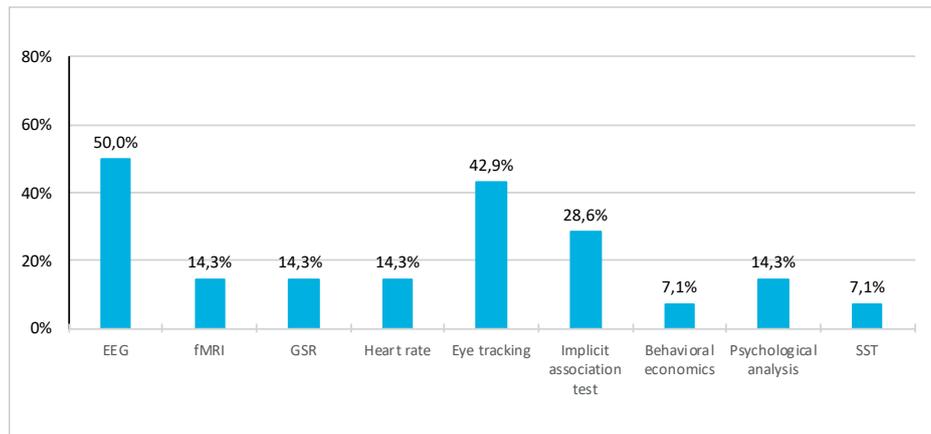


Figure 5. Neuromarketing techniques used to analyze the content

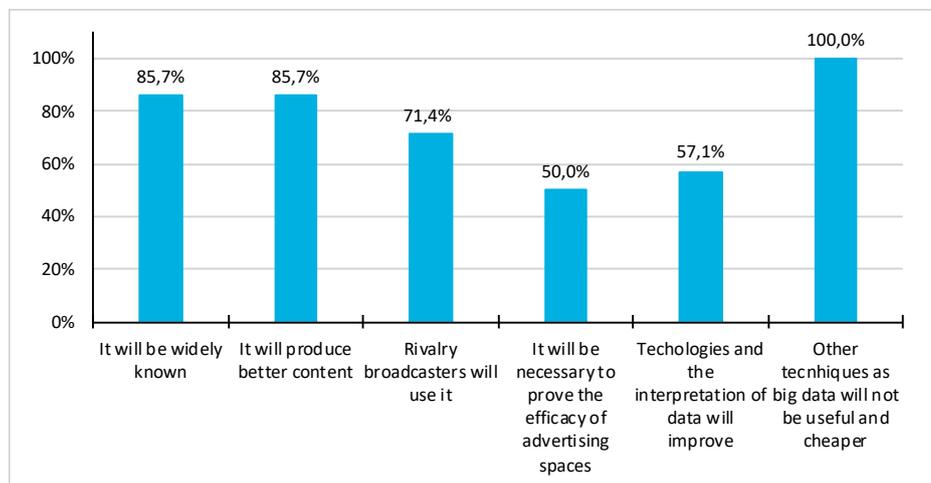


Figure 6. Arguments supporting the future application of neuromarketing techniques

than neuromarketing in the following years (100%). This methodology will be needed to prove TV commercial spaces efficacy (50%).

4. Conclusions

The competence of the media scenario leads to a better understanding of the audience. Neuromarketing offers an alternative formula to explore the audience's attention, memory and emotion to audiovisual stimuli that would lead to optimize the managerial actions of broadcasters and the return on investment for advertisers.

The main focus of neuroscience-based research by private worldwide broadcasters lies on gaining efficacy on linear commercial spaces through the impact of ad formats and on new multi-platform experiences. Neuromarketing itself has become a persuasive argument to sell ad spaces and prove channels' commitment to the advertising industry.

It is important to note that previous research was developed on the implementation of neuromarketing methodology in the private sector, but restricted to Spanish broadcasters. Then, the current study extends its scope to other European countries, although some limitations must be mentioned. Mainly, the reduced sample (14) achieved, due to the small size of the universe of experts in the private industry who agreed to share their strategies. In consequence, only exploratory tools were applied to analyze the participants' responses, collected from more than 30 questions.

One conclusion of the current study is that financed neuromarketing research is developed in Europe, in almost a dozen private channels and at least six public broadcasters. Only a few consultancies have private and public broadcasters as clients and its volume of work remains low when compared to other industries such as advertising. Research is primarily addressed to analyze advertising efficacy, whereas a second objective becomes the optimization of entertainment content, mainly prime time TV series and films. Neither informative nor educational products have been tested by private broadcasters.

Since methodological design determines the cost of studies, EEG and eye-tracking are among the most employed techniques, for their affordable cost of commercial devices and their manageable performance. However, these tools need to overcome some barriers affecting technical issues and data interpretation, which are expected to be surpassed in the near future, due to the technical improvement and the development of a know-how in the entertainment field. Big data is claimed not to affect neuro-based-research since they do not necessarily offer a better value for money.

The future implementation of neuromarketing in the private industry seems to be strongly dependent on its effectiveness to accomplish broadcasters' demands and to increase their business profits. In this respect, exploiting the potential of neuromarketing to reveal hidden information from audience becomes the cornerstone.

5. References

ARF (2016). *Rebirth of a king: The premiere of Spike TV's Tut*. Audience measurement 2016.

<http://goo.gl/GyDqbZ>

Aversano, Dan; Marsh, Pamela; Shalhoub, Huda (2014). "Sync apps: leveraging the power of second screen apps for TV advertising". In: *ARF Experiential learning. RE: Think conference*, pp. 2-8.

https://www.researchgate.net/publication/269633341_Sync_apps_Leveraging_the_power_of_second_screen_apps_for_TV_advertising

Babu, S. Samuel; Vidyasagar, Thalluri-Prasanth (2012). "Neuromarketing: is Campbell in soup?". *The IUP journal of marketing management*, v. 11, n. 2, pp. 76-100.

<http://www.iupindia.in/1205/Marketing%20Management/Neuromarketing.html>

Bagozzi, Richard, P.; Gopinath, Mahesh; Nyer, Prashanth U. (1999). "The role of emotion in marketing". *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 2, pp. 184-206.

<https://doi.org/10.1177/0092070399272005>

Bartelme, Tony (2012). "Meet Carl Marci: A doctor who wants to measure your emotions". *Physician executive*, v. 38, n. 1, pp. 10-14.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23885503>

Neuromarketing offers an alternative formula to study the TV audience that would lead to optimize the managerial actions of broadcasters and the return on investment for advertisers

Worldwide private channels have promoted neuroscience-based-research to optimizing TV shows and their promotional campaigns, advertising spaces and social TV and multi-screening viewing experience

The future implementation of neuromarketing in the private industry seems to be strongly dependent on its effectiveness to accomplish broadcasters' demands and to increase their business profits

- Bechara, Antoine; Damasio, Antonio R.** (2004). "The somatic marker hypothesis: A neural theory of economic decision". *Games and economic behavior*, v. 52, n. 2, pp. 336-372.
<https://doi.org/10.1016/j.geb.2004.06.010>
- Bell, Lynne; Vogt, Julia; Willemse, Cesco; Routledge, Tim; Butler, Laurie T.; Sakaki, Michiko** (2018). "Beyond self-report: A review of physiological and neuroscientific methods to investigate consumer behavior". *Frontiers in psychology*, v. 9, n. 1655.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01655>
- Bénilde, Marie** (2016). "Des cerveaux disponibles". *Le magazine de l'homme moderne*, March, 9.
<http://www.homme-moderne.org/societe/media/benilde/cerveaux/extraits1.html#note8>
- Bolls, Paul D.; Lang, Annie; Potter, Robert F.** (2001). "The effects of message valence and listener arousal on attention, memory and facial muscular responses to radio advertisements". *Communication research*, v. 28, n. 5, pp. 627-651.
<https://doi.org/10.1177/009365001028005003>
- Brain2Market** (2016). *Brain2Market*. RTI Interactive Gruppo Mediaset.
<https://www.youtube.com/watch?v=dqtxokjxP68>
- Cablefax Staff** (2011). "Greeks and geeks respond similarly to Spike TV's GCA Awards". *Cablefax Staff*, September 8.
<http://www.cablefax.com/programming/greeks-and-geeks-respond-similarly-to-spike-TV-39-s-gca-awards>
- Cohen, Claude** (2005). "Claude Cohen, spécialiste en décervelage publicitaire". *La base Oncle Bernard*, January 5.
http://labaseob.free.fr/article.php3?id_article=20
- Consumer 360** (2012). "CBS neuroscience case study: building a better, faster ad for your brain". *Consumer 360. News & insights*, June 26.
<http://www.consumer360.com/cbs-neuroscience-case-study-building-a-better-faster-ad-for-your-brain>
- Crespo-Pereira, Verónica; Martínez-Fernández, Valentín-Alejandro; Campos-Freire, Francisco** (2017). "La neurociencia para la innovación de contenidos en la televisión pública europea". *Comunicar*, v. 25, n. 52, pp. 9-18.
<https://doi.org/10.3916/C52-2017-01>
- Crespo-Pereira, Verónica; Martínez-Fernández, Valentín-Alejandro; García-Soidán, Pilar** (2016). "El profesional del neuromarketing en el sector audiovisual español". *El profesional de la información*, v. 25, n. 2, pp. 209-2916.
<https://doi.org/10.3145/epi.2016.mar.07>
- Crunchbase** (n.d.). *Customers*.
<https://www.crunchbase.com/organization/braingineers#/entity>
- Ellis, Rob; Greenbank, Martin** (2015). "Watching the devices: Do we watch video differently on smaller screens?". *Warc*.
https://www.warc.com/content/paywall/article/esomar/watching_the_devices_do_we_watch_video_differently_on_smaller_screens/105556
- Falk, Emily B.; Berkman, Elliot T.; Mann, Traci; Harrison, Brittany; Lieberman, Matthew D.** (2010). "Predicting persuasion-induced behavior change from the brain". *The journal of neuroscience*, v. 30, n. 25, pp. 8421-8424.
<https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0063-10.2010>
- Fischer, Carl; Chin, Lisa; Klitzman, Robert** (2010). "Defining neuromarketing: Practices and professional challenges". *Harvard review of psychiatry*, v. 18, n. 4, pp. 230-237.
<https://doi.org/10.3109/10673229.2010.496623>
- Fugate, Douglas L.** (2007). "Neuromarketing: A layman's look at neuroscience and its potential application to marketing practice". *Journal of consumer marketing*, v. 24, n. 7, pp. 385-394.
<https://doi.org/10.1108/07363760710834807>
- Fugate, Douglas L.** (2008). "Marketing services more effectively with neuromarketing research: A look into the future". *Journal of services marketing*, v. 22, n. 2, pp. 170-173.
<https://doi.org/10.1108/08876040810862903>
- Hakim, Adam; Levy, Dino J.** (2019). "A gateway to consumers' minds: Achievements, caveats, and prospects of electroencephalography-based prediction in neuromarketing". *Wiley interdisciplinary reviews. Cognitive science*, v. 10, n. 2, e1485.
<https://doi.org/10.1002/wcs.1485>
- Haq, Amber** (2007). "This is your brain on advertising". *Bloomberg*, Oct 9.
<http://www.bloomberg.com/bw/stories/2007-10-08/this-is-your-brain-on-advertisingbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>
- Harris, Joanne; Ciorciari, Joseph; Gountas, John** (2018). "Consumer neuroscience for marketing researchers". *Journal of consumer behavior*, v. 17, n. 3.
<https://doi.org/10.1002/cb.1710>

- Innerscope Research (2014). *Welcome to integrated consumer neuroscience. Understanding consumers more completely than ever before*. Innerscope Research.
<https://www.scribd.com/document/211245362/Integrated-Consumer-Neuroscience-Innerscope-s-2014-Guide>
- Innerscope Resarch (2015). *Innerscope research study shows TV and digital pre-roll significantly stronger platforms for video advertising than Facebook*. Innerscope Research.
- Lang, Annie; Potter, Deborah; Grabe, Maria-Elizabeth** (2003). "Making news memorable: Applying theory to the production of local television news". *Journal of broadcasting & electronic media*, v. 47, n. 1, pp. 113-123.
<https://goo.gl/2gA4rr>
https://doi.org/10.1207/s15506878jobem4701_7
- Lang, Annie; Zhou, Shuhua; Schwartz, Nancy; Bolls, Paul; Potter, Robert** (2010). "The effects of edits on arousal, attention and memory for television messages: When an edit can be too much?". *Journal of broadcasting & electronic media*, v. 44, n. 1, pp. 94-109.
<https://goo.gl/RBGkFS> https://doi.org/10.1207/s15506878jobem4401_7
- Marktforshung (n.d.). *Marktforshung mit neuromarketing*.
<http://www.marktforshung-mit-neuromarketing.de/seite-31.html>
- Neurosense (n.d.). *Clients*.
<https://www.neurosense.com/2019/09/08/the-science-behind-implicit-reaction-speed-irs-testing>
- Nielsen (2011). "Nielsen acquires Neurofocus". *Nielsen*, May 26.
<http://www.nielsen.com/us/en/press-room/2011/nielsen-acquires-neurofocus.html>
- Nielsen (2015). "Nielsen creates the world's largest consumer neuroscience organization with acquisition of Innerscope Research". *Nielsen*, May 29.
<http://sites.nielsen.com/newscenter/nielsen-creates-the-worlds-largest-consumer-neuroscience-organization-with-acquisition-of-innerscope-research>
- Nielsen (2016). *How market research contributed to understanding the impact of shared news content on consumers*.
<http://researchchoices.org/content/public/w5G/leveraging-the-power-of-social-media>
- Oakes, Omar** (2016). "Channel 4 launches TV and advertising research PhD with Durham University". *Campaign*, July 19.
<http://www.mediapost.com/publications/article/280579/channel-4-launches-a-phd-in-TV-advertising-neurosc.html>
- Penenberg, Adam L.** (2011). "Neurofocus uses neuromarketing to hack your brain". *Fast company*, August 8.
<https://www.fastcompany.com/1769238/neurofocus-uses-neuromarketing-hack-your-brain>
- Pop, Nicolae Al; Dabija, Dan-Cristian; Iorga, Ana-Maria** (2014). "Ethical responsibility of neuromarketing companies in harnessing the market research. A global exploratory ap- proach". *Amfiteatru economic*, v. 16, n. 35, pp. 26-40.
http://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Article_1249.pdf
- Pratesi, Carlo-Alberto; Mattiacci, Alberto** (2015). "Social media marketing". *Spaghetti marketing*, December.
<http://goo.gl/ckAuFB>
- Pynta, Peter; Seixas, Shaun A. S.; Nield, Geoffrey E.; Hier, James; Millward, Emilia; Silberstein, Richard B.** (2014). "The power of social television: Can social media build viewer engagement?". *Advertising research*, v. 54, n. 1, pp. 1-15.
<https://doi.org/10.2501/JAR-54-1-071-080>
- Santos, Rene; Oliveira, Jorge; Rocha, Jessica; Giraldi, Janaina** (2015). "Eye tracking in neuromarketing: A research agenda for marketing studies". *International journal of psychological studies*, v. 7, n. 1, pp. 32-42.
<https://doi.org/10.5539/ijps.v7n1p32>
- Seixas, Shaun A.; Nield, Geoffrey E.; Pynta, Peter; Silberstein, Richard B.** (2015). "The neuroscience of social television". En: Hajli, Nick. *Handbook of research on integrating social media into strategic marketing*. Newcastle: IGI Global, pp. 153-166. ISBN: 978 1 466683532
<https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8353-2.ch010>
- Sensum (2016). "Football legend Ian Wright works with Sensum to rate the success of 4K TVs". *Sensum*, February 9.
<https://sensum.co/blog/football-legend-ian-wright-works-with-sensum-to-rate-the-success-of-4k-tvs>
- Siefert, Caleb; Gallent, Janet; Jacobs, Devra; Levine, Brian; Stipp, Horst; Marci, Carl** (2008). "Biometric and eye-tracking insights into the efficiency of information processing of television advertising during fast-forward viewing". *International journal of advertising*, v. 27, n. 3, pp. 425-446.
<https://doi.org/10.2501/S0265048708080050>
- Singer, Natasha** (2010). "Making ads that whisper to the brain". *The New York Times*, November 13.
<http://www.nytimes.com/2010/11/14/business/14stream.html>

- Snptv* (2003). *Etude Snptv/Impact mémoire: Mémoire et publicité TV*.
<https://www.snptv.org/newsletters/etude-snpTV-impact-memoire-memoire-et-publicite-TV>
- Snptv* (2005). *Communiqué Snptv/IM!: Mémoire et publicité TV*.
<https://www.snptv.org/newsletters/communique-snpTV-im-memoire-et-publicite-TV>
- Steele, Audrey; Jacobs, Devra; Siefert, Caleb; Rule, Randall; Levine, Brian; Marci, Carl D.** (2013). "Leveraging synergy and emotion in a multi-platform world". *Journal of advertising research*, pp. 417-430.
<https://doi.org/10.2501/JAR-53-4-417-430>
- Swant, Marty** (2016). "Time Warner and Nielsen will study how virtual reality affects the subconscious". *Adweek*, April 5.
<http://www.adweek.com/digital/time-warner-and-nielsen-will-study-how-virtual-reality-affects-subconscious-170614>
- Synetiq* (n.d.). *Synetiq*.
<https://synetiq.net>
- TF1 Publicité* (2015). "Campus TF1 Efficacité 2011". *TF1 Publicité*.
<http://www.tf1pub.fr/showroom/campus/campus-tf1-efficacite-2011>
- Thinkbox* (2015). "Product placement research". *Thinkbox*, November 14.
<https://www.thinkbox.TV/How-to-use-TV/Sponsorship-and-content/Product-placement/Product-Placement-research>
- Treleaven-Hassard, Shiree; Gold, Joshua; Bellman, Steven; Schweda, Anika; Ciorciari, Joseph; Critchley, Christine; Varan, Duane** (2010). "Using the P3a to gauge automatic attention to interactive television advertising". *Journal of economic psychology*, v. 31, n. 5, pp. 777-784.
<https://doi.org/10.1016/j.joep.2010.03.007>
- Treutler, Theresa; Levine, Brian** (2010). *Multi-platform messaging. The medium matters*. Television Bureau of Canada, Innerscope Research.
https://www.warc.com/content/paywall/article/MultiPlatform_Messaging_The_Medium_Matters/92350
- Treutler, Theresa; Levine, Brian; Marci, Carl D.** (2010). "Bio-metrics and multi-platform messaging: The medium matters". *Journal of advertising research*, v. 50, n. 3, pp. 243-249.
<https://doi.org/10.2501/S0021849910091415>
- Vecchiato, Giovanni; Astolfi, Laura; De-Vico-Fallani; Toppi, Jlenia; Aloise, Fabio; Bez, Francesco; Wei, Daming; Kong, Wanzeng; Dai, Jounging; Cincotti, Febo; Mattia, Donatella; Babiloni, Fabio** (2011). "On the use of EEF or MEG brain imaging tools in neuromarketing research". *Computational intelligence and neuroscience*, v. 2011, art. 643489.
<https://doi.org/10.1155/2011/643489>
- Warc* (2015). *Warc trends toolkit 2015. Six major marketing trends for the year ahead*.
<https://www.warc.com/Content/80b65087-b2bf-40e8-abe6-78c26ed77e49>
- Warc* (2016). "Turner scores with neuroscience". *Warc*, April 4.
<https://goo.gl/eeeENq>
- Warc* (2017). "Viacom taps power of neuroscience". *Warc*, February 21.
https://www.warc.com/NewsAndOpinion/news/Viacom_taps_power_of_neuroscience/79442a74-d589-4b20-8d87-964dc99d8abb
- Woltman-Elpers, Josephine L. C. M.** (2003). *Consumers' moment-to-moment processing of television commercials*. Groningen: University of Groningen. ISBN: 9053350209
<http://www.rug.nl/research/portal/files/3002327/thesis.pdf>
- Zurawicki, Leon** (2010). *Neuromarketing. Exploring the brain of the consumer*. Boston: Springer. ISBN: 978 3 540778288

El profesional de la **información**

Bienvenido a **EPI** Indexada por ISI y Scopus
ISSN 1396-6710 / ISSN-e 1699-2407
Revista Internacional, científica y profesional

<http://www.elprofesionaldelainformacion.com>

Revista internacional de **Información y Comunicación**
indexada por WoS Social Sciences Citation Index (Q2),
Scopus (Q1) y otras bases de datos

Factor de impacto JCR:
JIF 2018=1,505

Scopus/SCImago Journal Rank:
SJR 2018=0,601

 Presentación del Director

Menores en *YouTube*, ¿ocio o negocio? Análisis de casos en España y EUA

Minors on *YouTube*, entertainment or business? Analysis of cases in Spain and the USA

Paloma López-Villafranca; Silvia Olmedo-Salar

Cómo citar este artículo:

López-Villafranca, Paloma; Olmedo-Salar, Silvia (2019). "Menores en *YouTube*, ¿ocio o negocio? Análisis de casos en España y EUA". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280520.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.20>

Artículo recibido el 02-02-2019
Aceptación definitiva: 06-05-2019



Paloma López-Villafranca ✉

<https://orcid.org/0000-0003-4193-1365>

Universidad de Málaga
Departamento de Comunicación
Audiovisual y Publicidad
León Tolstoi, s/n. 29010 Málaga, España
pallopvil@uma.es



Silvia Olmedo-Salar

<https://orcid.org/0000-0001-7193-3009>

Universidad de Málaga
Departamento de Periodismo
León Tolstoi, s/n. 29010 Málaga, España
silviaolmedo@uma.es

Resumen

YouTube se ha convertido en una plataforma audiovisual a nivel mundial que no deja indiferentes ni a mayores ni a pequeños. En estos últimos se centra este trabajo que ofrece un estudio de cómo se representa a los menores y sus imaginarios en España y Estados Unidos a través del fenómeno de los *youtubers*. Se examinaron 20 canales de *YouTube* con un total de 204 vídeos, mediante variables formales, de contenido y manifiestas basadas en la privacidad del menor. El análisis evidencia similitudes en el patrón de conducta, la inserción de publicidad y el rol de los padres en los contenidos. Los resultados muestran que la publicidad es el eje central y que los padres sobreexponen a sus hijos en lo que se presenta como un negocio sin normativas sobre publicidad y una representación de los menores que muestran mundos irreales e incitan a otros al consumo compulsivo.

Palabras clave

YouTube; Medios sociales; Vídeo; Menores; Privacidad; Representación; Imaginario; *Youtubers*; España; EUA.

Abstract

YouTube has turned into an audiovisual platform worldwide that leaves neither adults nor children indifferent. This work focuses on how the last sector mentioned, that is, minors and their imaginaries are represented in Spain and the United States through the phenomenon of *youtubers*. We examined 20 *YouTube* channels with a total of 204 videos, applying formal and content variables and manifest criteria based on minor's privacy. The analysis reveals similarities in the pattern of behaviour, insertion of advertising and the role of parents in content publication. The results show that advertising is the central axis and that parents become guides throughout this process. In conclusion, parents overexpose their children in a business without regulations on advertising and representation of minors, who show unreal worlds and incite other minors to make a compulsive use.

Keywords

YouTube; Social media; Video; Minors; Privacy; Representation; Imaginary; *Youtubers*; Spain; USA.

Financiación

Las autoras agradecen al Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad y al Departamento de Periodismo de la Universidad de Málaga por la financiación para la publicación de este artículo.

1. Introducción. El consumo de *YouTube* entre los más jóvenes

YouTube es una de las plataformas más importantes para los jóvenes y menores, con su propia versión para los más pequeños, *YouTube Kids*, creada en 2015. *YouTube*, que surge en pleno *boom* de internet el 23 de abril de 2005, permite subir, visualizar y compartir vídeos de forma gratuita y es considerada como “la comunidad de vídeos online más popular del mundo” (Berrocal; Campos-Domínguez; Redondo-García, 2012). Con más de 1.300 millones de usuarios en 2018, es la tercera red social más utilizada después de *Facebook* y *WhatsApp* (IAB, 2017).

A pesar de que el uso de *YouTube* se recomienda a partir de los 13 años, niños de menor edad utilizan la plataforma, en vez de hacer uso de *YouTube Kids*, que es una alternativa ante posibles contenidos inapropiados. Por otra parte, tampoco existe una regulación clara sobre la política de protección de datos. En Estados Unidos 23 grupos de defensa de menores presentaron una queja ante la *Federal Trade Commission* por recopilar información de menores sin solicitar consentimiento parental (Toledano, 2018). Burroughs (2017) destacó incluso la detallada información que pueden recopilar los anunciantes de los menores a través de esta aplicación, incluyendo la dirección IP, el modelo de hardware y la forma en que se usa la aplicación.

Existen otros problemas como la difusión de contenidos inadecuados o la utilización de los menores de forma abusiva con fines comerciales. Tur-Viñes, Núñez-Gómez y González-Río afirman que los niños *youtubers* llegan a subir hasta siete vídeos a la semana, con lo que se pierde la espontaneidad y esta profesionalización:

“persigue la monetización extrema de los canales basada en una presunta instrumentalización del menor protagonista en edad escolar” (Tur-Viñes; Núñez-Gómez; González-Río, 2018, p. 1227).

Para Buzzi (2011) la solución a posibles riesgos de los menores es la integración de más mecanismos para filtrar los contenidos dependiendo de las características del usuario.

En España los niños siguen e imitan a *influencers* como *TheWilliRex*, *Vegeta777* o el *Rubius*,

“que actúan como maestros y guías orientando el proceso de apropiación del videojuego para el que solicitan ayuda. En general comentan mientras juegan, haciendo interpelaciones a los receptores, chistes y bromas...” (Gewerc; Fraga; Rodes, 2017, p. 181).

Lo confirman las encuestas realizadas por empresas de empleabilidad como *Adecco*, que refleja que el 5,1% de los niños quieren ser *youtubers* de mayor (*Adecco*, 2018). En Estados Unidos el *youtuber Ninja*, con más de 11 millones y medio de suscriptores, ha logrado que *Fornite* se convierta en uno de los videojuegos más populares en todo el mundo.

1.1. Ganar dinero en *YouTube* con canales de menores

YouTube se ha convertido en una de las plataformas más rentables para realizar inversión publicitaria y captar a públicos cada vez más jóvenes, de gran interés para los anunciantes. De-Aguilera-Moyano, Castro-Higueras y Pérez-Rufí (2018) corroboran que se ha profesionalizado y ha pasado de ser una plataforma que representaba la cultura participativa a orientarse hacia la creación y difusión de contenidos audiovisuales siguiendo objetivos de rentabilidad comercial. Y existe consenso entre los anunciantes en

“el empleo de *YouTube* como red social más popular a la hora de difundir contenidos relacionados” (Castelló-Martínez; Del-Pino-Romero; Tur-Viñes, 2016, p. 150).

Lo más preocupante, como señala Pellicer-Jordá, es la falta de control en la inserción de anuncios, ya que

“parece clara la necesidad de controlar cómo es la publicidad que ven nuestros hijos y cómo puede afectar a su vida futura” (Pellicer-Jordá, 2016, p. 60).

Los anunciantes intentan introducir sus productos entre estos sectores de población con el objetivo de lograr ventas gracias a la influencia de *youtubers* que pueden persuadir fácilmente a consumidores de los canales que tienen edad, gusto y estilos de vida similares. Para Larrañaga-Rubio y Ruiz-Molina

“desde el punto de vista del género y de la edad, se está produciendo una mayor homogeneidad en los usuarios” (Larrañaga-Rubio; Ruiz-Molina, 2009, p. 128).

Esta publicidad llega a los sectores que interesan a la compañía de una forma muy eficaz

“ya que sólo deben pagar por vídeo visto, al contrario de otros medios publicitarios. Es decir, que únicamente estarían llegando a personas que están interesadas en la marca, estas personas se pueden delimitar en género, países, gustos o profesiones...” (Moreno-Sánchez; Martínez-Enciso, 2015, pp. 56-57).

Pero, por otra parte, estos canales pueden ser una actividad condicionada a los intereses de las marcas e incluso tener consideración de explotación laboral por parte de los adultos que gestionan los canales (Dantas; Godoy, 2016).

Entre los fenómenos emergentes para monetizar dichos canales surgen vídeos sobre *unboxing*, la técnica del desempaqueado que utiliza el *youtuber* para ver qué contiene. El objetivo es mostrar un producto que habitualmente cede alguna marca y tiene un fin claramente publicitario. Según Craig y Cunningham, (2017, p. 84), el *unboxing* ha fomentado las preocupaciones de los padres y defensores sobre el acceso y la participación de los niños en las redes sociales como

receptores de estos vídeos. Un procedimiento sin regulación aunque, según los autores, no opera sólo como promoción sino que también representa formas de revisión de productos y pedagogía. Hay que tener en cuenta el papel de los padres que pueden actuar como mediadores y filtro para que los menores sepan distinguir los mensajes publicitarios que reciben de forma confusa. Por otra parte, es importante atender a las advertencias de mecanismos reguladores ya existentes, como los de *CARU* en Estados Unidos (*Children's Advertising Review Unit* del *Council of Better Business Bureaus*), que aconseja a los *youtubers* y empresas comerciales que distingan los patrocinios antes de comenzar el vídeo por medio del audio, entre otras fórmulas (**Evans; Hoy; Childers**, 2018).

Según **Belanche** (2019) desde el punto de vista ético aún queda mucho por avanzar en cuanto a la inserción publicitaria en estas nuevas plataformas en internet. El autor confirma que ya hay un intenso debate con respecto a la publicidad intrusiva y la conveniencia de su prohibición o desaparición gradual, y se aprecia el hecho de que en la creación de estándares participen consumidores y académicos.

1.2. Vulnerabilidad de los menores en los canales de *YouTube*

La vulnerabilidad y el daño al menor por el uso de internet ha sido un tema de preocupación internacional (**Livingstone; Helsper**, 2008; 2010; **Valkenburg; Soeters**, 2001) y nacional (**Sánchez-Burón; Fernández-Martín**, 2010; **Bringué; Sádaba**, 2011), y *YouTube* no ha sido ajeno a ello. De hecho, *YouTube Kids* persigue ser una red social diferente a la versión adulta. Se caracteriza fundamentalmente porque preestablece la selección de contenidos, con lo que el control parental está asegurado

“siendo ésta muy intuitiva y de fácil navegación gracias al comando de búsqueda por voz, debido al cuidado que se le ha puesto a esta tecnología; también los padres pueden establecer un límite de tiempo de uso de la aplicación” (**Jiménez-Sánchez**, 2018, p. 17).

Independientemente de esta plataforma específica, existen ciertas exposiciones inevitables por medio de las inserciones publicitarias a contenidos sexuales, violentos o comercialización de productos no indicados para menores como bebidas alcohólicas (**Montes-Vozmediano; García-Jiménez; Menor-Sendra**, 2018, p. 62).

Lidiamos con el acceso de mayores de 13 años al canal sin consentimiento parental y tal y como plantean **Martínez-Pastor, García-Jiménez y Sendín-Gutiérrez** (2013) es un público muy vulnerable a pesar de tener información de los riesgos de internet. **Tur-Viñes, Núñez-Gómez, y González-Río** (2018) analizaron las estrategias persuasivas que se utilizaban en cinco canales españoles, basadas en los modelos de **McRoberts et al.** (2016) y **Smith, Fischer y Yongjian** (2012) para estudiar la presencia de marca, y concluyeron que se expone tanto a quienes protagonizan dichos canales como a quienes reciben sus mensajes, fundamentalmente con fines lucrativos sin ser conscientes de ello. En el marco legislativo español los menores están amparados por la *Ley Orgánica de Protección Jurídica del Menor* y la *Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales* que también regula la protección de los menores en internet, pero existe una laguna sobre los menores que aparecen en las redes sociales, que debería regularse. El real decreto que regula el trabajo de menores en espectáculos artísticos o de exhibición data de 1985, por lo que no recoge ninguna normativa en torno a las nuevas plataformas y redes sociales.

El protagonismo de los menores en estos canales está muy relacionado con la participación de los padres como exponen **Ramos Serrano y Herrero-Diz** (2016, p. 92) en el análisis del caso del *youtuber EvanTube*. Estos canales reflejan las relaciones familiares y de seguidores y suscriptores, que también puede condicionar la orientación de estos vídeos hacia los gustos de los seguidores por el número de *likes* o las temáticas requeridas. Por otra parte, como confirma el análisis realizado por **Pérez-Torres, Pastor-Ruiz y Abarrou-Ben-Boubaker** (2017, p. 69), los propios *youtubers* se convierten en prototipos a seguir.

Un aspecto de atracción para los aspirantes a ser *youtubers* es “la falsa ‘gratuidad’”, sin conocer que implica la cesión de un 45% de los ingresos a la plataforma, estableciéndose un contrato de colaboración (**Arnaiz-Boluda**, 2018). El debate abierto en torno a la vulnerabilidad del menor no es ajeno al canal. Ha creado medios para atender la presencia de menores como *Family Link* de *Google*, que permite controlar una cuenta de un menor en *YouTube* así como el tiempo de consumo entre otros usos, y facilita enlaces para reclamar por vulneración de la privacidad y denunciar contenidos malintencionados o acosos.

2. Objetivos

Los objetivos generales que persigue este trabajo son:

- Analizar las características formales y de contenido de los canales liderados por *youtubers*, cuyo público objetivo son los menores.
- Confrontar las particularidades de los canales de *youtubers* dirigidos a menores de España y de EUA a fin de definir semejanzas y divergencias, considerando las diferencias culturales.

Estos objetivos generales contemplan los siguientes específicos:

- Determinar la duración media de los vídeos, número de suscriptores, visualizaciones, me gusta y no me gusta y personajes que aparecen (adolescentes, niños, adultos).

- Identificar género, temáticas de los vídeos y analizar la función de dicha temática (informativa, persuasiva, emocional).
- Examinar la participación de anunciantes en el contenido de los vídeos de los *youtubers* a través de diferentes fórmulas publicitarias (patrocinio, producto publicitario como eje central del vídeo, inserción habitual de anuncios en el canal).
- Analizar el rol de los niños y de los padres en el canal, considerando su privacidad, el tipo de publicidad incluida, el tipo de contenido sobre el que se vertebran los vídeos del canal y la permisividad de los comentarios.

3. Metodología

En la investigación se ha utilizado la técnica del análisis de contenido que posibilita la recogida de datos cuantitativos y cualitativos de 20 canales, 10 españoles y 10 estadounidenses. Esta elección geográfica está definida por ser EUA el país que vio nacer el fenómeno de *YouTube*, por lo que tiene el peso de la representatividad creadora y de consumo. Su confrontación con España permite obtener información sobre los rasgos que definen a cada uno de los canales, encontrando semejanzas o diferencias de una plataforma que se gestiona a nivel global. La diferencia del consumo no está sólo basada en el idioma, también se establece mediante los modelos de familia que se representan, tradiciones culturales y características sociológicas propias. El análisis de contenido es una técnica utilizada que responde fundamentalmente a un enfoque metodológico cualitativo y cuantitativo, que pretende alcanzar conclusiones mediante lógica inductiva a través de los datos obtenidos tras la visualización de una muestra de dichas producciones. Se seleccionaron 204 vídeos publicados durante el mes de enero de 2018, un período que resulta suficiente para comprobar periodicidad, personajes, temáticas, productos anunciados y tipo de vídeo según el género, además de mostrar cómo viven el nuevo año en España y Estados Unidos.

Para seleccionar la muestra se tomaron como criterios los siguientes aspectos:

- número de suscriptores del canal (más de 100.000);
- protagonismo de los menores en los canales;
- rango de edad (entre 0-bebés y 15 años-adolescentes);
- formar parte de ranking de *youtubers* infantiles en España y EUA.

Para obtener estos últimos datos se han utilizado los filtros del propio canal, teniendo en cuenta el número de suscriptores y visualizaciones, además de los informes que aparecen en prensa (*Happy FM*, 2016; *Europa Press*, 2017) y webs especializadas como la de *Forrester Research* (2017), empresa estadounidense que realiza investigaciones de mercado sobre consumo y gasto empresarial de nuevas tecnologías. Como aclaración cabe indicar que se ha contabilizado como un solo elemento de muestra los *youtubers* *MattyBRaps* y *Johnny Orlando* dado su perfil de artistas musicales y escasez de vídeos publicados, ligados a la modalidad de videoclip, pero con una gran penetración entre los menores. Por este motivo se ha considerado para el análisis al ser una tendencia que no debemos obviar.

Se realizó un análisis justificado mediante variables formales y de contenido basadas en la metodología de **Arroyo-Almaraz, Baños-González y Van-Wyck** (2013), **Ramos-Serrano y Herrero-Diz** (2016) y variables manifiestas (espacio de la representación, presencia de menores o protección de la identidad) de **Montes-Vozmediano, García-Jiménez y Menor-Sendra** (2018). Aunque se han seguido los métodos de los citados autores, también se han hecho aportaciones originales para ser más precisos en el análisis descriptivo, con limitaciones en cuanto a la profundización de determinados aspectos basados en la privacidad o el tipo de publicidad empleada.

Para abordar el análisis de contenido de la muestra se elaboró una ficha que recoge las variables que se codifican teniendo en cuenta tres bloques principales: variables formales, de contenido y manifiestas.

1) Variables formales

a) Datos básicos del canal: descripción del canal, sexo del *youtuber*, duración media de los vídeos, periodicidad, número de suscriptores y de visualizaciones, me gusta y no me gusta.

b) Elementos narrativos audiovisuales (**Arroyo-Almaraz; Baños-González; Van-Wyck**, 2009):

- Personajes: corales, secundarios, padres, niños estrellas, figurante.
- Tipos de planos: se han determinado los siguientes planos según su presencia principal: primeros planos, de detalle, generales, y medios.
- Fórmula publicitaria utilizada:
 - * Patrocinio: cuando una firma o marca esponsoriza el vídeo: se detecta por la información proporcionada por los propios protagonistas o de forma impresa.
 - * Producto publicitario como eje central del vídeo: se hace alarde de la marca del producto y se convierte, junto a los *youtubers*, en protagonista del vídeo.
 - * Inserción habitual de anuncios en el canal diferentes al contenido del mismo como *banner* u otros tipos.
 - * Inexistencia de publicidad: no se aprecia publicidad de ninguna marca de forma evidente ni subliminal.
 - * Momento de introducción de la publicidad: al principio, a lo largo del vídeo o al final.

2) Variables de contenido

a) Género: descriptivo, dramatización, testimonial, humorístico, comparación, y problema-solución.

b) Tipo de vídeo según el tema (Ramos-Serrano; Herrero-Diz, 2016): *unboxing* (desempaquetado de productos), reto, tutorial, revisión de productos, aparición televisiva, relato de una historia, colección de productos.

c) Productos anunciados en el canal: juguetes, centros de ocio para menores, moda para niños, actividades deportivas, golosinas, productos para los padres, productos inadecuados para menores (bebidas, tabaco, medicamentos, otros), organización y otros productos.

3) Variables manifiestas

Basándonos en Montes-Vozmediano; García-Jiménez; Menor-Sendra (2018):

- Espacio donde aparecen los menores: privado, público, ambos.
- Contexto: hogar, centro educativo, espacios públicos, otros.
- Permisividad o no de comentarios en los vídeos.

Tabla 1. Relación de canales de YouTube seleccionados

Canal de YouTube	País de procedencia	Año de creación	Número de suscriptores	Visualizaciones	Youtuber
<i>Los juguetes de Arancha</i>	España	2015	1.571.539	628.352.724	Arancha
<i>Los mundos de Nico</i>	España	2013	617.641	128.598.013	Nico
<i>La diversión de Martina</i>	España	2015	2.177.112	502.760.972	Martina
<i>Mikel Tube</i>	España	2015	1.262.962	792.655.162	Mikel y Leo
<i>Pino</i>	España	2016	621.012	77.523.179	Darwin
<i>Las ratitas</i>	España	2015	3.698.119	759.031.277	Ratitas
<i>Elashow</i>	España	2014	532.138	56.432.210	Elaia
<i>The crazy Hacks</i>	España	2015	1.907.011	673.139.535	Mateo, Hugo y Daniela Haack
<i>Lady Pecas</i>	España	2015	1.002.909	150.828.794	Daniela Haack
<i>El mundo de Clodett</i>	España	2016	889.027	186.592.378	Clodett
<i>EvanTubeHD</i>	Estados Unidos	2011	5.279.297	3.407.649.754	EvanTube and family
<i>EvanTube Raw</i>	Estados Unidos	2012	3.241.058	2.004.323.147	EvanTube and family
<i>EvanTube gaming</i>	Estados Unidos	2013	1.195.424	372.409.186	EvanTube and family
<i>JilianTubeHD</i>	Estados Unidos	2013	1.151.740	281.807.634	JilianTube
<i>Family fun pack</i>	Estados Unidos	2011	6.999.956	7.924.925.920	Alyssa, David, Zac, Chris, Michael, and Owen
<i>MattyBRaps</i>	Estados Unidos	2010	10.215.253	4.754.758.933	MattyBRaps
<i>Twin toys</i>	Estados Unidos	2015	2.595.195	1.000.947.292	Eli & Liam
<i>Ryan ToysReview</i>	Estados Unidos	2015	13.870.423	21.773.322.817	Ryan
<i>HobbyKidsTV</i>	Estados Unidos	2013	2.990.446	5.576.970.104	Hobby Kids
<i>Johnny Orlando</i>	Estados Unidos	2011	3.028.383	417.807.458	Johnny
<i>KittiesMama</i>	Estados Unidos	2008	2.336.715	1.467.164.894	Enma, Jonah, Noah y Micah KittiesMama

Fuente: YouTube, mayo 2018

4. Resultados

4.1. Características de los canales de YouTube en España y EUA

En la muestra seleccionada, los niños *youtubers* españoles realizan habitualmente de dos a tres vídeos semanales con una duración de entre 10 y 15 minutos. La *youtuber* más activa es Clodett, que publica prácticamente a diario. Es una niña que dramatiza sus historias imitando a sus propios padres de forma muy creativa e imaginativa. Curiosamente *Las ratitas* son las que menos publicaciones llevan a cabo, quincenalmente, lo que contrasta con el hecho de que son las *youtubers* con mayor número de suscriptores, 3.698.119 frente a *Elashow*, con 532.138. Este último es el canal de Elaia, una *youtuber* que forma parte del canal *Family friend* de *La familia Carameluchi*. Es el mismo caso de *Lady Pecas*, que es el canal individual de la niña del canal coral *The crazy Haacks*. Cabe señalar que hay más niñas que niños entre los canales con mayor número de suscriptores en España y hay una mayoría de niños en los canales estadounidenses.

En el caso de EUA, la duración de los vídeos reviste similitud con los españoles, ya que la media se sitúa entre los 10 y 15 minutos y la mayor parte de ellos son semanales. Sin embargo, *Family fun pack*, *Ryan ToysReview* y *HobbyKidsTV* son diarios. Estos últimos, que muestran historias e inventos de una pareja norteamericana con tres hijos, a pesar de una actividad tan frecuente introducen efectos especiales visuales y de audio que sorprenden por el grado de profesionalización.

Con respecto a las visualizaciones, el vídeo español con el mayor número de visualizaciones es del canal *Los juguetes de Arantxa*, con 10.954.804 y proporcionalmente con el mayor número de “me gusta”, 68.000 y “no me gusta”, 14.000. Se trata de un vídeo donde la protagonista se muestra en una casita de juguete en la que prepara hamburguesas de plástico a otros niños con diversos juguetes.

La cifra récord de visualizaciones de los vídeos norteamericanos corresponde a uno del pequeño Ryan, que prácticamente triplica el número logrado por el vídeo del canal de *Los juguetes de Arantxa*, alcanzando las 30.177.358 visualizaciones en dos meses, desde su publicación el 23 de enero de 2018. Este vídeo muestra cómo el protagonista y su padre montan una casita de cartón en el salón de su vivienda, que le sirve para esconderse de sus hermanas Enma y Kate.

La edad de los niños ronda entre los 5 y 15 años y se muestran habitualmente guiados por sus padres que suelen realizar las grabaciones de sus vídeos, en los que intervienen habitualmente. En los canales españoles los personajes principales son los niños y aparecen en más de la mitad de los vídeos (54%), seguidos por los personajes secundarios (18%), que en la mayoría de las ocasiones son los padres, que aparecen mediante la voz en off como guías y artífices de la grabación de los vídeos. En tercera posición, se encuentran los corales (que suele ser la familia que se presenta como protagonista) (12%) y los padres que adquieren cierto protagonismo (11%). La presencia de personajes estrella es otra de las fórmulas utilizadas para el impacto de los vídeos, que en todos los casos españoles coinciden con *youtubers* invitados (4%). En último lugar está la aparición de figurantes, que suelen ser otros niños (1%).

La dinámica de los vídeos estadounidenses mantiene en gran medida el patrón de los españoles, añadiendo personajes entrañables y recurrentes como son los bebés. Es el caso de Owen del canal de *Family fun pack* o *Micah de KittiesMama*. Hay una participación muy activa de los padres frente a la cámara (30%) como guías del relato o constructores del mismo. Este aspecto, al igual que en el caso español, es una característica muy habitual excepto en los vídeos de adolescentes y frecuente en el rol de secundario (15%), utilizando voz en *off* en la mayoría de los casos. Abunda la puesta en escena de personajes corales donde el protagonismo está repartido entre todos los miembros de la unidad familiar (42%) y el recurso de un invitado estrella también es utilizado alternando *youtubers* y personajes conocidos (3%). De forma residual aparece el papel de figurante, asumido por la participación de algún amigo del protagonista (1%).

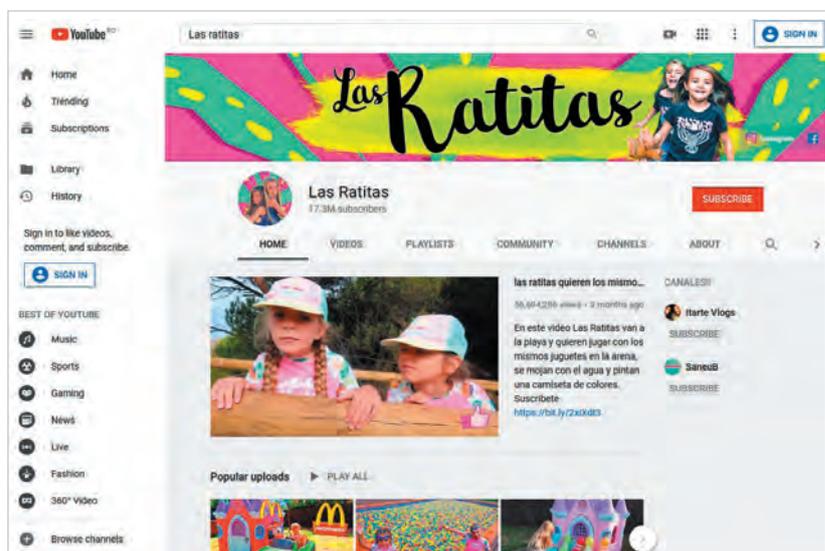
4.2. Contenido de los canales

El género más habitual de los vídeos españoles es descriptivo, 32%, ya que los niños o padres van contando cómo son los juguetes, el espacio en el que se encuentran o explican las acciones que llevan a cabo. Es muy importante el género basado en problema-solución, 19%, mediante los retos que realizan; dramatización, 18%; o testi-

“ La dinámica de los vídeos estadounidenses mantiene en gran medida el patrón de los españoles, añadiendo personajes entrañables y recurrentes como son los bebés ”



El mundo de Clodett (España), YouTube.com



Las ratitas (España), YouTube.com

monial, 17%, en el que cuentan sus experiencias. Los *youtubers* españoles utilizan el género humorístico en último lugar, habitual del canal *El mundo de Clodett*, que gira en torno a una niña que representa diferentes papeles y dramatiza situaciones cotidianas con gran originalidad. Contrasta con que su canal sea el que menos publicidad inserta.

Al igual que los españoles, el estilo descriptivo es la opción más frecuente en la narrativa de los vídeos de EUA con el 48%, sin embargo la faceta humorística tiene un gran protagonismo alcanzando el 37% del total. Este aliciente se materializa a través de escenas de humor con disfraces, recurso muy presente en los vídeos de *HobbyKidsTV* en el que el padre "HobbyDad" encarna a un elenco muy variado: Bob Esponja, Batman, etc., o gesticula y pone caras divertidas con sus hijos al imitar los *animojis* del nuevo *iPhone X*.

La dramatización tiene un escaso protagonismo, con un 9%, mientras que tanto el testimonio como el recurso de la comparación tienen una mínima presencia, representando sólo el 3% en cada uno de los casos, y el argumento basado en el problema-solución no tiene lugar.

Los vídeos españoles tratan temas basados en el relato, por lo tanto, la función principal es informativa.

Aunque también hay un porcentaje muy alto de vídeos en los que el objetivo principal es el *unboxing* de productos, fundamentalmente juguetes. Es muy clara la función persuasiva que se produce en este tipo de vídeos que en ocasiones se convierten en claros reclamos publicitarios. Es el caso del canal *The crazy Haacks* en el que por ejemplo podemos ver a sus protagonistas utilizar las últimas tecnologías, como la última generación de *iPhone*, que se convierte en objeto de deseo entre los más pequeños a juzgar por la cantidad de comentarios que genera este vídeo entre sus seguidores. Algo similar sucede con los juguetes de última moda en el canal de *Los juguetes de Arancha*, que muestra los últimos artículos más deseados entre niñas y niños de edades entre los 5 y 10 años. La música sólo está presente en aquellos vídeos en los que utilizan la aplicación *musical.ly* y que es tendencia sobre todo entre las niñas y niños *youtubers*.

El relato también tiene un papel principal en la construcción argumental de los vídeos de los *youtubers* estadounidenses (47%), seguida de la revisión del artículo o artículos (24%), ya que en muchos de los casos la abundancia de regalos hace que esa revisión sea bastante superficial para que se pueda mostrar el conjunto de los productos, que suelen ser juguetes. La tónica general es mostrar qué hacen y cómo los protagonistas juegan, de hecho en los vídeos ya se está añadiendo el término *review* (revisar) y el propio canal líder *Ryan ToysReview* ya lo incorpora. El desempaquetado (*unboxing*) ocupa la tercera posición (14%), cuyo factor sorpresa sigue siendo uno de sus mayores atractivos para la captación del público infantil, y cierra el listado los retos (8%), la música (4%) y el tutorial (3%).

La planificación y enfoque más habitual, tanto en los vídeos españoles como americanos, es el plano medio (PM), un 58% en el caso de España y un 38% en los vídeos estadounidenses. La principal diferencia es que los canales españoles utilizan un mayor número de planos generales (PG), 30%, frente a los canales estadounidenses, 21%, que hacen mayor uso de los primeros planos (PP), 28%. En ambos contextos se suelen alternar los planos con frecuencia para otorgar un mayor dinamismo al relato, y la aplicación del plano detalle (PD) suele resaltar las expresiones de los protagonistas y el

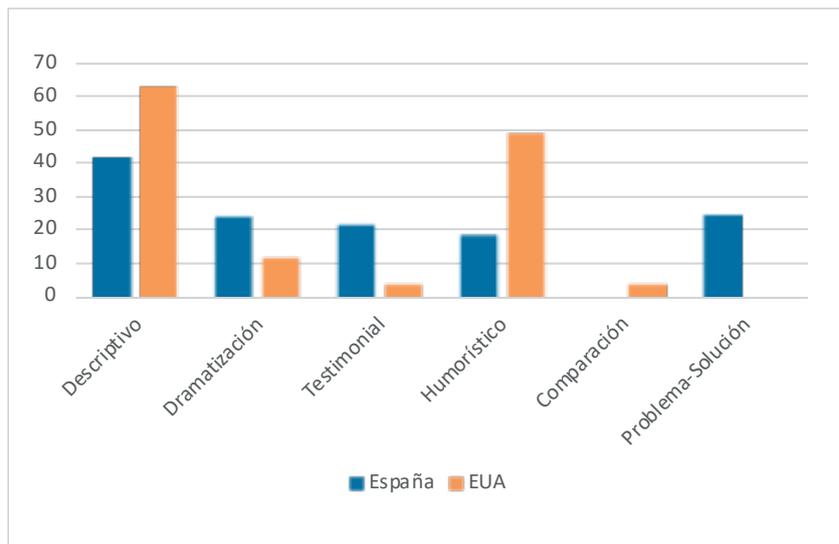
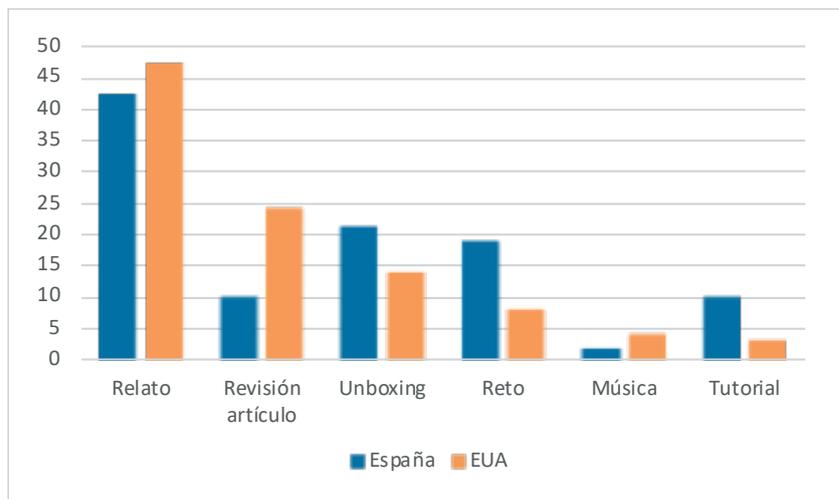


Gráfico 1. Estilos de vídeos EUA/España

Gráfico 2. Temática *youtubers* EUA/España

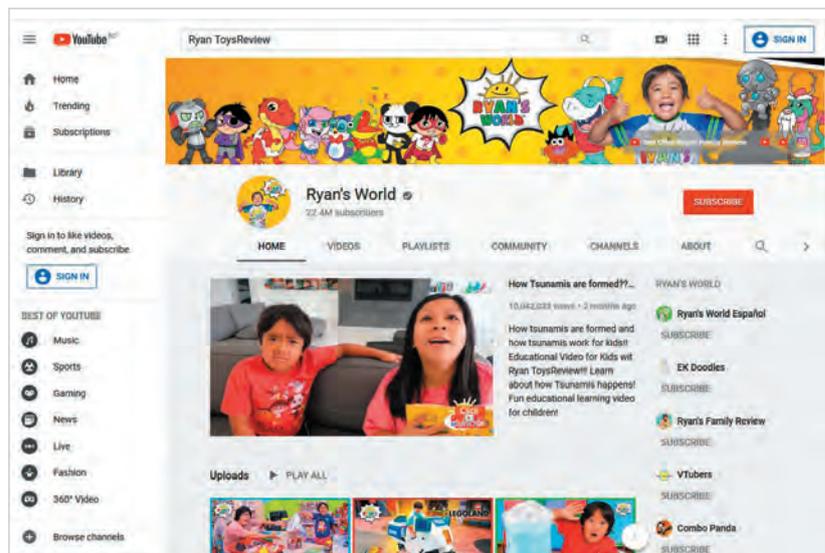
“ La tónica general es mostrar qué hacen y cómo juegan los protagonistas ”

nombre de las marcas, modalidad que sobresale en los vídeos de EUA con un 18% frente al 5% de los españoles.

4.3. Participación de los anunciantes

Los anunciantes tienen un papel primordial en el contenido de los canales infantiles y de hecho determinan sus temáticas, orientando la narrativa del vídeo, como evidencia el análisis de la publicidad que aparece en los vídeos, excluyendo la ofertada por la plataforma (que no forma parte del estudio). Tanto en España como en Estados Unidos la publicidad es el eje principal de los vídeos con un 55% y un 40%, respectivamente. Hay que destacar que en España hay más vídeos sin publicidad que en Estados Unidos, que se sitúa en un 20% frente al 31% de los españoles. Con respecto al resto de fórmulas publicitarias el comportamiento de los anunciantes es muy similar equiparándose en la inserción de anuncios, ambos con un 15%, el patrocinio con un 9% en España y un 8% en EUA, y la utilización de *banners* en España (8%), que son inexistentes en los vídeos norteamericanos.

Los productos más anunciados por los protagonistas de los vídeos son los juguetes tanto en España (59%) como en Estados Unidos (57%). En este apartado hay una gran similitud, con cifras muy parecidas, por lo que deducimos que los anunciantes utilizan el mismo patrón tanto en los canales españoles como norteamericanos. A gran distancia se encuentran los centros de ocio, que son lugares muy propicios para cautivar a la audiencia con momentos de diversión con el 11% en ambos casos. También coinciden en datos los productos para padres (5%), que suelen estar relacionados con las nuevas tecnologías. Sin embargo, se distancian en los alimentos y las golosinas que están presentes en los vídeos de EUA, pero no en los españoles. En el caso de España, cuando se insertan *banners* suelen ser productos del propio canal, como por ejemplo un libro que escriben los miembros de *The crazy Haacks* o *La diversión de Martina* o el caso en el que se publicitan otros canales de la familia o de los propios *youtubers*, que pueden tener un canal específico y otros para otras funciones, como un videoblog, canal familiar, *gaming*, etc. En esta dirección de la autopromoción y publicidad de los protagonistas destaca entre los *youtubers* norteamericanos el estilo de *Family fun pack*, cuya página de *merchandising* se promociona como cabecera de cada uno de los vídeos.



Ryan (EUA), YouTube.com

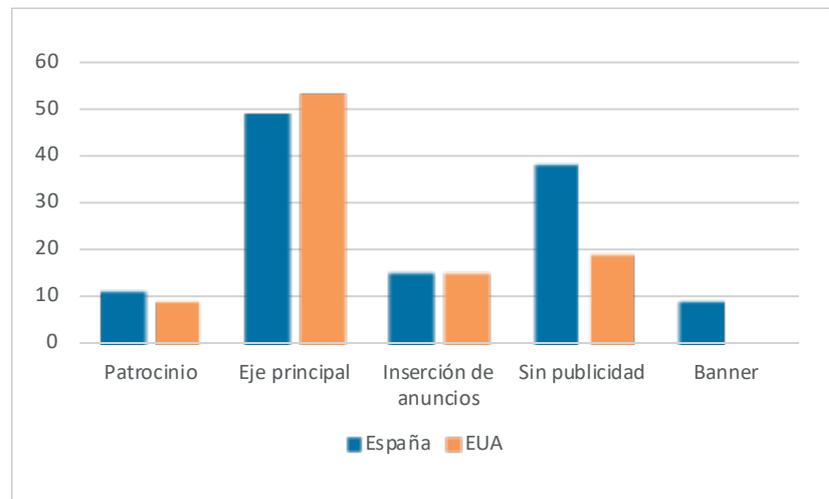


Gráfico 3. Fórmulas publicitarias EUA/España

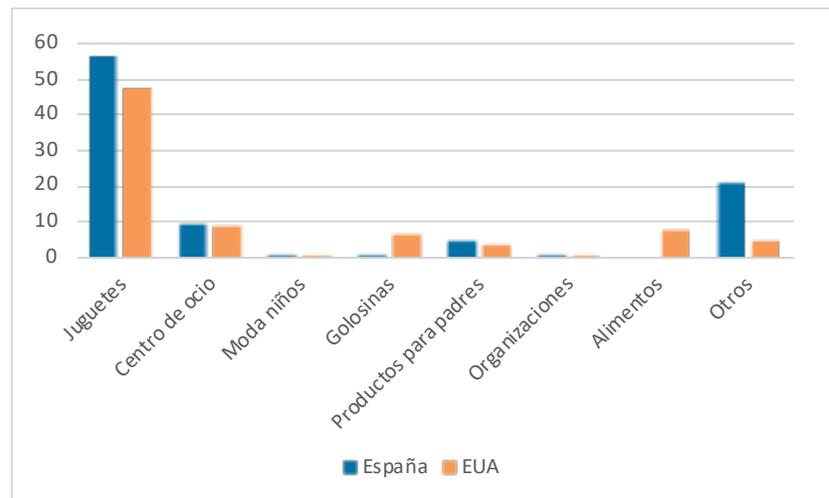


Gráfico 4. Productos publicitados EUA/España

La inserción de la publicidad como eje central se produce a lo largo de los vídeos de forma habitual. Al principio de los vídeos se contabilizan más inserciones de los productos de publicidad que acompañan a los protagonistas que al final. Consideramos que este hecho responde a una lógica de rentabilización del vídeo desde el punto de vista comercial, por si el espectador no lo visualizara de forma íntegra.

Los anunciantes tienen un papel primordial en el contenido de los canales infantiles y de hecho determinan sus temáticas

4.4. Privacidad de los niños

Los niños aparecen en un contexto privado tanto en España (71%) como Estados Unidos (77%). Generalmente los *youtubers* españoles y estadounidenses se graban en sus casas, en sus cuartos de juego, con estanterías repletas de juguetes de última moda. Los canales muestran los hogares de los *youtubers*. En España se muestran casas de clase media en la mayoría de los vídeos pero hay casos, como en la casa de *The crazy Haacks*, que refleja un hogar en un entorno y con unas características muy por encima de la capacidad económica de la clase media española. Incluso los regalos, los productos, los juguetes, no son productos que puedan permitirse muchos ciudadanos de a pie. Esta característica de alto poder adquisitivo se vuelve una cotidianidad en el caso de los *youtubers* norteamericanos, donde la mayoría de los protagonistas muestran casas que superan los niveles medios con grandes espacios y jardines y una sobreabundancia de juguetes. Esta circunstancia no pasa desapercibida para los internautas, y de hecho hubo una petición de una madre en la plataforma *Change.org* (*Change.org*, 2016) para prohibir *HobbyKids TV* argumentando que no muestra una vida real y que perjudica a los niños. No tuvo ningún impacto y sólo recogió 123 firmas.

En España la mayoría de los vídeos permiten comentarios (95%), con lo que pueden interactuar de forma directa con sus seguidores, lo que a veces también conlleva un riesgo. Es eficaz para los anunciantes pero los niños pueden ser objeto de ataques por parte de *haters* o *trolls*. En EUA los comentarios han dejado de estar presentes. Anteriormente, muchos de ellos lo contemplaban como *KittiesMama*, pero en la muestra estudiada sólo un vídeo del canal de *EvanTubeRaw* y los vídeos de los *Twin Toys* permiten esta opción.

El espacio público, considerado como todos aquellos escenarios que no son sus casas y susceptibles de ser compartidos por el conjunto de la ciudadanía, tiene similar representatividad en el caso de España y EUA con un 14% y 13%, respectivamente. Destacan la aparición de centros de ocio como parques temáticos o de juegos así como restaurantes. La combinación del espacio privado y público se sitúa en el 15% en España y el 6% en EUA. Un vídeo musical de Ryan se considerado en el apartado “sin clasificar” porque su contexto era un mundo infantil recreado.

5. Discusión y conclusiones

El estudio realizado constata la existencia de unos patrones similares en el funcionamiento de los canales de menores en YouTube y el alcance global que tiene su puesta en escena. Nos encontramos un fenómeno que se ha profesionalizado, con vídeos muy elaborados en su postproducción, que incluso insertan efectos especiales, y que introducen con excesiva naturalidad los productos publicitados. Sus

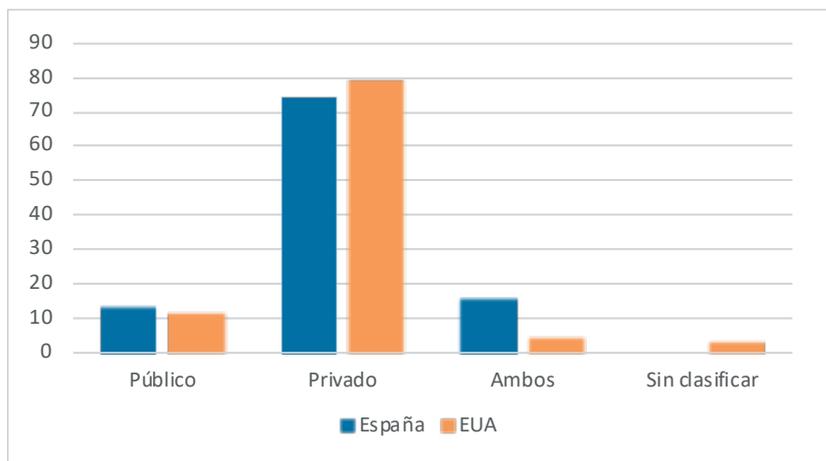
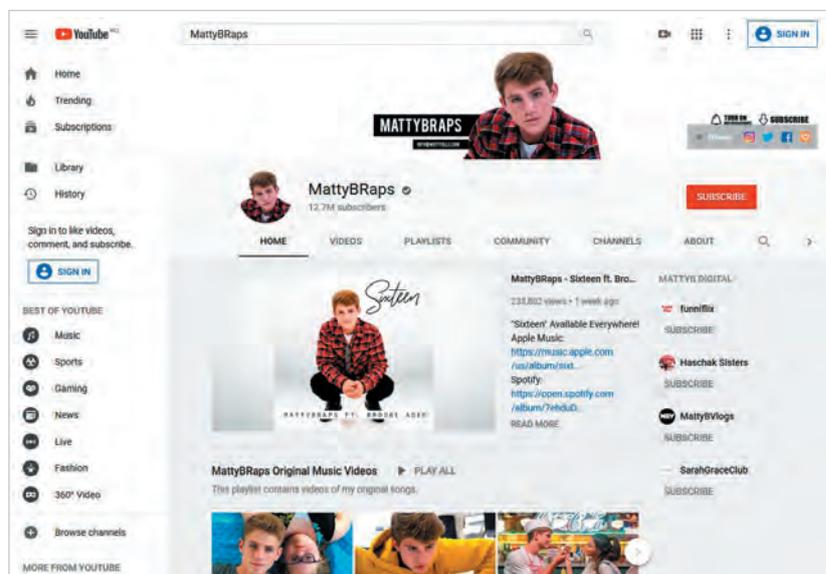


Gráfico 5. Espacio de grabación de los vídeos EUA/España



MattyBRaps (EUA), <https://www.youtube.com/user/MattyBRaps>

relatos divertidos y dramatizados logran el enganche de millones de internautas que se convierten en fieles suscriptores y a su vez en potenciales consumidores de todos los productos estrella que inundan sus historias. Se muestran algunas diferencias, como la celebración de fiestas típicas en distintas partes del mundo y modos de vida muy diferentes propios de diversas realidades culturales, pero coinciden en una sobresaturación de productos publicitarios en ambos casos.

La cercanía con los espacios de privacidad de los *youtubers* y sus narrativas personales, en las que conocemos a cada uno de los miembros de la familia, genera una vinculación de proximidad emocional con el personaje/personajes, que nos lleva a plantear cómo puede estar afectando el mensaje de sobreabundancia material en los espectadores menores, al propio *youtuber*, y cuáles son las pautas educativas a adoptar ante relatos de ocio permanente, juegos y diversión. La falta de regulación en *YouTube* ha sido y es un debate abierto, pero la presencia de los padres como regidores y protagonistas en muchos casos de los vídeos, autorizados para la apertura de los canales y su potestad de los menores cierra en banda cualquier actuación legal.

Sería necesario adoptar un camino para hacer frente al vacío normativo y que organismos competentes como los consejos audiovisuales o figuras como el *Defensor del menor* establezcan protocolos para velar y actuar cuando se produzca una vulneración de los derechos de los menores *youtubers* o de contenidos que afecten a los espectadores, que son principalmente un público infantil y adolescente. Es en este punto donde se debe aplicar y abogar por unos principios éticos en la comunicación vertida por los menores *youtubers* que contribuya a generar comunidades virtuales comprometidas, alejadas de estereotipos y de un consumo exacerbado.

El escaparate de los *youtubers* menores es muy atractivo para los anunciantes, que no han desaprovechado la oportunidad para introducir además de los juguetes otros productos que implican a los padres, como son teléfonos de última generación o aplicaciones móviles. El consumo alcanza a todos. Sin embargo, también los menores están haciendo alarde de contar con productos

no patrocinados como el caso de *KittiesMama* que en varios de sus vídeos informan que los han pagado ellos y lanzan el *hashtag* #notSponsored. Puede ser una estrategia de sus protagonistas, pero es un elemento llamativo que puede marcar una tendencia ante el hastío de los internautas. Aunque hay que señalar que la publicidad, sobre todo en España, pasa desapercibida en muchas ocasiones como tal y se presenta de forma subliminal o como *product placement*.

Con respecto a estudios anteriores, como los de **Montes-Vozmediano, García-Jiménez y Menor-Sendra** (2018) o **López-Vidales y Gómez-Rubio** (2015), este artículo aporta un nuevo enfoque centrado en niños más vulnerables a otros factores no tan evidentes, como en el caso de los adolescentes, y amparados por la guía en todo momento de sus propios padres. Con respecto a la investigación de **Tur-Viñes, Núñez-Gómez y González-Río** (2018) hemos querido dar un paso más y tratamos de analizar cómo se representan dichos imaginarios mediante el análisis formal y de contenido de los canales realizando una confrontación en España y EUA considerando las características culturales propias, con objetivo también de comprobar la influencia del modelo estadounidense en el país europeo.

Entre las conclusiones principales destacamos que, según el análisis realizado, los progenitores parecen no plantearse los riesgos de esta exposición mediática, como así demuestran tanto en la asiduidad de los vídeos, como en la saturación de productos anunciados y la propia exposición del ámbito privado con planos visuales muy descriptivos. Se trata de un negocio en el que los protagonistas son los niños y los gestores son los padres sin la existencia de ningún tipo de regulación en la inserción publicitaria y en la exposición de los menores, por lo que el debate sigue abierto, requiriendo una profunda reflexión.

La cercanía con los espacios de privacidad de los *youtubers* y sus narrativas personales genera una vinculación de proximidad emocional que nos lleva a plantear cómo puede estar afectando el mensaje de sobreabundancia material en los espectadores menores

La falta de regulación en *YouTube* ha sido y es un debate abierto, pero la presencia de los padres como regidores y su potestad de los menores cierra en banda cualquier actuación legal

Los progenitores parecen no plantearse los riesgos de esta exposición mediática, como así demuestran la saturación de productos anunciados y la propia exposición del ámbito privado

6. Referencias

Adecco (2018). *Encuesta Adecco. Qué quieres ser de mayor (I)*. <https://bit.ly/2LDWmHK>

Arnaiz-Boluda, Daniel (2017). "Perfeccionamiento del contrato con Google en el registro, de los términos de YouTube y de las condiciones de *adSense*. Consideración especial de los menores". *Revista de derecho actual*, n. 4, pp. 80-101.

- Arroyo-Almaraz, Isidoro; Baños-González, Miguel; Van-Wyck, Cliff** (2013). "Análisis de los mensajes audiovisuales del Tercer Sector en YouTube". *Revista latina de comunicación social*, n. 68, pp. 328-354.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81928785014>
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2013-980>
- Belanche, Daniel** (2019). "Ethical limits to the intrusiveness of online advertising formats: A critical review of Better Ads Standards". *Journal of marketing communications*, v. 25, n. 7, pp. 685-701.
<https://doi.org/10.1080/13527266.2018.1562485>
- Berrocal, Salomé; Campos-Domínguez, Eva; Redondo-García, Marta** (2012). "El 'infoentretenimiento' político en internet: La presencia de cinco líderes europeos en YouTube". *Revista de investigaciones políticas y sociológicas*, v. 11, n. 4, pp. 107-131.
- Bringué, Xavier; Sádaba, Charo** (2011). *Menores y redes sociales*. Madrid: Fundación Telefónica.
<https://www.ara.cat/2011/02/02/420037993.pdf>
- Burroughs, Benjamin** (2017). "YouTube kids: The app economy and mobile parenting". *Social media + society*, v. 3, n. 2.
<https://doi.org/10.1177/2056305117707189>
- Buzzi, Marina** (2011). "What are your children watching on YouTube?". In: *Intl conf on advances in new technologies, interactive interfaces, and communicability*. Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 243-252. ISBN: 978 3 642 34009 3
https://doi.org/10.1007/978-3-642-34010-9_23
- Castelló-Martínez, Arceli; Del-Pino-Romero, Cristina; Tur-Viñes, Victoria** (2016). "Estrategias de contenido con famosos en marcas dirigidas a público adolescente". *Icono14*, v. 14, n. 1, pp. 123-154.
<https://doi.org/10.7195/ri14.v14i1.883>
- Change.org* (2016). *Ban Hobby Kids TV*.
<https://www.change.org/p/YouTube-ban-hobbykids-tv>
- Craig, David; Cunningham, Stuart** (2017). "Toy unboxing: Living in a (n unregulated) material world". *Media international Australia*, v. 163, n. 1, pp. 77-86.
<https://doi.org/10.1177/1329878X17693700>
- Dantas, Thais; Godoy, Renato** (2016). "Youtubers mirins: mera expressão artística ou trabalho infantil?". In: *TIC Kids online Brasil 2015. Pesquisa sobre o uso da internet por crianças e adolescentes no Brasil*. Comitê Gestor da Internet no Brasil, pp. 95-104. ISBN: 978 85 5559 035 1
https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/TIC_Kids_2015_LIVRO_ELETRONICO.pdf
- De-Aguilera-Moyano, Miguel; Castro-Higueras, Antonio; Pérez-Rufi, José-Patricio** (2018). "Between broadcast yourself and broadcast whatever: YouTube's homepage as a synthesis of its business strategy". *El profesional de la información*, v. 28, n. 2, e280206.
<https://doi.org/10.3145/epi.2019.mar.06>
- Europa Press* (2017). "Los niños quieren ser youtubers". *Huffpost*, 9 agosto.
<https://bit.ly/2N1D9Vb>
- Evans, Nathaniel J.; Hoy, Mariea-Grubbs; Childers, Courtney-Carpenter** (2018). "Parenting "YouTube natives": The impact of pre-roll advertising and text disclosures on parental responses to sponsored child influencer videos". *Journal of advertising*, v. 47, n. 4, pp. 326-346.
<https://doi.org/10.1080/00913367.2018.1544952>
- Forrester Research* (2017). *Media resources*. Forrester Research.
<https://bit.ly/2wzEhFg>
- Gewerc, Adriana; Fraga, Fernando; Rodes, Virginia** (2017). "Niños y adolescentes frente a la competencia digital. Entre el teléfono móvil, youtubers y videojuegos". *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, n. 89, pp. 171-186.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6129228>
- Happy FM* (2016). "Los 10 youtubers con más seguidores del mundo". *El mundo*, 16 febrero.
<https://happyfm.es/musica/los-10-youtubers-con-mas-seguidores-del-mundo-44228>
- IAB* (2017). *Estudio anual redes sociales 2017*.
<https://bit.ly/2He9KIH>
- Jiménez-Sánchez, María-Fernanda** (2018). *El contenido audiovisual expuesto en YouTube: el uso que le dan y la percepción que mantienen los niños de sexto año de educación general básica de la escuela fiscal Zoila Alvarado de Jaramillo*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional de Loja (Ecuador).
<http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/20055>

- Larrañaga-Rubio, Julio; Ruiz-Molina, Amelia N.** (2009). "El modelo de negocio de YouTube". *Icono 14*, v. 7, n. 1, pp. 109-131.
<https://doi.org/10.7195/ri14.v7i1.336>
- Livingstone, Sonia; Helsper, Ellen J.** (2008). "Parental mediation and children's internet use". *Journal of broadcasting & electronic media*, v. 52, n. 4, pp. 581-599.
<https://core.ac.uk/download/pdf/95667.pdf>
<https://doi.org/10.1080/08838150802437396>
- Livingstone, Sonia; Helsper, Ellen J.** (2010). "Balancing opportunities and risks in teenagers' use of the internet: The role of online skills and internet self-efficacy". *New media & society*, v. 12, n. 2, pp. 309-329.
<https://doi.org/10.1177/1461444809342697>
- López-Vidales, Nereida; Gómez-Rubio, Leire** (2015). "Análisis y proyección de los contenidos audiovisuales sobre jóvenes y drogas en YouTube". *Estudios sobre el mensaje periodístico*, v. 21, n. 2, pp. 863-881.
https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2015.v21.n2.50889
- Martínez-Pastor, Esther; García-Jiménez, Antonio; Sendín-Gutiérrez, José-Carlos** (2013). "Percepción de los riesgos en la Red por los adolescentes en España: usos problemáticos y formas de control". *Análisi: Quaderns de comunicació i cultura*, n. 48, pp. 111-130.
https://ddd.uab.cat/pub/analisi/analisi_a2013m9n48/analisi_a2013m9n48p111.pdf
- McRoberts, Sarah; Bonsignore, Elisabeth; Peyton, Tamara; Yarosh, Svetlana** (2016): "Do it for the viewers!'. Audience engagement behaviors of young youtubers". In: *Procs of the 5th Intl conf on interaction design and children*. Association for Computing Machinery, Inc. pp. 334-343. ISBN: 978 1 4503 4313 8
<https://doi.org/10.1145/2930674.2930676>
- Montes-Vozmediano, Manuel; García-Jiménez, Antonio; Menor-Sendra, Juan** (2018). "Los vídeos de los adolescentes en YouTube: Características y vulnerabilidades digitales". *Comunicar*, v. 26, n. 54, pp. 61-69.
<https://doi.org/10.3916/C54-2018-06>
- Moreno-Sánchez, Nancy-del-Pilar; Martínez-Enciso, Diana** (2015). *Nuevas sensibilidades de consumo globalizado a partir de la publicidad digital en YouTube*. Bogotá D.C.: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Pellicer-Jordá, María-Teresa** (2016). "La publicidad de YouTube en los contenidos infantiles". *Vivat academia*, n. 135, pp. 57-72.
<https://doi.org/10.15178/va.2016.135.57-72>
- Pérez-Torres, Vanesa; Pastor-Ruiz, Yolanda; Abarrou-Ben-Boubaker, Sara** (2018). "Youtubers videos and the construction of adolescent identity". *Comunicar*, v. 26, n. 55, pp. 61-70.
<https://doi.org/10.3916/C55-2018-06>
- Ramos-Serrano, Marina; Herrero-Díz, Paula** (2016). "Unboxing and brands: Youtubers phenomenon through the case study of EvanTubeHD". *Revista prisma social*, n. especial 1, pp. 90-120.
<https://revistaprismasocial.es/article/view/1315>
- Sánchez-Burón, Adolfo; Fernández-Martín, María-Poveda** (2010). *Generación 2.0. Hábitos de los adolescentes en el uso de las redes sociales. Estudio comparativo entre comunidades autónomas*. Madrid: Universidad Camilo José Cela.
https://www.observatoriodelainfancia.es/oia/esp/documentos_ficha.aspx?id=2824
- Smith, Andrew N.; Fischer, Eileen; Yongjian, Chen** (2012). "How does brand-related user-generated content differ across YouTube, Facebook and Twitter". *Journal of interactive advertising*, v. 26, n. 2, pp. 102-113.
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2012.01.002>
- Toledano, Bruno** (2018). "Acusan a YouTube de recopilar ilegalmente datos sobre niños". *El mundo*, 9 abril.
<https://bit.ly/2NxYbl4>
- Tur-Viñes, Victoria; Núñez-Gómez, Patricia; González-Río, María-José** (2018). "Menores influyentes en YouTube. Un espacio para la responsabilidad". *Revista latina de comunicación social*, n. 73, pp. 1211-1230.
<http://www.revistalatinacs.org/073paper/1303/RLCS-paper1303.pdf>
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1303>
- Valkenburg, Patti M.; Soeters, Karen E.** (2001). "Children's positive and negative experiences with the internet an exploratory survey". *Communication research*, v. 28, n. 5, pp. 652-675.
<https://doi.org/10.1177/009365001028005004>



Nuestra vocación: contribuir a que el patrimonio cultural español sea preservado digitalmente y se difunda de la manera más amplia posible

Digitalización enriquecida

Software de gestión digital para Archivos, Bibliotecas, Museos, Exposiciones temporales, Centros de Documentación...

Con metadatos ajustados a la normativa internacional

Aplicaciones Linked Open Data (LOD) con Reconciliación Semántica

Aplicaciones que pueden incorporar Recolector y Repositorio OAI-PMH

Los objetos digitales, una vez catalogados, pueden ser recolectados automáticamente por Hispana, Europeana, OAIster

Aplicaciones pensadas y desarrolladas para hacer más eficiente y ágil el trabajo de los administradores y más comprensible para el usuario el acceso a los recursos catalogados.



DIGIBÍS. C/ Alenza, 4. Madrid. Tel.: 914 32 08 88. E-mail: digibis@digibis.com

www.digibis.com



Desinformación en las elecciones presidenciales 2018 en Brasil: un análisis de los grupos familiares en *WhatsApp*

Disinformation in the 2018 Brazilian presidential election: An analysis of *WhatsApp* family groups

João Canavilhas; Juliana Colussi; Zita-Bacelar Moura

Cómo citar este artículo:

Canavilhas, João; Colussi, Juliana; Moura, Zita-Bacelar (2019). "Desinformación en las elecciones presidenciales 2018 en Brasil: un análisis de los grupos familiares en *WhatsApp*". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280503.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.03>

Artículo recibido el 10-01-2019
Aceptación definitiva: 04-09-2019



João Canavilhas

<https://orcid.org/0000-0002-2394-5264>

Universidade da Beira Interior
Departamento de Comunicação e Artes
Av. Marquês d'Avila e Bolama.
6200 001 Covilhã, Portugal
jc@ubi.pt



Juliana Colussi ✉

<https://orcid.org/0000-0002-6324-3857>

Universidad del Rosario
Escuela de Ciencias Humanas
Calle 12C N° 6-25. Bogotá, Colombia
juliana.colussi@urosario.edu.co



Zita-Bacelar Moura

<https://orcid.org/0000-0003-4975-8210>

Universidade da Beira Interior
Departamento de Comunicação e Artes
Av. Marquês d'Avila e Bolama.
6200 001 Covilhã, Portugal
zita.b.moura@ubi.pt

Resumen

Esta investigación busca verificar qué tipo de contenidos fue más compartido en los grupos familiares de *WhatsApp* durante la campaña presidencial brasileña de 2018 y, de éstos, qué porcentaje contenía información falsa. La relevancia del estudio se justifica por la dificultad de acceso a datos de dicha aplicación y porque durante la campaña electoral se comentó en la opinión pública que este canal era una fuente de desinformación. Se ha llevado a cabo el análisis cuantitativo de 472 posts compartidos en diez grupos. El acceso a los datos fue posible gracias a la colaboración de ciudadanos que atendieron nuestra convocatoria para participar en el estudio. Los resultados muestran que la imagen fija con texto fue el tipo de contenido que más circuló en los grupos y que un 60% de los posts contenía información total o parcialmente falsa. Los hallazgos corroboran la existencia de un círculo de desinformación entre los usuarios de *WhatsApp*.

Palabras clave

Desinformación; Noticias falsas; Posverdad; Manipulación; Elecciones; Política; Comunicación política; Redes sociales; Brasil; *WhatsApp*.

Abstract

This investigation aims to verify what kind of contents was most shared in *WhatsApp* family groups during the 2018 Brazilian presidential campaign and which percentage contained false information. The relevance of this study is justified

because *WhatsApp* is a closed app and during the campaign was used as a disinformation channel. There was undertaken a quantitative analysis of 472 publications shared in ten groups. The access to this data was possible thanks to the cooperation of citizens who responded to our invitation to participate in the research. The findings show that image with text still corresponds to the most disseminated content in the groups and that 60% of said publications contained false or partially false information. The discoveries corroborate the existence of a circle of disinformation within *WhatsApp* users.

Keywords

Disinformation; Fake news; Post-truth; Manipulation; Elections; Politics; Political communication; Social networks; Brazil; *WhatsApp*.

1. Introducción

La elección de Jair Bolsonaro como presidente de la República de Brasil es el más reciente acto electoral en el que las redes sociales online (RSO) han tenido una fuerte influencia. Aunque hay pocos estudios sobre este caso, el hecho de que el candidato no haya realizado ninguna actividad política presencial en la segunda vuelta, junto con la declarada oposición de gran parte de los intelectuales brasileños y de los grupos mediáticos más fuertes, lleva a pensar que las RSO fueron un canal decisivo para su elección. Un rápido análisis a lo que ocurrió en estos espacios durante la campaña, sobre todo en *Facebook*, *Instagram* y *Twitter*, permite verificar que la oposición al actual presidente hizo también una fuerte campaña en las RSO, recurriendo a *hashtags* de gran éxito como *#EleNão*, por lo que *WhatsApp* podría haber sido un espacio importante porque es una red cerrada y tiene una intensa utilización en Brasil, en particular a nivel de grupos familiares.

Si en las restantes RSO existen APIs que permiten extraer los datos, en el caso de *WhatsApp* se trata de una tecnología que funciona en circuito cerrado. Esta particularidad justifica la existencia de pocos estudios sobre ella ya que sólo los participantes en los grupos pueden ceder los datos de las conversaciones. Por ser algo inédito, esta investigación buscó justamente estudiar el intercambio de información en estos grupos por ser el ambiente ideal para la diseminación de información falsa, pues al tratarse de grupos familiares había más tolerancia entre los participantes y un menor número de personas para confirmar la información recibida.

Se sabe que la gente tiende a leer sólo los títulos de las noticias (Gabelkov *et al.*, 2016) y que existe un analfabetismo mediático transversal a todas las generaciones (November, 2016), por lo que en estas condiciones se crea el ambiente ideal para que las RSO sean un vivero de información falsa. A diferencia de las demás RSO, donde las propias redes se retroalimentan, en el caso del *WhatsApp* la información llega siempre de fuera a través de enlaces o contenidos multimedia de éxito en otras RSO, porque son los contenidos con más “me gusta” y con los comentarios más compartidos (Thorson, 2008).

2. Desinformación: definición y tipos

Para la editora británica *Collins*, conocida mundialmente por sus diccionarios, *fake news* fue la palabra del año en 2017. Esta distinción, motivada por su intensa utilización a lo largo del año, ha merecido una nueva entrada en este diccionario, donde se define como:

“Información falsa, a menudo sensacionalista, difundida bajo el disfraz de noticia”¹.

Se trata, evidentemente, de una definición simplificada con un enfoque más lingüístico que enciclopédico, porque en la perspectiva del periodismo el término *fake news* encierra en sí mismo una contradicción. De los cientos de definiciones de “noticia”, recurrimos a Martínez-Albertos (1977) por ser un clásico, pero también porque sintetiza lo esencial para esta discusión:

“Noticia es un hecho verdadero, inédito o actual, de interés general, que se comunica a un público que puede considerarse masivo, una vez ha sido recogido, interpretado y valorado por los sujetos promotores que controlan el medio utilizado para la difusión” (pp. 35-36).

En esta definición, la primera gran característica de la noticia es la veracidad, por lo que la contradicción está en que si es *fake* no puede ser *news*. Aunque la palabra pueda facilitar la comunicación con la audiencia, en términos científicos no es satisfactoria. Por ello, la academia ha buscado denominaciones alternativas para clasificar información falsa, desviando su enfoque único en el producto informativo para complementarlo con el grado de intención de desinformar (Tandoc Jr.; Lim; Ling, 2017), por lo cual pasa a ser más utilizada la palabra “desinformación” (Bărgăoanu; Radu, 2018).

El concepto de desinformación, tal y como lo conocemos en la actualidad, no es igual a lo que era en sus inicios. Volkoff (2000) explica que la palabra surge en ruso (*dezinformatsiya*) al final de la II Guerra Mundial, y tiene una naturaleza crítica en cuanto a las prácticas capitalistas que anhelaban “la sujeción de las masas populares” (p. 23). El autor se refiere a un episodio con Pierre Debray-Ritzen y Jean Ferré, en 1982, cuando los tres logran concebir una posible definición para el concepto:

“Técnica que permite proporcionar a terceros informaciones generales engañosas que llevan a organizar acciones colectivas o a difundir los juicios deseados por los desinformadores” (p. 23).

Según Volkoff, la desinformación actúa mediante cuatro estrategias, que incluyen (Volkoff, 2000, p. 132):

- ocultación de información;
- información incompleta, tendenciosa o simplemente falsa;
- sobreinformación con la intención de saturar la atención y, consecuentemente, se pierda el sentido de lo que es importante;
- comentarios “orientados” .

En este trabajo nos centramos en el segundo grupo, que a su vez se divide en siete tipos de contenidos desinformativos en una escala creciente de intencionalidad para desinformar (Wardle, 2017):

- 1) Sátira o parodia
- 2) Conexión falsa
- 3) Contenido engañoso
- 4) Contexto falso
- 5) Contenido impostor
- 6) Contenido manipulado
- 7) Contenido fabricado

Se abandona así el concepto de *fake news* para centrar la investigación en la desinformación.

Para Wardle, la “sátira o parodia” es el grado más bajo de desinformación. Tiene potencial para engañar y pretende crear una situación humorística que se convierte en un vehículo de propagación de ideas, pero en general no suele ser su objetivo principal.

El segundo grado de desinformación, “conexión falsa”, se refiere a los casos en los que el título no tiene relación con el contenido. Se trata de un intento de atraer la atención del consumidor hacia un determinado contenido usando como cebo un título apetecible, pero sin ningún vínculo con el contenido de la noticia. El mejor ejemplo de este tipo de desinformación es el *clickbait* (Wardle; Derakhshan, 2018), que se usa intensivamente en las publicaciones online. Es importante no confundir este nivel de desinformación con las técnicas de optimización que incluyen en los títulos algunas palabras muy buscadas por los internautas. En estos casos no se rompe la conexión título-contenido, sólo se optimiza el título o texto, con lo cual no se trata de un proceso de desinformación, aunque en determinados casos funcione como tal.

El siguiente nivel, el “contenido engañoso”, trata sobre un tema o una persona recurriendo a información falsa, sea por fotos manipuladas o citas falsas. Es una categoría cercana al nivel siguiente, el “contexto falso”, en el que se contextualiza un contenido verdadero con información falsa. Lo que tienen en común estos dos niveles es que existe un elemento verdadero para dar alguna confianza al lector, introduciendo contextos falsos que alteran la percepción de la realidad y favorecen la posición del autor.

El “contenido impostor” se produce cuando la información falsa se asigna a fuentes confiables, como periodistas u organizaciones reconocidas. Una vez más se busca entrar en la esfera de confianza del lector a través de la estrategia anterior: tener un elemento verdadero, en este caso las fuentes, pero adulterando la información.

Hasta este punto hablamos de contenidos cuya manipulación es de baja complejidad y puede ser ejecutada por cualquier ciudadano. A partir de este nivel entra la maquinación elaborada para la que son necesarios más conocimientos y recursos técnicos:

“Contenido manipulado” es el proceso de falsificación de información o imágenes preexistentes. Es algo que ha ocurrido a lo largo de toda la historia, siendo muy utilizado en escenarios de conflictos armados o geopolíticos. Para Breton (2001), la manipulación reduce de forma imperceptible la libertad de pensamiento para que las personas no discutan o resistan, aceptando lo que se les propone.

Por último, el “contenido fabricado” es todo lo que es integral y exclusivamente producido para engañar a los receptores. Corresponde al grado más alto de desinformación porque no existe ninguna relación entre los contenidos y la realidad.

Independiente del nivel de desinformación, se sabe que los productores de información falsa buscan que los contenidos manipulados se asemejen a productos periodísticos para entrar más fácilmente en el entorno de proximidad informativa de los lectores. Es cierto que el propio periodismo tiene sus efectos desinformativos como resultado de las rutinas y técnicas (Galdón, 2001), cuando, por ejemplo, la noticia transmite una visión parcial y superficial de la realidad porque el espacio que le está asignado en el periódico o telediario es escaso. Pero este grado de desinformación no tiene la intención de engañar a la audiencia, sólo es reflejo de una limitación en el quehacer periodístico. No es lo mismo que ocurre en las situaciones anteriores, en las que las fuentes de las noticias no son los medios tradicionales, sino organizaciones con objetivos políticos que buscan acercar su mensaje a los formatos del periodismo por ser una actividad con relevancia social reconocida. Es este tipo de información intencionadamente falsa, sobre todo en los últimos niveles –contenido manipulado y contenido fabricado– que analizamos en una de las plataformas más exitosas de la web 2.0: la red social online *WhatsApp*.

3. Web 2.0: burbujas de información y desinformación

¿Pero que cambió para que un fenómeno que siempre ha existido –la desinformación– haya ganado tamaña dimensión? ¿Cómo lograron estas organizaciones acceder a los ciudadanos sin la intermediación de los medios de comunicación? La gran diferencia es la emergencia de Internet y la popularización de las diversas aplicaciones de la web 2.0, primero la blogosfera y más tarde las redes sociales online. Estas tecnologías desencadenaron procesos informativos descentralizados, en el que los medios tradicionales no tienen ningún control. Con acceso directo al público, los sujetos que buscan difundir un determinado mensaje falso pasan a competir con los medios tradicionales. En este caso, acceden al espacio público que es la Web, lo que posibilita múltiples alternativas para entrar en las burbujas informativas creadas por las RSO, como *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* o *WhatsApp*.

Los estudios sobre las elecciones estadounidenses de 2016, que eligieron a Donald Trump, han buscado identificar alguna relación entre las RSO y los resultados electorales (**Alcott; Gentzkow**, 2017). El hecho de que el 62% de los adultos estadounidenses se informara a través de las redes sociales (**Gottfried; Shearer**, 2016) ha sido fundamental para diseñar la estrategia de las campañas. Además se concluyó que las informaciones falsas con éxito en *Facebook* (muy compartidas/comentadas) eran más populares que la mayoría de las noticias producidas por los medios *mainstream* (**Silverman; Singer-Vine**, 2016). Una conclusión preocupante es que el público declara creer en información falsa en un 75% de las ocasiones que se ve confrontado con ella (**Silverman; Singer-Vine**, 2016). **Castells** (2012) analiza profundamente lo que han logrado ciudadanos y activistas en acciones concertadas contra gobiernos y regímenes autoritarios usando las RSO, desde el *Occupy Wall Street* a la Primavera Árabe, concluyendo que las RSO son espacios de acción para las campañas políticas.

Las estructuras que detentan el poder político, ejecutivo y financiero de las sociedades saben que su poder está fundado en el monopolio de los canales de comunicación. Es por ello que esos espacios de autonomía de los que habla **Castells** (2012) son peligrosamente útiles a estas estructuras. Se plantea que

“el paisaje de las comunicaciones se vuelve más denso, más complejo y más participativo”, de manera que “la población interconectada está ganando mayor acceso a la información, más oportunidades de integrar el discurso público y una aumentada capacidad de organizar acciones colectivas” (**Shirky**, 2011, p. 29).

Por otra parte, **Fuchs** (2013) tiene una visión mucho más tecno-determinista de lo que pueden llegar a ser las RSO en el ejercicio del poder, pues afirma que:

“los actores políticos dominan y centralizan la formación del discurso, debate, asamblea y opinión en las redes sociales” (p. 130).

Así, podemos comprender cómo estos dos espacios de discusión pública –los escenarios de las campañas electorales tradicionales y las redes sociales– tienen una tendencia creciente a fusionarse.

3.1. Microesferas de información

El concepto de esfera pública (**Habermas**, 2003) se refiere al espacio de diálogo y actuación política de las personas que constituyen la sociedad. Dentro hay una esfera más pequeña, la esfera política, más hermética que la primera. Es en este ambiente que la sociedad construye su opinión pública, ya que es eminentemente un espacio de discusión y decisión. Aun así, esta esfera pública exige la presencia de intermediarios, como son los medios de comunicación, que establecen el puente entre la esfera pública, la privada y la política.

Al mencionar el concepto de público propuesto por el autor alemán, **Medeiros** (2013) defiende que Internet contiene un espacio público sin intermediarios o regulaciones institucionales, de manera que “se posibilitan nuevas formas de que los sujetos puedan convivir, pensar y manifestarse” (**Medeiros**, 2013, pp. 27-28). Es decir, “el sujeto de esa esfera pública es el público en cuanto portador de la opinión pública” (**Habermas**, 2003, p. 14).

Las redes sociales, en este caso, no son más que una extensión de esta esfera pública. Es en este espacio social reconfigurado con nuevas reglas de interacción y nuevos moldes de socialización donde logran medrar los procesos desinformativos. Las RSO son, en sí mismas, una modalidad de esfera pública que proporciona un espacio de circulación de informaciones y debate y donde se forman las opiniones (**Recuero**, 2009). La autora concluye que estas burbujas de información son ahora microesferas públicas donde opiniones y ideas circulan de forma libre y sin un control central.

Las redes sociales funcionan con algoritmos que proporcionan a sus usuarios contenidos que son semejantes a los que habitualmente consumen. Cuando la narrativa de los medios tradicionales está de acuerdo con el discurso imperante en el grupo, o un participante distorsiona el contexto de una noticia, las burbujas informativas refuerzan una opinión.

Törnberg (2018) hace notar que los fenómenos de las cámaras de eco y de la difusión de la desinformación están interconectados, ya que los grupos homogéneos de utilizadores con preferencia por auto-confirmación parecen ser capaces de providenciar campos de cultivo donde crecen los rumores y la desinformación. En un espacio digital en el que los ciudadanos promueven sus

Internet y las redes sociales no son más que una extensión de la esfera pública y es en este espacio social reconfigurado con nuevas reglas de interacción y nuevos moldes de socialización donde los procesos desinformativos funcionan

narrativas favoritas se generan grupos polarizados que se resisten a la información que no va a favor de sus creencias, y esto puede ser lo que hace que Internet sea fértil para el crecimiento de la desinformación. Estas ideas se aproximan a la teoría de la fabricación de consentimiento (**Chomsky; Hernan, 1988**): las personas, inmersas en el entretenimiento de la interacción con los otros, se creen bien informadas, lo que genera una falsa sensación de conocer la verdad. En este escenario es fácil desinformar, y más aún si tenemos en cuenta lo muy herméticas que son algunas redes, como es *WhatsApp*.

4. Método

El objetivo principal de esta investigación es verificar la presencia de noticias falsas sobre las elecciones presidenciales de octubre de 2018 en Brasil en grupos familiares en *WhatsApp*. En concreto, se pretende conocer:

1. El tipo de contenido multimedia más compartido sobre temas políticos.
2. Porcentaje de posts con desinformación recibidos en cada grupo familiar.

Para responder a nuestro objetivo se realizó un análisis de contenido web (**Herring, 2010**), que contempla la inclusión de elementos propios de Internet, como son los enlaces y elementos multimedia, de manera que complementa el análisis de contenido tradicional (**Bardin, 1977; Krippendorf, 2004**). Entre las variables estudiadas se encuentran:

- Formato: contabilizar el número de publicaciones con imagen fija, vídeo, animación, texto, pdf o audio.
- Información: verificar qué porcentaje del contenido compartido en los grupos *WhatsApp* presenta datos falsos.

Respecto de la muestra, se han seleccionado contenidos multimedia sobre política compartidos en diez grupos de familia en *WhatsApp* a lo largo del mes de octubre de 2018, en los que participaban 190 personas de varias regiones del país (tabla 1). Con el fin de tener acceso al material de dichos grupos se publicó una convocatoria en diferentes agrupaciones en *Facebook* y *WhatsApp*, con el compromiso de que no se publicarían ni se usarían datos personales en el análisis. En total se recibieron las publicaciones de 14 grupos, de los cuales se descartaron cuatro porque los datos estaban incompletos.

Conviene señalar las dificultades en el proceso de recogida de datos, teniendo en cuenta que *WhatsApp* es una aplicación basada en la arquitectura *peer-to-peer*. Es decir, para llevar a cabo estudios sobre mensajes compartidos en aplicaciones como ésta los investigadores dependen de la colaboración de usuarios para acceder a los datos.

Durante los quince días en que la convocatoria estuvo abierta en redes sociales, 22 personas nos dijeron vía comentarios en *Facebook* que no podían colaborar con la investigación por dos motivos:

- habían salido del grupo de familia en *WhatsApp* debido a las discusiones sobre las elecciones, o
- habían borrado el contenido del grupo para desocupar espacio en el *smartphone*.

Además, nos encontramos con dificultades técnicas en los aparatos con sistema operativo *Android*, que al exportar el chat permite adjuntar un número limitado de documentos. En este caso, los usuarios nos reenviaron los posts vía chat de *WhatsApp*. Los usuarios del sistema *iOS* no tuvieron inconvenientes para exportar los ficheros. En este sentido, a pesar de presentar una muestra relativamente pequeña en familias (10), esta investigación es de gran relevancia por analizar datos de una *app* cerrada, algo inédito, y tener la participación de 190 personas.

Para seleccionar los grupos familiares de *WhatsApp* se aplicaron tres criterios:

- que se intercambiaban mensajes sobre las elecciones presidenciales;
- que el grupo estuviera conformado por al menos cuatro personas de una familia; y
- que el usuario que nos enviara el contenido no hubiera borrado mensajes o contenidos compartidos en el grupo durante el mes de octubre de 2018.

Tras recibir y organizar los datos de cada grupo, se seleccionaron los contenidos multimedia –texto, imagen fija, vídeo, enlace, pdf y audio– compartidos que correspondían a temas políticos, obteniendo una muestra con 472 publicaciones. Éstas fueron verificadas para identificar si se trataba de una información: 1) completamente verdadera; 2) parcialmente falsa, o 3) totalmente falsa. Este análisis se basó en un manual del portal de noticias brasileño *G1*², como consecuencia se examinaron los siguientes aspectos de los contenidos:

- Constatar si el título era muy llamativo, la historia era muy inusitada o el tema parecía exagerado.
- Verificar si las informaciones aportadas eran ambiguas.

Tabla 1. Número de participantes y regiones de los grupos de *WhatsApp* analizados

Grupos de familia	Nº de participantes	Región de Brasil
Grupo 1	7	São Paulo
Grupo 2	23	São Paulo
Grupo 3	8	Río Grande do Sul
Grupo 4	11	São Paulo
Grupo 5	23	Paraná
Grupo 6	10	Río Grande do Sul
Grupo 7	12	Río Grande do Sul
Grupo 8	64	São Paulo
Grupo 9	23	Río de Janeiro
Grupo 10	9	São Paulo
Total	190	

- Comprobar la fecha de la publicación, pues había contenidos que volvían a circular.
- Averiguar la veracidad de las imágenes y de los audios.
- Saber si el contenido fue publicado por un medio de comunicación profesional.
- Investigar las fuentes de información.

5. Resultados y discusión

El análisis de los datos nos posibilita validar el ciclo de desinformación que se ha dado en los grupos familiares de *WhatsApp* durante las elecciones presidenciales en Brasil. Los resultados apuntan que un 90% de los grupos compartió contenidos sobre los candidatos y sus respectivos partidos políticos a lo largo de octubre de 2018. Sólo el grupo 7 se dedicó exclusivamente a temas familiares, sin mencionar asuntos políticos (tabla 2).

La tabla 3 informa que en los 472 posts destacó la circulación de imágenes fijas (48,5%), que solían venir acompañadas de algún tipo de información textual. Las tres imágenes que componen la figura 1 muestran que este tipo de publicación puede ser, por ejemplo, un meme aparentemente producido por un usuario, un pantallazo de un post en redes sociales o una pieza de propaganda electoral.

El segundo formato más distribuido en los grupos de *WhatsApp* corresponde a las publicaciones audiovisuales (32,6%). A continuación se encuentran los enlaces (8,7%), la información textual publicada directamente en el chat (7%), el audio (3%) y el pdf (0,2%).

Respecto a la veracidad de la información de los contenidos políticos compartidos en los grupos familiares, los resultados señalan que un 60% corresponde a información parcial o completamente falsa (tabla 4). Los posts clasificados como “información falsa” (38,8%) superaron la cifra de los que contenían información verdadera (35,4%). Los contenidos que mezclaban datos verdaderos y falsos representaron un 21,2% de las comparticiones. Un 4,6% del material analizado no se encuentra en ninguna de las clasificaciones anteriores, debido a que no se pudo averiguar la veracidad de la nota ni tampoco su procedencia.

Las publicaciones con informaciones totalmente falsas no sólo fueron originadas por ciudadanos, sino que también formaban parte de la estrategia de las campañas electorales. En la figura 2, una serie de imágenes tergiversan las propuestas de gobierno de Jair Bolsonaro y Fernando Haddad, usando información falsa con el fin de obtener un mayor número de votos para el primer candidato. Éste corresponde a los niveles más altos de desinformación a los que se refiere **Wardle** (2017) como “contenido manipulado” y “contenido fabricado”.

Las informaciones falsas distribuidas en los grupos familiares tienen

Tabla 2. Número de posts sobre política por grupo familiar en *WhatsApp*

Grupos de familia	Nº de posts
Grupo 1	54
Grupo 2	14
Grupo 3	50
Grupo 4	115
Grupo 5	41
Grupo 6	79
Grupo 7	0
Grupo 8	40
Grupo 9	47
Grupo 10	32
Total	472

Tabla 3. Formatos de los contenidos sobre política compartidos en los grupos de *WhatsApp*

Formatos	Número	%
Imagen fija	229	48,5
Vídeo	154	32,6
Enlace	41	8,7
Texto	33	7,0
Audio	14	3,0
pdf	1	0,2
Total	472	100

Tabla 4. Número de publicaciones falsas compartidas en los grupos de *WhatsApp*

Información	Número	%
Falsa	183	38,8
Verdadera	167	35,4
Parcialmente falsa	100	21,2
Otros	22	4,6



Figura 1. Composición de un meme, un post de *Instagram* y una pieza de propaganda, que circularon en los grupos



Figura 2. Serie de imágenes de propaganda política de Bolsonaro en las que se usa información falsa

también otros formatos, como los vídeos editados o enlaces. Un ejemplo es el vídeo del ministro suizo Hans-Rudolf Merz, que tuvo un ataque de risa en el *Parlamento* en septiembre de 2010 mientras leía unas normas comerciales. Antes de circular en *WhatsApp* la pieza fue editada con subtítulos para simular que el parlamentario estaba riéndose del expresidente brasileño Lula da Silva y exponiendo un discurso contra él y los integrantes de su partido. Entre las noticias falsas se encuentran aún posts de artistas en redes sociales que nunca se publicaron en sus respectivas cuentas, lo que **Wardle** (2017) tipifica como “contenido impostor”.

Los diferentes tipos y la elevada cifra de información falsa sobre las elecciones presidenciales en Brasil diseminadas en los grupos familiares de *WhatsApp* revelan el nivel de desinformación de los usuarios, que suelen compartir contenidos sin verificarlos. De esta manera se desencadena la viralización de información falsa que, en este caso específicamente, beneficia un candidato en detrimento de otros, además de limitar la libertad de pensamiento de los ciudadanos para debatir sobre asuntos de interés público (**Breton**, 2001).

Por último, los resultados reflejan que las informaciones verdaderas (35,4%) se refieren sobre todo a noticias o artículos de opinión publicados por medios de comunicación profesionales. Se trata de vídeos, enlaces, textos o pantallazos de la publicación en redes sociales de medios de referencia, lo que refuerza la importancia del periodismo profesional para la democracia. No obstante, en este caso, la prensa aparenta haber tenido menos fuerza que los productores de información falsa.

6. Conclusiones

Las informaciones falsas son pensadas y publicadas en las RSO para lograr una gran circulación entre los usuarios de dispositivos móviles. Se recurre a distintas aplicaciones digitales con el fin de adulterar fotografías o tweets, editar vídeos y crear nuevas grabaciones en audio sin la inclusión de fuentes informativas verídicas. Estos contenidos distribuidos por *WhatsApp* también suelen usar personalidades públicas para manipular al público, que está encerrado en sus microesferas donde mantiene un falso sentimiento de conocer la verdad.

A través de esta investigación se confirma que las informaciones total o parcialmente falsas sobre política son las que tuvieron mayor circulación en los grupos familiares en *WhatsApp* durante el mes de las elecciones presidenciales en Brasil. Ello corrobora la existencia de un círculo de desinformación entre los usuarios de dicha aplicación-red.

La información total o parcialmente falsa que circuló en estos grupos se caracteriza por usar imágenes fijas con información textual, emplea un lenguaje simple, apropiado para ser compartido en la movilidad, además de utilizar contenidos manipulados y fabricados. También se dieron casos de “contenido impostor” atribuido a determinadas personas.

Las publicaciones clasificadas como *fake news* (38,8%) superaron la cifra de las que contenían información verdadera (35,4%)

Los diferentes tipos y la elevada cifra de información falsa sobre las elecciones presidenciales en Brasil diseminadas en los grupos familiares de *WhatsApp* revelan el nivel de desinformación de los usuarios

Los datos muestran que mientras parte de los posts aparenta ser de autoría de ciudadanos, otras publicaciones demuestran tener calidad profesional, como si hubiesen sido creadas por los responsables de las campañas políticas de cada candidato. En ambos casos aprovechan informaciones falsas y manipulaciones para engañar al elector, lo que conlleva a una limitación de la libertad de expresión y del debate sobre temas de interés social. Se ratifica la hipótesis de que los grupos analizados han funcionado como un canal de circulación masiva de noticias falsas durante el período preelectoral, es decir, han funcionado como un canal de desinformación.

La información total o parcialmente falsa, que corresponde a un 60% del contenido que circuló en los grupos familiares de *WhatsApp*, se caracteriza por usar imágenes fijas con información textual, además de emplear un lenguaje simple, adecuado para ser compartido en movilidad

Una limitación de este estudio es la dimensión de la muestra analizada (10 familias), pero hay que destacar el número significativo de participantes (190). A pesar de la limitación se espera que esta investigación sobre los contenidos que circulan por una red social cerrada pueda contribuir a que los participantes en grupos entiendan que los investigadores aseguran su anonimato y, de esa forma, estén dispuestos a participar en nuevas investigaciones sobre estas redes cerradas, que siguen siendo un espacio desconocido. Será interesante contrastar los resultados de la presente investigación con los de futuros estudios y conocer mejor las dinámicas de desinformación en grupos de *WhatsApp*.

Notas

1. Búsqueda efectuada en:

<https://www.collinsdictionary.com>

2. El manual, que ayuda al usuario a identificar si un contenido es verdadero o falso, forma parte del proyecto periodístico *Fato ou fake* (Hecho o falso) de *G1*:

<https://g1.globo.com/retrospectiva/2018/noticia/2018/12/22/fato-ou-fake-mais-de-mil-checagens-no-ano.ghtml>

7. Referencias

Allcott, Hunt; Gentzkow, Matthew (2017). "Social media and fake news in the 2016 election". *Journal of economic perspectives*, v. 31, n. 2, pp. 211-236.

<https://www.nber.org/papers/w23089>

<https://doi.org/10.3386/w23089>

Bardin, Laurence (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70. ISBN: 972 44 0898 1

Bângăoanu, Alina; Radu, Loredana (2018). "Fake news or disinformation 2.0? Some insights into Romanians' digital behaviour". *Romanian journal of European affairs*, v. 18, n. 1, pp. 24-38.

http://rjea.ier.gov.ro/wp-content/uploads/articole/RJEA_vol.18_no.1_June2018_art.2.pdf

Breton, Philippe (2001). *A palavra manipulada*. Lisboa: Editorial Caminho. ISBN: 978 972 21 2115 6

Castells, Manuel (2012). *Redes de indignación y esperanza: los movimientos sociales en la era de internet*. Madrid: Alianza Editorial. ISBN: 978 84 20609607

Chomsky, Noam; Herman, Edward S. (1988). *Manufacturing consent: The political economy of mass media*.

<https://focalizalaatencion.files.wordpress.com/2012/08/herman-chomsky-2002-manufacturingconsent.pdf>

Fuchs, Christian (2013). *Social media: A critical introduction*. London: Sage. ISBN: 978 1 4462 5731 9

Gabielkov, Maksym; Ramachandran, Arthi; Chaintreau, Augustin; Legout, Arnaud (2016). "Social clicks: What and who gets read on Twitter?". *Procs of the 2016 ACM Sigmetrics intl conf on measurement and modeling of computer science*.

<https://hal.inria.fr/hal-01281190>

Galdón, Gabriel (2001). *Desinformación. Método, Aspectos y soluciones*. Navarra: Eunsa. ISBN: 978 84 31324186

Habermas, Jürgen (2003). *Mudança estrutural na esfera pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa*. 2.ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro. ISBN: 1580193536047

Herring, Susan (2010). "Web content analysis: Expanding the paradigm". In: Hunsinger, Jeremy; Klastrup, Lisbeth; Allen, Matthew M. (eds.). *International handbook of internet research*. New York: Springer Verlag, pp. 233-249. ISBN 978 1 4020 9789 8

Krippendorff, Klaus (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. ISBN: 0 7619 1544 3

Martínez-Albertos, José-Luis (1977). *El mensaje informativo*. Barcelona: ATE. ISBN: 978 84 85047871

- Medeiros, Jackson-da-Silva** (2013). "Considerações sobre a esfera pública: redes sociais na internet e participação política". *TransInformação*, v. 25, n. 1, pp. 27-33.
<https://doi.org/10.1590/S0103-37862013000100003>.
- November, Alan** (2016). *Mission critical: How educators can help save democracy*.
<https://novemberlearning.com/assets/MissionCriticalHowEducatorsCanHelpSaveDemocracy.pdf>
- Recuero, Raquel** (2009). *Redes sociais são grupos de atores*.
<http://www.ihu.unisinos.br/entrevistas/23660-redes-sociais-sao-grupos-de-atores-entrevista-com-raquel-recuero>
- Shearer, Elisa; Gottfried, Jeffrey** (2016). "News use across social media platforms." *Pew Research Center*, May 26.
<https://www.journalism.org/2016/05/26/news-use-across-social-media-platforms-2016>
- Shirky, Clay** (2011). "The political power of social media: Technology, the public sphere, and political change". *Foreign affairs*, v. 90, n. 1, pp. 28-41.
<https://www.jstor.org/stable/25800379>
- Silverman, Craig; Singer-Vine, Jeremy** (2016). "Most Americans who see fake news believe it, new survey says". *BuzzFeed news*, December 6.
<https://github.com/BuzzFeedNews/2016-12-fake-news-survey>
- Tandoc Jr., Edson C.; Lim, Zeng-Wei; Ling, Richard** (2017). "Defining 'fake news'". *Digital journalism*, v. 6, n. 2, pp. 137-153.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2017.1360143>
- Thorson, Emily** (2008). "Changing patterns of news consumption and participation". *Information, communication & society*, v. 11, n. 4, pp. 473-489.
<https://doi.org/10.1080/13691180801999027>
- Törnberg, Petter** (2018). "Echo chambers and viral misinformation: Modeling fake news as complex contagion". *PLoS one*, v. 13, n. 9, pp. 1-21.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0203958>
- Volkoff, Vladimir** (2000). *Pequena história da desinformação: do cavalo de Tróia à Internet*. Lisboa: Editorial Notícias. ISBN: 972 46 1155 8
- Wardle, Claire** (2017). "Fake news. It's complicated". *Medium.com*, February 16.
<https://medium.com/1st-draft/fake-newsits-complicated-d0f773766c79>
- Wardle, Claire; Derakhshan, Hossein** (2018). "Thinking about 'information disorder': formats of misinformation, disinformation, and mal-information". In: Ireton, Cherilyn; Posetti, Julie. *Journalism, 'fake news' & disinformation*. Paris: Unesco, pp. 43-54. ISBN: 978 92 3 100281 6



El profesional de la información

Servicio de traducciones al inglés

<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/documentos/traduccion.es.pdf>

Información: **Isabel Olea**
epi.iolea@gmail.com

Nuevas estrategias de mediación parental en el uso de las redes sociales por adolescentes

New strategies of parental mediation in the use of social networks by adolescents

María-Cruz López-De-Ayala; Esther Martínez-Pastor; Beatriz Catalina-García

Cómo citar este artículo:

López-De-Ayala, María-Cruz; Martínez-Pastor, Esther; Catalina-García, Beatriz (2019). "Nuevas estrategias de mediación parental en el uso de las redes sociales por adolescentes". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280523.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.23>

Artículo recibido el 13-03-2019
Aceptación definitiva: 20-05-2019



María-Cruz López-De-Ayala ✉
<http://orcid.org/0000-0002-6989-866X>

Universidad Rey Juan Carlos
Departamento de Ciencias de la
Comunicación y Sociología
Camino del Molino, s/n.
29943 Fuenlabrada (Madrid), España
mariacruz.lopezdeayala@urjc.es



Esther Martínez-Pastor
<http://orcid.org/0000-0002-2861-750X>

Universidad Rey Juan Carlos
Departamento de Ciencias de la
Comunicación y Sociología
Camino del Molino s/n.
29943 Fuenlabrada (Madrid), España
esther.martinez.pastor@urjc.es



Beatriz Catalina-García
<https://orcid.org/0000-0003-0464-3225>

Universidad Rey Juan Carlos
Departamento de Ciencias de la
Comunicación y Sociología
Camino del Molino s/n.
29943 Fuenlabrada (Madrid), España
beatriz.catalina@urjc.es

Resumen

La diversidad, complejidad y carácter cambiante de las prácticas de mediación parental dificulta que la comunidad científica establezca una tipología consensuada de estrategias de intervención del uso online de los menores. Partiendo de veintiséis entrevistas en profundidad a progenitores de adolescentes (9-17 años) de la Comunidad de Madrid, el objetivo de este trabajo es actualizar las prácticas de los padres para mediar el uso de internet de sus hijos, poniendo especial atención en las estrategias emergentes vinculadas con los dispositivos móviles y redes sociales. Entre los resultados destacan: la preferencia por un modelo de supervisión a distancia, o deferencia, en el que los padres prefieren limitar su intervención confiando en que sus hijos harán un uso online responsable; y la identificación de una nueva práctica consistente en usos conjuntos fomentados por los padres para generar experiencias positivas compartidas que favorezcan el aprendizaje del menor.

Palabras clave

Mediación parental; Adolescentes; Uso de internet; Dispositivos móviles; Smartphones; Redes sociales; Deferencia; Aprendizaje participativo.

Financiación

Esta investigación ha sido parcialmente financiada por el *Gobierno de la Comunidad de Madrid* bajo el proyecto Forte-CM (S2018/TCS-4314) y por el proyecto Madrid (TIN2017-88557-R), financiado por el *Ministerio de Economía y Empresa del Gobierno de España*.

Abstract

The diversity, complexity and changing nature of parental mediation practices for adolescent online use contribute to the failure to achieve a consensual typology among scientific community. Over twenty-six interviews with parents of adolescent and preadolescent children (from 9 to 17 years) of the Community of Madrid, this work aims to update the types of intervention of parents to mediate the use of their children's Internet, paying special attention to emerging strategies linked to the extension of mobile devices and social networks. The results point to: the preference for a model of remote supervision, or deference, in which parents prefer to limit their intervention, trusting that their children will be responsible with their use of the Internet; model that reconcile well with respect for the privacy of adolescents. A new practice consisting of co-use promoted by parents to generate shared positive experiences that foster the child's learning is highlighted.

Keywords

Parental mediation; Adolescents; Children; Young; Teens; Teenagers; Internet use; Mobile devices; Smartphones; Social networks; Deference; Participatory learning.

1. Introducción

Los padres están ampliando la gama de estrategias de mediación en sus intentos de aumentar las oportunidades de actividades online de sus hijos mientras reducen sus riesgos (Livingstone *et al.*, 2017). Diversos estudios destacan la creciente intervención parental en la relación que los niños españoles mantienen con internet, con más reglas establecidas y un incremento de la mediación activa de seguridad y de peticiones de información sobre experiencias online incómodas o sospechosas (López-De-Ayala; Ponte, 2016; Garmendia-Larrañaga *et al.*, 2016; Martínez-Fernández; Casado-Del-Río, 2018). Aunque los motivos de esta progresiva mediación pueden deberse a una mayor conciencia y preocupación sobre los riesgos de las actividades online, merece la pena tener en cuenta otros aspectos.

La potencial disponibilidad de tecnologías móviles en cualquier momento y lugar promueve un uso online más intensivo que hace sospechar que los menores están más expuestos a riesgos digitales (Mascheroni; Ólafsson, 2014). No obstante, a medida que internet se vuelve más personal y móvil, los padres tienen más dificultades para saber qué hacen sus hijos online (Clark, 2011) y regular sus usos.

Existe una creciente intervención parental en la relación de los niños españoles con internet

La difusión de tabletas y smartphones también promueve el acceso a sistemas de mensajería instantánea como *WhatsApp* (Holloway; Green; Love, 2014), con un notable éxito en España (Fundación Telefónica, 2017). Paralelamente, los padres muestran una mayor concienciación sobre el peligro de publicar imágenes y videos en redes sociales o en *WhatsApp* (Torrecillas-Lacave; Vázquez-Barrio; Monteagudo-Barandalla, 2017), lo que podría conllevar nuevas medidas de control. Además las estrategias de mediación pueden verse afectadas por la ampliación de los conocimientos y habilidades online paternas, que derivan de un mayor uso de estos medios, y de los consejos de instituciones orientadas a proteger a los menores en la Red.

Como el uso de la tecnología digital ocurre principalmente en la familia, los padres juegan un papel crucial en su adopción y en el desarrollo de la alfabetización digital (Livingstone, 2007; Sánchez-Valle; De-Frutos-Torres; Vázquez-Barrio, 2017), al mismo tiempo que vigilan el bienestar psicosocial de sus hijos y aspiran a que se conviertan en adultos autónomos y responsables. Al incrementarse las expectativas de los padres relacionadas con el aprendizaje, la comunicación y la participación online (Martínez-Fernández; Casado-Del-Río, 2018), aumenta el interés por conocer en qué medida los padres enfocan sus prácticas de mediación online al aprendizaje en el ámbito familiar. Todo ello hace necesaria una continua actualización del conocimiento sobre el tema.

Los padres juegan un papel crucial en el desarrollo de la alfabetización digital de sus hijos, al tiempo que vigilan su bienestar psicosocial y aspiran a que se conviertan en adultos autónomos y responsables

1.2. Estado de la cuestión

Los padres implementan diversas prácticas de atención y seguimiento de las actividades y contactos online de los jóvenes (Dishion; McMahon, 1998). Lwin, Stanaland y Miyazaki (2008) diferenciaron dos estrategias básicas de mediación en internet:

- activa: los padres están cerca de sus hijos cuando navegan, hablan con ellos sobre el uso de internet o revisan la pantalla del ordenador;
- restrictiva: se busca limitar el acceso a ciertos contenidos o el tiempo en la Red.

Livingstone et al. (2011) distinguen entre mediación restrictiva y técnica, e incorporan el monitoreo o seguimiento de las actividades, contactos y conversaciones online de los hijos “a posteriori”. Asimismo, diferencian entre:

- mediación activa de uso: que incluye hablar sobre contenido y actividades online, sentarse cerca mientras los niños navegan y compartir sus experiencias;
- mediación activa de seguridad: referida a la discusión paterno-filial para mejorar el uso seguro y responsable.

Esta última a menudo se utiliza, conjuntamente con el monitoreo online, cuando el niño ya ha experimentado una situación desagradable (**Duerager; Livingstone, 2012**), siendo la mediación activa y restrictiva la que prefieren los padres europeos (**Livingstone et al., 2011; Garmendía-Larrañaga et al., 2013**).

Recientemente, **Symons et al.** (2017) encontraron que la estrategia más importante para padres e hijos (13-18 años) era la “restricción de interacción” en sitios de redes sociales, seguida por:

- monitoreo,
- restricción de acceso,
- supervisión y uso conjunto como una estrategia única,
- mediación técnica, y
- mediación interpretativa.

Basándose en la bibliografía sobre la crianza, **Padilla-Walker et al.** (2012) proponen la deferencia como una nueva forma de mediación referida a la decisión de no intervenir y dar autonomía a los hijos, porque confían en ellos y esperan que actúen responsablemente. Esta es una práctica que aumentaría conforme los niños crecen, sin que las limitaciones de edad de la muestra utilizada (11-13 años y hasta dos años más tarde) revelen una situación clara.

Glatz, Crowe y Buchanan (2018) añaden dos nuevas categorías registradas para adolescentes:

- demandas de información sobre las actividades online con el objetivo de controlarles, difiriendo de la mediación activa;
- intentos paternos de supervisar las actividades de los niños a través de la proximidad, categorizada independientemente del co-uso.

Adicionalmente, siguiendo la propuesta de **Clark** (2011) de incluir el aprendizaje participativo como una nueva estrategia de mediación parental que recoge una interacción y aprendizaje online conjunto, diversos investigadores aconsejan prestar mayor atención a los aspectos educativos del uso de la tecnología digital, y no sólo a los factores de riesgo. **Zaman et al.** (2016) por ejemplo distinguen entre el co-uso orientado al aprendizaje temprano o al placer familiar y el dirigido a fines recreativos. Y **Livingstone et al.** (2017) incluyen las actividades iniciadas por los niños cuando solicitan el apoyo y la interacción con sus padres; aunque no encuentran una consistencia interna sólida de este ítem en su análisis factorial y recomiendan su revisión.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo general de esta investigación es actualizar, refinar y profundizar en las prácticas y estrategias de mediación del uso online de los adolescentes y preadolescentes implementadas por los padres españoles en relación con los nuevos dispositivos móviles y las redes sociales, teniendo en cuenta la perspectiva dinámica y relacional de estos procesos. Los objetivos secundarios son:

- Identificar las prácticas paternas de mediación de la relación de sus hijos con internet y especialmente con los dispositivos móviles (smartphones y tabletas).
- Determinar si las estrategias de deferencia (**Padilla-Walker et al., 2012**) y aprendizaje participativo (**Clark, 2011**) están presentes entre las implementadas por los padres españoles con sus hijos y desvelar cómo se aplican.
- Establecer la relación y sinergias que los padres buscan en la combinación de diferentes prácticas.
- Profundizar en cómo los padres aplican estas prácticas según las circunstancias particulares de cada familia.

2. Material y métodos

Para tipificar las prácticas de intervención parental en el uso online de adolescentes y preadolescentes, se realizaron entrevistas en profundidad a veintiséis padres (20 familias) de niños entre 9 y 16 años con acceso a tabletas y/o smartphones y residentes en la Comunidad de Madrid.

El objetivo es acercarnos a las experiencias vividas por los padres y a su interpretación de las situaciones de mediación de la relación de sus hijos con los medios digitales. Se busca una mejor identificación de la diversidad y combinación de estrategias y prácticas que están escasamente recogidas en la bibliografía sobre el tema, incorporando las condiciones de su aplicación.

Los entrevistados fueron reclutados buscando la máxima variación, con el objetivo de que cada familia aportase elementos de contraste al conjunto de la muestra. Las familias seleccionadas vivían en la capital de Madrid y en varios municipios de su área metropolitana. Para su reclutamiento se utilizó la técnica de bola de nieve en base a las redes sociales de los investigadores, y hasta que se alcanzó el nivel de saturación a partir del cual no se advertían nuevas aportaciones. Las edades de los padres variaban entre 33 y 52 años. El nivel de estudios varió desde educación primaria hasta estudios de postgrado, incluyendo graduado escolar, formación profesional, bachillerato y estudios universitarios. La mayor parte de las familias eran nucleares, dos monoparentales y dos reconstituidas, con niveles de ingresos muy variados. Las

entrevistas se desarrollaron entre junio y septiembre de 2017 en las casas de los entrevistados. Cuando fue posible se entrevistó a ambos padres (6), pero en la mayoría de los casos sólo fue posible entrevistar al padre (4) o la madre (10).

Tabla 1. Características descriptivas de la muestra

	Rol parental	Tipo de familia	Edad	Nivel de estudios	Profesión	Edad de hijos	Nacionalidad	Rango de ingresos
F1	Madre	Nuclear	P: 45 M: 45	P: EGB M: FP	P: Desempleo M: Asistente de comedor	Hijos: 12/17	Española	< 600
F2	Padre Madre	Nuclear	P: 47 M: 45	P: FP M: Universit.	P: Oper. gráfico M: ama de casa	Hijo: 13	Española	900-1.200
F3	Madre	Nuclear	P:44 M: 44	P: Universit. M: FP	P: Veterinario M: Administrador	Hijas: 10/12	Colombiana	1.200-1.800
F4	Padre Madre	Nuclear	P: 50 M:48	P: FPI M: Primaria	P: Operador M: asistente	Hijas: 9/14	Española	1.800-2.400
F5	Padre Madre	Nuclear	P: 47 M: 47	P: Primaria M: EGB	F: Mecánico M: Asistente (may.)	Hija: 13	Española	1.800-2.400
F6	Madre	Nuclear	P: 43 M: 46	P: Bachiller M: Diplomado	P: Informático M: Auxiliar de biblioteca	Hija: 8 Hijo: 11	Española	2.400-3.000
F7	Padre Madre	Nuclear	P: 44 M: 41	F: Universit. M: Bachiller	P: Informático M: Profesora educ. especial	Hijo: 11 Hijas: 7/13	Española	2.400-3.000
F8	Padre Madre	Recompuesta	P: 33 M: 35	P: Secundaria M: Primaria	P: Gestión logística M: Gestora de tienda	Hijo: 14	Española	3.000-4.500
F9	Padre	Nuclear	P: 42 M: 35	P: Universit. M: Universit.	P: Banca M: Ama de casa	Hijo: 15/8/1 Hijas: 13/7	Española Italiana	>6.000
F10	Padre Madre	Recompuesta	P: 39 M: 44	P: Ingeniero M: FP	P: Técnico de mantenimiento M: Aux. vuelo	Hijos: 13/8 Hija: 10	Española	1.800-2.400
F11	Madre	Nuclear	P: 50 M: 46	P: Posgrado M: Posgrado	P: Banca M: Sist. Informáticos	Hijo: 14 Hija: 16	Española	2.400-3.000
F12	Madre	Monoparental	M: 40	M: Master	M: Traductora	Hija: 12 Hijo: 10	Española	1.200-1.800
F13	Padre	Nuclear	P:52 M: 52	P: Técnico superior M: Técnico superior	P: Director de centros comerciales M: Administrativa	Hijo: 11/14/19	Española	2.400-3.000
F14	Madre	Monoparental	M:46	M: Posgrado	M: Músico	Hijos mellizos: 13 Hija: 15	Española	2.400-3.000
F15	Madre	Nuclear	P: 44 M: 42	P: Posgrado M: Universit.	P: Profesor universitario M: Artesana	Hijos: 7/10/13	Española	3.000-4.500
F16	Madre	Nuclear	P: 42 M: 44	P: Doctor M: Universit.	P: Dir. creativa M: Dir. financiero	Hijas: 16/10 Hijo: 15	Española	>6.000
F17	Madre	Nuclear	P: 45 M: 45	P: Universit. M: Universit.	P: Economista M: Bibliotecaria	Hijas: 10/14	Española	1.200-1.800
F18	Madre	Nuclear	P: 40 M: 38	P: Bachiller M: Universit.	P: Operario M: Maestra	Hijas: 3/8/12	Española	1.200-1.800
F19	Padre	Nuclear	P:47 M:52	P: Universit. M: Universit.	P: Periodista M: Socióloga	Hija: 15	Española	4.500-6.000
F20	Padre	Nuclear	P:46 M:46	P: Universit. M: Bachiller	P: Periodista M: Secretaria de dirección	Hijo: 10	Española	3.000-4.500

Los autores de este artículo realizaron las entrevistas, cuya duración osciló entre 33 y 78 minutos. Previamente los participantes fueron informados de los objetivos del estudio, sus derechos y la confidencialidad. Las entrevistas fueron semi-estructuradas, utilizando preguntas amplias y orientativas, fueron grabadas y los datos transcritos. Estos se etiquetaron, organizaron y analizaron por diferentes temas y categorías según las preguntas de la investigación, y de forma manual.

Las categorías para la codificación se establecieron sobre la revisión de la bibliografía previa y un primer examen de la transcripción de las entrevistas, registrando la diversidad práctica recogida en cada tipo de mediación, así como posibles opciones no recogidas en la bibliografía anterior. Se incluyó:

- mediación restrictiva, que incluye normas de restricción de acceso a dispositivos, contenidos y actividades (Symons *et al.*, 2017), y restricción técnica (Livingstone *et al.*, 2011);
- supervisión, que integra también supervisión a distancia o deferencia (Padilla-Walker *et al.*, 2012);
- mediación activa, incluyendo mediación activa de riesgos, mediación activa de uso (Livingstone *et al.*, 2001), co-uso y aprendizaje colectivo (Clark, 2011; Zaman *et al.*, 2016; Livingstone *et al.*, 2017).

Al ejemplificar con extractos de entrevistas, y para preservar el anonimato de los entrevistados, se han utilizado las abreviaturas M y P para referirse a la madre y al padre, respectivamente, seguidos por la letra F y el número de la entrevista que identifica a cada familia. Con el fin de facilitar la lectura, únicamente se recogen las características de los entrevistados cuando se considera significativo para la comprensión e interpretación del análisis.

3. Resultados

Los padres entienden que su obligación es controlar el uso online de sus hijos, en tanto que éstos no sean capaces de gestionar sus actividades y demostrar su madurez. El objetivo a largo plazo es que sean capaces de autorregularse y de “reaccionar” (M_F4, M_F7) y para ello los padres deben transmitir unos valores

“establecidos de manera convencional, [que] son los mismos que aplican en los dispositivos electrónicos” (M_F16);

porque

“hay los mismos peligros y no puedes acotar todo” (M_F11);

“es mejor prepararles para lo que se enfrentan antes que decir no, porque al final van a ir a clase y se lo va a enseñar el de al lado en el móvil” (M_F6).

En general, los progenitores de ambos sexos se muestran muy moderados en sus formas de control, valorándose negativamente tanto la prohibición como la permisividad absoluta, que asocian con el desconocimiento tecnológico que genera más temor o menos conciencia de los riesgos. Algunos padres y madres aceptan ser más severos, y lo justifican porque

“mis hijas me engañan” y “es mi obligación velar por ellas, no quiero cargar con esa culpa” (M_F3);

“[como padre] tienes una responsabilidad” (P_F10).

3.1. Mediación restrictiva

La mayoría de los entrevistados se muestran contrarios a un modelo educativo autoritario y admite que no tiene normas concretas o que éstas son muy laxas, manifestándose más como preferencias o consejos, y decantándose por la mediación activa y la supervisión a distancia:

“Más que prohibir, es un poco saber qué es lo que están haciendo” (P_F9).

Con el objetivo de alcanzar una autoridad negociada, se alude a la necesidad de argumentar y convencerles de la necesidad de tener normas o de su aplicación. Aunque declaran que si vieran que sus hijos hacen un uso sospechoso tomarían medidas, como prohibir o restringir el uso.

3.1.1. Normas de restricción de acceso a dispositivos

Numerosos padres expresan su deseo de retrasar el acceso al smartphone y a las redes sociales; pero se percibe como algo inevitable, por la presión de los amigos y porque

“negarse a algo que lo van a tener todos es muy difícil” (M_F6),

ya que provocaría que sus hijos se vieran marginados del grupo y de la sociedad.

Paralelamente muchos de ellos inciden en la necesidad de aprender a usar la tecnología desde edades tempranas,

“para evitar posibles problemas” (P_F7)

y para que

“sean autosuficientes en el manejo de las tecnologías” (P_F20).

Pero sólo un pequeño grupo, varones principalmente, piensan que deben enseñarles ellos mismos su uso lo antes posible:

“Su padre dice que esto hay que usarlo, y cuanto antes nosotros les enseñemos a usarlo, mejor” (M_F6);

“Y fue su padre el que pensó: ahora tiene 12 años y todavía nos escucha. Es mejor que vaya aprendiendo con nosotros” (M_F12).

Entre sus obligaciones los padres incluyen el control para limitar el consumo excesivo en los dispositivos móviles. Sin embargo, más que establecer una norma clara y bien definida, evalúan de forma que puede parecer arbitraria si sus hijos llevan demasiado tiempo y les piden que dejen de usarlo, se lo quitan o esconden. La aplicación de la norma es flexible y se ajusta a las circunstancias: si se están entreteniéndolo (F9) o no tienen otra cosa que hacer (F4).

Además de cumplir con sus obligaciones escolares, otras restricciones vinculadas al contexto de uso son: la hora de la comida, reuniones familiares o conversaciones sociales, antes de ir a dormir o fuera de casa. Una medida para limitar el uso online de los preadolescentes que ya tienen teléfono móvil consiste en permitirles el acceso únicamente con la wifi familiar. Los más mayores (estudiantes de ESO) ya cuentan con datos propios, y deben graduar su uso hasta la próxima recarga.

Resulta común la limitación del acceso a dispositivos móviles como castigo por haber incumplido normas de tiempo o hacer un uso inadecuado; no obstante se cuestiona la idoneidad de su aplicación entre los adolescentes porque

“corté una parte de sociabilidad con sus amigos, y le hicimos un daño” (P_F9, hijo 15);

“al final esto hace que estés conectado con todo el mundo, que no se sienta solo” (M_F8, hijo único 14).

Asimismo, la madre en F5 da la razón a su hija cuando le contra argumentó:

“mamá, pero si me lo quitas ¿cómo voy a aprender si no me lo das?”.

Por el contrario, la madre en F7 y el padre en F10 valoran que a sus hijos preadolescentes les resulta indiferente puesto que simplemente cambian de actividad.

3.1.2. Normas de control de actividades o acceso a contenidos

Las normas de prohibición más comunes son tener una cuenta abierta, subir fotografías o contenidos y hablar con extraños en redes sociales, al menos, sin supervisión paterna. Otras normas aplicadas son la prohibición de bajarse/comprar juegos, hablar con extraños en juegos *multiplayer* o colgar información personal online. Además los hijos deben consultarles para acceder a una nueva aplicación, red social o bajarse un juego; y otros confían en que les informarán de esa actividad, aunque no señalan normas explícitas al respecto.

3.1.3. Restricción técnica

Cuatro de las familias han instalado filtros para limitar especialmente los juegos violentos y contenidos pornográficos. Dos mencionan que lo hicieron pensando en los hijos más mayores “porque tienen más uso” (M_F4); F15, porque su hijo “no tiene la madurez para acceder a cierta información que no puede asimilar”; y la madre en F16, cuando supo que su hijo “se interesaba” por contenido adulto.

Las motivaciones para no usarlos son:

- desconfianza en la efectividad del sistema, y
“que te limita otras cosas que sí necesitas” (P_F10);
- no quererlos porque saben qué están haciendo sus hijos:
“no hemos tenido ninguna dificultad” (P_F20);
“confío mucho en ellas y ya son mayores” (M_F14);
- prefieren educarles
“para que no les haga falta” (P_F7),
“los filtros, al igual que la vigilancia excesiva, son contraproducentes” (M_F11);
- no saber instalarlos.

3.2. Supervisión

La vigilancia adopta diferentes grados y formas:

- echar un vistazo de vez en cuando y preguntarles qué hacen;
- revisar el historial (aunque ninguno declara hacerlo);
- inspeccionar contactos y conversaciones en el *WhatsApp*;
- examinar publicaciones en redes sociales.

La primera requiere complementarse con medidas como situar los dispositivos en espacios colectivos o pedir a los preadolescentes, principalmente, que mantengan la puerta abierta de su habitación. Las otras resultan, incluso, más intrusivas e implica revisar los dispositivos y cuentas de los hijos, con o sin su conocimiento, lo que puede exigir utilizar herramientas técnicas de rastreo, conocer sus claves de acceso y/o estar vinculados como “amigos” en redes sociales.

En consecuencia, las obligaciones de supervisión online entran en contradicción con el derecho de los adolescentes a mantener cierta privacidad, y sitúan a los padres en una posición difícil. Para afrontar esta incompatibilidad, la mayoría da por supuesto el carácter disuasorio para los adolescentes de conocer que pueden ser supervisados, limitando sus actividades a aquellas que serán aprobadas por sus padres porque saben que “se puede buscar un problema” (M_F8); como se manifiesta en este ejemplo:

“ Los padres confían en que los hijos no realizan actividades de riesgo online debido a que son conscientes de que pueden ser supervisados por sus padres, pero rara vez lo hacen para no violentar su privacidad ”

“Entiendo que si saben que yo tengo acceso a sus redes sociales, sus *WhatsApp* y demás, y ellos no tienen ningún tipo de miedo a que lo mire, tampoco dirán nada malo o exageradamente salido de tono” (P_F9).

No obstante, la madre en F5 ha sentido la necesidad de hacer valer esa capacidad, supervisado las conversaciones de su hija delante de ella; pero lo hizo “por encima”, lo que demuestra que no es una situación que le haya resultado cómoda.

Por último, dos padres refieren haber realizado intervenciones demasiado intrusivas, y prefieren ocultárselas a sus hijos para no desvelar que han traicionado su privacidad y confianza. El padre en F19 permitió que el técnico que instaló el ordenador incluyera un programa para seguir la navegación de su hija, pero afirma: “es como intentar leer el diario a tu hija. Pues es una cosa muy fea”; después de verificar que no hacía un uso distinto del que se cabría esperar, lo eliminó: “porque mi confianza en xxx es enorme” (P_F19). Y la madre en F11 aprovechó que su hijo, que “aún es pequeño y no se da cuenta”, se dejó su sesión de *Instagram* abierta para examinar su perfil.

Una forma alternativa de vigilancia entre los más jóvenes consiste en revisar los contenidos de los juegos y videos que suben los *youtubers* a los que siguen sus hijos, por ejemplo en F7 y F3. Y en F7, F9 y F12, prefieren explorar las redes sociales antes de que sus hijos lleguen a utilizarlas.

3.2.1. Supervisión a distancia o deferencia

Los padres deben moverse en un terreno complicado, lidiando por encontrar un equilibrio entre garantizar la seguridad de los hijos y respetar su derecho a la privacidad, para no dañar la confianza mutua. En general, entienden que su deber es supervisar, más o menos en la distancia, el comportamiento en la Red de sus hijos adolescentes sin violentar su privacidad:

“[hay que dejarle] ese margen de libertad y confianza” (P_F20);

“si tienes un tipo de relación de confianza con tu hijo, meterte de esa manera en su vida” (M_F12).

Pero ante las dudas que a veces surgen sobre la sinceridad de los hijos, hay “estar siempre atentos” (M_F16) a cualquier indicio que indique que hay algún problema, como malos resultados escolares, aislamiento social, “comportamiento más frágil o a la defensiva”, “el rechazo al propio aparato” o “su actitud en general” (P_F13).

Por lo tanto, el modo de control dominante es la supervisión a distancia, con los padres confiando en que sus hijos actúan de forma responsable y que les revelarán, de forma más o menos espontánea, sus actividades y experiencias online peligrosas o molestas.

“ La confianza entre padres e hijos es un factor central que orienta la actuación de los padres en su mediación online ”

3.3. Mediación activa

Es común demandar información a los hijos sobre actividades que puedan resultar problemáticas:

“les digo que si alguna vez se encontrasen en apuros, cualquier cosa rara...” (M_F14);

“les he advertido: si alguna vez os insultan por teléfono, os amenazan o pasa algo, de inmediato me tenéis que avisar” (M_F4).

3.3.1. Mediación activa de riesgos

Entre las responsabilidades paternas se incluye advertir a los menores de los peligros online, previniendo usos inadecuados y conductas de riesgo. Sin embargo, más que enseñarles los riesgos y a afrontarlos, los padres se limitan a comunicárselos y recordárselos.

Todos los entrevistados admiten haber hablado en familia de los peligros de internet pero, como en el caso del padre en F13, “de manera taxativa, no. De manera indirecta”. Se aprovecha “cada vez que hay un caso, que surge una noticia en televisión o que se habla de ello” (P_F13), coincidiendo con charlas en el colegio o películas que tratan sobre el tema (P_F5), porque “el conocimiento de los padres en este terreno es limitado” (P_F13).

En otros casos, el diálogo sucede cuando los menores han experimentado una situación peligrosa. Una barrera que dificulta la conversación sobre los riesgos, y específicamente sobre contenidos pornográficos, se refiere a la incertidumbre sobre la edad apropiada para tratar estas cuestiones. Los padres temen “abrirles a determinados temas” (M_F10) antes de que estén preparados para abordarlos, y cuando piensan seriamente en hacerlo, perciben que ya saben más que ellos mismos. Por lo tanto, las charlas a menudo suceden cuando conocen que sus hijos han accedido a contenidos adultos; pero entonces, los padres se sienten incómodos porque piensan que forma parte de la vida privada de sus hijos. Por ejemplo, los padres en F9 y F10 no han hablado con sus hijos por esta razón; y la madre en F10 señala:

“ El diálogo sobre ciertos riesgos se ve condicionado por las dudas de los padres sobre la edad adecuada para hablarles de estas cuestiones ”

“Entonces yo le cogí un día paseando y le dije: ‘tenemos que hablar tú y yo de esto, porque esto...’ Se empezó a poner rojo y yo le dije: ‘ten cuidado, ten cuidado con lo que haces y no haces. Yo puedo entender que tú te estés

descubriendo pero...’ Entonces, claro, como también le dio muchísima vergüenza, se puso rojo y eso, lo dejé ahí. [...] Es que mi niño, todavía era mi niño. No me lo imaginaba”.

3.3.2. Mediación activa de uso

Diferentes ejemplos muestran que los padres hablan a sus hijos sobre los contenidos y actividades online, comparten actividades y les exponen sus propias experiencias online; no obstante, la frontera que separa la mediación activa de uso, relativa a aspectos técnicos del uso, y de riesgo es difusa, y ambas estrategias se solapan.

3.3.3. Co-uso y aprendizaje colaborativo

Encontramos diferentes situaciones de tiempo compartido online entre padres e hijos, orientadas al ocio familiar, aprendizaje o mediación activa de riesgos. Habitualmente son los hijos quienes inician el co-uso de entretenimiento en familia, mostrando a sus padres contenidos curiosos o divertidos que han encontrado en *YouTube*; además, los padres en F9 y F7 visualizan partidos de fútbol y juegan con sus hijos varones. Los menores también muestran a sus padres sus actividades o logros online, aunque éstos no siempre tienen tiempo y manifiestan desinterés, limitando la interacción al comprobar que no hay nada peligroso.

Algunos padres y madres (M_F6, M_F10, P_F9, y P y M_F5) mencionan situaciones de aprendizaje vertical ascendente. Además, se relatan usos conjuntos iniciados por los padres que están orientados a generar experiencias positivas compartidas que favorezcan el aprendizaje del menor. Algunos padres enseñan a sus hijos el uso de las redes sociales “porque tienen que ser competentes”

(M_F7), con el objetivo de que aprendan un buen uso; y, paralelamente, les muestran ejemplos de malos usos y sus respuestas ante situaciones conflictivas. A modo de ejemplo, la madre en F12 enseña a su hija las

“cosas que me pasan a mí en *Facebook*”... “A veces, de discusiones que he tenido, le voy explicando cómo lo hago”.

El padre en F19 inició a su hija en el funcionamiento de *Twitter* cuando ésta participó en una campaña de *Greenpeace* en esta plataforma. Y el padre en F20 manifiesta:

“Le he explicado el funcionamiento de *Facebook* o *Twitter* para que tenga nociones. Siempre aprovecho para decir ‘mira qué mal uso ha hecho este señor de la Red. ¿Qué te parece? Mal porque lo puede ver no sé quién’. Para que, poco a poco, vaya interiorizando una serie de pautas”.

Cabe destacar que todos los padres que participan en este aprendizaje guiado manifestaban una posición más favorable al uso temprano de las tecnologías, dirigido a orientar unas prácticas saludables en sus hijos.

4. Conclusiones

Con el objetivo de identificar nuevas prácticas emergentes en la mediación parental con adolescentes y preadolescentes sobre el uso de dispositivos móviles y redes sociales, en esta investigación se han realizado entrevistas a veintiséis padres y madres residentes en la Comunidad de Madrid.

Los entrevistados se muestran contrarios, en general, a un modelo educativo autoritario y se decantan por un modelo basado en el diálogo y la confianza mutua. Sin embargo, similar a los resultados de **Erickson et al.** (2016), el grado de libertad y control ejercido en la práctica varía notablemente entre los progenitores, incluso en una misma familia, en relación con la percepción del nivel de madurez y de la importancia que otorgan a las demandas de privacidad de sus hijos. En general se muestran muy moderados en sus formas de control, valorándose negativamente tanto la prohibición como la permisividad absoluta.

En línea con los hallazgos de **Symons et al.** (2017), las reglas y restricciones más comunes son tener una cuenta abierta, subir fotografías o contenidos y hablar con extraños en redes sociales, o hacerlo sin el conocimiento de sus padres. Mientras que, en coherencia con los resultados de **Martínez-Fernández y Casado-Del-Río** (2018), el uso de software de filtrado no está generalizado en nuestra muestra. Aunque, a diferencia de sus resultados que apuntan a una tendencia creciente del uso de software de filtrado en España que afecta especialmente a los hogares con niños más jóvenes, la mitad de los padres que los aplicaron en nuestra muestra los instalaron pensando en los más mayores; si bien todos habían vivido experiencias negativas online.

Los padres se apoyan en el diálogo para prevenir malos usos y proteger el bienestar de los adolescentes en el mundo virtual, pero también para favorecer que aprovechen todas las oportunidades que ofrece. En coherencia con lo encontrado por **López-De-Ayala y Ponte** (2016) y **Garmendia-Larrañaga et al.** (2016), quienes ven una extensión de estas prácticas entre los padres españoles, todos los entrevistados admiten utilizar la mediación activa de riesgos, que en ocasiones se entremezcla con la mediación activa de uso, menos extendida. En otros casos, como identificaron **Duerager y Livingstone** (2012), el diálogo surge cuando los niños han experimentado una situación peligrosa.

Los padres entienden que su deber es supervisar, más o menos en la distancia, el comportamiento online de sus hijos adolescentes; y únicamente se admite la imposición de medidas más intrusivas, que podrían generar conflictos, cuando se demuestra que están realizando un uso responsable. Estos datos explicarían los resultados de estudios anteriores que muestran que los padres de los adolescentes mayores son menos propensos a utilizar los métodos de mediación más intrusivos (**Glatz; Crowe; Buchanan, 2018; Padilla-Walker et al., 2012; Sonck; Nikken; De-Haan, 2013**). Por tanto, los padres prefieren confiar en que sus hijos actúan de forma responsable y que les revelarán, de forma más o menos espontánea, sus actividades y experiencias online peligrosas o que puedan preocuparles; modelo que se ajusta bien al modelo descrito como deferencia por **Padilla-Walker et al. (2012)** para niños más pequeños.

Por otra parte, la extensión de dispositivos móviles, y de la *Smart TV*, ha favorecido prácticas paterno-filiales conjuntas dirigidas al ocio familiar, aprendizaje o mediación activa de riesgos. Se advierten usos conjuntos en redes sociales iniciados por los padres orientados a generar experiencias compartidas positivas que favorezcan el aprendizaje del menor; actividades que son posibles porque algunos padres ya son activos usuarios de las redes sociales y entienden que sus propias experiencias pueden ser de utilidad a los menores. Si bien numerosos estudios habían detectado situaciones de aprendizaje vertical de abajo-arriba entre preadolescentes y adolescentes y sus padres (**Masanet; Establés, 2018**), los estudios previos no mencionan prácticas de aprendizaje vertical de arriba-abajo en relación con las redes sociales. Esta nueva práctica encajaría con el modelo de aprendizaje participativo descrito para niños más pequeños por **Clark (2011)**, y viene a incidir en los cauces de aprendizaje informal que llevan a los adolescentes a desarrollar nuevas competencias vinculadas con la alfabetización transmedia fuera de las instituciones educativas (**Scolari, 2016; Scolari et al., 2018**). A este respecto debemos mencionar que, aunque tanto padres y madres insisten en la importancia de que los adolescentes desarrollen habilidades digitales para no verse marginados socialmente y facilitar su incorporación futura al mundo laboral, los discursos en los que se menciona explícitamente la conveniencia de implicarse como padres en el proceso de aprendizaje se atribuyen en mayor medida a los padres varones. De esta forma, los padres se plantean asumir activamente su papel socializador en los usos y riesgos en las plataformas de redes sociales, más allá de las advertencias y prohibiciones para la prevención de estos últimos, destacando particularmente las tácticas de afrontamiento ante ciertas circunstancias controvertidas o problemáticas.

Este trabajo evidencia que los padres intentan adaptar sus prácticas de mediación a una gran diversidad de circunstancias, y muestra la complejidad de unas prácticas que son dinámicas y cambiantes. En concreto, si bien muchas de las formas de intervención identificadas coinciden con las registradas en trabajos previos, se advierten nuevas formas de mediación que sólo habían sido identificadas con niños más pequeños, como la supervisión a distancia o deferencia y el aprendizaje participativo iniciado por los padres. Adicionalmente, los resultados de esta investigación anticipan los motivos y circunstancias que orientan la implementación de estas prácticas, y que se vinculan con un modelo de familia ideal democrática basada en la confianza mutua y el diálogo. No obstante, no hay que desdeñar las numerosas presiones que los padres reciben de diferentes instituciones para elevar su grado de intervención y control sobre los menores, así como los discursos contradictorios que les llegan de los medios en relación con su papel de mediadores del uso online de los adolescentes (**Blum-Ross; Livingstone, 2018**).

En cuanto a las limitaciones de este estudio, cabe señalar que la riqueza de contenidos que facilita el análisis cualitativo dificulta la identificación de estrategias simplificadas que combinen diferentes prácticas según determinadas situaciones y no permite valorar su eficacia. Por otra parte, aunque en el análisis se han intentado detectar diferencias en las respuestas recogidas entre los padres y madres, esta labor se ha visto complicada por la limitación del tamaño de la muestra, que no es representativa de la población en su conjunto, y que muestra una gran variabilidad en otras características sociodemográficas y de convivencia familiar que hacen difícil determinar si una posición detectada entre uno o varios de los sujetos de la muestra responde a un aspecto compartido por género o a cualquier otra particularidad del entrevistado. Apoyándose en los resultados de este trabajo, una investigación en proceso de diseño se propone avanzar en estos aspectos, aplicando un análisis factorial con los items identificados a una muestra representativa de adolescentes de la Comunidad de Madrid para identificar estrategias específicas de mediación familiar. Su combinación con análisis multivariados explicativos permitirá avanzar en las circunstancias que predicen la implementación de diferentes estrategias de mediación parental, incluido el género del progenitor, y su efectividad para diversos escenarios.

Para finalizar, las características específicas de nuestra muestra pueden limitar la generalización de los resultados. En particular, hemos entrevistado a padres y madres que habitan en diversas zonas urbanas de la Comunidad de Madrid, por lo tanto, debemos mostrar ciertas cautelas en la generalización de los resultados de nuestras familias al conjunto de la población española.

5. Referencias

Blum-Ross, Alicia; Livingstone, Sonia (2018). "The trouble with 'screen time' rules". In: Mascheroni, Giovanna; Ponte, Cristina; Jorge, Ana (eds.). *Digital parenting. The challenges for families in the digital age*. Göteborg: Nordicom, pp. 179-187. ISBN: 978 91 88855 00 8
https://www.nordicom.gu.se/sites/default/files/kapitel-pdf/16_blum-ross_livingstone.pdf

- Clark, Lynn-Schofield** (2011). "Parental mediation theory for the digital age". *Communication theory*, n. 21, n. 4, pp. 323-343. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2011.01391.x>
- Dishion, Thomas J.; McMahon, Robert J.** (1998). "Parental monitoring and the prevention of child and adolescent problem behavior: A conceptual and Empirical Formulation". *Clinical child and family psychology review*, v. 1, n. 1, pp. 61-75. <https://doi.org/10.1023/A:1021800432380>
- Duerager, Andrea; Livingstone, Sonia** (2012). *How can parents support children's internet safety?*. EU Kids Online, London, UK. ISBN: 978 0 85328 355 3
<http://eprints.lse.ac.uk/42872>
- Erickson, Lee B.; Wisniewski, Pamela; Xu, Heng; Carroll, John M.; Rosson, Mary-Beth; Perkins, Daniel F.** (2016). "The boundaries between: Parental involvement in a teen's online world". *Journal of the Association for Information Sciences and Technology*, v. 67, n. 6, pp. 1384-1403. <https://doi.org/10.1002/asi.23450>
- Fundación Telefónica** (2017). *La sociedad de la información en España 2016*. Madrid: Ariel. ISBN: 978 84 08 16947 5
<https://bit.ly/2p4YQYX>
- Garmendia-Larrañaga, Maialen; Casado-Del-Río, Miguel-Ángel; Martínez-Fernández, Gemma; Garitaonandia-Garnacho, Carmelo** (2013). "Las madres y padres, los menores e internet. Estrategias de mediación parental en España". *Doxa*, n. 17, pp. 99-117. <https://bit.ly/2zgehB0>
- Garmendia-Larrañaga, Maialen; Jiménez-Iglesias, Estefanía; Casado-Del-Río, Miguel-Ángel; Mascheroni, Giovanna** (2016). *Net children go mobile: Riesgos y oportunidades en internet y el uso de dispositivos móviles entre menores españoles (2010-2015)*. Madrid: Red.es/Universidad del País Vasco. ISBN: 978 88 6780 288 3
https://www.ehu.es/documents/10136/6317486/Txostena_Informe.pdf
- Glatz, Terese; Crowe, Elizabeth; Buchanan, Christy M.** (2018). "Internet-specific parental self-efficacy: Developmental differences and links to internet-specific mediation". *Computers in human behavior*, v. 84, pp. 8-17. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.02.014>
- Holloway, Donell; Green, Lelia; Love, Carlie** (2014). "'It's all about the apps': Parental mediation of pre-schoolers' digital lives". *Media internacional Australia*, v. 153, n. 1, pp. 148-156. <https://doi.org/10.1177/1329878X1415300117>
- Livingstone, Sonia** (2007). "Strategies of parental regulation in the media-rich home". *Computers in human behavior*, v. 23, n. 2, pp. 920-941. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2005.08.002>
- Livingstone, Sonia; Haddon, Leslie; Görzig, Anke; Ólafsson, Kjartan** (2011). *Risks and safety on the internet: The perspective of European children. Full findings and policy implications from the EU kids online survey of 9-16 year olds and their parents in 25 countries*. LSE, London: EU Kids Online. <http://eprints.lse.ac.uk/33731>
- Livingstone, Sonia; Ólafsson, Kjartan; Helsper, Ellen J.; Lupiáñez-Villanueva, Francisco; Veltri, Giuseppe A.; Folkvord, Frans** (2017). "Maximizing opportunities and minimizing risks for children online: The role of digital skills in emerging strategies of parental mediation". *Journal of communication*, n. 67, n. 1, pp. 82-105. <https://doi.org/10.1111/jcom.12277>
- López-De-Ayala, María-Cruz; Ponte, Cristina** (2016). "Parental mediation in online practices of the Spanish minors: A review of empirical research". *Doxa*, n. 23, pp. 13-46. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n23a1>
- Lwin, May O.; Stanaland, Andrea J. S.; Miyazaki, Anthony D.** (2008). "Protecting children's privacy online: How parental mediation strategies affect website safeguard effectiveness". *Journal of retailing*, v. 84, n. 2, pp. 205-217. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.04.004>
- Martínez-Fernández, Gemma; Casado-Del-Río, Miguel-Ángel** (2018). "La responsabilidad de las madres y los padres españoles como mediadores en el uso de internet que hacen los menores: evolución y nuevos retos". En: Jiménez-Iglesias, Estefanía; Garmendia-Larrañaga, Maialen; Casado-Del-Río, Miguel-Ángel. *Entre selfies y whatsapps. Oportunidades y riesgos para la infancia y la adolescencia conectada*. Barcelona: Gedisa, pp. 173-188. ISBN: 978 84 16919871
- Masanet, Maria-José; Establés, María-José** (2018). "Competencias en la prevención de riesgos, ideología y ética". En: Scolari, Carlos A. (ed.). *Adolescentes, medios de comunicación y culturas colaborativas. Aprovechando las competencias transmedia de los jóvenes en el aula*. Barcelona: Universidad Pompeu Fabra, pp. 74-82. ISBN: 978 84 09 00293 1
http://transmedialiteracy.upf.edu/sites/default/files/files/TL_Teens_es.pdf

Mascheroni, Giovanna; Ólafsson, Kjartan (2014). *Net children go mobile: Risks and opportunities*, 2nd ed. Milano: Educatt.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3590.8561>

Padilla-Walker, Laura M.; Coyne, Sarah M.; Fraser, Ashley M.; Dyer, W. Justin; Yorgason, Jeremy B. (2012). "Parents and adolescents growing up in the digital age: Latent growth curve analysis of proactive media monitoring". *Journal of adolescence*, v. 35, n. 5, pp. 1153-1165.
<https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2012.03.005>

Sánchez-Valle, María; De-Frutos-Torres, Belinda; Vázquez-Barrio, Tamara (2017). "La influencia de los padres en la adquisición de habilidades críticas en Internet". *Comunicar*, v. 25, n. 53, pp. 103-111.
<https://doi.org/10.3916/C53-2017-10>

Scolari, Carlos A. (2016). "Alfabetismo transmedia. Estrategias de aprendizaje informal y competencias mediáticas en la nueva ecología de la comunicación". *Telos*, n. 103, pp. 12-23.

Scolari, Carlos A.; Masanet, Maria-José; Guerrero-Pico, Mar; Establés, María-José (2018). "Transmedia literacy in the new media ecology; Teens' transmedia skills and informal learning strategies". *El profesional de la información*, v. 27, n. 4, pp. 801-812.
<https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.09>

Sonck, Nathalie; Nikken, Peter; De-Haan, Jos (2013). "Determinants of internet mediation: A comparison of the reports by Dutch parents and children". *Journal of children and media*, v. 7, n. 1, pp. 96-113.
<https://doi.org/10.1080/17482798.2012.739806>

Symons, Katrie; Ponnet, Koen; Emmery, Kathleen; Walrave, Michael; Heirman, Wannes (2017). "A factorial validation of parental mediation strategies with regard to internet use". *Psychologica Belgica*, v. 57, n. 2, pp. 93-111.
<https://doi.org/10.5334/pb.372>

Torrecillas-Lacave, Teresa; Vázquez-Barrio, Tamara; Monteagudo-Barandalla, Laura (2017). "Percepción de los padres sobre el empoderamiento digital de las familias en hogares hiperconectados". *El profesional de la información*, v. 26, n. 1, pp. 96-104.
<https://doi.org/10.3145/epi.2017.ene.10>

Zaman, Bieke; Nouwen, Marije; Vanattenhoven, Jeroen; De-Ferre, Evelien; Van-Looy, Jan-Van (2016). "A qualitative inquiry into the contextualized parental mediation practices of young children's digital media use at home". *Journal of broadcasting and electronic media*, n.60, pp. 11-22.
<https://doi.org/10.1080/08838151.2015.1127240>

La **Fundación Biblioteca Social** es una institución sin ánimo de lucro que se constituyó en el año 2014. Tiene como objetivo contribuir a compensar los desequilibrios sociales apoyando proyectos que llevan a cabo las bibliotecas públicas, dirigidos a los sectores más vulnerables de la sociedad.

¿Colaboras?

fundacionbibliotecasocial.org
info@fundacionbibliotecasocial.org
 @Biblio_Social
 FundacionBibliotecasSocial



Mapa de proyectos de bibliotecas públicas para la inclusión social. 2016.



De la videopolítica a la ciberpolítica: debate entre candidatos y televisiones en cinco elecciones presidenciales

From video politics to cyberpolitics: Debate among candidates and televisions in five presidential elections

Paulo-Carlos López-López; Pablo Oñate

Cómo citar este artículo:

López-López, Paulo-Carlos; Oñate, Pablo (2019). "De la videopolítica a la ciberpolítica: debate entre candidatos y televisiones en cinco elecciones presidenciales". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280512.
<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.12>

Artículo recibido el 25-04-2019
Aceptación definitiva: 11-09-2019



Paulo-Carlos López-López ✉
<https://orcid.org/0000-0002-8101-7976>
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ibarra
A. Jorge Guzmán Rueda y A. Aurelio Espinosa
Pólit, Ciudadela La Victoria, Ibarra, Ecuador
pclopez@pucesi.edu.ec



Pablo Oñate
<https://orcid.org/0000-0003-4362-3083>
Universidad de Valencia
Departamento de Derecho Constitucional,
Ciencia Política y Administración
Avda. de los Naranjos, s/n.
46022 Valencia, España
pablo.onate@uv.es

Resumen

Los medios de comunicación se convierten en actores políticos también en el espacio digital, en donde su información construye una agenda que se relaciona con candidatos y ciudadanos. La presente investigación analiza las cuentas oficiales de *Twitter* de las dos principales televisiones en Argentina, Perú, Ecuador, Honduras y Chile durante 28 días, que corresponden con los procesos electorales y campañas de las elecciones presidenciales celebradas en América Latina en el período 2015-2017. A través del estudio de 16.359 emisiones mediante herramientas como *Python Twint*, *NVivo* y *SPSS*, se correlacionan las temáticas más relevantes en cada proceso electoral, poniéndolas en discusión con las agendas de los respectivos candidatos. Como principales conclusiones, se indica la primacía del *horse-race campaign*, la posición subsidiaria de la información política y la existencia de una "coalición de agendas" que marca la relación entre el sistema político y el sistema mediático.

Palabras clave

Twitter; *Agenda-setting*; América Latina; Elecciones; Comunicación política; Información política; Redes sociales.

Abstract

Media acquires political prominence also in the digital space, where its information collaborates in building up an agenda linked to both candidates and citizens. The present investigation analyzes the official *Twitter* accounts of two main television stations in Argentina, Peru, Ecuador, Honduras and Chile for 28 days, each of which corresponds with the electoral processes and campaigns of the presidential elections held in Latin America over the period 2015-2017. Through the study of 16,359 broadcasts using tools such as *Python Twint*, *NVivo* and *SPSS*, the most relevant topics from each electoral process were correlated and analyzed in relation to the agendas of the candidates. The main conclusions show the primacy of the horse-race campaign, the subsidiary position of political information and the existence of a "coalition of agendas" that marks the relationship between the political system and the media system.

Financiación

Los resultados de este artículo corresponden al proyecto *DEBATv, Debates Electorales Televisados en España: Modelos, Proceso, Diagnostico y Propuesta* (CSO2017-83159-R), proyecto de I+D+I (Retos) financiado por el *Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (Mineco)* y la *Agencia Estatal de Investigación (AEI)* del *Gobierno de España*, con el apoyo del *Fondo Europeo de Desarrollo Regional (Feder)* de la Unión Europea (UE). Igualmente ha colaborado técnicamente la *Universidad de Palermo* (Buenos Aires, Argentina).

Keywords

Twitter; Agenda-setting; Latin America; Elections; Political communication; Political information; Social media.

1. Introducción y estado de la cuestión

Para los medios de comunicación -y por consiguiente para las televisiones-, la configuración de un nuevo espacio de competición en el ámbito digital, principalmente a través de las llamadas redes o medios sociales, ha propiciado emergentes dinámicas de interacción con partidos políticos y ciudadanos (**Wolton**, 1997). Esa interacción tiene una doble manifestación en la Red: por un lado, a través de sus respectivas estrategias partidarias y mediáticas en lo que se refiere a la producción de contenidos y mediación; por otro, en los mecanismos reales de participación y debate propios del ciudadano-elector. No obstante, las investigaciones de los últimos años han demostrado que los partidos políticos hacen un uso superficial, ineficiente y muy intuitivo de esa interacción comunicativa en las redes (**Cárdenas; Ballesteros; Jara**, 2017), y ello pese a que en la audiencia se hayan detectado nuevas formas de construcción de la agenda pública (**Casero-Ripollés**, 2015).

Cuando los medios de comunicación diseñan la agenda mediática digital tienen en cuenta un conjunto de factores: los flujos del mercado publicitario, las pautas de actuación de las cuentas oficiales y de sus periodistas en *Twitter* para mantener la reputación digital (**Noguera-Vivo**, 2010), así como las pautas de producción de la información.

De forma complementaria, hay que considerar dos reflexiones sobre las televisiones y sobre el ejercicio del periodismo político en la Red:

- en primer lugar, si existe la denominada cobertura desmedida del asunto político, que estaría reforzando la tendencia de dar entrada a todo lo que nace por iniciativa de un partido;
- en segundo lugar, si la pulsión de control que se realiza en el ámbito convencional por parte de los partidos, sobre todo en campaña electoral (**Rabadán**, 2015), se traslada a la agenda digital a través de la tematización y el encuadre, es decir, priorizando unos temas sobre otros y estableciendo los marcos de interpretación de los mismos.

1.1. Poder político y medios de comunicación

La relación entre el poder político y los medios de comunicación –bien sea a través de su relación desde el punto de vista estructural (**Hallin; Mancini**, 2009) o a través de cómo se plasma en distintas prácticas– ha sido ya profusamente estudiada (**Larsson**, 2002; **Cohen; Tsfti; Sheaffer**, 2008; **Castells**, 2008; **Casero-Ripollés**, 2009; **Ekman; Widholm**, 2015).

En muchas ocasiones esa relación se caracteriza por el control político y gubernamental de los medios (**Soengas-Pérez**, 2015), manifestada a través de mecanismos formales (leyes, concesiones y control legislativo), económicos (subvenciones y publicidad institucional) o del propio ejercicio de la producción periodística (fuentes, organización de actos, filtraciones o presiones), a lo que se suma la eventual dependencia que genera la intromisión en el quehacer profesional y en la libertad de acción de los periodistas, también en América Latina (**Segado-Boj; Díaz-Campo; Lloves-Sobrado**, 2015). En el caso de las radiotelevisiones públicas, también se da esa intromisión en la designación de órganos de dirección, de gestión y de asesoramiento (**De-Miguel; Pozas**, 2009).

Esta relación entre poder político y mediático afecta a la calidad democrática y, en consecuencia, al desarrollo de un país. A las funciones clásicas de socialización política, armonización de intereses, y canalización de las demandas del ciudadano-elector al sistema por parte de los partidos, se le suma la que desempeñan los medios de comunicación en la sociedad de convergencia tecnológica: la alfabetización digital o la discusión pública, que es efectiva en tanto que el ejercicio del periodismo político es independiente.

Se pueden destacar cuatro características de las dinámicas de esa relación en el contexto latinoamericano (**Becerra**, 2014):

- 1) ausencia de una concepción de servicio público en los medios privados y una utilización de los medios públicos para difundir el discurso del gobierno de turno;
- 2) concentración empresarial en el ámbito de la comunicación –muy articulada con el poder político– como una de las mayores trabas para que los medios fomenten una democracia de más calidad, y en donde la diversidad debe ser algo más que la existencia de una propiedad no oligopólica, lo que debe manifestarse también en verdadera multiplicidad de los contenidos (**Mastrini; Becerra**, 2007);
- 3) marcada configuración centro-periferia del propio Estado, generando contenidos desde la centralidad urbana y obviando al resto del territorio, que se convierte en mero consumidor;
- 4) sistema mediático poco regulado pero muy controlado a través de la relación entre los gobiernos y los dueños de las empresas (**Fox; Waisbord**, 2002).

“ En el ejercicio del periodismo habría que considerar si la cobertura desmedida del asunto político también se manifiesta en la Red ”

1.2. De la videopolítica a la ciberpolítica

En las estrategias de difusión del mensaje político a través de los medios de comunicación, el último tercio del siglo XX presencié la preponderancia de la televisión sobre el resto de los medios masivos, principalmente la prensa y radio, convirtiéndose en el espacio central de la confrontación electoral. Ello se basó en la construcción de las características de la videopolítica: su incidencia en

los procesos políticos mediante una transformación de su concepción (Sartori, 1998) a través de la mediatización, la audiovisualización, la espectacularización y la personalización (Martínez-Pandiani, 2006). No obstante, la irrupción en la última década del nuevo ecosistema digital de carácter híbrido (Chadwick, 2013) ha propiciado un nuevo escenario y profundas transformaciones, no sólo tecnológicas, sino también organizativas. Los partidos deben tener en cuenta el proceso de convergencia periodística (Salaverría; Avilés, 2008), que afecta al ámbito tecnológico, empresarial y editorial de los medios, a lo que hay que sumar un relato transmediático (López-López; Romero-Ortega; Ramos-Gil, 2018) que, si bien modifica parcialmente la adaptación del mensaje a los públicos que consumen los medios digitales, no altera –aparentemente– el contenido clásico (López-López; Vásquez-González, 2018).

De esta forma se ha pasado de la llamada videopolítica, como elemento organizador de la agenda, a otras formas de representación, como la política 2.0 o tecnopolítica (Baggiolini; Castro-Rojas, 2016), una forma de apropiación y uso de las plataformas como base para el debate –o los debates– y la confrontación, muy especialmente electoral. La tecnopolítica se inserta dentro de un concepto mucho más general como es el de la ciberpolítica, entendida desde el punto de vista de la interacción entre gobernantes y gobernados, como también una expresión de un

“sueño ciberdemocrático frente a una politicidad ilustrada y representativa que se exhibe públicamente insuficiente, desbordada y abierta a la crisis (...) lo que permite a la gente exigir a las instituciones su inmersión en un proceso de radicalización democrática” (Erro-Sala, 2015, p. 147).

Las investigaciones sobre videopolítica, además de centrarse en su caracterización y efectos (Sánchez-Galicia, 2018), han avanzado en la relación que establece con el concepto de democracia (Acinas-Vázquez, 2009) o mediocracia (Trejo-Delarbre, 1994), así como en la transición que ha supuesto la aparición de las tecnologías de la información y del conocimiento, del “*homo Videns al homo Twitter*” (Cansino; Calles-Santillana; Echeverría, 2016, p. 1). Esto genera un punto de partida teórico para el análisis de la ciberpolítica desde aproximaciones críticas (Rendueles; Sádaba, 2014), además del estudio de los microrrelatos (Baggiolini; Castro-Rojas, 2016) o la creación de la política relatada mediante el *storytelling* (López-Hermida-Russo; Monardes, 2013).

En este contexto –más allá de una modificación instrumental–, también existe una revisión epistemológica de teorías como la de la *agenda-setting* (McCombs; Shaw, 1972): ya no se puede hablar de una agenda pública, sino de varias agendas públicas a través de un modelo de fusión (Weaver; McCombs; Shaw, 2004) caracterizado por la existencia de *ciberguetos*; igualmente, el rol de los medios estaría en cierta medida bloqueado por la llamada “burbuja de filtros” (Pariser, 2011), que establece una relación con la audiencia mediada a través de algoritmos; igualmente, la transmisión de información se realizaría a través de paquetes, que fijan en la mente de la ciudadanía una serie de atributos, indicando no solamente el tema sobre el cual pensar, sino también qué asociar y cómo realizarlo (Vu; Guo; McCombs, 2014). Por ello, la llamada coalición de agendas entre partidos y medios para incidir en la opinión pública parece haberse difuminado parcialmente, cambiando su ejercicio de mediación o hipermediaciones (Scolari, 2008), pero en ningún caso desapareciendo; simplemente mutando y complementándose, con un contenido político en el que sigue primando el *horse-race campaign* frente al *issue-campaign* (López-López; Oñate; Chavero Ramírez, 2018), es decir, constituyendo una plataforma para el diálogo cruzado en lugar de la construcción de un espacio de propuestas. Por todo ello, resulta relevante indagar acerca de las relaciones que se operan en la construcción de la agenda política y su evolución en los procesos electorales competitivos.

2. Metodología y datos

2.1. Pregunta de investigación, hipótesis y objetivos

El presente trabajo continúa las investigaciones sobre la caracterización de la agenda política digital en América Latina (López-López; Oñate; Chavero-Ramírez, 2018), el análisis de la presencia de las televisiones en la confrontación electoral (Fenoll-Tomé; Cárcamo-Ulloa; Sáez-Trumper, 2018), y sus temas (López-López, Vásquez-González, 2018). Para ello, en estas páginas nos centraremos en el análisis de la información publicada en *Twitter* por las televisiones de Argentina, Perú, Ecuador, Honduras y Chile en respectivos períodos electorales. El método utilizado ha sido el analítico, aplicando una metodología mixta a través de una técnica de análisis de contenido y del discurso. El proceso de extracción de los datos se ha realizado con la librería de *Python Twint**, creando un *script* que contuviera las fechas de inicio y final de la observación.

**Twitter Intelligence Tool*

<https://github.com/haccer/twint>

La diversidad debe ser más que la existencia de una propiedad no oligopólica: se debe manifestar en una verdadera multiplicidad de los contenidos

La información se procesó mediante el software cualitativo *Nvivo*, previo al análisis manual de cada uno de los tweets, la creación de las distintas agendas y realizando los cruces mediante *SPSS*, aplicando el coeficiente de correlación Rho de Spearman. El objetivo principal del estudio es analizar la agenda mediática digital en relación con las estrategias partidarias en las elecciones presidenciales de América Latina en el período 2015-2017, formulando la siguiente pregunta de investigación:

¿En qué medida los mensajes de las televisiones han sido similares a los de los candidatos en los procesos electorales presidenciales?

Como aportación a la teoría, se pretende verificar o refutar el modelo de “coalición de agendas” entre medios y partidos para influir en la opinión pública (**Chavero et al.**, 2013), poniendo en discusión nuestros resultados con trabajos precedentes. Sobre esta base, se parte de dos hipótesis principales y dos secundarias:

- H1. Existe una relación temática estadísticamente relevante entre los mensajes de los medios de comunicación públicos y los de los candidatos oficialistas, además de un claro encuadre positivo en favor de los últimos.
- H2. Los medios de comunicación privados tienden a construir agendas más similares con los candidatos de la oposición.
- h1. En el período electoral la información política ocupa una posición subsidiaria en las televisiones analizadas.
- h2. Los medios de comunicación privados promueven una agenda temática similar en el ámbito regional, con una presencia destacada de la política internacional y la institucionalidad.

Las correlaciones (entre -1 y 1) se calculan con la agenda temática de las televisiones, que se discute con la información emitida en *Twitter* en el mismo período electoral por parte de los candidatos, ya estudiada en una investigación precedente (**López-López; Vásquez-González**, 2018). Por su parte, la codificación de los encuadres se ha realizado a través del análisis de los atributos del candidato en cada mensaje, siendo el resultado positivo (+), negativo (-), o neutro (=), con un número final (N) que se halla a través de una simple suma o resta.

Para el presente estudio se han seleccionado, dentro de los medios de comunicación, las televisiones generalistas, siguiendo la teoría de la *agenda-setting* en su versión más actual (**McCombs; Shaw; Weaver**, 2014), que incide en que cuanto más próximas están las elecciones, la televisión es el medio que más promueve la enfatización (*spotlighting function*) y el encuadre de los temas.

Tabla 1. Objeto de estudio

País	Fecha comicios	Período analizado	Cuentas de televisiones	Número de emisiones
Argentina	22 de noviembre de 2015	Del 23 de octubre al 20 de noviembre	TV Pública Argentina (@tv_publica)	2.053
			TV Federal (@telefenoticias)	1.709
Perú	5 de junio de 2016	Del 6 de mayo al 3 de junio de 2016	TV Perú (@noticias_tvperu)	1.214
			Latina Televisión (@Latina_pe)	2.630
Ecuador	2 de abril de 2017	Del 3 al 31 de marzo de 2017	Ecuador TV (@EcuadorTV)	1.523
			Ecuavisa (@ecuavisa)	2.261
Honduras	26 de noviembre de 2017	Del 27 de octubre al 24 de noviembre de 2017	TNH (@TNH_canal8)	706
			Televisión HN (@televisiónhn)	1.961
Chile	17 de diciembre de 2017	Del 17 de noviembre al 15 de diciembre de 2017	TVN (@tvn)	1.521
			Canal 13 (@canal13)	781
TOTAL				16.359

Debido a la configuración de los sistemas mediáticos en América Latina, dentro de las televisiones se ha entendido relevante su selección en función de su titularidad, eligiendo una pública, además de una privada, en atención a su audiencia analógica (**Berrendo-Pérez; Serrano-Fernández; Encinas-Puebla**, 2019) y su impacto (número de seguidores) a través de *Twitter*. Las televisiones analizadas, junto con los respectivos candidatos, son las siguientes:

Argentina

Televisión Pública Argentina (@tv_publica), Televisión Federal (@telefenoticias)
Mauricio Macri (@mauriciomacri) y Daniel Scioli (@danielscioli).

Perú

TV Perú (@nticias_tvperu), Latina Televisión (@Latina_pe)
Pedro Pablo Kuczynski (@ppkamigo) y Keiko Fujimori (@KeikoFujimori).

Ecuador

Ecuador TV (@EcuadorTV), Ecuavisa (@ecuavisa)
Lenín Moreno (@Lenin) y Guillermo Lasso (@LassoGuillermo).

Honduras

TNH (@TNH_canal8), Televisión HN (@televisiónhn)
Juan Orlando Hernández (@JuanOrlandoH) y Salvador Nasralla (@SalvadorAlianza).

Chile

TVN (@tvn), Canal 13 (@canal13)
Sebastián Piñera (@sebastianpinera) y Alejandro Guillier (@guillier).

En el caso de las televisiones se han descargado las emisiones efectuadas en los perfiles generalistas las últimas cuatro semanas antes del proceso electoral de cada país (Argentina, Perú Ecuador, Honduras y Chile) entre los años 2015 y 2017, con un total de 16.362 emisiones y 65.448 categorías de análisis. Se han excluido los procesos electorales en Haití (por los sucesivos procesos de impugnación), y Nicaragua y Guatemala (por no registrarse una agenda política relevante –pocas emisiones o inexistencia de estrategias comunicativas online–).

3. Resultados

3.1. Elecciones en Argentina

22 de noviembre de 2015

Las elecciones argentinas, analizadas del 23 de octubre al 20 de noviembre de 2015, supusieron el fin de ciclo del *Kirchnerismo* al no poder presentarse Cristina Fernández de Kirchner a la reelección. No obstante, con su aval concurriría el oficialista Daniel Scioli, que se enfrentaría al candidato conservador Mauricio Macri. El primero tendría en la *Televisión Pública Argentina* un claro encuadre positivo (relación de 2:1 en frecuencia con más de una treintena de encuadres positivos) con un componente ideológico muy marcado, pero sin correspondencia temática por la aparición constante de la ex presidenta, acompañándolo como segunda voz y con mayor peso que el candidato oficial, lo que acabó distorsionando el rango. Por su parte, la presencia de Mauricio Macri, muy escasa, estuvo acompañada siempre de encuadres negativos (“Mira como Macri disfruta de sus vacaciones en plena campaña”) y de continuas referencias a las “calamidades” de su modelo de política económica ejemplificado en el *Área de Libre Comercio para las Américas (ALCA)* (con un especial sobre la conmemoración del “No” argentino, pobreza, reducción de derechos laborales y sociales).

Tabla 2. Agenda, correlaciones y encuadres en Argentina

Agenda TV Pública			Correlaciones y encuadres				Agenda Telefe			
			Cálculo coeficiente correlación Spearman							
				TPA	TLF	MAC	SCI			
Rango y tema	N	%	TPA	1,000	0,538	0,559	0,420	Rango y tema	N	%
1-Campaña	486	52,2	TLF	0,538	1,000	0,727**	0,392	1-Campaña	270	60,5
2-Política internacional	75	8,1	MAC	0,559	0,727**	1,000	0,783**	2-Política económica	25	5,6
3-Política económica	69	7,4	SCI	0,420	0,392	0,783**	1,000	3-Institucionalidad	22	4,9
4-Institucionalidad	48	5,2	** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				4-Colectivos prioritarios	20	4,5	
5-Ideología	46	4,9	Existe una coalición de agendas entre la televisión privada y el candidato Mauricio Macri (0,727).				5-Seguridad	18	4,0	
6-Empleo	31	3,3	Frecuencia de mención de candidatos				6-Servicios públicos	14	3,1	
7-Economía e industria	30	3,2	TV/Candidato	Macri	Scioli	7-Política internacional	13	2,9		
8-Servicios públicos	22	2,4	TV Pública	67,65%	32,35%	8-Política social	12	2,7		
9-Seguridad	19	2,0	Telefe	51,05%	48,95%	9-Ideología	9	2,0		
10-Ciencia	17	1,8	Encuadres de candidatos				10-Obra pública	7	1,6	
11-Política social	16	1,7	TV/Candidato	Macri	Scioli	11-Ciencia	6	1,3		
12-Otros	72	7,8	TV Pública	-33	+31	12-Otros	30	6,9		
TOTAL	931	100	Telefe	+6	-10	TOTAL	446	100		

Fuente: elaborado a partir de observaciones mencionadas en texto

El ente público ha asumido una posición de parte muy clara con el discurso gubernamental, incluso introduciendo al Papa Francisco en campaña, “ya saben lo que pienso”, con una presencia sostenida de la economía (los llamados temas duros de agenda) en sus mensajes, siendo especialmente llamativo cómo en el debate realizado el día 15 de noviembre las redes sociales oficiales ocultaron al opositor. Por su parte, el canal de noticias de *Televisión Federal* (privado) asume, de partida, una posición mucho más neutral y más sutil, con críticas a través de los encuadres a Scioli (-10) pero con una aparición muy similar por parte de ambos candidatos, realizando un ejercicio de mediatización mucho más claro. En cuanto a las temáticas, si bien la información política está hegemonizada por la intendencia de campaña, existen notables diferencias en la información de las televisiones (sobre todo en el enfoque social y de política internacional), con una correspondencia entre Mauricio Macri y el ente privado (institucionalidad, política económica y seguridad). Cabe destacar la alta presencia de noticias de infoentretenimiento, así como la inclusión de la llamada “memoria histórica” en su programación y la discusión ideológica marcada aún por el llamado *peronismo*, corriente transversal centrada en la figura de Juan Domingo Perón reclamada por Daniel Scioli.

Las elecciones fueron ganadas por Mauricio Macri.

3.2. Elecciones en Perú

5 de junio de 2016

La elección presidencial en Perú de 2016, analizada entre el 6 de mayo y el 3 de junio, estuvo caracterizada por un hecho que no se reproduce, prácticamente, en el resto de los comicios: ni el presidente saliente ni su coalición política (independientemente de a qué candidato apoyaran sus partes constitutivas) participaron de la confrontación electoral. Esto provoca que ni la agenda institucional ni la política tuvieran las mismas prioridades en el período analizado. *TV Perú* desarrolló una actividad periodística en la Red marcada por la ponderación, la responsabilidad y cierta imparcialidad: mostró encuestas a favor de la candidata populista (que provocó un cierto efecto *bandwagon* o arrastre en el electorado) pero a la vez la encuadró negativamente, con el tema recurrente de la corrupción y el fraude (rango 3).

Tabla 3. Agenda, correlaciones y encuadres en Perú

Agenda TV Perú			Correlaciones y encuadres					Agenda Latina		
			Cálculo coeficiente correlación Spearman							
				<i>TVP</i>	<i>LAT</i>	<i>FUJ</i>	<i>KUZ</i>			
Rango y tema	N	%	TVP	1,000	0,776**	0,385	0,357	Rango y tema	N	%
1-Campaña	226	35,1	LAT	0,776**	1,000	0,462	0,308	1-Campaña	170	50,9
2-Institucionalidad	102	16,0	FUJ	0,385	0,462	1,000	0,413	2-Corrupción	34	10,2
3-Corrupción	37	5,7	KUZ	0,357	0,308	0,413	1,000	3-Seguridad	30	9,0
4-Economía e industria	37	5,7	** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). Existe una coalición de agendas entre las televisiones.					4-Institucionalidad	19	5,7
5-Obra pública	36	5,6	Frecuencia de mención de candidatos					5-Política internacional	12	3,6
6-Seguridad	34	5,3	TV/Candidato	Fujimori	Kuczynski		6-Política económica	11	3,3	
7-Servicios públicos	31	4,8	<i>TVP</i>	47,75%	52,25%		7- Ideología	11	3,3	
8-Política económica	30	4,7	<i>Latina</i>	53%	47%		8-Obra pública	9	2,7	
9-Política internacional	22	3,4	Encuadres de candidatos					9-Economía e industria	8	2,4
10-Política social	21	3,3	TV/Candidato	Fujimori	Kuczynski		10- Servicios públicos	7	2,1	
11-Colectivos prioritarios	10	1,6	<i>TVP</i>	-10	+1		11-Colectivos prioritarios	3	0,9	
12- Otros	43	6,7	<i>Latina</i>	-20	+1		12-Otros	20	6,0	
TOTAL	644	100					TOTAL	334	100	

Fuente: elaborado a partir de observaciones mencionadas en texto

Latina Televisión, igualmente, tuvo una línea –de inicio– altamente imparcial, utilizando las encuestas electorales sin una vocación de uso político para, conforme avanza el proceso y llega la segunda vuelta presidencial, agudizar de una forma sutil los encuadres negativos de Keiko Fujimori –centrándolos en casos de corrupción de su familia y del empresario y compañero de partido Joaquín Ramírez–. El tratamiento del candidato de centroderecha Kuczynski en ambas corporaciones fue, de igual forma, muy similar: encuadres en su mayor parte neutros, presencia equilibrada y agenda política-mediática muy centrada en los servicios públicos y en la política internacional. Prueba de esta similitud en el tratamiento lo demuestran los resultados de la correlación estadística, en la cual lo más relevante es el 0,776 de *TV Perú* y *Latina Televisión*, con la campaña, la corrupción y la institucionalidad situándose, en ambos casos, en la cuatro primeras posiciones de temas con mayor aparición y un similar encuadre.

La elección fue ganada por Pedro Pablo Kuczynski.

3.3. Elecciones en Ecuador

2 de abril de 2017

La segunda vuelta presidencial en Ecuador, estudiada del 3 al 31 de marzo, enfrentó al oficialista Lenín Moreno con el liberal Guillermo Lasso, en unos comicios marcados por la ausencia de Rafael Correa después de casi una década de “Revolución Ciudadana”.

Tabla 4. Agenda, correlaciones y encuadres en Ecuador

Agenda Ecuador TV			Correlaciones y encuadres				Agenda Ecuavisa				
			Cálculo coeficiente correlación Spearman								
	Rango y tema	N	%	ETV	ECU	MOR	LASSO	Rango y tema	N	%	
	1-Campaña	166	33,1	ETV	1,000	0,410	0,706*	0,371	1-Campaña	80	22,1
	2-Colectivos prioritarios	43	8,7	ECU	0,410	1,000	0,196	0,315	2-Política internacional	43	11,9
	3-Economía e industria	42	8,5	MOR	0,706*	0,196	1,000	0,522*	3-Política económica	36	9,9
	4-Política económica	29	5,9	LASSO	0,371	0,315	0,522*	1,000	4-Institucionalidad	33	9,1
	5- Ideología	29	5,9	** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				5- Empleo	26	7,2	
	6-Servicios públicos	28	5,7	Existe una coalición de agendas entre la televisión pública y el candidato oficialista (0,706)				6-Servicios públicos	20	5,5	
	7-Corrupción	22	4,5	Frecuencia de mención de candidatos				7-Ideología	19	5,2	
	8- Empleo	21	4,3	TV/Candidato	Moreno	Lasso		8-Corrupción	17	4,7	
	9-Política internacional	20	4,1	Ecuador TV	66,66%	33,33%		9- Economía e industrias	15	4,1	
	10-Política social	20	4,1	Ecuavisa	41,9%	58,10%		10-Colectivos prioritarios	11	3,0	
	11-Institucionalidad	17	3,5	Encuadres de candidatos				11-Política social	8	2,2	
	12-Otros	55	11,7	TV/Candidato	Moreno	Lasso		12-Otros	54	15,2	
	TOTAL	492	100	Ecuador TV	+44	-5		TOTAL	362	100	
				Ecuavisa	-4	+5					

Fuente: elaborado a partir de observaciones mencionadas en texto

La televisión pública ecuatoriana desarrolló una intensa y nada disimulada actividad a favor del candidato oficialista (44 encuadres positivos en el período estudiado), con una aparición sistemática en entrevistas y seguimiento pormenorizado (una relación 2:1 frente a su contrincante) mediante tres estrategias:

- información sobre las inauguraciones y obras en período electoral por parte de Rafael Correa;
- uso político de las encuestas (diferencias de hasta 15 puntos) con el claro objetivo de subrayar la diferencia con las relativas al oponente;
- búsqueda de un encuadre negativo de Guillermo Lasso (-5), ligándolo con el Feriado Bancario –al que se le dedica varios especiales–, y al fraude (empresas *offshore* y paraísos fiscales). En cuanto a temas, existe una concordancia estadística (0,706) en los mismos tanto en su dimensión como en el rango, destacando aquellos propios de la campaña, los de carácter social y los de economía productiva (pymes, industria y sector primario).

Por su parte, en *Ecuavisa* un alto porcentaje de las informaciones tienen que ver con el infoentretenimiento, con una escasa presencia de las noticias de carácter político y electoral (16%). De las mismas existe un alto componente de política internacional en países de la región, mostrando el “fracaso” de los modelos análogos y aliados de Rafael Correa, como el caso de Brasil o la “herencia” de Cristina Fernández de Kirchner en Argentina. En el ámbito interno, destaca la corrupción asociada a Odebrecht, la dimensión sobre los apoyos que recibe cada candidato (muy equilibrado), las propuestas macroeconómicas de Lasso y las dudas sobre la limpieza del proceso electoral (codificadas en “Institucionalidad”). De una forma mucho más soterrada, el canal privado ha generado información positiva para Lasso, reproduciendo su agenda política sin mediación; igualmente ha encuadrado a Moreno de forma negativa, a lo que hay que sumar la cobertura que se ha hecho de su binomio presidencial, Glass, y del expresidente Correa, ligándolo a hechos, obras o políticas de la gestión anterior.

La elección fue ganada por Lenín Moreno.

Se ha pasado de la llamada videopolítica como elemento organizador de la agenda, a otras formas de representación, como la política 2.0 o tecnopolítica

3.4. Elecciones en Honduras

26 de noviembre de 2017

El proceso electoral hondureño (con un análisis realizado entre el 27 de octubre y 24 de noviembre), se vio condicionado por dos eventos que pudieron desvirtuar su normalidad: una catástrofe por lluvias y la situación del *Estatus de Protección Temporal* para los hondureños en EUA (codificado en “Política Internacional”). También pudo alterar el proceso el hecho de que uno de los candidatos en liza, Salvador Nasralla, fuera presentador de uno de los canales analizados (*Televisión Centro*).

Tabla 5. Agenda, correlaciones y encuadres en Honduras

Agenda TNH			Correlaciones y encuadres				Agenda Televisión Centro																																																																																																																																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rango y tema</th> <th>N</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1-Campaña</td><td>36</td><td>18</td></tr> <tr><td>2-Obra pública</td><td>29</td><td>14,5</td></tr> <tr><td>3-Empleo</td><td>20</td><td>10</td></tr> <tr><td>4-Política internacional</td><td>19</td><td>9,5</td></tr> <tr><td>5-Institucionalidad</td><td>19</td><td>9,5</td></tr> <tr><td>6-Seguridad</td><td>16</td><td>8</td></tr> <tr><td>7-Política económica</td><td>14</td><td>7</td></tr> <tr><td>8-Economía e industria</td><td>12</td><td>6</td></tr> <tr><td>9-Política social</td><td>10</td><td>5</td></tr> <tr><td>10-Servicios públicos</td><td>8</td><td>4</td></tr> <tr><td>11-Colectivos prioritarios</td><td>6</td><td>3</td></tr> <tr><td>12-Otros</td><td>11</td><td>5,5</td></tr> <tr><td>TOTAL</td><td>200</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>			Rango y tema	N	%	1-Campaña	36	18	2-Obra pública	29	14,5	3-Empleo	20	10	4-Política internacional	19	9,5	5-Institucionalidad	19	9,5	6-Seguridad	16	8	7-Política económica	14	7	8-Economía e industria	12	6	9-Política social	10	5	10-Servicios públicos	8	4	11-Colectivos prioritarios	6	3	12-Otros	11	5,5	TOTAL	200	100	<p>Cálculo coeficiente correlación Spearman</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>TNH</th> <th>TLV</th> <th>HER</th> <th>NAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th>TNH</th> <td>1,000</td> <td>0,559</td> <td>0,881**</td> <td>0,399</td> </tr> <tr> <th>TLV</th> <td>0,559</td> <td>1,000</td> <td>0,503</td> <td>0,741**</td> </tr> <tr> <th>HER</th> <td>0,881**</td> <td>0,503*</td> <td>1,000</td> <td>0,431</td> </tr> <tr> <th>NAS</th> <td>0,399</td> <td>0,741**</td> <td>0,431</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).</p> <p>Existe una coalición de agendas entre la televisión pública y el candidato oficialista y entre la televisión privada y el opositor.</p> <p>Frecuencia de mención de candidatos</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>TV/Candidato</th> <th>Hernández</th> <th>Nasralla</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TNH</td> <td>100%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Televisión Centro</td> <td>29,6%</td> <td>69,3%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Encuadres de candidatos</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>TV/Candidato</th> <th>Hernández</th> <th>Nasralla</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TNH</td> <td>+16</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Televisión Centro</td> <td>-3</td> <td>+6</td> </tr> </tbody> </table>					TNH	TLV	HER	NAS	TNH	1,000	0,559	0,881**	0,399	TLV	0,559	1,000	0,503	0,741**	HER	0,881**	0,503*	1,000	0,431	NAS	0,399	0,741**	0,431		TV/Candidato	Hernández	Nasralla	TNH	100%	0%	Televisión Centro	29,6%	69,3%	TV/Candidato	Hernández	Nasralla	TNH	+16	0	Televisión Centro	-3	+6	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rango y tema</th> <th>N</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1-Campaña</td><td>242</td><td>40,9</td></tr> <tr><td>2-Institucionalidad</td><td>81</td><td>13,7</td></tr> <tr><td>3-Política internacional</td><td>59</td><td>10</td></tr> <tr><td>4-Seguridad</td><td>36</td><td>6,1</td></tr> <tr><td>5-Servicios públicos</td><td>29</td><td>4,9</td></tr> <tr><td>6-Empleo</td><td>21</td><td>3,6</td></tr> <tr><td>7-Corrupción</td><td>20</td><td>3,4</td></tr> <tr><td>8-Política económica</td><td>19</td><td>3,2</td></tr> <tr><td>9-Economía e industria</td><td>10</td><td>3,2</td></tr> <tr><td>10-Colectivos prioritarios</td><td>15</td><td>2,5</td></tr> <tr><td>11-Obra pública</td><td>14</td><td>2,4</td></tr> <tr><td>12-Otros</td><td>36</td><td>6,1</td></tr> <tr><td>TOTAL</td><td>591</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>			Rango y tema	N	%	1-Campaña	242	40,9	2-Institucionalidad	81	13,7	3-Política internacional	59	10	4-Seguridad	36	6,1	5-Servicios públicos	29	4,9	6-Empleo	21	3,6	7-Corrupción	20	3,4	8-Política económica	19	3,2	9-Economía e industria	10	3,2	10-Colectivos prioritarios	15	2,5	11-Obra pública	14	2,4	12-Otros	36	6,1	TOTAL	591	100
Rango y tema	N	%																																																																																																																																						
1-Campaña	36	18																																																																																																																																						
2-Obra pública	29	14,5																																																																																																																																						
3-Empleo	20	10																																																																																																																																						
4-Política internacional	19	9,5																																																																																																																																						
5-Institucionalidad	19	9,5																																																																																																																																						
6-Seguridad	16	8																																																																																																																																						
7-Política económica	14	7																																																																																																																																						
8-Economía e industria	12	6																																																																																																																																						
9-Política social	10	5																																																																																																																																						
10-Servicios públicos	8	4																																																																																																																																						
11-Colectivos prioritarios	6	3																																																																																																																																						
12-Otros	11	5,5																																																																																																																																						
TOTAL	200	100																																																																																																																																						
	TNH	TLV	HER	NAS																																																																																																																																				
TNH	1,000	0,559	0,881**	0,399																																																																																																																																				
TLV	0,559	1,000	0,503	0,741**																																																																																																																																				
HER	0,881**	0,503*	1,000	0,431																																																																																																																																				
NAS	0,399	0,741**	0,431																																																																																																																																					
TV/Candidato	Hernández	Nasralla																																																																																																																																						
TNH	100%	0%																																																																																																																																						
Televisión Centro	29,6%	69,3%																																																																																																																																						
TV/Candidato	Hernández	Nasralla																																																																																																																																						
TNH	+16	0																																																																																																																																						
Televisión Centro	-3	+6																																																																																																																																						
Rango y tema	N	%																																																																																																																																						
1-Campaña	242	40,9																																																																																																																																						
2-Institucionalidad	81	13,7																																																																																																																																						
3-Política internacional	59	10																																																																																																																																						
4-Seguridad	36	6,1																																																																																																																																						
5-Servicios públicos	29	4,9																																																																																																																																						
6-Empleo	21	3,6																																																																																																																																						
7-Corrupción	20	3,4																																																																																																																																						
8-Política económica	19	3,2																																																																																																																																						
9-Economía e industria	10	3,2																																																																																																																																						
10-Colectivos prioritarios	15	2,5																																																																																																																																						
11-Obra pública	14	2,4																																																																																																																																						
12-Otros	36	6,1																																																																																																																																						
TOTAL	591	100																																																																																																																																						

Fuente: elaborado a partir de observaciones mencionadas en texto

Las noticias emitidas en la red social *Twitter* del canal privado tienen una gran diversificación temática, con tres características principales:

- una importante apelación a la institucionalidad y a la información básica sobre el proceso electoral y la campaña, haciendo un constante ejercicio de llamamiento a la participación sin violencia y respetando todas las opiniones, elemento importante en un contexto tan polarizado como el hondureño;
- generación de una agenda propia sin apenas influencia directa de los candidatos;
- creación de espacio para los tres candidatos principales: Juan Orlando Hernández (*PNH*), Salvador Nasralla (*AOP*), y Luis Orlando Zelaya (*PLH*), con una sobredimensión del segundo y unos encuadres mayormente positivos ligados al concepto de “democracia” y “paz social”.

En el caso de la *Televisión Nacional de Honduras*, la información emitida, asentada en unas aparentes pautas de producción periodística, tiene una clara dimensión propagandística de Hernández, el presidente en funciones. Existe, por una parte, la promoción de las actuaciones e iniciativas gubernamentales (con especial énfasis en la obra pública, en la seguridad y en la gestión del *Temporary Protected Status -TPS-* a través de una fingida negociación con los EUA); por la otra, una clara ocultación del proceso electoral y de la oposición, que apenas tiene voz (no existe ninguna referencia a los mismos, ni en sentido positivo ni en sentido negativo) transmitiendo un pluralismo político muy limitado, impropio de una televisión pública en un régimen democrático.

En política internacional e institucionalidad, los medios comunicación privados promueven una agenda temática similar en el ámbito regional

La elección fue ganada por Juan Orlando Hernández.

3.5. Elecciones en Chile

17 de diciembre de 2017

La estabilidad del sistema político chileno marca los elencos temáticos, frecuencias y encuadres de los cuatro actores analizados entre el 17 de noviembre y el 15 de diciembre de 2017. En unos comicios que enfrentaron en segunda vuelta al expresidente Sebastián Piñera y al progresista Alejandro Guillier (Michelle Bachelet renunció a presentarse), una de las características comunes de las dos televisiones chilenas en su perfil generalista es el escaso espacio otorgado a la información puramente política y electoral, en detrimento de otro tipo de información propia (autopromoción). Destacaron, en ambos casos, dos programas muy concretos: *Las caras de la moneda* en *Canal 13*, dónde se entrevistó con un perfil muy personal a los candidatos Piñera y Guillier, con un formato que dejaba poco espacio para la confrontación de propuestas; y, en la *Televisión Pública*, el *#DebateAnatel*, último cara a cara en el llamado “balotaje” (segunda vuelta presidencial). El número de emisiones relacionadas con los comicios se intensifica en los días previos y posteriores a los propios comicios, muy volcados en la información de servicio público (¿cómo votar?, ¿cuándo?, ¿dónde?), existiendo algunas jornadas en las cuales no existe ningún tipo de tweet ni referencia al proceso electoral. En general, tanto en el ente público como en el privado, los encuadres fueron bastante neutros, las temáticas diversificadas, y se dio una presencia análoga de ambos candidatos, un perfil bajo y una línea informativa que no manifestaba favoritismos evidentes. En lo que se refiere a la producción de la información, abundó el periodismo de declaraciones y los entrecomillados, que permiten la traslación automática de la agenda política a la mediática. En el rango temático el tema “campaña electoral” (53,8% para *TVN*; 43,7% para *C13*) recogió en ambos casos los actos partidarios, no más allá de describir el lugar en dónde se produjeron los mismos y una posición muy concreta de cada uno de los contendientes sobre algún asunto político determinado. Las altas correlaciones de las informaciones de las televisiones y de los candidatos muestran una campaña tranquila, con temas pactados, muy especialmente los sociales (colectivos prioritarios, política social y servicios públicos), baja conflictividad en política económica, una situación neutra respecto de la seguridad y una ausencia de referencias a la corrupción y el fraude.

Tabla 6. Agenda, correlaciones y encuadres en Chile

Agenda TVN			Correlaciones y encuadres				Agenda Canal 13		
			Cálculo coeficiente correlación Spearman						
Rango y tema	N	%	TVN	C13	PIÑ	GUI	Rango y tema	N	%
1-Campaña	93	53,8	1,000	0,804**	0,776**	0,783**	1-Campaña	38	43,7
2-Colectivos prioritarios	15	8,7	0,804**	1,000	0,965**	0,818**	2-Ideología	12	13,8
3-Servicios públicos	12	6,9	0,776**	0,965**	1,000	0,860**	3-Institucionalidad	8	9,2
4- Institucionalidad	9	5,2	0,783**	0,818**	0,860**	1,000	4-Colectivos prioritarios	6	6,9
5-Política internacional	9	5,2	** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). Existe una coalición de agendas entre todos los actores analizados				5-Servicios públicos	5	5,7
6-Seguridad	7	4,0	Frecuencia de mención de candidatos				6-Seguridad	4	4,6
7-Ideología	5	2,9	TV/Candidato	Piñera	Guillier	7-Política internacional	3	3,4	
8-Política social	5	2,9	TVN	55,3%	44,7%	8-Obra pública	3	3,4	
9-Política económica	3	1,7	C13	45,8%	54,2%	9-Economía e industria	3	3,4	
10-Empleo	3	1,7	Encuadres de candidatos				10-Empleo	2	2,3
11-Economía e industria	2	1,2	TV/Candidato	Piñera	Guillier	11-Política social	2	2,3	
12-Otros	10	5,8	TVN	=	-1	12-Otros	1	1,3	
TOTAL	173	100	C13	-1	=	TOTAL	87	100	

Fuente: elaborado a partir de observaciones mencionadas en texto.

3.6. Información política en época electoral

La información política en época electoral ocupa de forma mayoritaria una posición subsidiaria en el conjunto de la información digital de las televisiones estudiadas: del total de 16.359 unidades analizadas, solamente 4.260 (lo que representa un 26,0%) tiene que ver con la construcción estricta de la agenda mediática política o institucional. Los resultados arrojan diferencias sustanciales entre países y titularidad del medio (tabla 7).

De la muestra analizada, Argentina es el país con más información política desde el punto de vista porcentual (36,6%) y Chile el que menos (11,30%).

En cuanto a las correlaciones temáticas de las propias televisiones (tabla 8), existen similitudes estadísticamente re-

levantes en los contenidos. Primero, la relación intra-país que se da de una forma intensa en Argentina (0,671), Chile (0,846) y Perú (0,776) y de forma moderada en Ecuador y en Honduras. En segundo lugar, la correspondencia temática entre *Televisión* (Honduras), *Latina Televisión* (Perú) y *Ecuavisa* (Ecuador), todas privadas (0,818; 0,545; 0,755, respectivamente) que no se da en las televisiones públicas de una forma tan sólida (correlación máxima de 0,671 entre *Televisión Nacional de Honduras* y *Televisión Pública Argentina*). Estos datos muestran que, a pesar de una tendencia general de construcción de la agenda con marcado carácter estatal, existente una transversalidad de ciertos temas en la dinámica regional que muestra coincidencias relevantes en televisiones públicas, pero, sobre todo, en las privadas (el sentido de la “democracia liberal” y el tratamiento de la política internacional).

Tabla 8. Correlaciones entre televisiones

	TPA	TLF	TVP	LAT	ETV	ECU	TNH	TLV	TVN	C13
TPA	1,000	0,671**	0,378	0,441	0,490	0,853**	0,671**	0,713**	0,531*	0,531*
TLF	0,671**	1,000	0,266	0,427	0,434	0,629*	0,483	0,608*	0,671**	0,685**
TVP	0,378	0,266	1,000	0,776**	0,238	0,434	0,462	0,636*	0,189	0,336
LAT	0,441	0,427	0,776**	1,000	0,147	0,545*	0,476	0,818**	0,084	0,273
ETV	0,490	0,434	0,238	0,147	1,000	0,629*	0,028	0,252	0,552*	0,315
ECU	0,853**	0,629*	0,434	0,545*	0,629*	1,000	0,392	0,755**	0,538*	0,392
TNH	0,671**	0,483	0,462	0,476	0,028	0,392	1,000	0,510*	0,455	0,545*
TLV	0,713**	0,608*	0,636*	0,818**	0,252	0,755**	0,510*	1,000	0,420	0,615*
TVN	0,531*	0,671**	0,189	0,084	0,552*	0,538*	0,455	0,420	1,000	0,846**
C13	0,531*	0,685**	0,336	0,273	0,315	0,392	0,545*	0,615*	0,846**	1,000

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

Fuente: elaborado a partir de observaciones mencionadas en el texto

4. Discusión y conclusiones

La agenda política digital de las televisiones latinoamericanas (analizadas en las elecciones presidenciales de Argentina, Perú, Ecuador, Honduras y Chile) promueve, con carácter general, una gran cantidad de noticias de infoentretenimiento, autopromoción y eventos que desplazan la información política a una posición subsidiaria que cuestiona, al menos en su plasmación en *Twitter*, la sobredimensión de este tipo de noticias en procesos electorales (verificación de h1). Este hecho se aprecia de una forma más marcada en las televisiones privadas, con una notable diferencia –en total– de más de 73 puntos porcentuales respecto a los entes públicos.

Por ello, serían en mucha mayor medida las empresas informativas gubernamentales las que se estarían encargando de realizar el proceso de deliberación y socialización políticas para el conjunto de la ciudadanía. No obstante –y al margen de la titularidad del medio–, en todos y cada uno de los actores analizados el tema “Campaña”

se sitúa como número 1 en rango, lo que refuerza algo que también se da en el campo analógico: primacía del *horse-race campaign* frente al *issue-campaign*. Esto implica el reforzamiento de un modelo de información política en medios de comunicación con mucha parafernalia y poca política, por lo que el soporte –o el medio– se pone al servicio del diálogo cruzado entre candidatos, al estar ausente la mediación y muy presente el llamado periodismo de declaraciones, que supone la primacía de la agenda política sobre la mediática.

La “coalición de agendas” o relación temática entre televisiones y candidatos genera áreas de impacto, rentabilidad electoral y determina la relación entre el sistema mediático y el político. Nuestro análisis ha evidenciado que existen aspectos reseñables al respecto en prácticamente todos los países analizados. La supeditación de la información mediática a la agenda política del candidato de turno es evidente en la *Televisión Federal de Argentina* (Macri), en *Ecuador TV* (Moreno), en *Televisión* (Nasralla), *Televisión Nacional de Honduras* (Hernández) y en el caso chileno. La pauta es que

Las televisiones públicas se sitúan con los candidatos oficialistas, y las televisiones privadas con la oposición, sin que la ideología sea un factor relevante

Tabla 7. Unidades de información política, y porcentaje sobre el total de unidades analizadas en las 10 cadenas de televisión del estudio

País	Televisión	N	%
Argentina	<i>Televisión Pública Argentina</i>	931	45,3
	<i>Televisión Federal</i>	446	26,1
Perú	<i>TV Perú</i>	644	53,0
	<i>Latina Televisión</i>	334	12,7
Ecuador	<i>Ecuador TV</i>	492	32,3
	<i>Ecuavisa</i>	362	16,4
Honduras	<i>TNH</i>	200	28,3
	<i>Televisión</i>	591	30,1
Chile	<i>TVN</i>	173	11,4
	<i>Canal 13</i>	87	11,1
Total		4.260	26,0

las televisiones públicas se sitúan con los candidatos oficialistas, y las televisiones privadas con la oposición, sin que la ideología, en el segundo caso, sea un factor relevante (verificación de H2). A pesar de la relación, nuestra primera hipótesis principal (H1) –coalición de agendas mediáticas y las de candidatos oficialistas– queda refutada para dos de los casos, puesto que esa coincidencia no se produce en la *Televisión Pública Argentina* y en el caso chileno por existir una “coalición” a cuatro entre todas las televisiones y candidatos derivado de lo ya discutido en otros artículos precedentes (López-López; Vásquez-González, 2018): un sistema político de carácter centrípeto tiende a generar agendas comunes. No obstante, donde sí se muestra evidente la estrategia de cada ente es en el encuadre (análisis de atributos) y la frecuencia de aparición de cada uno de los candidatos. Por ello, el ente público de Ecuador, el público y el privado de Honduras, así como TFA de Argentina, se convierten en actores políticos que entran en la confrontación electoral y pierden su vocación de servicio público.

La información emitida en la Red por parte de las televisiones está caracterizada por el control político y la llamada “coalición de agendas”

La tercera conclusión nace de la dificultad de establecer comparaciones temáticas entre las televisiones en América Latina, puesto que las particularidades de cada país determinan los temas a tratar. No obstante, cabe apuntar dos características relevantes desde el punto de vista investigador: así como hay una tendencia en los llamados países del Cono Sur a generar agendas entre candidatos con mayores niveles de correlación, esto también tiene su traslación mediática, ya que Chile y Argentina se sitúan en las primeras posiciones en cuanto a la relación temática en sus televisiones. En segundo lugar, sí existe una ligera tendencia en los medios comunicación privados a promover una agenda temática similar en el ámbito regional, con una presencia destacada del tratamiento de la política internacional y la institucionalidad (h2) lo que corroboraría una de nuestras hipótesis de partida.

Por todo ello se puede afirmar, con carácter general y en función de la pregunta de investigación formulada, que la información emitida en la Red por parte de las televisiones está aún caracterizada por el control político manifestado a través de mecanismos formales que pautan el propio ejercicio de la producción periodística y consagran la llamada “coalición de agendas”. Contrastados estos resultados con otras investigaciones y comparada la agenda política y mediática digital en parte de un ciclo electoral en América Latina, es importante determinar en futuras investigaciones estos datos con las llamadas agendas sociales digitales, esto es, cómo interactúa, qué dice, qué piensa y cómo se relaciona el tercer agente que interviene en el espacio público en función de la definición clásica de comunicación política: la ciudadanía.

5. Referencias

- Acinas-Vázquez, Juan-Claudio** (2009). “Videopolítica y democracia”. *Laguna: Revista de filosofía*, n. 25, pp. 109-128.
- Baggiolini, Luis; Castro-Rojas, Sebastián** (2016). “Las redes de la política: Universo narrativo, campañas y microrrelato en Twitter”. *Inmediaciones de la comunicación*, n. 11, pp. 159-180.
<https://doi.org/10.18861/ic.2016.11.11.2621>
- Becerra, Martín** (2014). Medios de comunicación: América Latina a contramano. *Nueva sociedad*, n. 249, pp. 61-74.
<https://nuso.org/articulo/medios-de-comunicacion-america-latina-a-contramano>
- Berrendo-Pérez, Óscar; Serrano-Fernández, Juan Antonio; Encinas-Puebla, Enrique** (2019). *Panorama audiovisual iberoamericano 2019*. Informe Egeda.
<https://bit.ly/2nz6rQ9>
- Cansino, César; Calles-Santillana, Jorge; Echeverría, Martín** (2016). *Del Homo Videns al Homo Twitter: democracia y redes sociales*. Puebla, México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. ISBN: 978 607 525 200 1
- Cárdenas, Alejandro; Ballesteros, Carlos; Jara, René** (2017). “Redes sociales y campañas electorales en Iberoamérica. Un análisis comparativo de los casos de España, México y Chile”. *Cuadernos.info*, n. 41, pp. 19-40.
<https://doi.org/10.7764/cdi.41.1259>
- Casero-Ripollés, Andreu** (2009). “El control político de la información periodística”. *Revista latina de comunicación social*, n. 64, pp. 354-366.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-64-2009-828-354-366>
- Casero-Ripollés, Andreu** (2015). “Estrategias y prácticas comunicativas del activismo político en las redes sociales en España”. *Historia y comunicación social*, v. 20, n. 2, pp. 533-548.
https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2015.v20.n2.51399
- Castells, Manuel** (2008). “Comunicación, poder y contrapoder en la sociedad red (I). Los medios y la política”. *Telos*, 74, pp. 13-24.
<https://bit.ly/2o73dnn>
- Chadwick, Andrew** (2013). *The hybrid media system: Politics and power*. New York: Oxford University Press. ISBN: 978 0 199759477

- Chavero, Palmira; González, Juan-Jesús; Bouza, Fermín; Castromil, Antón; Rodríguez, Raquel** (2013). “La mediatización de la agenda política: la discusión del pacto social como conflicto de agendas, 2009-2011”. *Revista latina de comunicación social*, n. 68, pp. 639-655.
http://www.revistalatinacs.org/068/paper/994_Complutense/28_Palmira.html
- Cohen, Jonathan; Tsfati, Yariv; Sheaffer, Tamir** (2008). “The influence of presumed media influence in politics: Do politicians’ perceptions of media power matter?”. *Public opinion quarterly*, v. 72, n. 2, pp. 331-344.
<https://www.jstor.org/stable/25167628>
<https://doi.org/10.1093/poq/nfn014>
- De-Miguel, Juan-Carlos; Pozas, Víctor** (2009). “¿Polarización ideológica o económica? Relaciones entre los medios y el poder político y corporativo”. *Viento Sur*, n. 3, pp. 43-52.
<http://cdn.vientosur.info/VScompletos/DeMigue%20Pozas.pdf>
- Ekman, Mattias; Widholm, Andreas** (2015). “Politicians as media producers: Current trajectories in the relation between journalists and politicians in the age of social media”. *Journalism practice*, v. 9, n. 1, pp. 78-91.
<https://doi.org/10.1080/17512786.2014.928467>
- Erro-Sala, Javier** (2015). “Mediación tecnopolítica en el papel de los medios en una segunda transición democrática española”. En: Marco-Marco, Joaquín; Nicasio-Varea, Blanca. *La regeneración del sistema*, pp. 147-155. Valencia: Avapol. ISBN: 978 84 16063 79 6
- Fenoll-Tomé, Vicente; Cárcamo-Ulloa, Luis; Sáez-Trumper, Diego** (2018). “El uso de Twitter de los medios de comunicación españoles en período electoral”. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, v. 24, n. 2, pp. 1223-1238.
<https://doi.org/10.5209/ESMP.62211>
- Fox, Elizabeth; Waisbord, Silvio** (2002). *Latin politics, global media*. Texas: University of Texas Press. ISBN: 978 0 292781894
- Hallin, Daniel; Mancini, Paolo** (2009). *Sistemas mediáticos comparados: tres modelos de relación entre los medios de comunicación y la política*. Madrid: Hacer Editorial. ISBN: 978 84 96913127
- Larsson, Larsåke** (2002). “Journalists and Politicians: a relationship requiring manoeuvring space”. *Journalism studies*, v. 3, n. 1, pp. 21-33.
<https://doi.org/10.1080/14616700120107310>
- López-Hermida-Russo, Alberto-Pedro; Vargas-Monardes, Josefina** (2013). “La política relatada: el storytelling de Barack Obama en el marco de la Operación Gerónimo”. *Palabra clave*, v. 16, n. 1, pp. 12-44.
<https://dx.doi.org/10.5294/pacla.2013.16.1.1>
- López-López, Paulo-Carlos; Oñate, Pablo; Chavero-Ramírez, Palmira** (2018). “El horse-race campaign frente al issue-campaign en la agenda digital: elecciones presidenciales en América Latina en el período 2015-2017”. *Revista ibérica de sistemas e tecnologías de informação*, n. E16, pp. 270-282.
<https://bit.ly/2ntLHsM>
- López-López, Paulo-Carlos; Romero-Ortega, Aldo-Benito; Ramos-Gil, Yalitz-Therly** (2018). “La construcción del relato político a través de la narrativa transmedia: el caso del presidente Puigdemont en el proceso independentista catalán”. *Razón y palabra*, v. 22, n. 2_101, pp. 144-167.
<https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1194>
- López-López, Paulo-Carlos; Vásquez-González, Javier** (2018). “Agenda temática y Twitter: elecciones presidenciales en América Latina durante el período 2015-2017”. *El profesional de la información*, v. 27, n. 6, pp. 1204-1214.
<https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.04>
- Martínez-Pandiani, Gustavo** (2006). “El impacto de la televisión en la comunicación política moderna”. *Signos universitarios*, v. 25, n. 1, pp. 69-88.
<https://p3.usal.edu.ar/index.php/signos/article/download/2955/3582>
- Mastrini, Guillermo; Becerra, Martín** (2007). Presente y tendencias de la concentración de medios en América Latina. *ZER: Revista de Estudios de Comunicación= Komunikazio Ikasketen Aldizkaria*, v. 12, n. 22, pp. 15-40.
<http://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/download/3666/3298>
- McCombs, Maxwell E.; Shaw, Donald L.** (1972). “The agenda-setting function of mass media”. *Public opinion quarterly*, v. 36, n. 2, pp. 176-187.
<https://doi.org/10.1086/267990>
- McCombs, Maxwell E.; Shaw, Donald L.; Weaver, David H.** (2014). “New directions in agenda setting theory and research”. *Mass communication and society*, v. 17, n. 6, pp. 781-802.
<https://doi.org/10.1080/15205436.2014.964871>

- Noguera-Vivo, José Manuel** (2010). "Redes sociales como paradigma periodístico. Medios españoles en Facebook". *Revista latina de comunicación social*, n. 65, pp. 176-186.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-65-2010-891-176-186>
- Pariser, Eli** (2011). *The filter bubble: What the Internet is hiding from you*. London: Penguin Group. ISBN: 978 1 594203008
- Rabadán, Pedro** (2015). *El sesgo en la televisión. La noticia política en campaña*. Madrid: Editorial Universitas. ISBN: 978 84 7991 453 0
- Rendueles, César; Sádaba, Igor** (2014). "La hipótesis ciberpolítica: una aproximación crítica". *Documentación social*, 173, pp. 95-116.
https://www.researchgate.net/publication/301286497_La_hipotesis_ciberpolitica
- Salaverría, Ramón; Avilés, José-Alberto** (2008). "La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo". *Tripodos*, n. 23, pp. 31-47.
<https://www.raco.cat/index.php/tripodos/article/viewFile/118910/154114>
- Sánchez-Galicia, Javier** (2018). "La predisposición del voto en la era de la posverdad". *Más poder local*, n. 35, pp. 36-40.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6415344.pdf>
- Sartori, Giovanni** (1998). "La opinión teledirigida". *Claves de razón práctica*, n. 79, pp. 2-7.
- Scolari, Carlos** (2008). *Hipermediaciones: elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Barcelona: Editorial Gedisa. ISBN: 978 84 97844109
- Segado-Boj, Francisco; Díaz-Campo, Jesús; Lloves-Sobrado, Beatriz** (2015): "Líderes latinoamericanos en Twitter. Viejas costumbres para nuevos medios en tiempos de crisis políticas". *Revista latina de comunicación social*, n. 70, pp. 156-173.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1040>
- Soengas-Pérez, Xosé** (2015). "El pluralismo y el control de la información en las televisiones generalistas españolas". *Estudios sobre el mensaje periodístico*, n. 21, pp. 199-207.
https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2015.v21.50675
- Trejo-Delarbre, Raúl** (1994). "¿Videopolítica vs. mediocracia? Los medios y la cultura democrática". *Revista mexicana de sociología*, v. 56, n. 3, pp. 23-58.
<https://doi.org/10.2307/3540847>
- Vu, Hong Tien; Guo, Lei; McCombs, Maxwell E.** (2014). "Exploring the world outside and the pictures in our heads. A network agenda-setting study". *Journalism & mass communication quarterly*, v. 91, n. 4, pp. 669-686.
<https://doi.org/10.1177/1077699014550090>
- Weaver, David H.; McCombs, Maxwell E.; Shaw, Donald L.** (2004). "Agenda-setting research: Issues, attributes, and influences". In: Lee Kaid, Lynda. *Handbook of political communication research*, pp. 257-265. London: Lawrence Erlbaum Associates. ISBN: 978 0 805837759
- Wolton, Dominique** (1997). *Penser la communication*. Paris: Flammarion. ISBN: 978 20 80814135

EPI

El profesional de la información

<http://www.elprofesionaldeinformacion.com/autores.html>

PRÓXIMOS TEMAS

Número	Mes año	Tema	Envío textos
28, 6	Nov 2019	Estructuras de poder en Comunicación	10 jun 2019
29, 1	Ene 2020	Multidisciplinar	10 oct 2019
29, 2	Mar 2020	Televisión: programas, audiencias y debates	10 oct 2019
29, 3	May 2020	Relaciones públicas	10 nov 2019
29, 4	Jul 2020	Investigación en Información y Comunicación	10 ene 2020
29, 5	Sept 2020	Pluralismo informativo	10 mar 2020
29,6	Nov 2020	Framing (encuadre)	10 may 2020

Flujos de trabajo para el periodismo postindustrial: métodos y programas para una comunicación organizacional más ágil y transversal

Workflows for the post-industrial journalism: Methods and tools to promote a more agile and transversal organizational communication

José-María Valero-Pastor; Miguel Carvajal-Prieto; José-Alberto García-Avilés

Cómo citar este artículo:

Valero-Pastor, José-María; Carvajal-Prieto, Miguel; García-Avilés, José-Alberto (2019). "Flujos de trabajo para el periodismo postindustrial: métodos y programas para una comunicación organizacional más ágil y transversal". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280514.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.14>

Artículo recibido el 09-04-2019
Aceptación definitiva: 11-06-2019



José-María Valero-Pastor ✉
<https://orcid.org/0000-0002-6210-2761>
Universidad Miguel Hernández de Elche
Av. de la Universidad de Elche, s/n.
03202 Elche (Alicante), España
jose.valerop@umh.es



Miguel Carvajal-Prieto
<https://orcid.org/0000-0001-6547-6171>
Universidad Miguel Hernández de Elche
Av. de la Universidad de Elche, s/n.
03202 Elche (Alicante), España
mcarvajal@umh.es



José-Alberto García-Avilés
<https://orcid.org/0000-0001-7854-3476>
Universidad Miguel Hernández de Elche
Av. de la Universidad de Elche, s/n.
03202 Elche (Alicante), España
Jose.garciaa@umh.es

Resumen

Los medios de comunicación buscan la supervivencia en un escenario caracterizado por los cambios constantes y acusados. Para reducir la incertidumbre y adaptarse al entorno, algunos optan por introducir flujos de trabajo flexibles en sus redacciones. En este trabajo se propone un modelo conceptual que identifica dos grupos de prácticas: 1) los métodos de ideación y creación de productos, que permiten el lanzamiento al mercado de activos que evolucionan continuamente para satisfacer las necesidades cambiantes de los usuarios; y 2) las metodologías ágiles para la gestión del trabajo cotidiano, que permiten una comunicación organizacional más fluida y transversal y, con ello, una mejor coordinación entre los profesionales y los equipos. Además, se aportan ejemplos concretos de cada tipo de flujo de trabajo, se estudia la relación entre ambos y se enumera una serie de aplicaciones tecnológicas que facilitan la flexibilidad y la comunicación en estos procesos.

Palabras clave

Medios de comunicación; Innovación mediática; Innovación organizacional; Comunicación organizacional; Flujos de trabajo; Metodologías ágiles; Gestión de proyectos; *Design thinking*; *Lean startup*; *Scrum*; Programación XP; *Crystal*; *Kanban*; *Scrumban*.

Abstract

Media seek to survive in a scenario of constant and dramatic changes. News organizations introduce flexible workflows in their newsrooms to reduce uncertainty and to adapt to the environment. In this paper, we propose a conceptual model that identifies two groups of practices: 1) methods for designing and creating products, which allow to launch assets that continually evolve to meet the changing needs of users; and 2), agile methodologies to manage the daily work, which allow a more fluid and transversal organizational communication and, consequently, a better coordination between professionals and teams. In addition, we provide a specific set of examples of each type of workflow, and we also explore the relationship between both. Finally, we collect a varied range of technological tools that facilitate flexibility and communication.

Keywords

Media; Media innovation; Organizational innovation; Organizational communication; Workflows; Agile methodologies; Project management; Design thinking; Lean startup; *Scrum*; Extreme programming; *Crystal*; *Kanban*; *Scrumban*.

1. Presentación

La industria mediática se encuentra en un proceso de constante transformación cada vez más heterogénea y acusada, que afecta a la producción de contenidos y al lanzamiento de nuevos productos. Para reducir la incertidumbre las organizaciones periodísticas introducen flujos de trabajo más flexibles que facilitan su adaptación al entorno del periodismo postindustrial (**Anderson; Bell; Shirky**, 2012, p. 71). Esto fomenta la difusión de la innovación dentro de la entidad, mediante la comunicación organizacional y la transferencia de conocimiento (**García-Avilés et al.**, 2018, p. 6).

La bibliografía especializada ya subrayó a principios de siglo la necesidad de modificar los flujos de trabajo para adaptarse a los procesos incipientes de convergencia mediática y digitalización (**Verweij**, 2009, p. 76), con iniciativas como la creación de una mesa de noticias única y la formación de grupos de trabajo multidisciplinares capaces de producir contenidos para múltiples canales. En definitiva, una mejor comunicación interna, que en la actualidad se potencia mediante la aplicación de *metodologías ágiles*, como *Scrum* o *Kanban*, y el uso de programas como *Slack* o *Trello*.

Las organizaciones periodísticas introducen flujos de trabajo más flexibles que facilitan su adaptación al entorno del periodismo postindustrial

La aparición de móviles y redes sociales, con el consecuente aumento de la competencia en la economía de la atención, incentivaron el lanzamiento de nuevos productos y canales en esas plataformas. Los flujos de trabajo para la creación de estos activos debían ser flexibles, siguiendo las tendencias de la industria pujante del momento, el software (**Dingsøyr et al.**, 2012). *The New York Times*, por ejemplo, emplea *design thinking* para renovar la página inicial de su sitio, y *El confidencial* para concebir nuevos productos como su aplicación móvil.

En este contexto la transformación de los flujos de trabajo emerge como un campo de estudio relevante y novedoso en el periodismo. Este estudio exploratorio identifica métodos y softwares que se introducen en las organizaciones periodísticas más innovadoras para fomentar una comunicación organizacional más ágil y transversal, que responda a los retos del ecosistema. Para ello se ha realizado una revisión bibliográfica que busca sintetizar las teorías y las prácticas más aceptadas sobre los flujos de trabajo en ámbitos ajenos al periodismo, que se están empezando a aplicar en la industria de los medios. Se propone un modelo conceptual que distingue entre los métodos de ideación y creación de nuevos productos y las *metodologías ágiles* para la coordinación del trabajo diario, aunque reconoce su estrecha vinculación como dos fases de un mismo proceso.

Se identifican métodos y programas que se introducen en las organizaciones periodísticas más innovadoras para fomentar una comunicación organizacional más ágil y transversal

2. Flujos de trabajo

Se definen como la configuración de los aspectos relacionados con la labor cotidiana de la compañía: quién lleva a cabo cada acción, en qué orden y de qué manera, cómo se sincronizan los trabajadores, cómo fluye la información entre ellos y cómo se evalúa el cumplimiento de los objetivos (**Yukl**, 2013, p. 193). En los medios el concepto se ha referido tradicionalmente a las dinámicas de producción editorial, desde la asignación de historias hasta su distribución (**García-Avilés et al.**, 2004).

Sin embargo en los últimos años los cambios en el proceso editorial han situado los flujos de trabajo como un tema central de la investigación académica en periodismo (**Boczkowski; Mitchelstein**, 2017). El mayor protagonismo de los usuarios, la aceleración de los ritmos informativos y el cambio de los ciclos de producción —por el cual los contenidos pueden ser completados, alterados y reusados constantemente— obligan a las compañías a repensar y flexibilizar sus flujos de trabajo (**Anderson; Bell; Shirky**, 2012, p. 60).

3. Flujos de trabajo para creación de productos: *design thinking* y *lean startup*

Dos de los métodos de trabajo flexibles más destacados para la creación de nuevos productos son *design thinking* y *lean startup* (Carvajal, 2015; Maurya, 2012):

- *design thinking*: alude a la creatividad, y consiste en la comprensión de los problemas de los usuarios potenciales para ofrecerles una solución;
- *lean startup*: se centra en el testeo de un mínimo producto viable que irá creciendo o pivotando según la respuesta de los consumidores, ahorrando así tiempo y dinero.

Ambos métodos son compatibles, pues el primero puede entenderse como una fase previa del segundo (Hildenbrand; Meyer, 2012). En España, tanto *startups* periodísticas (Valero-Pastor; González-Alba, 2018) como grandes medios digitales como *El Confidencial*, emplean estos métodos para generar sus productos.

El *design thinking* busca soluciones innovadoras a problemas complejos, incorporando al proceso las preocupaciones e intereses de las personas y huyendo de las rutas de pensamiento establecidas

El *design thinking* busca soluciones innovadoras a problemas complejos, incorporando al proceso las preocupaciones e intereses de las personas y huyendo de las rutas de pensamiento establecidas. En él se recorren cuatro estados mentales (Carvajal, 2015, p. 52):

- pensamiento divergente, para generar alternativas a la realidad conocida y aportar nuevas elecciones;
- pensamiento convergente, para elegir las mejores opciones;
- pensamiento analítico, para descomponer los problemas en pequeños items;
- pensamiento sintético, para identificar los patrones de comportamiento.

Y luego se realiza un proceso de 5 fases:

- 1ª: empatizar con los usuarios para entender sus necesidades.
- 2ª: sintetizar la información recogida anteriormente para aislar y definir el problema.
- 3ª: mediante una tormenta de ideas abierta al grupo de trabajo multidisciplinar, idear un producto potencial que cubra las necesidades.
- 4ª: prototipado, materializar la idea mediante esquemas visuales, así como evaluar si es posible ejecutarla. Para ello se debe situar entre los límites de lo realizable, lo viable y lo deseable, de tal manera que resulte barato y rápido, ya que lo más probable es que haya que modificarlo a corto plazo.
- 5ª: testeo del prototipo en forma de mínimo producto viable, fase que conecta con el método *lean startup*.

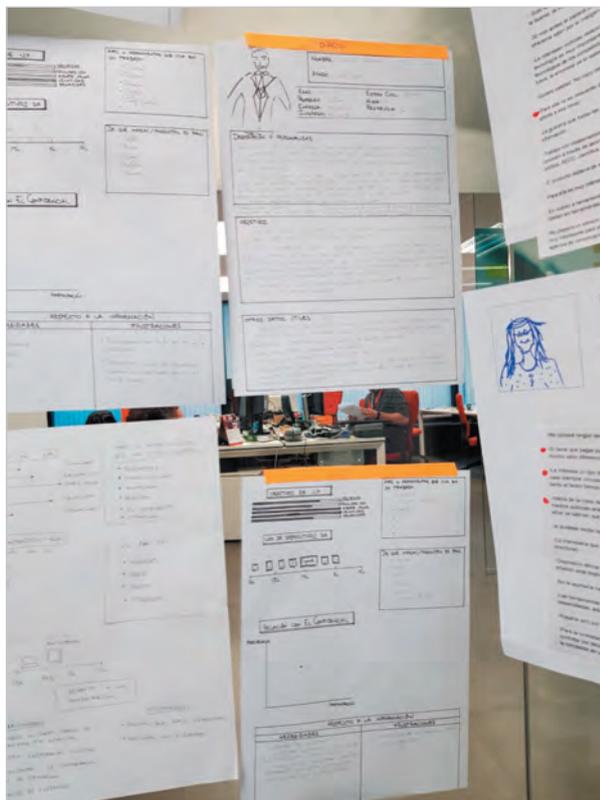


Figura 1. Documentación generada durante el proceso de *design thinking* en *El Confidencial lab*

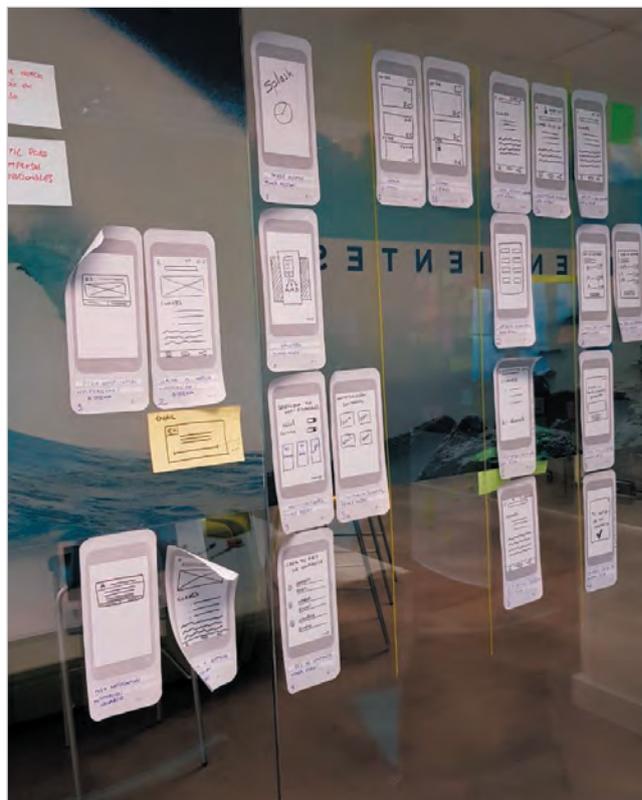


Figura 2. Prototipado de una aplicación móvil en *El Confidencial lab*

El *lean startup* contribuye a la creación y al lanzamiento de productos gracias a un proceso de validación ágil que aprende de la respuesta de los usuarios. El carácter cíclico del proceso, compuesto por:

- elaboración de prototipos,
- medición de sus desempeños, y
- aprendizaje obtenido con ello,

incorpora a los flujos de trabajo la necesidad de medir la eficacia de la innovación. En resumen, este método sirve para evaluar la pertinencia de una idea innovadora para satisfacer las necesidades de los usuarios, y pivotar si no se cumplen los objetivos. La validación viene seguida por un proceso de escalamiento para que los prototipos crezcan y cumplan objetivos más ambiciosos (Carvajal, 2015, p. 53).

Este método agiliza el emprendimiento. Quienes lo siguen suelen emplear el *lean canvas*, una simplificación del *business model canvas* diseñado por Osterwalder y Pigneur en 2009. El método consiste en plasmar una idea de producto de forma sencilla en un lienzo con nueve espacios: problema, solución, propuesta de valor, ventaja competitiva, segmento de clientes, métricas clave, canales, estructura de costes y flujo de ingresos (Maurya, 2012). Se sustituyen los extensos planes de negocio tradicionales por unos recursos fáciles de diseñar y susceptibles de mutar si el contexto lo requiere (Carvajal, 2015, p. 54).

4. Metodologías ágiles para la organización del trabajo cotidiano

Las *metodologías ágiles* transfieren los principios de flexibilidad y usabilidad inmediata al trabajo cotidiano, de la misma manera que el *design thinking* y el *lean startup* lo hacen con la creación de productos (Hildenbrand; Meyer, 2012; Schwaber; Sutherland, 2017). Este tipo de flujos de trabajo se originaron a principios de siglo para la ingeniería de software (Dingsøyr et al., 2012), una industria igual de cambiante que la mediática. Por ello su principal diferencia con las metodologías tradicionales es su carácter adaptativo, no predictivo, con respecto a los patrones de consumo y el entorno (Navarro-Cadavid; Fernández-Martínez; Morales-Vélez, 2013, p. 30).

Estos métodos han proliferado desde 2001, cuando se publicó el *Manifiesto ágil*, elaborado por la *Agile Alliance*. Este grupo de expertos estadounidenses pretendía

“esbozar los valores y principios que deberían permitir a los equipos desarrollar software rápidamente y respondiendo a los cambios que puedan surgir a lo largo del proyecto” (Letelier-Torres; Sánchez-López, 2003, p. 2).

El documento sostiene que los individuos y las interacciones prevalecen a los procesos y herramientas. Es más importante crear un buen equipo que empezar por el entorno y obligar a los profesionales a adaptarse a él. El manifiesto huye de los laberintos contractuales y la planificación cronificada, y ensalza la capacidad de respuesta (Beck et al., 2001; Letelier-Torres; Sánchez-López, 2003, p. 2; Letelier-Torres; Penadés, 2006, p. 3).

Basándonos en sus principios y máximas, se definen las *metodologías ágiles* como flujos de trabajo prácticos, adaptativos, flexibles y centrados en las personas, que se ejecutan en equipos de trabajo en constante comunicación entre sí y con el cliente, con el objetivo de entregarle constantemente partes del proyecto con valor añadido propio.

4.1. Scrum

Es uno de los métodos más populares (Green, 2016; Schwaber; Sutherland, 2017). La primera referencia sobre esta metodología, cuyo nombre proviene del vocabulario del rugby, data de 1986, cuando Nonaka y Takeuchi definen un nuevo enfoque en la elaboración de productos, más flexible y adaptativo, a partir de la formación de equipos multidisciplinares que trabajen juntos desde el principio hasta el final del proceso. Sin embargo, el método fue completamente desarrollado y popularizado a partir de los trabajos de Schwaber y Sutherland en los años 90.

El método *Scrum* se define como

“un marco desde el que aproximarse a problemas complejos y adaptativos al mismo tiempo que, de manera productiva y creativa, se lanzan productos del más alto valor posible” (Schwaber; Sutherland, 2017, p. 3).

Este modelo impulsa la formación de equipos de trabajo autogestionados con un flujo de trabajo guiado por roles, eventos y reglas orientadas

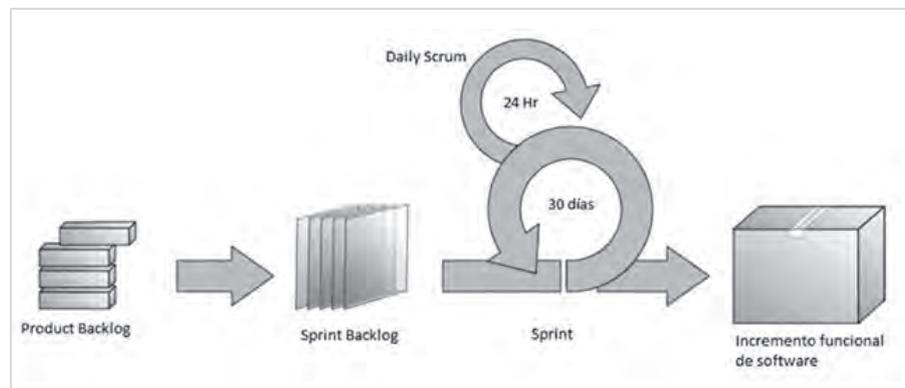


Figura 3. Proceso de producción en *Scrum*.

Fuente: Navarro-Cadavid; Fernández-Martínez; Morales-Vélez, 2013.

a los objetivos generales (Navarro-Cadauid; Fernández-Martínez; Morales-Vélez, 2013, p. 33). Se asienta sobre los principios de (Green, 2016):

- transparencia entre los miembros del equipo;
- inspección, que permite detectar fallos en el proceso;
- adaptación, para modificar aspectos del proceso y el producto según los cambios del entorno.

Este método ágil divide la totalidad del trabajo que debe realizarse para la creación de un producto, conocido como *product backlog*, en pequeños conjuntos de tareas, el *sprint backlog*, que deben completarse en cada ciclo iterativo, que puede durar entre una semana y un mes y se denomina *sprint* (López-Menéndez, 2015, p. 8). El resultado de cada *sprint* debe ser un producto acabado y con el que el cliente pueda cubrir alguna necesidad (figura 3).

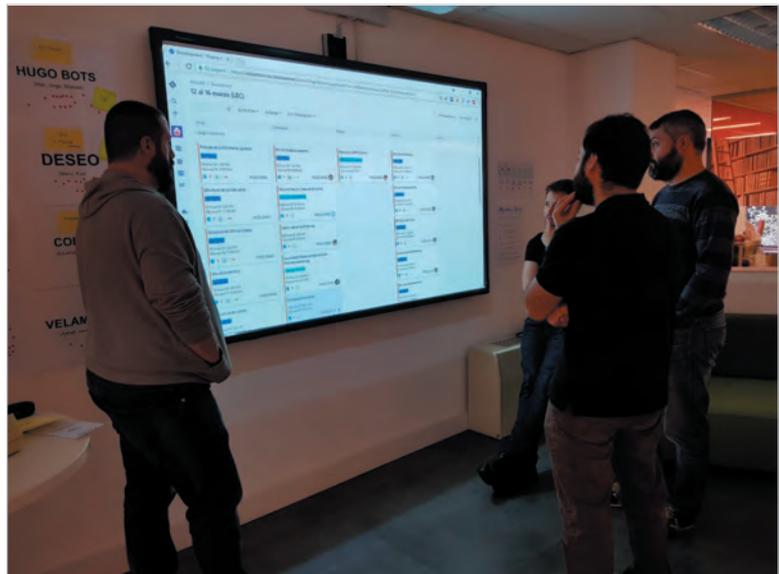


Figura 4. Daily scrum del equipo lector de *El confidencial lab* con la aplicación JIRA

La metodología *Scrum* se caracteriza por la abundancia de reuniones entre los miembros del equipo (Letelier-Torres; Penadés, 2006, p. 6). Se proponen cuatro eventos (Green, 2016; Schwaber; Sutherland, 2017):

- planificación del *sprint*: en la que se decide qué tareas de la cola del producto se van a realizar en la siguiente iteración, teniendo en cuenta qué valor se puede aportar al producto en ese período;
- *daily scrum*: es una reunión diaria de 15 minutos en la que el equipo analiza el trabajo realizado el día anterior, planifica el del día actual e intenta identificar potenciales impedimentos;
- *sprint review* o evaluación del *sprint*: se lleva a cabo al final de cada iteración para analizar, junto con los *stakeholders*, lo que ya se ha hecho y los posibles cambios que se pueden añadir a la cola del producto;
- retrospectiva: sirve para que los equipos se analicen a sí mismos y detecten sus fortalezas y puntos débiles durante el pasado ciclo.

En cuanto a los roles profesionales, se necesita (Navarro-Cadauid; Fernández-Martínez; Morales-Vélez, 2013, p. 33):

- un *Scrum master*, un cargo supervisor que vele por la correcta aplicación de los valores, normas y prácticas del modelo;
- cada equipo debe estar capitaneado por un jefe de producto que represente a los *stakeholders*. Su labor es maximizar el valor del producto y coordinar el trabajo, estando entre sus competencias la gestión de la cola de producto;
- equipo de desarrollo que cuente con entre tres y nueve personas sin jerarquías entre ellas. Tienen la función de transformar lo que el cliente quiere en iteraciones funcionales del producto.

4.2. Programación XP o *extreme programming*

Fue concebido por Kent Beck, uno de los firmantes del *Manifiesto ágil*, para pequeños o medianos equipos inmersos en entornos cambiantes e inciertos (Beck, 1999; Beck; Andres, 2004). Sus valores elementales son la comunicación, la simplicidad, la retroalimentación, el coraje y el respeto (Beck; Andres, 2004, pp. 17-21), unas máximas que, según algunos investigadores, “son de sentido común pero llevadas al extremo, de ahí proviene su nombre” (Letelier-Torres; Sánchez-López, 2003, p. 4; Letelier-Torres; Penadés, 2006, p. 8).

Beck (1999) propone cinco principios para gobernar el flujo de trabajo:

- la retroalimentación rápida, de apenas minutos u horas;
- la asunción de la simplicidad, que permite ahorrar recursos en la mayoría de los casos;
- el cambio incremental, consistente en resolver los problemas mediante pequeñas modificaciones en los procesos y los productos ofrecidos;
- la apertura al cambio;
- el trabajo de calidad.

Además, añade algunos principios menos nucleares, como la responsabilidad aceptada, la comunicación abierta y honesta, la baja inversión inicial, y la medición de resultados.

Algunas prácticas recomendadas en el XP son:

- el *planning game*, que busca que el cliente exponga y ordene por prioridad las funciones del producto para unificar los criterios;

- el cliente *in situ*, relacionado con lo anterior, que consiste en que los *stakeholders* se incorporen directamente a los flujos de trabajo;
- la programación por pares, para aumentar la creatividad y la transferencia de conocimiento.

Con la etiqueta de “proceso continuo”, aparecen otras prácticas como (Beck, 1999; López-Menéndez, 2015, p. 9):

- las entregas pequeñas, que hace referencia a las iteraciones cortas tras las que se entrega al cliente un software terminado;
- la integración continua de las mejoras a los productos;
- la refactorización, que supedita la introducción de cambios en el software a que éste siga funcionando correctamente, para lo que se realizan pruebas unitarias.

Las prácticas que tienen que ver con el “entendimiento compartido” son el diseño simple, la metáfora, la propiedad colectiva del código y los estándares de programación (López-Menéndez, 2015: 9):

- el diseño simple: indica que los desarrolladores deben centrarse en responder a las necesidades de usuario planeadas para la presente iteración, y no en las posibilidades de crecimiento a largo plazo;
- la metáfora permite a los clientes y los desarrolladores compartir un lenguaje y, con ello, una forma de entender el trabajo;
- la propiedad colectiva del código permite a todos los desarrolladores modificar el proyecto, siempre que estén en disposición de añadirle valor, siguiendo unos estándares preestablecidos desde el inicio del proceso (Beck, 1999; Letelier-Torres; Penadés, 2006; Sampaio; Vasconcelos; Sampaio, 2004).

Por último, la programación XP también se preocupa por el “bienestar del programador” (López-Menéndez, 2015, p. 9). Por ello, recomienda la reducción del trabajo a 40 horas semanales para aumentar así la productividad (Beck, 1999; Letelier-Torres; Penadés, 2006; Sampaio; Vasconcelos; Sampaio, 2004). En una versión actualizada se añaden recomendaciones más prácticas para la aplicación de XP, que incluyen un espacio físico abierto y con paneles visuales, el carácter multidisciplinar e identitario de los equipos, y la construcción del software en 10 minutos¹, entre otras (Beck; Andres, 2004).

Las fases de XP son la exploración, la planificación, las iteraciones, el *productionizing* y el mantenimiento (Navarro-Cadavid; Fernández-Martínez; Morales-Vélez, 2013: 35):

- exploración: se evalúa cuántas historias de usuario² deben formar parte de la primera entrega, teniendo en cuenta la funcionalidad del producto y el esfuerzo requerido;
- planificación: el cliente y los programadores definen las historias de usuario que se van a implementar y sus fechas;
- iteraciones: se implementan y prueban las historias de usuario completadas;
- *productionizing*: se afina el funcionamiento del programa y se despliega;
- mantenimiento: se continúa realizando mejoras.

Los principales roles son:

- cliente: debe ser parte activa del proceso para definir las funciones que debe tener el producto, los criterios de aceptación para considerar el proyecto exitoso y el presupuesto disponible;
- desarrollador: forma parte del equipo y se encarga de ejecutar las tareas que salen de las historias de usuario;
- *tracker* es un desarrollador que además se encarga de intentar optimizar todavía más los procesos, aunque es una figura prescindible;
- *coach* suele ser un consultor externo que ayuda a las empresas a implementar la metodología, y cuyo principal valor reside en que tiene experiencia acumulada en otras empresas.

4.3. Crystal

La familia de metodologías *Crystal* se caracteriza por su orientación a las personas en lugar de a los procesos, y la reducción al máximo de los elementos necesarios para llevarlos a cabo (Letelier-Torres; Sánchez-López, 2003, pp. 7; 36). Esta propuesta considera el desarrollo de software como un juego cooperativo de invención y comunicación, limitado por los recursos que se deben emplear. Su meta principal es entregar software útil, que funcione, y su objetivo secundario es preparar el siguiente juego; es decir, desarrollar nuevas funciones del producto creado u otros productos relacionados (Cockburn, 2001).

Sus principios se basan en la eliminación de tareas intermedias que puedan ralentizar las entregas de productos y la mejora de los procesos de comunicación organizacional. Se prioriza la cercanía física entre los profesionales, la proximidad de expertos y la seguridad personal para que cada trabajador pueda expresar sus inquietudes. Además se entiende que del mismo modo que cada proyecto es diferente y evoluciona también lo deben hacer las normas grupales, por lo que el refinamiento se hace sobre la marcha. Las dos reglas principales de *Crystal* dictan que se debe emplear el desarrollo incremental, siendo los ciclos inferiores a cuatro meses, y que el equipo debe mantener reuniones antes y tras cada incremento para afinar la metodología (Cockburn, 2001; Navarro-Cadavid; Fernández-Martínez; Morales-Vélez, 2013, p. 36).

El equipo de trabajo es clave, por lo que se recomienda invertir en mejorar sus habilidades. Se deben determinar bien las

políticas de trabajo en equipo, que serán más rígidas cuanto más numerosos sean los grupos. Para ello se establece una clasificación por colores: desde *Crystal Clear* (3 a 8 miembros) hasta *Crystal Red* (50 a 100 miembros) (Letelier-Torres; Sánchez-López, 2003, p. 7).

4.4. Kanban

Fue introducida por *Toyota* para controlar el avance de los procesos de trabajo en el contexto de las líneas de producción. Su nombre es un vocablo japonés que se traduce como “tarjetas visuales” o “señales visuales”, y su principal utilidad es la de controlar los inventarios y reducir los tiempos, por lo que se relaciona con la producción *JIT* (justo a tiempo) (Gamboa-Manzaba, 2014). A pesar de sus primeras aplicaciones a los procesos productivos mecánicos, actualmente también se emplea para la gestión de proyectos de software (Anderson, 2010).

Para Ordysinski (2013), esta técnica tiene como principales funciones:

- la visualización del flujo de trabajo;
- la determinación del límite de trabajo en curso en cada período;
- la medición del tiempo para completar cada tarea.

Kanban divide las tareas en partes, que se escriben en un *post-it* que incluye información como la fecha de entrega de la actividad, la fecha de inicio o la descripción. Estos *post-its* se colocan en tableros que tienen tantas columnas como estados o ciclos por los que avanza la tarea. De este modo todos los miembros del equipo visualizan qué trabajo se está realizando, quién lo realiza y cuáles son las prioridades en cada momento (Gamboa-Manzaba, 2014, p. 9).

Kanban establece que el número de tareas en curso debe acotarse previamente y permanecer inmutable a lo largo del proceso. Para poder agregar una nueva tarea al flujo, es necesario que otra se haya concluido. En cuanto a métricas, se establecen dos dimensiones: por un lado, el *lead time*, que cuenta el tiempo desde que se realiza una petición hasta que la tarea se entrega; y, por otro lado, el *cycle time*, que mide el lapso transcurrido entre el inicio de la tarea y su entrega (Anderson, 2010; Ordysinski, 2013). Otra característica del *Kanban* es la ausencia de roles preestablecidos (Gamboa-Manzaba, 2014).

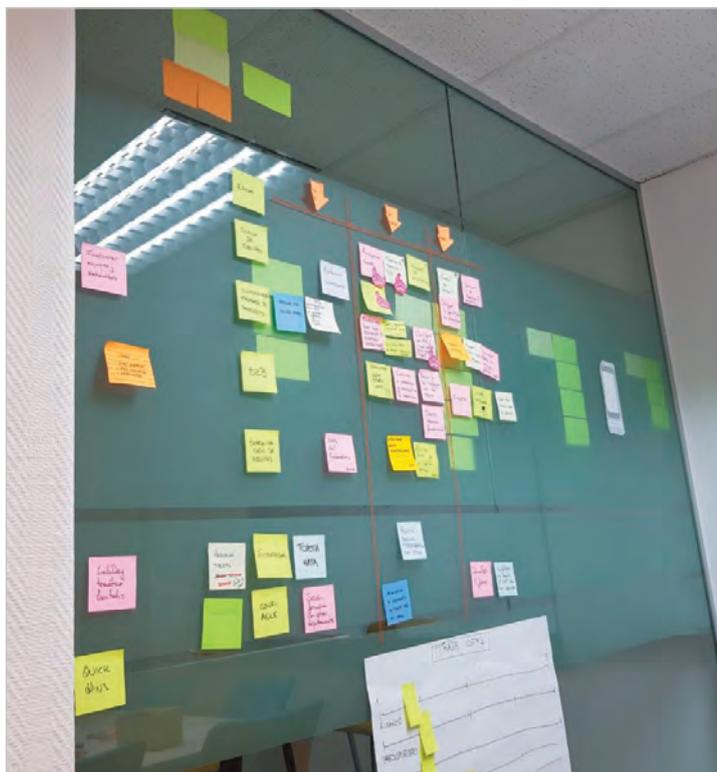


Figura 5. Uno de los tableros *Kanban* en el espacio de trabajo de *El confidencial lab*

4.5. Scrumban

La denominación, introducida por Ladas (2009), responde a la combinación de *Scrum* y *Kanban*. Empleando una metodología *Scrum* básica, los equipos trabajan en las tareas de la cola y, tras cada iteración, las mueven a la etapa de completadas de los tableros de *Kanban*. Con ello se puede visualizar el flujo de trabajo dentro y fuera de cada *sprint* e identificar los cuellos de botella, los recursos asignados a cada tarea y las prioridades establecidas (Ahmad-Khan, 2014; Gamboa-Manzaba, 2014; Ladas, 2009).

Las tareas son “empujadas hacia arriba” cuando es necesario, a diferencia del *Scrum* tradicional, en el que todas las tareas que van a ser realizadas en cada iteración deben ser previamente designadas para pasar del *producto backlog* al *sprint backlog*. Es decir, que la cola de tareas en *Scrumban* puede ser actualizada tantas veces como sea necesario a lo largo de una misma iteración (Ahmad-Khan, 2014, p. 33). Según Ladas (2009), sería aconsejable crear una cola intermedia entre la cola de producto y la de tareas a realizar. En ella se incluirían tareas que quedan pendientes en la reserva, pero que cuentan con una alta prioridad.

Otras características destacables de *Scrumban* son (Ahmad-Kahan, 2014, pp. 33-37; Gamboa-Manzaba, 2014, p. 11):

- limitación de las tareas llevadas a cabo en cada *sprint*, con el objetivo de que si algunos trabajadores o equipos acaban sus actividades designadas antes de lo previsto, no comiencen otras, sino que ayuden al resto a resolver los problemas que puedan surgir;
- reglas explícitas que ayudan a los equipos a autorregularse;
- reuniones de planificación más cortas para actualizar constantemente la cola del producto;
- utilización de estimaciones de esfuerzo para cada tarea.

Tabla 1. Comparación entre los métodos *Scrum*, *Kanban* y *Scrumban*. Fuente: **Ahmad-Khan**, 2014 y **Gamboa-Manzaba**, 2014

	Scrum	Kanban	Scrumban
Visualización	Parcial	Total	Total
<i>Backlogs</i>	<i>Sprint backlog</i> , <i>Product backlog</i>	<i>Backlog</i> con límites	<i>Backlog</i> con límites
Límite del trabajo en proceso	No limitado	Limitado	Limitado
Cambios	Debe esperar hasta el siguiente <i>sprint</i>	Según sea necesario	Según sea necesario
Roles	Sí	No	Sí
Estimaciones	Sí	No	Sí
Iteraciones	Sí	No	No
<i>ScrumBoard</i>	Reinicio después de cada <i>sprint</i>	Tablero persistente	Depende de las decisiones de cada iteración

5. Herramientas tecnológicas para la optimización de los flujos de trabajo

La aplicación de las *metodologías ágiles* depende de las características de las empresas que las pretenden implementar. La tecnología disponible en las organizaciones —junto con otros factores como la estrategia empresarial, las cualidades de los profesionales y las peculiaridades del entorno— condiciona cómo se adoptan estas prácticas (**Beck; Andres**, 2004).

El sistema de gestión de contenidos (CMS) es un buen ejemplo. El CMS sostiene el flujo de trabajo en entornos de publicación digital y permite a los profesionales desarrollar más eficientemente sus prácticas y tareas de publicación. **Verweij** (2009, p. 81) por ejemplo, identifica el uso de un CMS común a toda la redacción como la condición para el éxito de los procesos de convergencia, pues garantiza la coordinación entre departamentos. El CMS mejora los flujos de trabajo, pues permite que más usuarios trabajen a la vez, de forma fluida y colaborativa, con controles de calidad y empleando un conocimiento compartido, creado y almacenado en la propia empresa (**Robertson**, 2003).

Además del CMS, existen otras aplicaciones para la gestión de proyectos que comulgan con las *metodologías ágiles*, como *Trello*, *Asana*, *JIRA* y *Slack*. Estos programas informáticos basados en esta filosofía se describen a continuación:

Trello

Es una aplicación web basada en *Kanban* que permite crear un tablero por cada proyecto. Los usuarios introducen listas de tareas que posteriormente dividen en subgrupos llamados tarjetas. Estas tarjetas, que se pueden arrastrar de una lista a otra, incluyen información como descripción de tareas, listas de pasos para completarlas, comentarios posteriores, documentos adjuntos, iniciales de los miembros del equipo a quienes se les ha asignado y la fecha de entrega, que se puede sincronizar con los calendarios de *Outlook* o *Gmail* de los trabajadores. Las tarjetas se pueden clasificar por etiquetas de color o categorías como “completado” o “en espera”. *Trello* incluye la posibilidad de que la aplicación notifique cuando una tarjeta está inactiva por mucho tiempo.

Asana

Es similar a *Trello*, y también emplea el método *Kanban*. En España la usan medios donde gran parte de sus plantillas trabajan en remoto, como *WeblogSL*. También incluye tableros para la medición del progreso de proyectos, en los que se indican las tareas completadas y pendientes. La principal diferencia entre ambas aplicaciones, según **Gould** (2018, p. 3), son las oportunidades de colaboración. Mientras que *Asana* habilita más canales de comunicación con otros miembros del equipo dentro de la aplicación, *Trello* prioriza la compatibilidad con medios externos.

JIRA

Se diseñó para ayudar a los programadores a trabajar en equipo, colaborar y gestionar un proceso de creación de software, con tareas como la reparación de errores y la documentación. Las versiones posteriores y la creación de nuevos *plugins* le han añadido funciones como la incorporación de soporte para *metodologías ágiles*, convirtiéndose así en uno de los programas más sofisticados del mercado (**Juzko; Tjakradiwiria**, 2011, p. 20). Es utilizado por ejemplo, para la creación de productos en el laboratorio de *El confidencial*. *Planner* de *Microsoft* es similar y permite además la integración con productos de la suite de la compañía (**Gould**, 2018).

Slack

Tiene un carácter más comunicativo. Constituye a la vez una plataforma de trabajo digital y un sistema de gestión de la comunicación en grupos pequeños y medianos. Su principal objetivo es aumentar la productividad y mejorar la eficiencia de los equipos. Un espacio de trabajo en *Slack* comprende varios canales, que son conversaciones dedicadas a un proyecto específico, y puede adoptar di-

“Estos métodos proveen a los equipos de trabajo de normas, roles y dinámicas que les permiten generar en cada iteración productos escalables pero con un valor añadido propio”

versas formas, dependiendo de las necesidades percibidas por los líderes de los equipos. Éstos también pueden controlar el acceso de los miembros a canales concretos, y los usuarios pueden abandonarlos o archivarlos cuando lo consideren oportuno, de manera que ahorran tiempo y atención (Johnson, 2018). En España medios como *Verne*, *Maldita.es* y *eldiario.es* emplean este programa para dinamizar sus flujos de trabajo y evitar la sobrecarga de reuniones.

6. Conclusiones

En este artículo se ha introducido un modelo conceptual que sintetiza herramientas y métodos que facilitan la adaptación de los flujos de trabajo de los medios en el contexto del periodismo post-industrial. Las organizaciones periodísticas han tenido que repensar y flexibilizar sus flujos de trabajo por la influencia de la digitalización, la integración de redacciones, el contenido generado por los usuarios, la aceleración de los ritmos informativos y el cambio en los ciclos de producción.

Entre los métodos que fomentan la transformación de los flujos de trabajo en el periodismo, hemos identificado, por un lado, los que ayudan en los procesos de ideación y creación de nuevos productos y, por otro, los que facilitan la coordinación del trabajo diario. En el primer grupo se hallan el *design thinking* y el *lean startup*, que constituyen dos procesos flexibles para la ideación y puesta en marcha de productos, respectivamente, atendiendo constantemente a las necesidades de los usuarios. En el segundo, métodos como *Scrum*, *Crystal*, *Kanban* y *Scrumban* son métodos de flujo de trabajo prácticos, adaptativos, flexibles y centrados en la comunicación interpersonal, que tienen como objetivo la entrega continua al cliente de partes del producto con valor añadido propio.

Los métodos de ideación y creación de productos y las *metodologías ágiles* para la gestión del trabajo cotidiano comparten el objetivo de maximizar la satisfacción de necesidades a los clientes de forma continua

Además, se ha analizado la relación entre ambas categorías y se concluye que los métodos de ideación y creación de productos y las *metodologías ágiles* para la gestión del trabajo cotidiano comparten un mismo objetivo: maximizar la satisfacción de necesidades a los clientes de forma continua. Mediante su empleo las organizaciones incentivan una comunicación organizacional más ágil y transversal, que flexibiliza su estructura para responder constantemente a los retos del ecosistema con el menor coste y esfuerzo.

La propuesta de este marco conceptual establece que unas y otras constituyen diferentes niveles de un mismo proceso. En primer lugar, la fase del *design thinking* consiste en identificar problemas del público objetivo, idear productos para satisfacerlas y diseñar prototipos. Es ahí donde se inicia la fase *lean startup*, en la que se materializa el producto, se miden sus resultados con clientes reales y se decide si se debe pivotar o escalar para construir nuevas funciones. Las *metodologías ágiles* entran en juego en ese proceso de construcción, tanto del mínimo producto viable como de cada una de las iteraciones posteriores. Estos métodos proveen a los equipos de trabajo de normas, roles y dinámicas que les permiten generar en cada iteración productos escalables pero con un valor añadido propio.

Por último, el presente trabajo presenta algunas limitaciones que pueden subsanarse en futuras investigaciones. La propuesta conceptual exige la búsqueda de mayores evidencias empíricas que permitan evaluar el impacto de estos métodos de trabajo en las organizaciones periodísticas.

La fase del *design thinking* consiste en identificar problemas del público objetivo, idear productos para satisfacerlas y diseñar prototipos

Notas

1. *Extreme Programming* es una metodología extremadamente ágil que recomienda que toda la base de código de las nuevas funcionalidades pueda ser construida (y los tests funcionales conducidos) en menos de 10 minutos.
2. Historias de usuario son requisitos o funcionalidades que se incorporan a los productos en cada iteración. Se formulan desde el punto de vista de los usuarios para asegurarse de que cada una de ellas aporta valor añadido a la audiencia, pero en la práctica suponen tareas que los equipos deben cumplir cada semana. Suelen expresarse en un par de frases como máximo.

7. Bibliografía

Ahmad-Khan, Zahoor (2014). *Scrumban-adaptive agile development process*. Helsinki: Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77014/Khan_Zahoor.pdf?sequence=1

Anderson, David (2010). *Kanban. Successful evolutionary change for your technology business*. Sequim: Blue Hole Press. ISBN: 978 0 984521401

- Anderson, Chris W.; Bell, Emily J.; Shirky, Clay** (2012). *Post-industrial journalism: Adapting to the present*. Columbia: Tow Center for Digital Journalism.
<https://doi.org/10.7916/D8N01JS7>
- Beck, Kent** (1999). *Extreme programming explained: Embrace change*. Reading: Addison Wesley. ISBN: 978 0 201616415
- Beck, Kent; Andres, Cynthia** (2004). *Extreme programming explained. Embrace change*. Reading: Addison Wesley. ISBN: 0321278658
- Beck, Kent; Beedle, Mike; Van-Bennekem, Arie; Cockburn, Alistair; Cunningham, Ward; Fowler, Martin; Highsmith, Jim; Hunt, Andrew; Jeffries, Ron; Kern, Jon; Marick, Brian; Martin, Robert C.; Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff; Thomas, Dave** (2001). *The agile manifesto*.
<http://agilemanifesto.org/iso/es/principles.html>
- Boczkowski, Pablo J.; Mitchelstein, Eugenia** (2017). "Scholarship on online journalism: Roads traveled and pathways ahead". In: Boczkowski, Pablo J.; Anderson, Chris W. *Remaking the news. Essays on the future of journalism scholarship in the digital age*. Cambridge: MIT Press, pp. 15-26. ISBN: 978 0 2620360 9 2
- Carvajal, Miguel** (2015). "Lean startup y design thinking. Nuevos métodos para innovar en periodismo". En: *Manfredi-Sánchez, Juan-Luis. Innovación y periodismo: emprender en la universidad*. Laguna: CAC, pp. 47-56. ISBN: 978 84 15698 93 7
<http://www.revistalatinacs.org/067/cuadernos/2015/cac76.pdf>
- Cockburn, Alistair** (2001). *Agile software development*. Reading: Addison-Wesley. ISBN: 978 0 201699692
- Dingsøyr, Torgeir; Nerur, Sridhar; Balijepally, Venugopal; Moe, Nils-Brede** (2012). "A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development". *Journal of systems and software*, v. 85, n. 6, pp. 1213-1221.
<https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033>
- Gamboa-Manzaba, Julio-César** (2014). "Aumento de la productividad en la gestión de proyectos, utilizando una metodología ágil aplicada en una fábrica de software en la ciudad de Guayaquil". *Revista tecnológica Espol*, v. 27, n. 2, pp. 1-36.
<http://www.rte.espol.edu.ec/index.php/tecnologica/article/view/312>
- García-Avilés, José-Alberto; Carvajal-Prieto, Miguel; Arias, Félix; De-Lara-González, Alicia** (2018). "How journalists innovate in the newsroom. Proposing a model of the diffusion of innovations in media outlets". *Journal of media innovations*, v. 5, n. 1, pp. 1-16.
<https://www.journals.uio.no/index.php/TJMI/article/view/3968>
<https://doi.org/10.5617/jomi.v5i1.3968>
- Gould, Elyssa M.** (2018). "Workflow management tools for electronic resources management". *Serials review*, v. 44, n. 1, pp. 71-74.
<https://doi.org/10.1080/00987913.2018.1434380>
- Green, David** (2016). *Scrum. Novice to ninja*. EUA: SitePoint. ISBN: 978 0 994346919
- Hildenbrand, Tobias; Meyer, Johannes** (2012). "Intertwining lean and design thinking: Software product development from empathy to shipment". En: Maedche, Alexander; Achim Botzenhardt; Neer, Ludwig. *Software for people. Management for professionals*. Berlin: Springer, pp. 217-237. ISBN: 978 3 642 31371 4
https://doi.org/10.1007/978-3-642-31371-4_13
- Johnson, Heather A.** (2018). Slack. *Journal of the Medical Library Association*, v. 106, n. 1, pp. 148-151.
<https://doi.org/10.5195/jmla.2018.315>
- Juzko, Michailas; Tjakradiwiria, Hermawan** (2011). *Project management tools in software development*. Jönköping: Jönköping University.
- Ladas, Corey** (2009). *Scrumban - Essays on kanban systems for lean software development*. EUA: Modus Cooperandi Press. ISBN: 978 0 578002149
- Letelier-Torres, Patricio; Penadés, Carmen** (2006). "Metodologías ágiles para el desarrollo de software: eXtreme Programming (XP)". *Técnica administrativa*, v. 5, n. 26.
<http://www.cyta.com.ar/ta0502/v5n2a1.htm>
- Letelier-Torres, Patricio; Sánchez-López, Emilio A.** (eds.) (2003). *Metodologías ágiles en el desarrollo de software*. València: Universitat Politècnica de València.
<http://issi.dsic.upv.es/archives/f-1069167248521/actas.pdf>
- López-Menéndez-De-Jiménez, Rina-Elizabeth** (2015). "Metodologías ágiles de desarrollo de software aplicadas a la gestión de proyectos empresariales". *Revista tecnológica*, v. 8, pp. 6-11.
<http://www.redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/2917/1/Articulo1.pdf>

Maurya, Ash (2012). *Running lean: Iterate from Plan A to a Plan that works*. Cambridge: O'Reilly. ISBN: 978 1 30 679716 0

Navarro-Cadavid, Andrés; Fernández-Martínez, Juan-Daniel; Morales-Vélez, Jonathan (2013). "Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software". *Prospectiva*, v. 11, n. 2, pp. 30-39.
<https://www.redalyc.org/pdf/4962/496250736004.pdf>

Ordysinski, Tomasz (2013). "Kanban based information management in organizations". In: *Polish Association for Knowledge Management*, pp. 76-85.
<http://pszw.edu.pl/en/publications/item/1051-tomt063-4>

Robertson, James (2013). "So, what is a CMS?". *Step two*, June 3.
https://www.steptwo.com.au/papers/kmc_what

Sampaio, Américo; Vasconcelos, Alexandre; Sampaio, Pedro R. Falcone (2004). "Assessing agile methods: An empirical study". *Journal of the Brazilian Computer Society*, v. 10, n. 2, pp. 21-48.
<https://doi.org/10.1007/BF03192357>

Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff (2017). *The Scrum guide*.
<https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>

Valero-Pastor, José-María; González-Alba, José-Antonio (2018). "Las startups periodísticas como ejemplos de innovación en el mercado mediático español. Estudio de casos". *Revista latina de comunicación social*, v. 73, pp. 556-582.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1269>

Verweij, Peter (2009). "Making convergence work in the newsroom: A case study of convergence of print, radio, television and online newsrooms at the African media matrix in South America during the National Arts Festival". *Convergence: The international journal of research into new media technologies*, v. 15, n. 1, pp. 75-87.
<https://doi.org/10.1177/1354856508097020>

Yukl, Gary (2013). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson. ISBN: 978 0 13 277186 3
https://www.academia.edu/14679950/Leadership_in_Organizations_Gary_Yu_K

Te esperamos en

www.sedic.es

c/Rodríguez San Pedro 2,
oficina 606. 28015 Madrid
Tfno: +34 915 934 059
secretaria@sedic.es

Sociedad Española de Documentación e Información Científica

<https://twitter.com/SEDIC20>

<https://www.facebook.com/AsociacionSEDIC>

<https://www.linkedin.com/groups?home=&gid=5060038>

Comunicación organizacional en clave sonora: el caso de *Blink*, los podcasts de *BBVA*

Organizational communication in sound format: The case of *Blink*, the *BBVA*'s podcasts

María-Luz Barbeito-Veloso; Juan-José Perona-Páez

Cómo citar este artículo:

Barbeito-Veloso, María-Luz; Perona-Páez, Juan-José (2019). "Comunicación organizacional en clave sonora: el caso de *Blink*, los podcasts de *BBVA*". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280511.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.11>

Artículo recibido el 03-03-2019
Aceptación definitiva: 06-05-2019



María-Luz Barbeito-Veloso ✉
<https://orcid.org/0000-0002-3159-7423>

Universitat Autònoma de Barcelona
Facultat de Ciències de la Comunicació
Departament de Publicitat, Relacions Públiques i
Comunicació Audiovisual
Carrer de la Vinya, s/n. Edifici I,
08193 Bellaterra (Barcelona), España
mariluz.barbeito@uab.cat



Juan-José Perona-Páez
<https://orcid.org/0000-0001-8256-9070>

Universitat Autònoma de Barcelona
Facultat de Ciències de la Comunicació
Departament de Publicitat, Relacions
Públiques i Comunicació Audiovisual
Carrer de la Vinya, s/n. Edifici I,
08193 Bellaterra (Barcelona), España
juanjose.perona@uab.cat

Resumen

La inclusión de podcasts en la estrategia comunicativa de las organizaciones es un fenómeno emergente, pues las empresas y las instituciones que confían en el *audio branding* para conectar con sus públicos saben que el sonido es una herramienta eficaz para transmitir sus activos inmateriales. Este artículo estudia el caso de *Blink*, los podcasts de *BBVA*, con el objetivo de evaluar la coherencia entre los contenidos que se difunden mediante este formato sonoro y los valores que proclama la entidad financiera. El análisis de contenido aplicado a la muestra, formada por todas las entregas de *Blink* emitidas durante su primer año de existencia (2018), evidencia una marcada correspondencia entre los mensajes y las prioridades estratégicas de la organización. El podcast se convertiría así en un instrumento que aporta un plus a la gestión estratégico-comunicativa de las corporaciones y refuerza el valor emocional de sus intangibles.

Palabras clave

Podcast; Comunicación organizacional; Comunicación corporativa; Organizaciones; Audio; Marcas; Contenido de marca; *Audio branding*; Valores; Estrategia; *BBVA*; *Blink*.

Abstract

The inclusion of podcasts in the communication strategy of organizations is an emerging phenomenon. There are many companies that rely on audio branding to connect with their audiences, and they know how sound could be an effective tool to communicate their intangible values. This article studies the case of *Blink*, the podcasts of *BBVA*. The goal is to evaluate the coherence between the content of corporate podcast and the values announced by the financial institution. It has been applied a content analysis to a sample consisting in whole of the *Blink* broadcast along its first year (2018). The results show a marked correlation between messages content and strategic priorities of the organization. Thus, podcasting could be a capable tool to add a plus to strategic-communicative management of corporations and to reinforce the emotional value of their intangibles.

Keywords

Podcasts; Podcasting; Organizational communication; Organizations; Audio; Branding; Branded content; Audio branding; Values; Corporate; Strategy; *BBVA*; *Blink*.

1. Introducción

Las organizaciones llevan a cabo continuamente estrategias para mejorar los canales de comunicación con sus públicos, incorporando medios que aumenten la efectividad de sus acciones entre las marcas y sus *stakeholders*. Los mensajes sonoros siempre han formado parte de esos flujos comunicativos y la publicidad radiofónica ha sido una clara evidencia de la estrategia tradicional de empresas e instituciones para conectar con sus audiencias a través del oído. Como advierte **Piñeiro-Otero** (2015), los *jingles*, una de las manifestaciones que conforman la huella sonora de la marca, se erigieron en el formato publicitario estrella en los años 30-40 del siglo pasado. No obstante, y a pesar de la citada apuesta, un buen número de corporaciones han ido relegando a la radio a un segundo plano de sus actividades comunicativas porque consideran que el medio no permite “mostrar en imágenes” sus productos o servicios. Esta circunstancia ha derivado en campañas complementarias de bajo presupuesto, que han obedecido mucho más a la lógica del “efecto estar”, es decir, a tener presencia en todas las plataformas convencionales, que no al efecto de retorno que se pudiera obtener (**Balsebre et al.**, 2006). A ello se une que desde hace décadas la publicidad radiofónica padece un estancamiento creativo, que se ha visto reflejado tanto en los formatos y en la construcción de los mensajes, como en el uso del lenguaje sonoro y sus posibilidades informativas y expresivas (**Perona-Páez**, 2007; **Espinosa-Mirabet**; **Vico-Blanco**, 2016).

Sin embargo, el actual entorno digital está proporcionando nuevas oportunidades para el sonido y la explotación de su potencial comunicativo. Si la incorporación del transistor transformó los hábitos de escucha de los radioyentes, permitiendo poder seguir sus programas favoritos desde otro lugar que no fuera su casa, los actuales avances tecnológicos han roto las barreras que en cuanto a consumo y recepción sonora imperaban en la era analógica. Se dibuja así un escenario que, entre otras cosas, no sólo facilita nuevas vías de interacción con la audiencia, sino que amplía las posibilidades que la utilización del sonido puede tener para las organizaciones:

“si damos un paso más y nos referimos al *audiobranding* como un empleo estratégico del sonido, que se inserta en una concepción global e integrada de la marca, debemos señalar lo novedoso del fenómeno” (**Piñeiro-Otero**, 2015, p. 14-15).

La incorporación del sonido a las estrategias de comunicación de las organizaciones está propiciando una expansión del *audio branding*

Si el *streaming* permite una escucha a través de dispositivos conectados a internet, el podcast es un claro ejemplo de cómo los receptores ya no se limitan a sintonizar en cualquier momento y desde cualquier lugar con los temas que más le interesan mediante un sistema de descargas. De hecho, desde que este formato irrumpiera en 2004, son muchos los que han traspasado la frontera del “sólo escucho” y se han transformado en *podcasters* (creadores de podcasts), lo que ha contribuido al crecimiento de una oferta sonora cada vez más diversificada y altamente especializada. La facilidad en la gestión de la producción, que no requiere de grandes inversiones en infraestructuras para la elaboración y la difusión de los contenidos, así como la existencia de plataformas como *iVoox*, *Soundcloud* e *iTunes*, han facilitado el impulso de este fenómeno.

El alto grado de especialización de los podcasts es una de sus ventajas para alcanzar a los segmentos de la población que no ven cubiertas sus necesidades con la programación que ofrece la radio convencional. Esta circunstancia, además de incentivar la multiplicación de *podcasters*, ha llevado a las grandes cadenas de nuestro país a producir contenidos nativos online para sectores muy concretos (**Bonet**; **Sellas**, 2019). A pesar de que el consumo en España es aún muy inferior a las cuotas que alcanza en EUA, la curva de audiencia sigue una tendencia al alza:

“el consumo de podcasts se consolida y sigue aumentando cada año; ya en 2018 el 79% de los oyentes de audio online escucha podcasts o emisoras puramente online en diferido/descarga” (*IAB Spain*, 2018, p. 3).

El entorno digital favorece llegar a todos los puntos de contacto con los públicos a través del sonido

Las organizaciones no son ajenas a este fenómeno en crecimiento y, en su búsqueda constante de sistemas que propicien el diálogo y la interacción con sus *stakeholders*, han reparado en los beneficios que este tipo de productos pueden proporcionar en la construcción de sus marcas. Como advierte Geets:

“los podcasts son una excelente forma de acceder a una nueva audiencia y de hacerles conocer una marca. La inversión suele ser mucho menor que la del vídeo y tiene la ventaja añadida de expandirse a un formato relativamente infravalorado, pero de rápido crecimiento: la marca de audio. El podcast cada vez se está posicionando como una de las mejores opciones para llegar al público objetivo” (**Geets**, 2019).

Empresas como *General Electric*, *UBS*, *Nintendo*, *Amazon*, *Spotify*, *Endesa*, *Iberia* o *Tinder* han desarrollado contenidos específicos en formato podcast atendiendo a sus múltiples ventajas:

- la tematización a la que se hacía referencia, que permite llegar a nichos de audiencia muy concretos;
- el grado de intimidad que proporciona el sonido en relación con el oyente en el contexto de la sono-esfera digital (**Perona-Páez**; **Barbeito-Veloso**; **Fajula-Payet**, 2014; **Barbeito-Veloso**; **Fajula-Payet**; **Enrique-Jiménez**, 2012; **Bull**, 2010; **Schafer**, 1993);

- la compatibilidad de la recepción sonora con la realización de otras actividades para unos oyentes que se caracterizan por su tendencia a la multitarea y la escucha positiva, puesto que son ellos mismos quienes deciden el momento del consumo y el dispositivo que van a utilizar.

El podcast también ayuda a crear comunidad entre los públicos, ya que el eje de los intereses comunes favorece la fidelización a partir del servicio de suscripción. A estos puntos fuertes, que van a contribuir a que la audiencia tenga una predisposición más amigable a recibir los mensajes, *Rebold*, empresa de marketing y comunicación basada en el análisis de datos, suma el bajo precio de las tarifas, la posibilidad de reutilizar contenidos producidos para otros formatos online y la escasa saturación de este mercado, lo que propicia un alto grado de diferenciación. También destaca la posibilidad de llegar a nuevas audiencias y aumentar el *engagement* con éstas a través del mayor recuerdo, el vínculo emocional que facilita el sonido y la posibilidad de crear plataformas de contenido de audio propio (*Rebold*, 2018).

Las razones expuestas explicarían que con independencia de las eventuales cuñas, menciones, patrocinios, etc., contratados en radio, cada vez sean más las empresas e instituciones que empiezan a ser conscientes de la importancia de incorporar el sonido tanto en el conjunto de sus estrategias de comunicación como en la construcción de su identidad corporativa, lo que se está traduciendo en una clara expansión del *audio branding* (*Vives*, 2014; *Gustafsson*, 2015) y de sus principales manifestaciones. El *audio branding* irrumpe con fuerza cuando las corporaciones comprueban el retorno y por eso,

“las marcas deben tener una identidad de audio única, reconocible y relevante que se transmita a través de todas sus comunicaciones. En la era de los altavoces inteligentes, esto podría significar que las marcas desarrollen su propia voz hablada” (*IAB Spain*, 2018).

Siguiendo a Bronner, *Allan* (2015) sostiene que los elementos comunes que conforman el *audio branding* incluyen el audio-logo, los *jingles*, la canción de marca, las voces corporativas, el icono sonoro, los paisajes de marca y el tema corporativo. A esta clasificación podrían añadirse

“los eventos musicales, las plataformas 2.0 y las radios corporativas, que se acercarán más al contenido de marca” (*Piñeiro-Otero*, 2015, p. 678).

En el caso de las emisoras corporativas, la organización establece los criterios programáticos que se ajusten a los parámetros de la identidad que se quiera transmitir a un público concreto. Por tanto, se podría afirmar que en sí misma la emisora se convierte en el propio mensaje.

“Radio corporativa es aquella que parte de un estudio de marketing. Se estudia la marca, cuáles son sus objetivos, el público objetivo, en qué nivel se sitúa (alto — medio — bajo) y según los resultados se crea un canal, una radio, exclusiva para ese cliente. Siempre amparado por una plataforma en internet y con un *player* en cada uno de los establecimientos con una *IP address* única para poder acceder de manera individualizada” (*Peinado-Miguel; Rodríguez-Barba; Rodríguez-Pallarés*, 2017, p. 151).

2. Objeto de estudio, método y preguntas de investigación

Esta investigación se centra en el podcast como apuesta estratégica de contenido de marca, lo que se denomina *brand podcasting*, *branded podcast* o podcast corporativo y, por tanto, como un elemento más de *audio branding*. Es decir, no se va a estudiar el podcast como soporte de anuncios y/o patrocinios, sino como relato de marca que se elabora de forma específica con objetivos organizacionales concretos. Su pretensión, a partir del estudio de caso, es averiguar hasta qué punto el podcast se revela para una determinada empresa o institución como un instrumento de comunicación externa, si su línea editorial es coherente con su estrategia corporativa y si, en consecuencia, su uso ayuda a reforzar la imagen intencional de la organización. El estudio de caso permite investigar un fenómeno contemporáneo en su contexto real, aunque Yin advierte que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes (*Yin*, 2003).

Para la consecución de este objetivo, el análisis se aplicará sobre el producto *Blink*, los podcasts de BBVA, que inició su andadura el 22 de diciembre de 2017. Si se ha seleccionado la compañía BBVA es porque tradicionalmente ha mostrado un notable interés por transmitir con sonidos algunos de sus principales intangibles, lo que la ha convertido en un referente en la implementación del *audio branding* en sus planes de comunicación. *Blink*, elaborado por el equipo de BBVA y conducido por los periodistas Lartaun de Azumendi y Reyes Pariente, es una propuesta sonora de periodicidad semanal, disponible en *iVoox*, *Apple Podcast*, *bbva.com* y las redes sociales corporativas de la organización, que ofrece

“información práctica sobre finanzas personales, soluciones *fintech*, metodologías de trabajo y consejos para que los usuarios tomen las mejores decisiones financieras” (*BBVA*, 2018).

Se trata de una iniciativa que consolida la renovación de la identidad sonora que el banco llevó a cabo en 2017. El cambio del eslogan *Adelante* por el lema *Creando oportunidades* ha traído un nuevo sonido para la marca. Desarrollada por *AmpSound Branding*, la nueva melodía de BBVA pretende “aportar dinamismo, optimismo, autenticidad, transparencia...” (*MarketingNews*, 2019). Con *Blink* se quiere ofrecer a los usuarios información que les permita tomar las mejores decisiones financieras de una forma fácil y accesible.

En palabras de Nacho Jiménez Soler, director de estrategia de comunicación del Grupo BBVA, esta iniciativa

“es un primer paso en el desarrollo de contenidos por voz que complementará la estrategia de desarrollo de la voz propia del grupo (BBVA, 2018).

Lo que se busca a través de contenidos de utilidad, accesibles y fácilmente compartibles, es implementar estrategias para ganar en cuota de atención. Después de *Blink* han llegado otras propuestas programáticas audiovisuales como *Aprendemos juntos*, *Data historias* y *Deep talks*, las cuales no han sido consideradas en este trabajo por distanciarse del formato podcast exclusivamente sonoro.

La muestra está compuesta por 49 podcasts de *Blink* emitidos entre diciembre de 2017 y diciembre de 2018. Si bien a lo largo del año observado se publicaron 50 episodios, el último –que es un resumen de los anteriores– se ha desestimado para neutralizar posibles distorsiones. Dicha muestra supone algo más de 16 horas y 23 minutos de podcast. El diseño metodológico se ha basado en un análisis que ha permitido extraer información sobre seis aspectos:

- identificación del podcast (número de entrega, día de publicación, título);
- contenidos por secciones (tema del día, curiosidades, otros temas);
- alusiones directas a la marca;
- acciones asociadas a la marca;
- adjetivos asociados a la marca;
- actores.

Cuando hablamos de actores nos referimos a aquellas personas a las que se les da voz en el podcast, en calidad de responsables de la entidad financiera, expertos en algún tema concreto o usuarios del banco:

“las estrategias publicitarias que se utilizan para que la audiencia perciba un elevado grado de interés o implicación del prescriptor con el producto, servicio o marca anunciado son, por un lado, utilizar el estilo testimonial, en el que el portavoz se declara usuario del producto y, por otro lado, utilizar la primera persona en la locución del mensaje, lo que da cabida a distintos argumentos de venta” (Perelló-Oliver; Muela-Molina; Campos-Zabala, 2018, p. 1167).

Además de los aspectos señalados, también se han considerado otras cuestiones formales:

- duración de cada episodio;
- número de locutores/as que intervienen en cada edición;
- músicas utilizadas;
- efectos sonoros;
- géneros programáticos.

En España, un precedente directo relacionado con lo que plantea esta investigación se encuentra en el trabajo de Sellas (2018) sobre el podcasting como medio de identidad corporativa. Sellas evalúa los nueve capítulos del podcast *Aerolínea momentos*, coproducido por *Podium Podcast* e *Iberia* con motivo del 90 aniversario de la aerolínea y, aunque advierte que el uso del podcasting en las tácticas corporativas es todavía incipiente, su estudio revela un buen anclaje del mismo en la estrategia de la organización analizada. En nuestro caso, y en sintonía con los objetivos generales anteriormente expuestos, los datos extraídos permitirán dar respuesta a preguntas de investigación como las siguientes:

- ¿Los contenidos que se difunden a través del podcast son coherentes con la estrategia corporativa de la organización?
- ¿Hasta qué punto existe una correlación entre los mensajes sonoros y los valores de la empresa?

3. Resultados

En 2012 BBVA se definía (misión) como un grupo global de servicios financieros cuyo principal compromiso consistía en aportar las mejores soluciones a sus clientes, un crecimiento rentable y sostenido a sus accionistas, y progreso en las sociedades en las que estaba presente. Paralelamente su visión se articulaba en torno al eje “trabajamos por un futuro mejor para las personas”.

A partir de 2017, y tras un proceso de transformación de su identidad corporativa, la entidad financiera fija su aspiración en afianzar la relación con sus clientes, y su propósito en

“poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era a través de productos y servicios que ayuden a las personas a tomar mejores decisiones financieras y a cumplir sus objetivos vitales” (BBVA, 2017).

La triangulación de sus tres principios -integridad, prudencia y transparencia- desembocaba entre 2006 y 2017 en siete valores corporativos:

- 1) cliente
- 2) creación de valor
- 3) equipo
- 4) estilo de gestión
- 5) ética e integridad
- 6) innovación
- 7) responsabilidad social corporativa.

Desde 2017 (tabla 1), esos valores se han transformado en tres (BBVA, 2017):

- 1) el cliente es lo primero
- 2) pensamos en grande
- 3) somos un solo equipo,

al tiempo que se han implementado seis prioridades estratégicas:

- 1) la mejor experiencia de cliente
- 2) ventas digitales
- 3) nuevos modelos de negocio
- 4) optimización de la asignación de capital
- 5) liderazgo en eficiencia
- 6) el mejor equipo.

Tabla 1. Principios de identidad corporativa de la organización investigada

Lema	"Adelante" (2006-2017)	Lema	"Creando oportunidades" (a partir de 2017)
Misión	Un grupo global de servicios financieros cuyo principal compromiso es aportar las mejores soluciones a sus clientes, un crecimiento rentable y sostenido a sus accionistas y progreso en las sociedades en las que está presente.	Propósito	Poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era a través de productos y servicios que ayudan a las personas a tomar mejores decisiones financieras y cumplir sus objetivos vitales.
Visión	Trabajamos por un futuro mejor para las personas.	Aspiración	Afianzar la relación con sus clientes.
Principios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integridad 2. Prudencia 3. Transparencia 	Prioridades estratégicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. La mejor experiencia de cliente 2. Ventas digitales 3. Nuevos modelos de negocio 4. Optimización de la asignación de capital 5. Liderazgo en eficiencia 6. El mejor equipo
Valores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cliente 2. Creación de valor 3. Equipo 4. Estilo de gestión 5. Ética e integridad 6. Innovación 7. Responsabilidad social corporativa 	Valores	<ol style="list-style-type: none"> 1. El cliente es lo primero 2. Pensamos en grande 3. Somos un solo equipo

Fuente: Elaborado a partir de la información de *bbva.com*

A continuación se exponen los datos más relevantes arrojados por el análisis de contenido, los cuales, como ya se avanzaba, van a permitir dilucidar si existen puntos de conexión entre los valores y las líneas estratégicas definidos por la organización en 2017. Por otra parte, dichos datos servirán igualmente para comprobar la coherencia comunicativa del podcast y su contribución a la construcción de identidad de marca de la empresa, todo ello con el objetivo de dar respuesta a las preguntas de investigación anteriormente formuladas.

En las 49 entregas de *Blink* estudiadas se desarrollan 110 asuntos distribuidos en tres secciones: tema del día (49), que en 23 ocasiones es un monográfico que ocupa todo el podcast, tema secundario (26) y curiosidades (35). La mayoría de los aspectos tratados se refieren a educación financiera y personas (38%), aunque seguidos muy de cerca por materias relacionadas con la nueva era (29%), tales como digitalización, *big data*, ciberseguridad, coches autónomos, buscadores en internet, apps, etc. El resto se centra en cuestiones relativas a oportunidades (12%) -sobre todo de emprendimiento-productos y servicios (10%), decisiones financieras (8%) y objetivos vitales (3%). Es destacable que en ocho de las once veces en las que se abordan productos y servicios se explican los de la propia organización (aplicaciones tipo *Tuyyo*, *Servicio de alta inmediata*, *Android pay*, *Bizum*, entre otras), dando un especial protagonismo al contenido de marca o *branded content*.

En la muestra investigada se contabilizan 703 alusiones directas a BBVA, lo que supone una media de 14,3 menciones por podcast. Se trata de una cifra notable, ya que teniendo en cuenta que la duración media de las entregas se sitúa en torno a los 20 minutos, la organización se nombra de media 0,7 veces por minuto. A la luz de estos datos, el podcasting corporativo analizado se revela como un canal comunicativo de importante impacto publicitario debido a la reiteración de la marca -la cual se integra periódica y armónicamente a lo largo del discurso sonoro- y la consiguiente estimulación del recuerdo. La alusión continuada a la entidad financiera en el transcurso de los podcasts guarda una estrecha relación con el asunto desarrollado, como demuestra el hecho de que las dos entregas con mayor número de menciones (29), publicadas el 12 de marzo y el 25 de mayo de 2018, versan sobre *BBVA Open Talent* (la competición *fintech* de referencia) y *Banca móvil global* (la app de BBVA) respectivamente. Por el contrario, los dos podcasts con el menor número de referencias expresas a la marca (7)

El podcast corporativo contribuye a la transmisión de los valores intangibles de las empresas e instituciones

tratan sobre coches autónomos (5/11/2018) y altavoces inteligentes (17/12/2018), dos temas que, aun siendo de actualidad, poco tienen que ver con el perfil de la empresa estudiada. A partir de la emisión número 15, del 12 de marzo de 2018, el resumen escrito que aparece junto a cada podcast incorpora enlaces con páginas de la organización en las que se amplía información sobre los asuntos tratados, o bien con el perfil que los personajes a los que se da voz tienen en *LinkedIn*. Esta práctica hipertextual redonda en la construcción de identidad y favorece la visibilidad tanto de las acciones que lleva a cabo el banco como de las personas que en él trabajan.

El análisis de contenido permite observar la citación directa de 57 acciones atribuidas a la organización (por ejemplo: “crea planes a medida para mejorar la salud financiera de las personas”, “difunde conocimientos”, “mejora la vida de sus empleados”, “contribuye a la creación de energía renovable”, etc.) Estas acciones –señaladas explícitamente por los conductores del podcast o por los personajes a los que se da voz– contribuyen a trazar el perfil de una marca que:

- facilita: desde la relación con las grandes empresas hasta la integración social;
- ayuda: a las empresas, a los clientes, a edificar una sociedad más responsable...;
- busca: la mejor experiencia de cliente, el mayor impacto positivo, sorprender al cliente, agradar al cliente...;
- impulsa: el desarrollo sostenible, la movilidad interna, los negocios que ya están en marcha...;
- crea: experiencias de cliente, planes a medida para mejorar la salud financiera, productos nuevos...

Las acciones mencionadas entroncan con cuatro de las prioridades estratégicas fijadas por BBVA en 2017, siendo “el mejor equipo” (en 22 ocasiones) y “la mejor experiencia de cliente” (en 18) las que más sobresalen en las entregas de *Blink* (gráfico 1). Por el contrario, “las ventas digitales” y “la optimización de la asignación de capital” no están representadas por ninguna de las acciones señaladas, mientras que “liderazgo en eficiencia” (12) y “nuevos modelos de negocio” (5) ocupan posiciones más modestas.

Los podcasts de BBVA muestran una marcada correlación entre los contenidos que se difunden y las prioridades estratégicas de la organización

Los adjetivos asociados a la organización se erigen también en un indicador mediante el que es posible testar la coherencia comunicativa del formato sonoro con la identidad empresarial. Se han detectado 25 calificaciones directas, las cuales dibujan una organización que es ante todo:

- pionera: en la lucha contra el cambio climático, en la apuesta por el *fintech*, en el uso de la realidad aumentada en el campo de la vivienda...;
- líder: en banca móvil, en bonos verdes...;
- innovadora;
- comprometida: con las personas, con la sociedad...

El 56% de los adjetivos encontrados se identifican con el valor “pensamos en grande”; el 24% con “somos un solo equipo”; y el 20% con “el cliente es lo primero”. La organización muestra una especial sensibilidad por comunicar sus principales intangibles, como prueba el hecho de que el 27 de julio de 2018 *Blink*, con el título *¿Por qué es importante para una empresa tener valores?* estuviera íntegramente dedicado al día de los valores de BBVA.

El podcasting investigado es un producto informativo en el que la voz impera claramente sobre el resto de componentes del lenguaje sonoro. Si bien la música aparece en todas las entregas, su protagonismo es ínfimo, en tanto que generalmente se mantiene en un discreto tercer plano y, cuando sube a primero –una media de 7 veces por emisión– no pasa de ser un simple separador entre bloques (función sintáctico-gramatical). Las únicas excepciones a esta regla se observan en la sección “curiosidades” dedicada al carnaval en América Latina (12/02/2018) y la gastronomía en Semana Santa en España y América Latina (19/03/2018), en las que sí se incluyeron músicas en función descriptivo-ubicativa, es decir melodías no diegéticas que trasladan mentalmente al oyente a un lugar o a una época concretos.

Los efectos sonoros tienen una presencia todavía mucho más limitada, hasta el punto de que únicamente se detecta su inclusión en tres ocasiones: cuando se habla de las preferencias de pago en efectivo o con tarjeta, de los coches autónomos y de los altavoces inteligentes. Esta circunstancia llama especialmente la atención desde la perspectiva de la

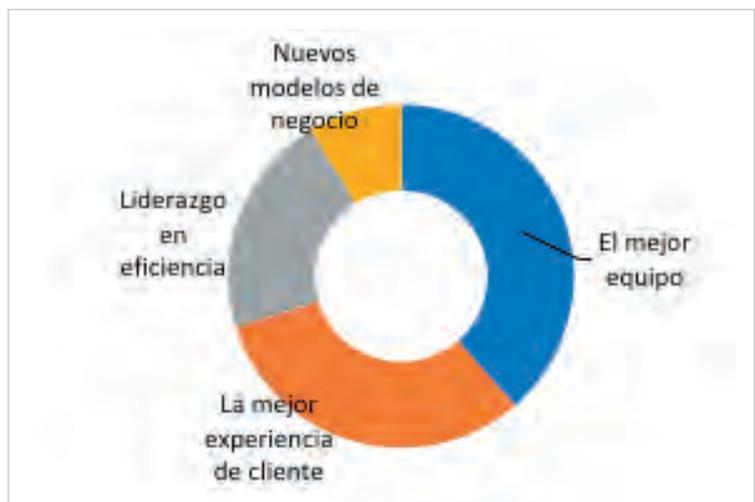


Gráfico 1. Prioridades estratégicas de la organización destacadas en los podcasts de BBVA

creación sonora, puesto que pone de manifiesto la infrautilización de un recurso que en muchos casos sólo aparece como simple apoyo al lenguaje verbal, sin aporte de información semántica adicional.

En géneros, la entrevista informativo-interpretativa y las declaraciones de expertos destacan como soporte para el desarrollo de los contenidos. La citada modalidad de entrevista está presente en un 55% de los podcasts. El predominio de los géneros informativos señalados comporta que a lo largo de 2018 *Blink* dé voz a 120 personas –83 hombres (69,1%) y 37 mujeres (30,9%)– la mayoría (60,8%) integrantes de la propia organización. Ocho de esas personas, en este caso hombres todos ellos vinculados al banco, aparecen más de una vez, especialmente el presidente de la empresa, que lo hace en 7 ocasiones, y el consejero delegado, en 4 (tabla 2). La entrevista se utiliza para dar voz a 37 de los 120 sujetos que intervienen en el podcast, 25 hombres (67,5%) y 12 mujeres (32,5%), de los cuales 33 (89,2%) pertenecen a la entidad financiera. El responsable de divulgación analítica y el responsable de análisis macroeconómico son entrevistados en dos ocasiones, mientras que dos de las cuatro personas entrevistadas ajenas a la empresa están vinculadas a organizaciones sin ánimo de lucro (*mYmO* e *itwillbe.org*), una a *Nexe* y la otra a *Amazon*.

La notable presencia de voces de la entidad convierte al producto sonoro en un formidable instrumento de comunicación externa susceptible de utilizarse para que los miembros de una determinada organización se erijan en portavoces de su cultura corporativa y como elemento de identificación con los destinatarios del mensaje:

“a través de los empleados de una compañía se consigue empatizar y conectar con el público. Lo que se busca es poner en valor a las personas que hay detrás de un determinado producto o servicio, y mediante eso diferenciarse con una historia auténtica y real” (*Foromarketing*, 2018).

No obstante, su uso también puede propiciar que afloren, como muestra este estudio de caso, estructuras organizacionales netamente dominadas por hombres, con las connotaciones negativas que este hecho puede comportar para su reputación e imagen social.

4. Conclusiones

La transmisión de los activos intangibles, a los que cada vez se les confiere una mayor importancia estratégica, se perfila como uno de los retos que tienen las empresas y las instituciones a la hora de explotar tanto las posibilidades que brinda el *branding* holístico como la multiplicación, gracias a los avances tecnológicos, de los puntos de contacto con sus públicos. Ante este reto, entre las organizaciones proliferan las acciones de comunicación que sobrepasan las fronteras de lo estrictamente racional y buscan despertar sensaciones y emociones en sus consumidores y usuarios, pero sobre todo generar experiencias sensitivas que favorezcan una relación positiva con las mismas.

Aunque el oído ocupa todavía un lugar poco destacado como herramienta de estimulación, cada vez son más las corporaciones que sitúan al sonido como un elemento a considerar en la definición de su identidad corporativa. En los últimos años, por ejemplo, la práctica totalidad de las compañías automovilísticas se han dotado de audio-logo, al tiempo que ha aumentado el número de las que, fuera de este sector, también disponen de él. Sin ir más lejos, en febrero de 2019 *Mastercard* estrenó un logo sonoro que se puede oír, como explica **García** (2019), en momentos muy concretos del *customer journey*, como después de haber pagado con la tarjeta, en los tonos de espera de atención al cliente, al finalizar los vídeos publicitarios, etc. Por otro lado, también han crecido tanto los establecimientos que presentan una cuidada ambientación sonora como el número de organizaciones que aprovechan los nuevos soportes, entre ellos el podcast, para crear contenido de marca.

Según los resultados de esta investigación, el podcast se manifiesta como un instrumento que aporta un plus a la gestión estratégico-comunicativa de las entidades en un escenario multiplataforma, a la vez que refuerza el valor de sus activos intangibles. Y todo ello en un entorno tecnológico que favorece el aumento de mensajes sonoros de mayor accesibilidad y susceptibles de ser incorporados en distintos contextos para llegar a todos los puntos de contacto con los públicos.

El estudio de caso evidencia que el podcast corporativo muestra una correlación muy destacada entre los contenidos que se transmiten y los valores de la empresa que lo explota, por lo que se consagra como un formato para, además de su capacidad de generar *branded content*, divulgar sus acciones de responsabilidad social corporativa (RSC). La entidad financiera estudiada no escatima esfuerzos en subrayar, en el momento de explicitar sus

En el caso estudiado, el podcast se revela como un formato para generar contenido de marca y divulgar acciones de responsabilidad social corporativa

Tabla 2. Actores con más presencia en los podcasts corporativos de BBVA en 2018

Cargo	Intervenciones
Presidente de la organización	7
Consejero delegado	4
Director de un instituto propio	3
Responsable de la estrategia global móvil	2
Responsable de divulgación analítica	2
Responsable de análisis macroeconómico	2
Economista jefe de regulación digital	2
Jefe de diseño estratégico	2

actividades, su compromiso con el desarrollo sostenible, el consumo responsable, la lucha contra el cambio climático o la integración social, por ejemplo.

Por otro lado, y pese a las debilidades detectadas en cuanto a riqueza sonora, el producto examinado presenta una marcada coherencia con las prioridades de la organización, por lo que los resultados confirmarían y consolidarían el buen anclaje entre las estrategias organizacionales y este formato, algo que ya constataba **Sellas** (2018) en su estudio sobre el podcast de *Iberia* con motivo de su 90 aniversario.

No obstante, a medida que se implementen sistemas de medición que ayuden a entender el comportamiento de la audiencia en relación con los podcasts será más fácil analizar la efectividad de su inclusión en los planes estratégicos empresariales e institucionales, y, especialmente, su utilidad en la gestión de la imagen y reputación organizacional.

5. Referencias

Allan, David (2015). "Audiobranding and ROI. A review". In: Bronner, Kay; Cornelius, Ringe; Hirt, Rainer. *Audio branding yearbook 2014/2015*. Baden-Baden: Nomos Edition, pp. 103-116. ISBN: 978 3 8487 1733 0

Balsebre, Armand; Ricarte, José-María; Perona-Páez, Juan-José; Roca, David; Barbeito-Veloso, Mariluz; Fajula-Payet, Anna (2006). *Los mitos de la publicidad radiofónica. Estrategias de la comunicación publicitaria en la radio española*. Madrid: Cátedra. ISBN: 84 376 2291 3

Barbeito-Veloso, Mariluz; Fajula-Payet, Anna; Enrique-Jiménez, Ana-María (2012). "Creativity: the key to creating successful advertising messages in the digital sonosphere". In: Oliveira, Madalena; Portela, Pedro; Santos, Luis-António (eds.). *Radio evolution: Conference proceedings*. Braga (Portugal): Universidade do Minho, pp. 295-303. ISBN: 978 989 97244 9 5
<http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/radioevolution/article/view/853/802>

BBVA (2018). "BBVA lanza un canal podcast para reforzar la difusión de sus contenidos propios". *BBVA*, 10 enero.
<https://www.bbva.com/es/bbva-lanza-canal-podcast-reforzar-difusion-contenidos-proprios>

BBVA (2017). "Estrategia y modelo de negocio". *BBVA*.
<https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/cuentasanuales2017/informe-de-gestion/estrategia-y-modelo-de-negocio/index.html>

Bonet, Montse; Sellas, Toni (2019). "Del flujo al stock: el programador radiofónico ante la gestión del catálogo digital". *El profesional de la información*, v. 28, n. 1, e280109.
<https://doi.org/10.3145/epi.2019.ene.09>

Bull, Michael (2010). "iPod: un mundo sonoro personalizado para sus consumidores". *Comunicar*, v. 17, n. 34, pp. 55-63.
<https://doi.org/10.3916/C34-2010-02-05>

Espinosa-Mirabet, Sílvia; Vico-Blanco, María (2016). "La involución de los formatos comerciales radiofónicos: España 10 años después". *Zer. Revista de estudios de comunicación*, v. 21, n. 41, pp. 227-243.
<http://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/17293/15090>

Foromarketing (2018). "Los empleados como estrategia de marketing y publicidad". *Foromarketing*, 10 octubre.
<https://www.foromarketing.com/los-empleados-estrategia-marketing-publicidad>

García, Modesto (2019). "Mastercard estrena un logo sonoro que escucharemos cada vez que paguemos". *Brandemia.org*, 18 febrero.
<http://brandemia.org/mastercard-estrena-un-logo-sonoro-que-escucharemos-cada-vez-que-paguemos>

Geets, Kevin (2019). "El éxito del 'podcast' y cómo tu marca puede aprovecharlo". *MarketingNews*, 8 mayo.
<http://www.marketingnews.es/tecnologia/opinion/1132179054405/exito-del-podcast-y-marca-puede-aprovecharlo.1.html>

Gustafsson, Carl (2015). "Sonic branding: A consumer-oriented literature review". *Journal of brand management*, v. 22, n. 1, pp. 20-37.
<https://link.springer.com/article/10.1057/bm.2015.5>

IAB Spain (2018). *Top tendencias digitales 2019*. Madrid: IAB Spain.
<https://iabspain.es/estudio/top-tendencias-digitales-2019>

MarketingNews (2019). "Esta es la identidad sonora de BBVA". *MarketingNews*, 21 febrero.
<http://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1105482054305/identidad-sonora-de-bbva.1.html>

Peinado-Miguel, Fernando; Rodríguez-Barba, Dolores; Rodríguez-Pallarés, Miriam (2017). "Hacia un nuevo modelo de negocio radiofónico: la radio corporativa". *Estudios sobre el mensaje periodístico*, v. 23, n. 1, pp. 147-164.
<https://doi.org/10.5209/ESMP.55588>

Perelló-Oliver, Salvador; Muela-Molina, Clara; Campos-Zabala, María-Victoria (2018). "La personificación en la publicidad radiofónica. Análisis de la presencia y uso de la figura del portavoz". *Revista latina de comunicación social*, n. 73, pp. 1163-1178.

<https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1301en>

Perona-Páez, Juan-José (2007). "Formatos y estilos publicitarios en el prime-time radiofónico español: infrautilización y sequía de ideas". *Zer. Revista de estudios de comunicación*, v. 12, n. 23, pp. 219-242.

<http://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/3658/3290>

Perona-Páez, Juan-José; Barbeito-Veloso, Mariluz; Fajula-Payet, Anna (2014). "Los jóvenes ante la sono-esfera digital: medios, dispositivos y hábitos de consumo sonoro". *Comunicación y sociedad*, v. 27, n. 1, pp. 205-224.

<https://www.unav.edu/publicaciones/revistas/index.php/communication-and-society/article/view/36011>

Piñeiro-Otero, Teresa (2015). "Del jingle a las radios corporativas: una aproximación al concepto de audiobranding". *Prisma social. Revista de ciencias sociales*, n. 14, pp. 663-668.

http://www.isdfundacion.org/publicaciones/revista/numeros/14/secciones/abierta/nbiblio_01_jingle_radios.html

Rebold (2018). "Rebold analiza el incremento de los ingresos publicitarios a través de podcasts". *Rebold*, 13 septiembre.

<https://letsrebold.com/es/blog/digilant-analiza-el-incremento-de-los-ingresos-publicitarios-a-traves-de-podcasts>

Schafer, R. Murray (1993). *The soundscape: Our sonic environment and the tuning of the world*. Rochester, VT: Destiny books. ISBN: 0892814551

Sellas, Toni (2018). "El uso del podcasting como herramienta de la identidad corporativa en la campaña del 90 aniversario de Iberia. El caso del podcast Aerolínea Momentos". *Communication papers: Media literacy and gender studies*, v. 7, n. 15, pp. 155-170.

<http://ojs.udg.edu/index.php/CommunicationPapers/article/view/430/pdf>

Vives, Ramón (2013). "Audiobranding: el poder del sonido y la música aplicado al marketing". *PuroMarketing*, 14 mayo.

<http://www.puromarketing.com/44/16154/audiobranding-poder-sonido-musica-aplicados-marketing.html>

Yin, Robert K. (2003). *Case study research. Design and methods*. 3rd ed.. London: Sage Publications. ISBN: 0 7619 2552 X



Inforárea

Ayudamos a tu organización en la transformación digital y el gobierno de la información

- * Consultoría estratégica en gestión y gobierno de la información
- * Gestión documental y "records management"
- * Gestión de contenidos, intranets corporativas y entornos de colaboración
- * Estudios especializados

Clientes satisfechos, cientos de empresas nacionales e internacionales y más de 30 años de experiencia son la mejor garantía de nuestra reputación.

Para más información consulta www.Inforarea.es

Análisis del ranking *Great Place to Work* y de los premios del *Observatorio de Comunicación Interna*: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018)

Analysis of the *Great Place to Work* and the *Internal Communication Observatory* awards: Internal communication practices in Spanish companies (2014-2018)

Andrea Castro-Martínez; Pablo Díaz-Morilla

Cómo citar este artículo:

Castro-Martínez, Andrea; Díaz-Morilla, Pablo (2019). "Análisis del ranking *Great Place to Work* y de los premios del *Observatorio de Comunicación Interna*: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018)". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280518.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.18>

Artículo recibido el 10-04-2019
Aceptación definitiva: 17-06-2019



Andrea Castro-Martínez ✉
<https://orcid.org/0000-0002-2775-625X>
Universidad de Málaga
Facultad de Ciencias de la Comunicación
León Tolstoi, s/n. 29010 Málaga, España
andreacastro@uma.es



Pablo Díaz-Morilla
<https://orcid.org/0000-0002-7914-3391>
Universidad de Málaga y EADE Málaga
Facultad de Ciencias de la Comunicación
León Tolstoi, s/n. 29010 Málaga, España
pablodmorilla@uma.es

Resumen

La comunicación interna es un valor en alza en el entorno empresarial debido a su utilidad para aumentar el compromiso de los empleados hacia su organización. Por ello constituye un campo de interés tanto para investigadores como para el tejido empresarial, que puede rentabilizar los avances. El objetivo de este trabajo es analizar las estrategias de las empresas españolas que son reconocidas por sus buenas prácticas en comunicación interna. Este estudio realiza un análisis secundario de datos obtenidos del ranking *Great Place to Work* y de los premios del *Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa* entre 2014 y 2018, así como entrevistas semiestructuradas a representantes de ambas entidades. Los resultados muestran la consolidación de medios como embajadores de marca y aplicaciones internas, así como la tendencia a fomentar la experiencia de los empleados para aumentar su implicación y facilitar la gestión del cambio.

Palabras clave

Comunicación interna; Comunicación organizacional; Comunicación corporativa; Felicidad laboral; Compromiso organizacional; Herramientas internas; Relaciones públicas; Marketing interno; Organizaciones; Empresas; Intranets; Rankings; *GPTW*; Premios; *OCI*.

Abstract

Internal communication is a rising value in the business environment due to its usefulness to achieve the commitment of employees towards the organization. Therefore, it is an area of interest for both researchers and the business sector, which can make profitable advances. The objective of this paper is to analyze the strategies of Spanish companies that are recognized for their good practices in internal communication. This study performs a secondary analysis of the data

Great Place to Work ranking and the *Observatory of International Communication and Corporate Identity* awards between 2014 and 2018, as well as semi-structured interviews with representatives of both entities. The results show the consolidation of tools as brand ambassadors and internal applications, as well as the trend to promote the experience of employees to increase their engagement and make change management possible.

Keywords

Internal communication; Organizational communication; Corporate communication; Work happiness; Organizational commitment; Internal tools; Public relations; Internal marketing; Organizations; Companies; Intranets; Rankings; *GPTW*; Awards; *OCI*.

1. Introducción

En el actual entorno altamente competitivo, cambiante y saturado de mensajes publicitarios, la comunicación interna se ha convertido en una de las áreas de máxima importancia en la estructura organizacional. A través de la comunicación hacia su interior muchas empresas han fortalecido los procesos de identificación de los empleados hacia la marca, y han logrado amplificar el mensaje corporativo de forma que alcance a sus públicos internos y se expanda a través de ellos hacia el exterior de la organización (Malhotra; Ackfeldt, 2016).

Los instrumentos internos de comunicación se han modernizado y han incorporado a las ventajas de los antiguos métodos otras propuestas más novedosas para optimizar el alcance a los públicos internos. Este proceso de mejora e incremento de la comunicación interna es paralelo al creciente interés sobre la felicidad laboral. Por ello la felicidad en el trabajo ha ganado importancia en los últimos años y está siendo estudiada desde diferentes perspectivas (Fisher, 2010; Salas-Vallina; Alegre; Fernández-Guerrero, 2018), como la comunicación organizacional (Cheney et al., 2008; Proctor, 2014).

Este trabajo se centra en el modo en que la comunicación interna se desarrolla en organizaciones que han sido reconocidas por sus buenas prácticas en este campo en España. Se estructura a través de un análisis evolutivo, de 2014 a 2018, de las empresas premiadas por el *Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (OCI)* y de las corporaciones presentes en el ranking de mejores empresas para trabajar en España que elabora *Great Place to Work (GPTW)*. Los objetivos secundarios son:

- Estudiar las empresas reconocidas por el ranking *Great Place to Work*, así como sus características comunes y la importancia que en ellas tiene la comunicación interna.
- Analizar las entidades reconocidas con los premios del *Observatorio de Comunicación Interna* y sus rasgos coincidentes.
- Conocer las categorías que emplea el *Observatorio de Comunicación Interna* para establecer sus distinciones y cuál ha sido su evolución temporal.
- Identificar las prácticas de comunicación interna más habituales y aquellas que se perfilan como tendencias futuras en las empresas presentes en el ranking *Great Place to Work* y en las premiadas por el *Observatorio de Comunicación Interna*.

2. Revisión bibliográfica

La comunicación corporativa es el eje que rige y posibilita la consecución de logros en las instituciones (Apolo et al., 2017). Por ello la gestión estratégica integral de la comunicación es una pieza clave en la competitividad de las organizaciones y la comunicación interna

“se ha convertido en un elemento dinamizador y de soporte de las estrategias de cualquier organización” (Álvarez-Nobell; Lesta, 2011, p. 12),

que ayuda a transmitir la identidad y los valores de la marca. Esto se debe a que la personalidad corporativa se manifiesta en los actos de la empresa y en su estilo comunicativo, así como en la forma en que se relaciona no sólo con los públicos externos sino con los internos, concretados en sus empleados (Costa, 2018).

La comunicación interna posibilita la adaptación al cambio (Elías; Mascaray, 1998) ya que

“se trata de un elemento clave que sustenta y articula el resto de las estrategias de comunicación de la compañía, cohesionando su estructura interna y ayudando a objetivos concretos” (Peña-Acuña; Caldevilla-Domínguez; Batalla-Navarro, 2017, p. 317).

Abundan los autores que mantienen que la comunicación interna tiene un papel determinante en el sentimiento de pertenencia de los empleados hacia la organización (Ruiz-De-Alba-Robledo, 2013; Karanges et al., 2015; Peña-Acuña; Batalla-Navarro, 2016; Wills-Espinosa et al., 2017), ya que a través de ella la empresa logra su aceptación e integración (Carpriotti, 1999) y el aumento del compromiso organizacional (Welch; Jackson, 2007; Neto; Cruz, 2017). Esto se debe a que

“la comunicación interna es un elemento imprescindible para lograr la implicación del personal” (Villafañe, 2000, p. 240).

En la actualidad este objetivo pasa por fomentar el diálogo y la conversación y por hacer partícipes a los empleados de los diferentes procesos (Quirke, 2017).

La comunicación interna se emplea para cimentar la reputación y crear experiencia de marca. Algunas tendencias en herramientas de comunicación interna son la implementación de intranet social, gamificación, redes sociales para impulsar el *engagement* y embajadores de marca (Pintado-Blanco; Sánchez-Herrera, 2017), así como realidad virtual o videoconferencia (Castillo-Esparcia, 2008), entre muchas otras. Estas nuevas herramientas vienen a sumarse a otras ya tradicionales (Xifra, 2011) como revistas internas o tableros de anuncios.

Es necesario resaltar que la comunicación interna debe gestionarse desde el departamento de comunicación y no desde el de recursos humanos, como ocurre en algunos casos, aunque la colaboración y el trabajo coordinado entre ambos resulte enriquecedor (Almansa-Martínez, 2005) y los medios de comunicación interna puedan ponerse a disposición de la gestión de trabajadores.

Por otra parte, el concepto de felicidad aplicado al ámbito profesional es complejo y ambiguo, ya que se vincula a aspectos laborales, ambientales y personales (Warr, 2013). A esto se debe que el comportamiento organizativo positivo asociado al rendimiento laboral haya sido abordado desde diversos enfoques, como el de la psicología positiva, que en ocasiones asocian la felicidad al placer y otras veces lo hacen al concepto de bienestar, implicando placer, compromiso y significado (Moccia, 2016). La falta de preocupación en algunas empresas hacia el sufrimiento de los empleados por parte de los responsables de personas y de su abordaje en los procesos de comunicación interna (Gismera-Tierno; Fernández-Fernández; Labrador-Fernández, 2017) es un asunto que merece profundización.

El papel de la comunicación es fundamental en aspectos como la implantación de la responsabilidad social corporativa (RSC), ya que contribuye a la integración de los componentes de la empresa a partir de los mensajes emitidos por la alta dirección (Aceituno-Aceituno *et al.*, 2013) o en la gestión de la calidad total en la empresa, donde los flujos de comunicación interna son básicos para gestionar los nuevos procesos (Nigro-Cardia, 2004). Sin embargo, la importancia en cuanto a la aportación que la comunicación interna puede suponer al bienestar, compromiso y felicidad en términos generales de los trabajadores es un campo amplio en el que investigar, ya que felicidad y trabajo son conceptos que están íntimamente ligados entre sí y vinculados a la realización personal (Fidelis; Borelli; Rech, 2015).

Un modo de observar la evolución y desarrollo de la comunicación interna es recurrir a organismos que reconocen iniciativas en este campo, como el *Observatorio de Comunicación Interna*, o a empresas de auditoría como *Great Place to Work*.

3. Metodología

Esta investigación se configura como un estudio descriptivo que se apoya en la combinación de métodos de análisis mixtos (Campos-Arenas, 2009) para que, a través de la triangulación de diversas fuentes de datos, sea posible “un conocimiento completo de los fenómenos que se estudian” (Berganza-Conde; Ruiz-San-Román, 2005, p. 33).

El diseño metodológico se basa en el análisis longitudinal (Wimmer; Dominick, 1996) de dos elementos que se toman como marco de referencia para el quinquenio 2014-2018 en cuanto al estudio de la comunicación interna llevada a cabo por las empresas españolas:

- el ranking *Great Place to Work*, España;
- los premios del *Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa* de España.

Estas dos entidades son relevantes en el campo de la comunicación interna debido a la amplia trayectoria que las respalda:

- cuentan con una dilatada experiencia, ya que el *Observatorio de Comunicación Interna* se fundó en 2001 y la versión española del ranking *Great Place to Work* se edita desde 2002;
- la envergadura de los estudios que publican los convierten en referentes en la esfera profesional de la comunicación interna organizacional en España y también son empleados en el entorno académico (Jaén-Díaz *et al.*, 2006; Salanova, 2009; Ramilo-Méndez, 2012; Medina-Aguerreberre, 2012).

Se han estudiado los instrumentos empleados por las diferentes organizaciones, sus prácticas más habituales, la presencia por sectores en las clasificaciones de ambas entidades y su relación con los entornos de trabajo. Las técnicas de recolección de datos que se han empleado han sido:

- Revisión bibliográfica documental: tanto para establecer el marco teórico de la investigación como para determinar los canales más importantes en comunicación interna.
- Análisis cuantitativo de las empresas recogidas en el ranking y reconocidas por el *OCI*: la muestra consta de las 250 empresas presentes entre 2014 y 2018 en el ranking y de las 38 galardonadas con los premios del *OCI*. La distribución anual es la que sigue:
 - 2014: 50 empresas del ranking y 7 premiados
 - 2015: 50 y 8
 - 2016: 50 y 9
 - 2017: 50 y 7
 - 2018: 50 y 7

Tanto el ranking como los premios se publican en las revistas corporativas de estas entidades, por lo que se han analizado las 10 revistas que abarca el período.

- Entrevistas semiestructuradas a representantes de ambas instituciones: Álvaro Martínez Ortega (Manager del Área de Estudios de GPTW) y Ana Domínguez Castaño (Departamento de Comunicación del Observatorio de Comunicación Interna).
- Análisis cualitativo y cuantitativo de documentación interna de las entidades.

En el estudio del ranking se valoran elementos (tabla 1) como el año, el tamaño de la plantilla o el sector de la empresa.

El ranking GPTW se elabora en España desde 2002 y en Estados Unidos desde 1992 y tiene presencia en 60 países. GPTW desarrolla una certificación derivada de una auditoría donde se valoran requisitos que, según el método propio de la consultora, debe cumplir una empresa para ser considerada un buen lugar para trabajar. Este sistema, que toma la confianza como un indicador de negocio, se configura en dos ejes:

- *Trust index*: supone 2/3 del peso en la valoración final de cada empresa. Se calcula mediante un cuestionario propuesto al total de la plantilla de la entidad, obteniendo un número de respuestas con un nivel de confianza del 95% y un 5% de margen de error. Se basa en cinco pilares: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería, sobre los que incluyen al menos 60 preguntas.
- *Culture audit*: supone 1/3 de la puntuación global. Recoge la visión de la organización, permitiendo identificar acciones concretas para la evolución de la cultura corporativa.

Para que una entidad pueda ser certificada y optar al ranking debe obtener en el *Trust index* al menos un 70% de respuestas positivas (valoradas con 4 ó 5 sobre 5) y estar por encima del percentil 50 en la calificación de la evaluación de todas las empresas. De las aproximadamente 70 empresas certificadas cada año en España de unas 300-400 que lo solicitan, las 50 que obtienen mayor puntuación pasan a formar parte del ranking, independientemente de su número de empleados, por lo que la presencia de entidades según su plantilla es variable.

Para estudiar los premios del *OCI* se establecen categorías (tabla 2) como la edición y el premio recibido, la empresa premiada, el sector al que pertenece o la práctica que lleva a cabo.

Tabla 1. Tabla de análisis del ranking GPTW

Año	2014/2015/2016/2017/2018
Nombre de la empresa	
Número de empleados	50-100 100-250 250-500 500-1000 >1000
Sector de la empresa	Farmacéutico-sanitario Tecnología Seguros Banca/sector financiero Industria/industria química/reciclaje Alimentación Hostelería y restauración Servicios profesionales/marketing Recursos humanos Servicios profesionales/gestión Gran consumo/electrónica <i>Retail</i> Automoción Telecomunicaciones Tabaco <i>Retail/textil</i> Energético Transporte Sistemas de seguridad Inmobiliaria Cosmética

Tabla 2. Tabla de análisis de los premios del OCI

Edición - Año	2014/2015/2016/2017/2018
Categoría	Campaña de comunicación interna Estrategia de comunicación interna para la gestión del cambio Estrategia global de social media y entornos digitales Estrategia y plataforma online Herramienta 2.0 y de social media Mejor practica de comunicación interna en responsabilidad social empresarial Mejor publicación en soporte convencional para la comunicación interna Plan estratégico de comunicación personal "En cascada" Plataforma y soporte online para la gestión eficaz de la comunicación interna Política de comunicación interna en pymes Práctica de comunicación interna en Latinoamérica
Premiado	
Sector de la empresa	Banca/servicios financieros Industria/reciclaje <i>Retail</i> Seguros Telecomunicaciones Aerolíneas Alimentación Construcción Energético Farmacéutico-sanitario Cosmética Defensa estatal Gran consumo/electrónica Hostelería y restauración Servicios Servicios profesionales/gestión Recursos humanos Transporte
Práctica	Descripción y herramientas de comunicación empleadas

Los premios del *OCI* son un reconocimiento a empresas que destacan en su comunicación interna con respecto a diferentes categorías. Comenzaron en 2009 y reciben unas 70-80 candidaturas anuales. Las empresas se postulan y el jurado, compuesto por profesionales de reconocido prestigio, selecciona tres empresas finalistas en cada categoría, entre las que otorga los premios.

En el análisis documental del material obtenido tanto de *GPTW* como del *OCI* (tabla 3) se han tenido en cuenta elementos como informes de *Trust index*, informes de las mejores prácticas, presentaciones internas para clientes de *GPTW* o informes de los premios del *OCI*, además del contenido de sus foros.

Tabla 3. Análisis de documentación propia de *GPTW* y *OCI*

Entidad	Documentación analizada
<i>Great Place to Work</i> , España	Informe <i>Trust index</i> 2014-2018 Informe prácticas de los <i>Best workplaces</i> 2014-2018 Presentación interna para clientes <i>GPTW</i> Dossieres de prensa <i>Best workplaces</i> 2014-2018
<i>Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa</i>	Informes de los premios del <i>OCI</i> 2014-2018 Foros del <i>OCI</i> 2014-2018 donde se presentan los casos ganadores

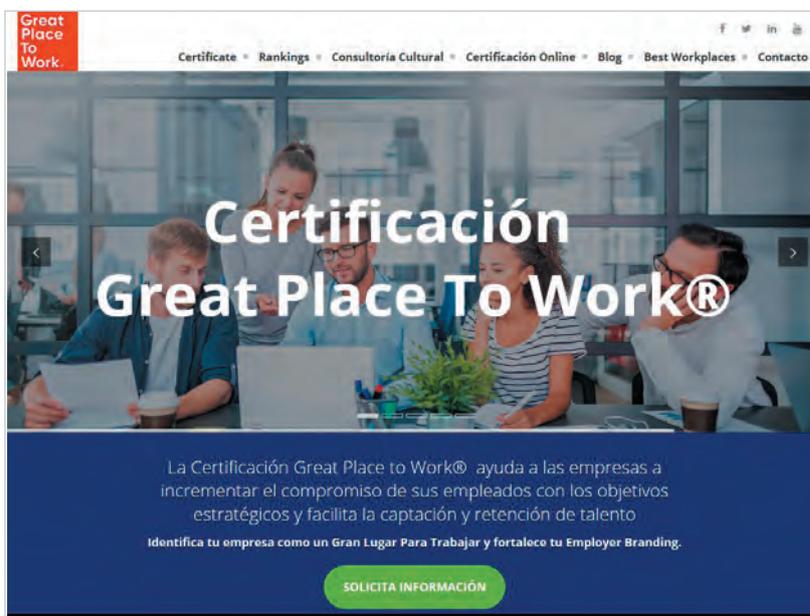
4. Resultados

4.1. Análisis del ranking *Great Place to Work* 2014-2018

El ranking *GPTW*, en sus ediciones de 2014 a 2018, abarca 250 empresas, 50 por año; de ellas el 58,4%, es decir 146 corporaciones, repiten presencia en el ranking, por lo que a lo largo de los cinco años hay 104 empresas únicas. En el quinquenio estudiado la distribución media de empresas según el volumen de su plantilla es:

- 25% entre 250-500 trabajadores
- 24% entre 100-250
- 18% más de 1.000
- 17% entre 100-250
- 16% entre 50-100

Las empresas que repiten presencia en la clasificación han permanecido en el mismo tramo de plantilla a excepción de *AbbVie*, que en 2014 tenía de 250 a 500 trabajadores y entre 2015 y 2018 aumentó su plantilla y se sitúa en el rango entre 500 y 1000 empleados.



<https://greatplacetowork.es>

El análisis revela las mejores prácticas (tabla 4) que de forma global llevan a cabo las empresas que han obtenido un puesto en el ranking durante las últimas cinco ediciones. Estas iniciativas enfocadas a lograr los objetivos de la organización se clasifican en nueve apartados: Hablar, Escuchar, Agradecer, Inspirar, Desarrollar, Cuidar, Celebrar, Compartir y Contratar. En todas ellas están presentes diferentes estrategias, tácticas o herramientas de comunicación interna. Ello indica que en las mejores empresas para trabajar, la comunicación hacia los públicos internos es una constante que impregna las mejores prácticas con el fin de obtener el reconocimiento de los empleados.

Tabla 4. Mejores prácticas de las empresas del ranking *GPTW* 2014-2018

Hablar
Comunicación formal (conferencias, convenciones)
Flujos de información intraequipos, líderes de opinión de cada área o <i>managers</i>
Información corporativa inmediata y transparente sobre cambios o decisiones
Escuchar
Reclamar, canales para denuncias internas garantizando anonimato
Reuniones periódicas de <i>feedback</i>
Instalaciones que fomenten el diálogo (<i>open space</i> , <i>chill out</i> , salas de reuniones informales)

Agradecer
Agradecimiento informal de los managers
Dotar de medios de reconocimiento para los equipos
Agradecimientos institucionales o premios por méritos
Inspirar
Iniciativas para reformar la cultura y vincular emocionalmente a los empleados
Fomentar la colaboración
Hacer partícipes a los empleados de la contribución al negocio y a la sociedad
Desarrollar
Dirigir a todos los niveles de la organización, segmentando colectivos específicos
Formación teórica y práctica en conocimientos, habilidades y comportamientos
Involucrar a los empleados en el diseño del plan de desarrollo
Cuidar
Ayuda en situaciones especiales o difíciles
Campañas o iniciativas para promover la salud y bienestar
Políticas de flexibilidad y conciliación
Adaptar <i>facilities</i> (entorno y nuevas formas de trabajo)
Celebrar
Momentos únicos y especiales (aniversarios, lanzamientos de productos, logros...)
Celebraciones temáticas
Celebraciones informales por equipos
Compartir
Políticas de responsabilidad social corporativa
Involucrar a los empleados en las iniciativas
Fomentar colaboración con los grupos de interés
Contratar
Cuidar la experiencia de los candidatos
Utilizar medios digitales y datos
Utilizar referencias de empleados
Involucrar a los empleados en el proceso
Realizar una comunicación transparente del proceso

Elaborado a partir de datos de *GPTW*

La relevancia de estas prácticas a nivel de comunicación interna puede establecerse del siguiente modo: Escuchar, Agradecer, Inspirar, Cuidar, Celebrar, Compartir, Hablar, Desarrollar y Contratar. Álvaro Martínez (comunicación personal, 21 de marzo de 2019) resalta en la entrevista el papel clave de la comunicación interna ya que cuando a los empleados se les proporciona la información adecuada con total transparencia se alinean con el papel que tienen en la organización.

El análisis del cuestionario *Trust index* de las empresas del ranking indica que el promedio total es de 82 puntos sobre 100 entre 2014 y 2017 y un punto inferior (81) en 2018. A lo largo de los cinco años en todas estas secciones la puntuación ha sido superior a 79, siendo el promedio de Orgullo el que alcanza mejor valoración y el de Imparcialidad el que menos (gráfico 1).

En cuanto a la calificación global de los empleados sobre si consideran las empresas como un lugar ‘Excelente’ para trabajar el promedio es de 87 puntos sobre 100, aunque ha descendido de 88 puntos en 2014 a 85 en 2018. Otras cuestiones como si ‘los superiores son accesibles y es fácil hablar con ellos’, si ‘cuando te incorporas a la empresa, te sientes bien acogido/a’, si se celebran ‘los acontecimientos especiales’ o si ‘es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar’ también obtienen respuestas muy positivas a lo largo de los años. En las preguntas sobre si los empleados son tratados de manera justa independientemente de su edad, raza, sexo u orientación sexual las puntuaciones son muy altas, superiores a 90 puntos. Igual ocurre en la cuestión sobre si reciben un buen trato independientemente de la posición que ocupen en la empresa. Las puntuaciones, aunque siempre por encima de 70 puntos, son más bajas en aspectos como si se anima a equilibrar vida personal y laboral, si todos tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento especial o si los superiores ‘incentivan, consideran y responden sinceramente a nuestras ideas y sugerencias’.

Las empresas del ranking *GPTW* son consideradas como excelentes por el 87% de sus empleados

Según Álvaro Martínez (comunicación personal, 21 de marzo de 2019):

“las compañías con un *Trust index* superior a 80 puntos generan retornos financieros de hasta 3 veces más a sus accionistas que empresas con un *Trust index* menor”.

Las empresas analizadas pertenecen a 21 sectores productivos, en los que destacan el farmacéutico-sanitario y tecnología-seguros, seguidos por otros que van desde banca-sector financiero, a industria, *retail*, servicios profesionales, tecnología o transportes.

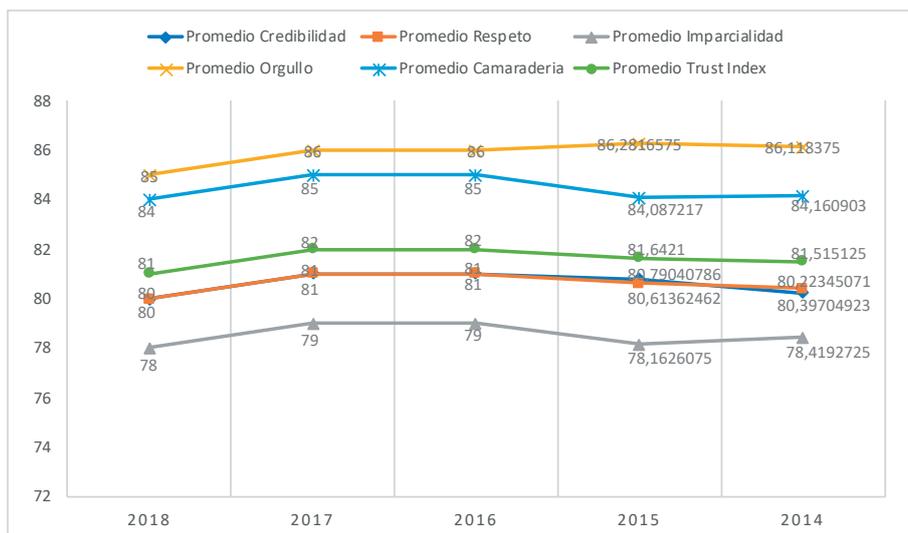


Gráfico 1. Promedios en los apartados del cuestionario *Trust index* por las empresas presentes en el ranking *Great Place to Work* entre 2014 y 2018. Elaborado a partir de datos de GPTW.

La importancia cuantitativa de los sectores productivos (tabla 5) experimenta variaciones si se analiza el tamaño de la plantilla. Hay segmentos como el de las empresas de 50 a 100 trabajadores donde lo preeminente son tecnológicas o el de más de 1.000 empleados, donde las empresas que se dedican a los recursos humanos ocupan el segundo puesto (19,6%). Un caso significativo es el del *retail*, que a nivel global supone únicamente un 3,2% y en el segmento de plantillas que superan los 1.000 integrantes asciende hasta un 17,4%.

En cifras totales destaca el sector farmacéutico en todos los casos y el sector tecnología en las empresas de hasta 500 empleados. Los demás sectores tienen grandes variaciones debidas al tamaño de las plantillas, incluso con ausencias en todos los rangos de gran parte de ellos, ya que hay una media de 9,8 sectores que no aparecen en cada segmento.

Tabla 5. Sectores presentes en el ranking *Great Place to Work* 2014-2018

Sectores	% presencia global	% presencia según plantilla				
		50-100	100-250	250-500	500-1000	>1000
Farmacéutico-sanitario	24,8	12,2	25,0	27,4	35,7	21,8
Tecnología	14,4	29,3	18,3	17,7	4,8	0
Seguros	10,8	0	10,0	9,7	21,4	13,0
Banca/sector financiero	5,2	4,9	5,0	6,5	2,4	6,5
Industria/industria química/reciclaje	5,2	0	18,3	0	7,1	0
Alimentación	5,2	2,4	5,0	6,5	9,5	2,2
Hostelería-restauración	4,4	9,8	10,0	1,6	0	0
Servicios profesionales/marketing	4,4	9,8	1,7	9,7	0	0
Recursos humanos	4,0	0	1,7	0	0	19,6
Servicios profesionales/gestión	3,2	12,2	1,7	0	0	4,3
Gran consumo/electrónica	3,2	2,4	1,7	4,8	7,1	0
<i>Retail</i>	3,2	0	0	0	0	17,4
Automoción	2,8	9,8	0	4,8	0	0
Telecomunicaciones	2,0	0	1,7	0	2,4	6,5
Tabaco	1,6	0	0	3,2	4,8	0
<i>Retail</i> /textil	1,6	0	0	0	0	8,7
Energético	1,6	0	0	6,5	0	0
Transporte	1,2	2,4	0	1,6	2,4	0
Sistemas de seguridad	0,4	2,4	0	0	0	0
Inmobiliaria	0,4	0	0	0	2,4	0
Cosmética	0,4	2,4	0	0	0	0

Elaborado a partir de datos de GPTW

Otro resultado relevante es la permanencia de las empresas en el ranking, cuya media es de 2,4 años y varía según el número de empleados (gráficos 2 y 3).

Los datos más nivelados respecto al tamaño de la plantilla se encuentran en las empresas que tienen presencia un año en el ranking, ya que no hay grandes disparidades. A medida que aumenta la permanencia se incrementa la diferencia ya que las empresas que aparecen dos años son mayoritariamente grandes (más de 500 trabajadores). En lo que se refiere a tres años de permanencia la presencia vuelve a estar equilibrada y en cuatro y cinco años los resultados se polarizan.

4.2. Análisis de los premios del Observatorio de Comunicación Interna 2014-2018

En los premios del OCI de 2014 a 2018 ha habido 38 galardones y 37 empresas premiadas, ya que ING Direct recibió dos premios en 2014 (Campaña de comunicación interna y Herramienta 2.0 y de social media).

Los principales proyectos premiados por el OCI (gráfico 4) se desglosan en:

- campañas globales de comunicación interna con diversos elementos y soportes (19,4%);
- mejoras generales de las herramientas internas (13,9%);
- revistas internas online o físicas (11,1%);
- implementación o mejora de la intranet;
- acciones con un concurso como eje;
- aplicaciones móviles para empleados, red social interna y embajadores de marca.

Entre las acciones que tienen un único ejemplo (2,8%) destacan cuatro campañas sobre mejoras del clima laboral o la plantilla:

- de reconocimiento de empleados;
- de racionalización de horarios y fomento de la conciliación;
- de promoción de la salud y de prevención de riesgos laborales;
- de promoción de la seguridad vial y aumento de pertenencia entre los trabajadores.

Así, un 11,1% de los premios reconocen acciones para mejorar la experiencia de los empleados.

En los sectores de las empresas premiadas destaca banca (23,7%), al que pertenecen 9 organizaciones. El resto apenas se repiten, ya que lo hacen en tres ocasiones (7,9%) industria, retail y seguros; en dos (5,3%) farmacéutico-sanitario, telecomunicaciones, aerolíneas, construcción, alimentación y energético; y en una (2,6%) gran consumo, hostelería, servicios profesionales, recursos humanos, transporte, cosmética, defensa estatal y servicios.

Al analizar los sectores en base a los premios, el más numeroso es banca (63,6% de las categorías) seguido por industria/reciclaje (27,3%). Hay 9 sectores que sólo aparecen en una categoría (9%) y 7 sectores que aparecen en 2 categorías.

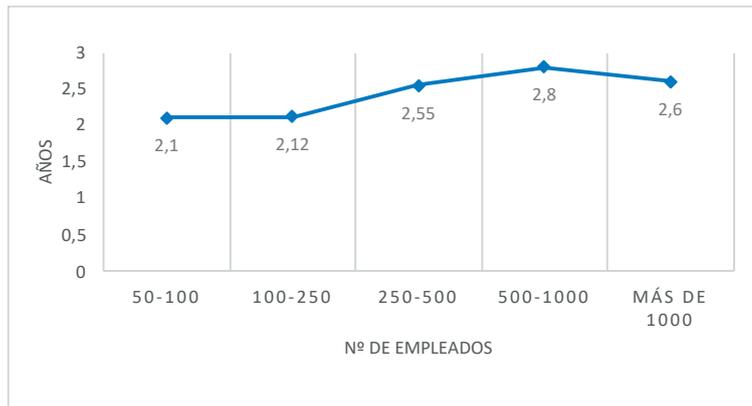


Gráfico 2. Permanencia en el ranking *Great Place to Work* entre 2014 y 2018. Elaborado a partir de datos de *GPTW*.

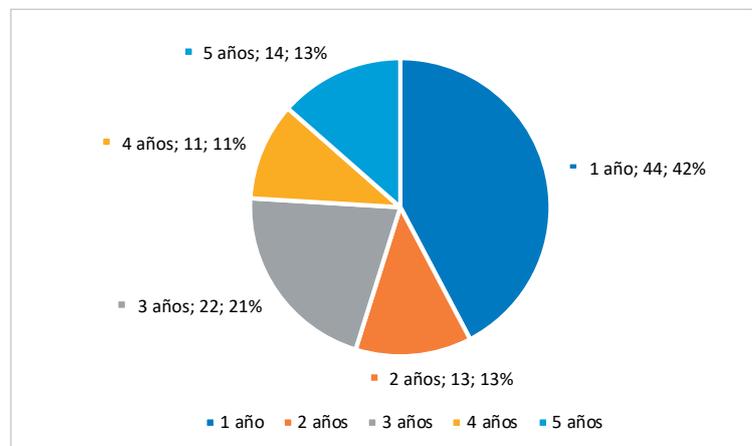
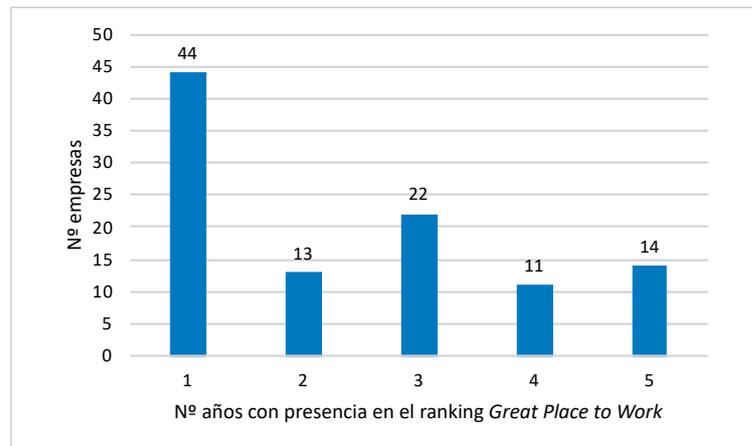


Gráfico 3. Permanencia de las empresas en el ranking *GPTW* entre 2014 y 2018. Elaborado a partir de datos de *GPTW*.

Las empresas con una presencia más estable a lo largo del tiempo en el ranking *GPTW* son las que superan los 500 trabajadores

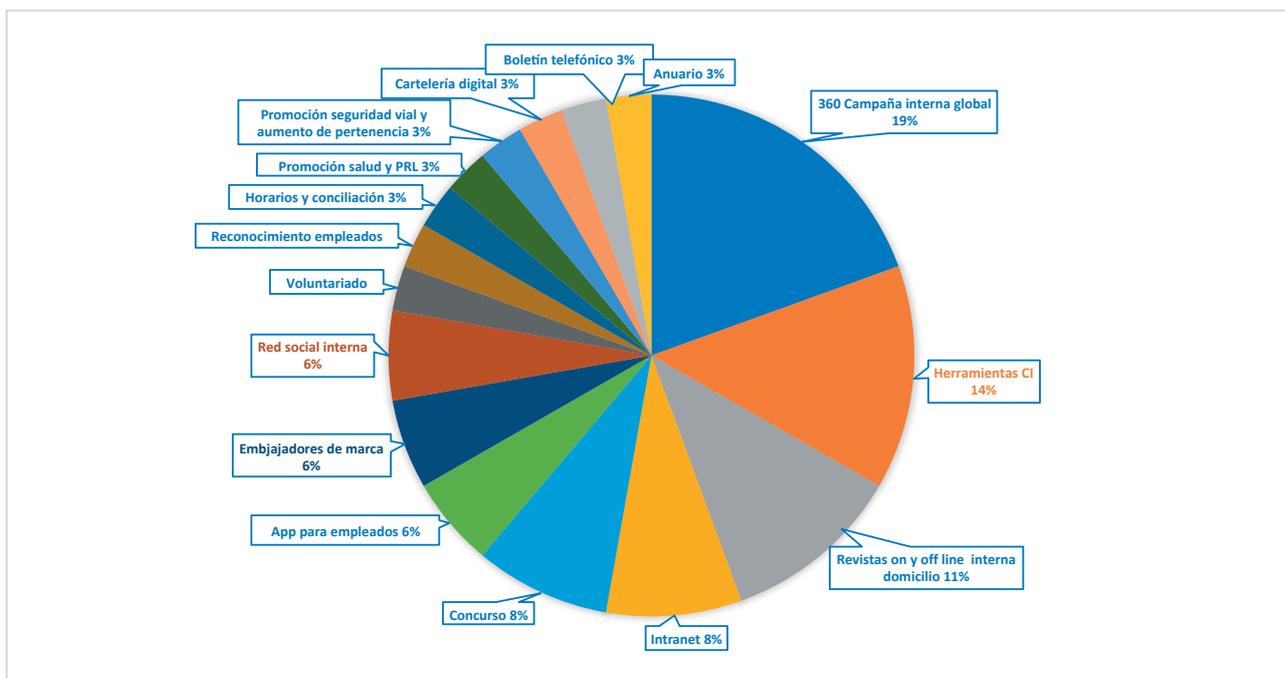


Gráfico 4. Acciones premiadas por el *Observatorio de Comunicación Interna* 2014-2018. Elaborado a partir de datos del *OCI*.

Los 11 tipos de premio han variado a lo largo de las ediciones:

- Campaña de comunicación interna (2014-2018);
- Estrategia de comunicación interna para la gestión del cambio (2014-2018);
- Mejor práctica de comunicación interna en responsabilidad social empresarial (2014-2018);
- Mejor publicación física para la comunicación interna (2014-2018);
- Práctica de comunicación interna en Latinoamérica (2015-2018);
- Política de comunicación interna en pymes (2017-2018);
- Estrategia y plataforma online (2017-2018);
- Estrategia global de social media y entornos digitales (2014-2016);
- Plataforma y soporte online para la gestión eficaz de la comunicación interna (2014-2016);
- Herramienta 2.0 y de social media (2014) y
- Plan estratégico de comunicación personal ‘En cascada’ (2015).

En el histórico de categorías, un 36,6% (4) son online y un 63,6% no lo son, siendo una de ellas expresamente convencional, aunque también categorías que no son online premian campañas que incluyen medios digitales complementarios. Se percibe una evolución en los galardones:

- a partir de 2017 se unifican los referentes a acciones online, por lo que se elimina la sobredimensión que recibían en algunas ediciones y se equipara su importancia a otras herramientas;
- se amplía el alcance incluyendo las categorías de Latinoamérica y pymes.

4.3. Análisis comparativo del ranking *Great Place to Work* y de los premios del *Observatorio de Comunicación Interna* 2014-2018

Entre el ranking *GPTW* y el *OCI* tan sólo se repiten 4 empresas: *DKV Seguros*, *ING Bank*, *LG Electronics* y *Voda-*

Los principales proyectos premiados por el *OCI* son campañas globales de comunicación interna con diversos elementos y soportes



<http://www.observatoriocomunicacioninterna.es>

fone. En cuanto a las prácticas e instrumentos de comunicación interna existe una amplia coincidencia en los resultados obtenidos del análisis comparativo (tabla 6).

Tabla 6. Herramientas de comunicación interna más empleadas

Great Place to Work	OCI
Habilidades de comunicación y escucha activa	Campañas internas globales para cambiar actitudes y propiciar el cambio y la diversidad
Líderes de opinión y embajadores de marca	Revistas internas
Redes sociales internas	Embajadores de marca
Intranet	Intranet y blogs corporativos
Revistas internas	Redes sociales y aplicaciones internas
Canales de TV	Eventos y concursos para empleados
Empleo de pantallas, cartelería o el fondo de pantalla de los ordenadores de los propios empleados	Cartelería digital y otras herramientas novedosas de CI, como pantallas y presentaciones digitales interactivas
Campañas de <i>merchandising</i>	Formación online
Eventos	<i>Merchandising</i>
Oficinas que fomentan la cooperación, co-creación y colaboración	Canal de TV
	Voluntariado corporativo

Elaborado a partir de datos de GPTW y OCI

Las tendencias en comunicación interna (A. Martínez, comunicación personal, 21 de marzo de 2019) se orientan a analizar la experiencia de empleado para aumentar su confianza e identificación a través de tecnología y aplicaciones cada vez más interactivas y ágiles, que permitan participar, hablar, escuchar y trabajar en remoto, como las redes sociales o el portal del empleado. Otros puntos destacados son las instalaciones y espacios inspiradores que fomenten la comunicación, colaboración e innovación, y el trabajo con los líderes para aumentar la cercanía, transparencia y métodos de trabajo más ágiles.

La presencia de los sectores productivos de las empresas estudiadas en ambas categorías es muy desigual (gráfico 5), ya que la importancia de algunos es muy dispar y un 44% no está presente en alguna de las dos secciones. Las mayores diferencias se dan en los sectores con más peso tanto en una como en otra categoría: en GPTW el más importante es el farmacéutico-sanitario (24,8%), que sin embargo supone un 5,3% en el OCI; entre los premiados por el OCI destaca el sector banca (23,7%), que en el ranking apenas supone un 5,2%. Otros sectores muy dispares son tecnología, servicios profesionales/marketing, aerolíneas y construcción.

La presencia de los sectores productivos es muy desigual: en GPTW el más importante es el farmacéutico-sanitario y en los premios del OCI la banca

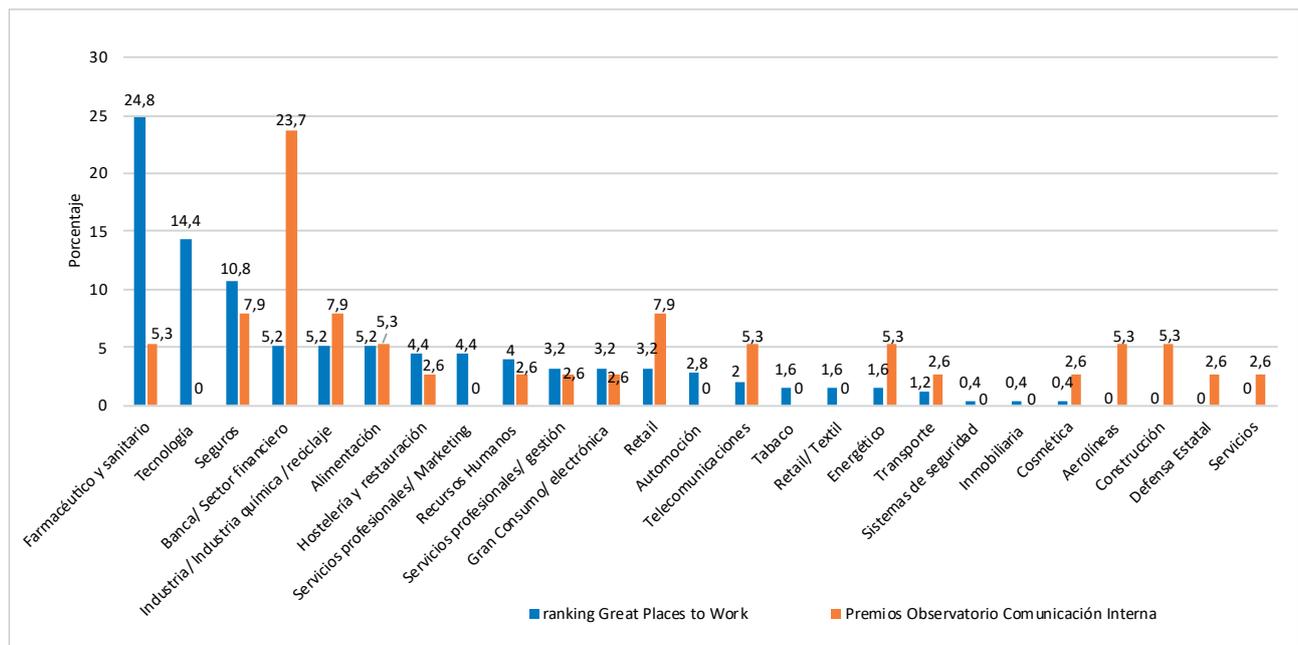


Gráfico 5. Comparativa de la presencia por sectores en el ranking *Great Place to Work* y en los premios del *Observatorio de Comunicación Interna* 2014-2018.

Elaborado a partir de datos de GPTW y OCI.

5. Conclusiones y discusión

Este trabajo incide en que la implementación de estrategias de comunicación interna, tal y como señalan otras investigaciones (**Capriotti**, 1999; **Villafañe**, 2000; **Welch; Jackson**, 2007; **Ruiz-De-Alba-Robledo**, 2013; **Karanges et al.**, 2015; **Peña-Acuña; Batalla-Navarro**, 2016; **Wills-Espinosa et al.**, 2017; **Neto; Cruz**, 2017), contribuye a generar compromiso e implicación en los trabajadores y se configura como un elemento fundamental en la transformación empresarial, coincidiendo con el posicionamiento de trabajos previos sobre este tema (**Álvarez-Nobell; Lesta**, 2011; **Apolo et al.**, 2017).

En respuesta a los objetivos señalados, esta investigación revela una coincidencia en las herramientas y prácticas empleadas en la comunicación interna de las organizaciones estudiadas. También destaca la importancia que otorgan a la gestión integral del cambio a través de campañas globales dirigidas a sus empleados y mandos con el objetivo de desarrollar tanto la escucha activa como la transformación del clima corporativo. Estos resultados son acordes a lo planteado por **Elías y Mascaray** (1998) en cuanto al papel de la comunicación interna para posibilitar la adaptación al cambio de las organizaciones.

La implementación de estrategias de comunicación interna contribuye a generar compromiso e implicación en los trabajadores

Según este estudio, el uso de aplicaciones digitales está equilibrado con el empleo de medios físicos convencionales, aunque suelen aplicarse de forma combinada en estrategias integrales. Estos resultados perfilan como las más destacadas los embajadores de marca, las redes sociales internas, las aplicaciones móviles internas, el uso de intranet, los eventos, el uso de pantallas y cartelería digital y las revistas internas. Además, indican las tendencias futuras en cuanto a sistemas de comunicación interna, que se concretan en el uso de nuevas tecnologías interactivas, el diseño de espacios e instalaciones que fomenten los flujos comunicativos y el trabajo con los líderes para aumentar la transparencia y la agilidad.

Las líneas generales que seguirá la comunicación interna, según los resultados obtenidos, se centrarán en fomentar la comunicación y la experiencia del empleado para obtener su confianza y que sus intereses se alineen con los de la compañía. Esto concuerda con lo planteado por **Quirke** (2017) respecto a la necesidad de hacer partícipes a los trabajadores sobre los procesos de la marca.

A tenor de los resultados se concluye que el ranking *Great Place to Work* es más relevante en empresas de los sectores farmacéutico-sanitario, tecnología y seguros; por su parte, los premios del *Observatorio de Comunicación Interna*, pese al predominio del sector bancario, están mucho más diversificados. Así, no existe una preferencia por obtener este reconocimiento por parte de empresas de sectores concretos, mientras que la certificación de *GPTW* parece ser de relevancia en determinados mercados por la participación que genera.

Se perfilan como herramientas destacadas los embajadores de marca, las redes sociales y aplicaciones móviles internas, el uso de intranet, los eventos, las pantallas y cartelería digital y las revistas internas

De cara a futuras investigaciones se sugiere profundizar en la relación entre comunicación interna y felicidad de los empleados en diferentes sectores y contextos. También se pueden incluir otras variables como la percepción de la felicidad y el bienestar por parte de los trabajadores.

6. Referencias bibliográficas

Aceituno-Aceituno, Pedro; Cea-Moure, Ramiro; Casado-Sánchez, José-Luis; Ruiz-de-Azcárate-Varela, Carmen (2013). "La comunicación como factor clave en la implantación de la responsabilidad social corporativa: el caso de *Crédit Agricole España*". *El profesional de la información*, v. 22, n. 4, pp. 326-332. <https://doi.org/10.3145/epi.2013.jul.08>

Almansa-Martínez, Ana (2005). "Relaciones públicas y gabinetes de comunicación". *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, v. 32, pp. 117-132. <https://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/15175/179895>

Álvarez-Nobell, Alejandro; Lesta, Laura (2011). "Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización". *Palabra clave*, v. 14, n. 1, pp. 11-30. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64920732002>

Apolo, Diego; Báez, Valerie; Pauker, Lizeth; Pasquel, Gabriela (2017). "Gestión de comunicación corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica". *Revista latina de comunicación social*, n. 72, pp. 521-539. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1177>

Berganza-Conde, María-Rosa; Ruiz-San-Román, José A. (2005). *Investigar en comunicación: guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: McGraw Hill. ISBN: 84 481 9825 5

- Campos-Arenas, Agustín** (2009). *Métodos mixtos de investigación: integración de la investigación cuantitativa y la investigación cualitativa*. Magisterio Editorial. ISBN: 978 958 2005795
- Capriotti, Paul** (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel Comunicación. ISBN: 84 344 1275 6
http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf
- Castillo-Esparcia, Antonio** (2008). "Estudio sobre el uso de las tecnologías de la comunicación en la comunicación interna". *Anagramas. Rumbos y sentidos de la comunicación*, v. 6, n. 12, pp. 91-103.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4851611>
- Cheney, George; Zorn Jr., Theodore E.; Planalp, Sally; Lair, Daniel J.** (2008). "Meaningful work and personal/social well-being organizational communication engages the meanings of work". *Annals of the International Communication Association*, v. 32, n. 1, pp. 137-185.
<https://doi.org/10.1080/23808985.2008.11679077>
- Costa, Joan** (2018). "Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI". *Razón y palabra*, v. 22, n. 1_100, pp. 356-373.
<http://revistarazonypalabra.com/index.php/ryp/article/view/1160>
- Elías, Joan; Mascaray, José** (1998). *Más allá de la comunicación interna: diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. Barcelona: Gestión 2000. ISBN: 978 84 80882545
- Fidelis, Andréa-Cristina; Borelli, Verena-Alice; Rech, Jane** (2015). "A relação entre felicidade e trabalho: Um estudo exploratório com profissionais ativos e aposentados". En: *Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão*, n. 4, pp. 1-18.
<https://doi.org/10.18226/610001/MOSTRAXV.2015.83>
- Fisher, Cynthia D.** (2010). "Happiness at work". *International journal of management reviews*, v. 12, n. 4, pp. 384-412.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Gismera-Tierno, Eduardo; Fernández-Fernández, José-Luis; Labrador-Fernández, Jesús** (2017) "Comunicación interna, sufrimiento y gestión de personas. Una aportación desde la filosofía". *Revista internacional de investigación en comunicación. aDResearch ESIC*, v. 16, n. 16, pp. 116-135.
<https://doi.org/10.7263/adresic-016-006>
- Jaén-Díaz, Marian; Luceño-Moreno, Lourdes; Martín-García, Jesús; Rubio-Valdehita, Susana** (2006). "La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones". *eduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía*, v. 5, n. 1, pp. 3-32.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2010122>
- Karanges, Emma; Johnston, Kim; Beatson, Amanda; Lings, Ian** (2015). "The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study". *Public relations review*, v. 41, n. 1, pp. 129-131.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- Malhotra, Neeru; Ackfeldt, Anna-Lenna** (2016). "Internal communication and prosocial service behaviors of front-line employees: Investigating mediating mechanisms". *Journal of business research*, v. 69, n. 10, pp. 4132-4139.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.038>
- Medina-Aguerreberre, Pablo** (2012). "El valor estratégico de la comunicación". *Revista de comunicación y salud*, v. 2, n. 1, pp. 19-28.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3818627>
- Moccia, Salvatore** (2016). "Felicidad en el trabajo". *Papeles del psicólogo*, v. 37, n. 2, pp. 143-151.
<https://www.redalyc.org/html/778/77846055007>
- Neto, Cátia-Filipa; Cruz, Sofia-Alexandra** (2017). "Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da autoridade para as condições do trabalho". *Sociologia*, n. 34, pp. 47-72.
<https://doi.org/10.21747/08723419/soc34a3>
- Nigro-Cardia, Adriana** (2004). "Comunicação interna e gestão da qualidade total: o caso Volkswagen – unidade Resende". *Production*, v. 14, n. 2, pp. 6-17.
<https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000200002>
- Peña-Acuña, Beatriz; Batalla-Navarro, Pablo** (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Dykinson. ISBN: 978 84 9085 840 0
- Peña-Acuña, Beatriz; Caldevilla-Domínguez, David; Batalla-Navarro, Pablo** (2017). "Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna". *Chasqui: Revista latinoamericana de comunicación*, n. 134, pp. 315-330.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5974552.pdf>

- Pintado-Blanco, Teresa; Sánchez-Herrera, Joaquín** (2017). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. ESIC Editorial. ISBN: 978 84 17129354
- Proctor, Christine** (2014). *Effective organizational communication affects employee attitude, happiness, and job satisfaction*. Doctoral dissertation, Southern Utah University. Department of Communication.
<https://cutt.ly/6ei6hEQ>
- Quirke, Bill** (2017). *Making the connections: using internal communication to turn strategy into action*. Routledge. ISBN: 978 0 566087806
- Ramilo-Méndez, Nicolás** (2012). "10 años de Great Place to Work en España". *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, v. 25, n. 266, pp. 54-59.
- Ruiz-De-Alba-Robledo, José-Luis** (2013). "El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno". *Revista de estudios empresariales*, 2ª época, n. 1, pp. 67-86.
<https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/847/808>
- Salanova, Marisa** (2009). "Organizaciones saludables, organizaciones resilientes". *Gestión práctica de riesgos laborales*, n. 58, pp. 18-23.
<http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/73232>
- Salas-Vallina, Andrés; Alegre, Joaquín; Fernández-Guerrero, Rafael** (2018). "Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda". *European research on management and business economics*, v. 24, n. 3, pp. 149-159.
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.05.003>
- Villafañe, Justo** (2000). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide. ISBN: 978 84 368 1250 3
- Warr, Peter** (2013) "Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada". *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, v. 29, n. 3, pp. 99-106.
<https://doi.org/10.5093/tr2013a15>
- Welch, Mary; Jackson, Paul R.** (2007). "Rethinking internal communication: A stakeholder approach". *Corporate communications: An international journal*, v. 12, n. 2, pp. 177-198.
<https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Wills-Espinosa, Nicola; Ceballos-Icaza, María-Ileana; Sadi, Gabriel; Ancin-Adell, Irene** (2017). "La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana". *Austral comunicación*, junio, v. 6, n. 1, pp. 133-160.
<https://doi.org/10.26422/aucom.2017.0601.wil>
- Wimmer, Roger D.; Dominick, Joseph R.** (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sus métodos*. Bosch. ISBN: 84 7676 359 X
- Xifra, Jordi** (2011). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid: Tecnos. ISBN: 978 84 30972135
<http://abrapcorp.org.br/arquivos/manual-rrpp.pdf>

Cronología de la Documentación Española



<https://www.crodoc.es>

Comunicación interna y narrativas transmedia, nuevas estrategias para la empresa responsable. Estudio de caso de *Telefónica*

Internal communication and transmedia narratives, new strategies for responsible companies. *Telefónica* case study

Paula Pineda-Martínez; Isabel Ruiz-Mora

Cómo citar este artículo:

Pineda-Martínez, Paula; Ruiz-Mora, Isabel (2019). "Comunicación interna y narrativas transmedia, nuevas estrategias para la empresa responsable. Estudio de caso de *Telefónica*". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280524.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.24>

Artículo recibido el 10-04-2019
Aceptación definitiva: 27-06-2019



Paula Pineda-Martínez ✉

<https://orcid.org/0000-0002-2565-1390>

Universidad del País Vasco (UPV/EHU)
Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación
Departamento de Comunicación Audiovisual y
Publicidad
Barrio de Sarriena, s/n.
48940 Leioa (Bizkaia), España
paula.pineda@ehu.eus



Isabel Ruiz-Mora

<http://orcid.org/0000-0003-0723-9850>

Universidad de Málaga
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Departamento Comunicación Audiovisual y
Publicidad
Campus de Teatinos, s/n.
29071 Málaga, España
isabelruiz@uma.es

Resumen

A partir de la creencia de que la participación y el intercambio constituyen una condición indispensable para una comunicación eficaz con los públicos, este artículo presenta las narrativas transmedia como catalizadores de la comunicación de la responsabilidad social empresarial (RSE) a los públicos internos, a través del caso *Play to Move* de *Telefónica*. Este enfoque resulta de especial interés ya que, hasta el momento, la mayoría de las investigaciones en torno a las narrativas transmedia han tratado el tema en relación a contenidos audiovisuales, siendo muy pocos los trabajos que lo han aplicado a la gestión de la comunicación, e inexistentes en lo que se refiere a la comunicación con los públicos internos de manera específica. Con el fin de abordar el tema de estudio, se adopta una perspectiva metodológica cualitativa, basada en una revisión de la bibliografía, y un estudio de caso para ilustrar la aplicación de esas narrativas transmediáticas a la comunicación de la responsabilidad social con los públicos internos. Los resultados demuestran que el *transmedia storytelling* es un enfoque efectivo de relaciones públicas para comunicar la estrategia de responsabilidad social de las empresas, sin olvidar la importancia de la participación de los empleados en esas políticas responsables. El futuro de las relaciones públicas y de la comunicación interna de la RSE pasa por la confluencia con otras disciplinas como la publicidad o el entretenimiento, y la incorporación a sus estrategias de la gamificación, el *storytelling* y la transmedialidad.

Palabras clave

Responsabilidad social empresarial; Negocio responsable; Transmedia; Narrativas transmedia; Gamificación; Comunicación interna; Comunicación organizacional; Comunicación corporativa; Empleados; Públicos internos; Relaciones públicas; Contenido de marca; Película de marca; Interactividad; *Yammer*; *Telefónica*.

Agradecimientos

Las autoras agradecen a Lourdes Tejedor (*Dirección de Sostenibilidad y Negocio Responsable en Telefónica*) y a Eduardo Puig de la Bellacasa (*Dirección Stakeholder Engagement y Reporte Corporativo en Telefónica*), por su colaboración y participación en el estudio.

Abstract

Based on the belief that participation and mutual exchange are an indispensable condition for effective communication with publics, this article presents transmedia storytelling as a driver of corporate social responsibility (CSR) communication to internal publics, through the *Play to Move* case study of *Telefónica*. This approach is of special interest since, to date, most of the research on transmedia storytelling has addressed the subject in relation to audiovisual content, with very few works that have applied it to communication management, and nonexistent in terms of communication with internal publics specifically. In order to address the topic of study, a qualitative methodological perspective is adopted, based on a literature review and a case study to illustrate the application of these transmedia narratives to the communication of social responsibility with internal publics. The results show that transmedia storytelling is an effective public relations approach to communicate the corporate social responsibility strategy, without forgetting the importance of employee participation in these responsible policies. The future of public relations and internal communication of CSR goes through the confluence with other disciplines such as advertising or entertainment, and the incorporation of gamification, storytelling and transmediality into their strategies.

Keywords

Corporate social responsibility; Responsible business; Transmedia; Transmedia storytelling; Gamification; Internal communication; Organizational communication; Corporate communication; Employees; Internal publics; Public relations; Branded content; Brand film; Interactivity; *Yammer*; *Telefónica*.

1. Introducción

La comunicación de la responsabilidad social empresarial (RSE) se encuentra en constante evolución. **Torres-Valdés y Campillo-Alhama** (2013) señalan que la dirección de comunicación (dircom) debe actuar como un agente de cambio para la generación de nuevos modelos, contenidos, mensajes e información, que construyan credibilidad, apoyo mutuo y confianza. **Niño-Benavides y Cortés-Cortés** (2018) afirman que los dircoms se enfrentan al reto de vincular la tecnología y sus nuevas vertientes (plataformas, redes sociales, transmedia y multimedia) a toda la acción comunicativa de las empresas, incluida la RSE. Se ha demostrado que la difusión de las tecnologías de la información y la comunicación promueve un nuevo entorno para el desarrollo del diálogo a través de la comunicación de las acciones de responsabilidad social (**Ferré-Pavía; Hiyo-Tambra, 2018; Orozco-Toro; Ferré-Pavía, 2013; Capriotti; Moreno, 2007**).

Castaño-González (2011) remarca la necesidad de comunicar la RSE no sólo hacia los públicos externos, sino también incluir a los internos como principales *stakeholders*. Más allá de los réditos económicos que pueden aportar, la autora recuerda que el protagonismo de los empleados en la comunicación de la RSE reforzará

“el sentido de pertenencia, el compromiso, la motivación, la satisfacción en el cargo y el trabajo en equipo, entre otros” (**Castaño-González, 2011, p. 173**).

Comunicar la RSE contribuye a la mejora de la reputación entre los grupos de interés (**Kim, 2011; Orozco-Toro; Ferré-Pavía, 2017**), al comunicar las acciones de RSE se fortalece y promueve tanto la identidad como la imagen corporativa (**Briceño; Mejías; Moreno, 2010**). Por tanto es necesario ver la comunicación no como una herramienta, sino como la estrategia (**Ferré-Pavía; Hiyo-Tambra, 2018**) que ayudará a conseguir los objetivos perseguidos. Como subrayan **Ferrari y Durán** (2018), la comunicación es un activo esencial para impulsar los procesos de sostenibilidad. Esto sólo se conseguirá siguiendo una planificación estratégica en la comunicación de la RSE, que gire en torno a los *stakeholders* como valedores de la propia RSE en la organización y sólo siguiendo un proceso planificado se podrá evaluar el retorno social de lo que se haya invertido en RSE (**Sáenz-Acosta; Ventura-Egoávil, 2014**).

Al amparo de la RSE se pueden acometer muchos temas de estudio; en nuestro caso abordaremos las relaciones con los públicos internos. Son varios los autores del campo de estudio de las relaciones públicas y la comunicación estratégica que han hecho alusión a este aspecto y a la necesidad de abordarlo como elemento clave (**Seitel, 2002; Xifra; Chias, 2008; Castillo-Esparcia, 2009; Míguez-González, 2011; Wilcox; Cameron; Xifra, 2012**).

El enfoque perseguido se cimienta en la relación que se establece entre RSE y relaciones públicas en las organizaciones y para ello trabajaremos bajo la definición de RSE del *Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social*:

“Una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales” (*Ethos, 2017, p. 17*).

Observamos que es necesario que las organizaciones mantengan una relación con sus públicos basada en el diálogo, teniendo en cuenta sus intereses y demandas y, sobre todo, siendo éticas. Abordar la gestión de la RSE desde las relaciones públicas es ineludible, la gestión de las relaciones con los públicos está tanto en el espíritu de la RSE como en las relaciones públicas (**Wang; Chaudhri, 2009, p. 247**).

En este trabajo se estudia una vinculación novedosa de la RSE con la comunicación estratégica transmediática como una nueva forma de transmitir los valores de la RSE y compartirlos con los empleados. Mediante nuevas estrategias comunicativas (narrativas transmedia, *storydoing*, *branded content*, entre otras) se implica al empleado en la creación del relato de la RSE y en la transmisión de los valores corporativos asociados al proyecto responsable.

2. Narrativas transmedia y responsabilidad social empresarial

Los procesos creativos en la actualidad se encuentran condicionados por la compleja evolución de los medios, soportes y formatos audiovisuales, marcados cada vez más por la existencia de fórmulas de hibridación y mestizaje de contenidos. En el campo de la *transcomunicación* (Ruiz-Muñoz; Ruiz-Mora, 2018), resultan significativos los casos de nuevas estrategias que combinan relaciones públicas, publicidad, información y entretenimiento para gestionar relaciones y crear experiencias completas.

Al acercarnos al concepto transmedia, debemos detenernos en la definición de Jenkins, precursor del término y el concepto, al definirlo como las historias que son contadas en diferentes medios y que fluyen a través de varias plataformas (Jenkins *et al.*, 2006, p. 46).

La narrativa transmedia se caracteriza por dos aspectos principales:

- una historia que se cuenta a través de múltiples medios y plataformas, donde cada medio constituye un punto de entrada a la historia y realiza su propia contribución a la construcción de la misma;
- la historia puede ser impulsada por las audiencias, ya que una parte de la misma no se limita a consumir el producto cultural, sino que amplía el universo narrativo con nuevas piezas textuales (Scolari, 2013; 2014).

La principal diferencia con el *cross-media*, término con el que se suele confundir, radica en que en este último el contenido se cuenta a través de diferentes medios y es necesario consumirlos todos para comprender la historia (Davidson, 2008), mientras que la narrativa multiplataforma consiste en la adaptación del mismo relato a varios soportes (Costa-Sánchez; Piñeiro-Otero, 2012).

De hecho, como se ha advertido, las narrativas transmedia cuentan con una serie de especificidades que van más allá de la fragmentación de la historia (Jenkins, 2009):

- Continuidad vs. multiplicidad: continuidad haciendo referencia a la coherencia y credibilidad, y multiplicidad a la posibilidad de acceder a versiones alternativas de los personajes, la historia, el universo...
- Expansión vs. profundidad: la expansión alude a la habilidad del público de difundir contenidos mediante diferentes canales, mientras que la profundidad se refiere al deseo de búsqueda de información.
- Inmersión vs. extracción: la inmersión supone que el espectador se “zambulle” en todos los mundos del universo transmedia, y la extracción, cómo se integran elementos de ese universo en la vida cotidiana.
- Construcción de mundos: son las extensiones de la narrativa y se producen mediante experiencias entre el mundo real y mundo digital, lo que está relacionado con los conceptos de inmersión y extracción previamente citados.
- Serialidad: se lleva a cabo en múltiples entregas.
- Subjetividad: los espectadores exploran la historia gracias a los personajes y sus puntos vista.
- Ejecución: cuando existe la posibilidad de que el trabajo realizado por los fans se convierta en parte de la propia narrativa transmedia (si se logra que el público participe activamente).

En la descripción del funcionamiento del escenario transmedia las historias pueden ser instrumentos para motivar a los públicos internos (La-Roda-Gómez, 2017) y que se conviertan en co-creadores del discurso de la organización, expandiendo los discursos, las historias y los mensajes. Fruto de esta estrategia se obtienen beneficios que van más allá de los resultados económicos,

“la conexión emocional que se establece con el consumidor va mucho más allá del mero acto de consumo y permite mantener una experiencia con la marca que sirve de fundamento para establecer relaciones a medio y largo plazo” (Galán, 2016, p. 922).

Al mismo tiempo, tampoco se reduce a transacciones comerciales y este enfoque innovador (Saavedra-Bautista; Cervo-Gómez; Mejía-Ortega, 2017) puede ser aplicado para contar historias y generar experiencias con múltiples aplicaciones y escenarios, como puede ser entre otros el caso de:

- marcas de alimentación (Galán, 2016);
- conjuntos arqueológicos como el caso de Atapuerca (Burgos, España) donde se aplica una estrategia transmedia para promocionarlo (Chomón-Serna; Busto-Salinas, 2018);
- promoción de series de televisión (Villén-Higueras, 2017);
- procesos de educación (Robin, 2005; Sugathan; Kalid, 2009; Grandío-Pérez, 2016);
- aprendizaje de idiomas (Tsou; Wang; Tzeng, 2003);
- simulación de inteligencia colectiva para la toma de decisiones (Rodríguez-Ruiz; López-Peinado; González-Gutiérrez, 2015);
- socialización de la adolescencia (Würfel, 2014);
- aprendizaje a través de experiencias transmediáticas (Corona-Rodríguez, 2015; Scolari *et al.*, 2018), entre otros.

El aspecto común y el éxito de las narrativas transmedia radica en que esta estrategia permite

“fidelizar a los usuarios porque generan experiencias que comparten y que les hacen sentirse partícipes del relato” (**Chomón-Serna; Busto-Salinas**, 2018, p. 941).

Pero como apunta Scolari

“la participación de los usuarios en la expansión hace imposible saber dónde termina un mundo narrativo transmedia” (**Scolari**, 2014, p. 73).

Profundizando en el funcionamiento de una estrategia transmedia, encontramos que

“se extienden de un extremo a otro de la ecología mediática, abarcando viejos y nuevos medios. También atraviesan los géneros: hay narrativas transmedia en la ficción, en el periodismo, el documental o la publicidad” (**Scolari**, 2014, p. 73),

y las relaciones públicas, la educación, la sociabilización..., llegando a la responsabilidad social.

En el ámbito de la responsabilidad social, algunos trabajos se han aproximado a la estrategia transmedia como recurso para alcanzar los fines responsables. **Fuentes-Gómez-Calcerrada y González-Martín** (2015) recurren a la narrativa transmedia como metodología docente para fomentar el emprendimiento responsable. Como el caso de *Chipotle*, una marca que promueve el consumo entre productores locales a través de una estrategia transmedia que combina la promoción, un cortometraje y un videojuego para móvil; la estrategia contribuye a mejorar la visibilidad de la marca, el *engagement* y una práctica comercial responsable (**López-Castillo**, 2017). Es destacable el trabajo de **Rodríguez-Terceño, Caldevilla-Domínguez y Ramos-Fernández** (2015) sobre *drama management* como estrategia transmedia para mejorar la imagen social corporativa, una estrategia que supone el desarrollo de piezas de cine producidas por y para empresas con el fin de mejorar su imagen y transmitir valores (**Rodríguez-Terceño**, 2014, p. 620). **Galbiati y Venditti** (2017), tras su investigación en educación y buscando una estrategia para comunicar la RSE de los proyectos de diseño, concluyen que las acciones de *storytelling* y transmedia en el entorno digital suponen una forma atractiva para establecer una relación entre las empresas y la sociedad, así como para comunicar de forma estratégica la RSE.

El trabajo de **Coombs** (2019) explora cómo el transmedia es una estrategia que debe ser empleada para comunicar la RSE y analiza el caso de *Procter & Gamble's "Thank you mom"*. **Nicoli y Komodromos** (2019) exploran el caso del *Banco de Chipre* y la estrategia de comunicación seguida por la entidad en el entorno digital, examinando las nuevas narrativas transmedia. Por otro lado, **Maltseva, Fieseler y Trittin-Ulbrich** (2019) demuestran que la gamificación como estrategia para comunicar temas sociales y medioambientales puede tener resultados ambiguos, pero que con un diseño riguroso de la experiencia que fomente el aprendizaje de los *stakeholders* puede ser de gran utilidad.

3. Metodología

Con el fin de afrontar el tema de estudio, se adopta una perspectiva metodológica cualitativa basada en una revisión de la bibliografía y un estudio de caso. Concretamente se analiza el caso de *Play to Move* de *Telefónica* para ilustrar la aplicación de las narrativas transmedia a la comunicación de la responsabilidad social corporativa con los públicos internos. La combinación de técnicas escogida para el análisis de caso considera el análisis documental y la entrevista en profundidad con responsables de la empresa.

El estudio de caso se considera un método apropiado cuando nos enfrentamos a estudios exploratorios en los que los temas que se trabajan son novedosos o no han sido estudiados en profundidad hasta el momento (**Yin**, 2013). Ha sido aplicado previamente en estudios similares demostrando su utilidad (**Costa-Sánchez; Piñeiro-Otero**, 2012; **Costa-Sánchez**, 2013; **Mayor-Mayor**, 2014).

La selección del caso de estudio se realizó:

- por tratarse de una campaña que incorpora cuatro elementos fundamentales en comunicación en la actualidad: responsabilidad social, gamificación, narrativa y transmedialidad;
- por tratarse de una campaña sin precedentes en relación con el tema de estudio, ya que ha sido considerada como la primera campaña transmedia de comunicación interna de una empresa española (**Llorente & Cuenca**, 2017), y ha sido ampliamente galardonada y reconocida como caso de éxito en el entorno profesional (*Corporate Excellence*, 2018). La campaña permite analizar el tema desde la perspectiva de una empresa con una amplia experiencia en lo que se refiere a la innovación en comunicación.

Las entrevistas en profundidad se llevaron a cabo en febrero de 2019, con una duración aproximada de una hora, y aplicando un guion de preguntas-tema semiestructurado, de manera que se mantuviera el foco de la entrevista permitiendo al mismo tiempo que surgieran perspectivas individuales (**Patton**, 1990). Las personas entrevistadas, Lourdes Tejedor (*Dirección de Sostenibilidad y Negocio Responsable en Telefónica*) y Eduardo Puig de la Bellacasa (*Dirección Stakeholder Engagement y Reporte Corporativo en Telefónica*), fueron seleccionadas por haber participado en la campaña objeto de estudio, así como por ocupar diferentes roles dentro de la cadena de gestión de la comunicación en la compañía.

El estudio analiza en primera instancia los principales componentes de una narrativa transmedia (**Scolari**, 2016) aplicados a la comunicación interna:

- la historia,
- los medios y plataformas que se utilizan para expandir la narración, y
- el papel que los públicos han tenido en la creación y desarrollo del relato.

Un segundo análisis examina los efectos de la estrategia transmediática y las posibles limitaciones de la misma como catalizadores de la responsabilidad social entre los públicos internos.

4. Resultados

4.1. Contextualización: objetivos y mensajes

Play to Move es una campaña internacional desarrollada en 2016 por *Telefónica* en el marco de su nuevo *Plan global de negocio responsable*. La iniciativa tenía por objetivo dar a conocer a los empleados los principios de negocio responsable de la compañía (*Telefónica*, 2016), así como las actuaciones que ésta estaba realizando para llevarlos a cabo. Adicionalmente la iniciativa también pretendía que los empleados sintieran estos principios como algo propio y aplicable en su día a día, de manera que se generara una cultura de responsabilidad entre el público interno.

Estos principios de negocio responsable, consistentes en una serie de pautas sobre las que la compañía rige sus actuaciones para garantizar que éstas sean responsables, resultaban demasiado abstractos, densos y ajenos para los empleados. Esto, unido a un contexto de híper-saturación informativa, llevó a *Telefónica* a buscar fórmulas diferentes para comunicar internamente lo que la compañía estaba realizando en materia de responsabilidad.

La campaña tuvo una duración de 1 año y se llevó a cabo con la colaboración de la agencia *Llorente & Cuenca* y la participación de varias áreas de la compañía: Ética Corporativa y Sostenibilidad, Comunicación Interna y Recursos Humanos, aunque también se contó con el apoyo de otras áreas como la de Negocio, Transformación Digital y Relaciones Internacionales, para validar la información con los responsables y al mismo tiempo buscar aliados en toda la compañía.

4.2. Estrategia

La campaña se articuló a través de un eje creativo global (*Play to Move*) que permitió planificar toda la estrategia de comunicación. Ambas palabras transmitían una llamada a la acción y al disfrute de los empleados tanto hacia la campaña como hacia los principios de negocio responsable de la empresa, y al tratarse de una expresión inglesa, permitía su aplicación a todos los países en los que está presente la compañía.

La campaña utilizó la narrativa, o arte de contar cuentos o historias, para generar un relato lúdico que apelaba a las emociones, daba sentido a la realidad y resultaba altamente didáctico y mnemotécnico para los empleados (*Salmon*, 2008). Además, la empresa apostó por una campaña transmedia de comunicación interna, de manera que fueran los propios empleados los que co-crearan una narración que se iba construyendo a través de diferentes plataformas y formatos (aplicaciones, redes sociales, *brand film*...).

<https://www.youtube.com/watch?v=AzjcRYogH8s>

Durante toda la campaña se utiliza un tono cercano que favorece la identificación de los empleados con la historia, alejándose de un estilo más informativo y lejano al que el público interno estaba acostumbrado hasta el momento. Los valores que se buscaba transmitir están asociados a la excelencia en las conductas responsables, la transparencia, la cotidianidad y la cercanía. La campaña, a pesar de que pretende transmitir un mensaje de transparencia y responsabilidad, está cargada de un alto corporativismo y ausencia de autocrítica, tal y como puede apreciarse en el *film*.

4.3. Medios y formatos

Teniendo en cuenta el contexto hiperconectado e infocionado en el que se desarrollaría la campaña, *Telefónica* optó por utilizar medios y formatos diferentes e innovadores que evitaran los cauces más saturados de la compañía y consiguieran captar el interés de los empleados. Se otorgó un especial protagonismo al digital con el objetivo de alcanzar a una audiencia global de acuerdo con los requerimientos de la campaña.



Figura 1. Gráfica *Play to Move*

Fuente: *Llorente & Cuenca* (2016)

<https://informeanual2016.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/2017/02/play2.jpg>

La plataforma central utilizada durante la iniciativa fue *Yammer*, la red social que utilizan los empleados de *Telefónica*. <https://products.office.com/en-us/yammer/yammer-overview>

La principal acción realizada en la misma fue una gamificación multijugador online a la que se accedía a través de la red social. La compañía optó por el uso de la gamificación con el fin de dar a conocer los principios de negocio responsable de una manera cercana y atractiva para el público interno, y generar expectación respecto a la campaña. Mediante el juego los empleados se retaban mutuamente para demostrar quién sabía o descubriría más sobre los proyectos de la empresa. Con ello se pretendía que el juego fuera lo suficientemente motivador como para que la mayor cantidad de empleados a nivel global quisiera participar en él de manera activa.

Así mismo, desde el comienzo de la campaña y hasta su finalización se creó un grupo en *Yammer* destinado a la dinamización de la iniciativa. Así, se consiguió generar una comunidad estable de empleados implicados en la campaña. Para dinamizar el grupo se utilizaron publicaciones de texto e imagen, píldoras audiovisuales, y otros contenidos transmedia que contribuían a expandir la historia.

Como resultado de la gamificación fueron seleccionados 3 empleados para participar en un viaje experiencial a 3 países en los que está presente la compañía (Brasil, España y Perú). Durante el viaje los protagonistas visitan desde un centro de datos de la compañía en Valencia (España) hasta una comunidad indígena en Iquito (Perú), para comprobar de primera mano cómo se materializan los principios de negocio responsable de *Telefónica* en los esos países.



Figura 2. Gamificación *Play to Move*
Fuente: *Telefónica*

El resultado del viaje fue un *brand film* documental, el primero realizado por *Telefónica* (*Telefónica*, 2016a y 2016b), en el que los tres empleados narran la historia hablando a la cámara acerca de sus experiencias y reflexiones durante la aventura. El estreno de la película se realizó en Madrid e incluyó un evento en el que se invitó a empleados de la compañía, y se realizaron otras actividades además del visionado de la película (coloquio, *show cooking*...). También se realizaron acciones para promocionar el estreno, tales como la creación de una identidad visual exclusiva para el evento, *Street Marketing* en el propio Distrito de Telefónica o formatos de comunicación para su difusión a través de canales internos, entre otros.

El viaje también se transmitió al resto de empleados en el grupo de *Yammer* en forma de micro-relatos, que contribuían a la expansión y comprensión de la historia, pero al mismo tiempo permitían conectar con el relato sin tener que consumir todas y cada una de sus partes.

Como apoyo a la estrategia se puso en marcha una acción bajo el nombre "Micro-retos *Play to Move*", en la que se pedía a los empleados que dieran ideas de innovación para promover el impacto positivo de la compañía en la sociedad de acuerdo con los principios de negocio responsable. Finalmente se eligieron tres de las ideas participantes.



Figura 3. Secuencia del *brand film* *Play to Move*
<https://www.youtube.com/watch?v=AzjcRYogH8s>
Fuente: *Telefónica*

Durante todo el proceso se utilizaron como apoyo el boletín interno y la intranet de la empresa.

Tabla 1. Ecosistema transmedia *Play to Move*

Gamificación	Viaje	Grupo de Yammer
Juego (app)	<i>Brand film</i>	Píldoras audiovisuales
Micro-retos	Acciones en el estreno del <i>brand film</i>	Publicaciones

4.4. Historia

A nivel narrativo la campaña propone como argumento el viaje del héroe, un patrón narrativo que se repite continuamente en las historias y leyendas de diferentes culturas y momentos de la historia, mostrando una continuidad con esa narrativa germinal (Balló; Pérez, 1997). Esta estructura mitológica o monomito, tal y como la denomina Campbell (2014), se compone de tres etapas principales –partida, iniciación y regreso–, a través de las cuales el héroe rompe con su rutina diaria para embarcarse en una aventura.

La trama de la campaña se centra en la búsqueda de la aplicación de los principios de negocio responsable de la compañía en los proyectos que ésta lleva a cabo a lo largo del mundo. La trama de la búsqueda favorece la utilización de proyectos transmedia porque fomentan la curiosidad de las audiencias y su participación en el proceso (Costa-Sánchez, 2014).

Tabla 2. Etapas de la narración transmedia de *Play to Move*

Etapas de la historia	Descripción	Plataformas y formatos
El mundo ordinario	En la primera etapa, los empleados se encuentran en una situación de normalidad, esperando a que algo suceda. Es entonces cuando de manera inesperada surge una oportunidad para salir de su mundo cotidiano. En este caso, la compañía plantea un juego, con pequeños problemas que los empleados tendrán que solventar y que permitirán que éstos adquieran sabiduría y puedan enfrentarse a retos mayores.	Gamificación en <i>Yammer</i> . Grupo de dinamización en <i>Yammer</i> .
La llamada a la aventura	Fruto del juego, los tres empleados con mejores puntuaciones son llamados a participar en una aventura, un viaje a tres países, en el que los protagonistas se ven obligados a poner en práctica todo lo que han aprendido. Tal y como se afirma en el <i>brand film</i> , serán los embajadores de la compañía para comprobar cómo se materializan los principios de negocio responsable y verificar si <i>Telefónica</i> realmente está contribuyendo a construir una sociedad mejor o no.	Notificación a los empleados seleccionados (carta). Grupo de dinamización en <i>Yammer</i> .
Inicio del viaje. Retos	Los empleados abandonan su zona de confort y viajan a través de tres países y varias ciudades para conocer los proyectos de la compañía. En el viaje, son acompañados por varios maestros (trabajadores de la compañía), que a través de experiencias les ayudarán a construir una nueva identidad asociada al negocio responsable de la compañía.	Viaje experiencial. Grupo de dinamización en <i>Yammer</i> .
Renacimiento y recompensa	Tras finalizar el viaje, los protagonistas consiguen superar la prueba y obtienen la recompensa, convirtiéndose en personas nuevas que ahora servirán como ejemplo para otros compañeros.	
La vuelta a casa	De vuelta a la normalidad, los tres empleados se ven obligados a transmitir todo ese conocimiento que han adquirido durante el viaje al resto de compañeros, en este caso, a través de un <i>brand film</i> . De esta manera, todos los empleados podrán aplicar los conocimientos y estrategias aprendidas a su actividad diaria.	<i>Brand film</i> . Micro-retos. Grupo de dinamización en <i>Yammer</i> .

Mediante la narración, *Telefónica* logra transformar la información y los datos de la compañía en emociones que conectan directamente con las personas, y consigue que éstas inviertan su tiempo y atención a las mismas (Núñez-López, 2007).

4.5. El rol de los empleados

La campaña se construye a través de una narrativa interactiva (Orihuela, 1997), es decir, a pesar de que la empresa mantiene un control sobre el contenido y la forma del relato, éste se encuentra abierto a variaciones por parte del público interno.

Encontramos diferentes niveles de participación de los públicos internos en la construcción del relato. Los empleados adquieren un rol de receptores pasivos tanto en el *brand film* como en otras de las acciones promocionales, ya que se limitan a recibir y consumir el contenido. En el grupo de *Yammer* así como en el juego, los públicos internos adquieren un rol de receptores activos, ya que de manera voluntaria deciden realizar un seguimiento activo de la campaña a través del consumo de los contenidos, demostrando su implicación. El nivel de participación más alto sería el del rol de co-creador, que adquiere su máxima expresión en el viaje experiencial y su distribución al resto de empleados a través de la creación de contenido en varios formatos, así como con los “Micro-retos *Play to Move*”, si bien tanto en el grupo de *Yammer* como en el juego los públicos también pueden adoptar este nivel de participación interactuando con la historia y creando contenido.

Durante toda la campaña se observa cómo la empresa realiza acciones para incentivar esa participación de los públicos, que deciden de manera voluntaria su grado de implicación con la historia.

4.6. Evaluación de los resultados e impacto en la responsabilidad social de la empresa

La implicación de los empleados, áreas y países fue alta durante toda la campaña, tal y como demuestran los datos de actividad y *engagement* en los medios y plataformas, lo que favoreció el alto alcance de la campaña y la relación entre los empleados participantes. La app (juego) acumuló más de 5.000 jugadores y 60.000 partidas en 15 países, mientras que el grupo de *Yammer* se constituyó como el más activo de *Telefónica* a nivel mundial, con la participación de 4.380 empleados, más de 200 publicaciones propias, 1.700 me gusta, 1.500 comentarios, 100 comparticiones y 3.800 interacciones con usuarios. La película fue visionada por más del 80% de la plantilla, y a su estreno asistieron 400 empleados, directivos y representantes.

La iniciativa contribuyó al conocimiento de los principios de negocio responsable de la compañía. Se midió el conocimiento de los principios de negocio responsable antes y después de la campaña observándose una diferencia significativa. Concretamente, el 74% de los empleados aseguró que la campaña había cambiado su percepción sobre el negocio responsable de la empresa.

La gestión de los tiempos, el carácter internacional de la campaña o generar contenido para diferentes plataformas, son los principales retos de una campaña transmedia de estas características

De la misma manera los entrevistados también confirmaron que las encuestas de clima de la compañía mostraron una mejora respecto a la percepción de *Telefónica* como empresa responsable entre el público interno, lo que contribuyó así mismo al sentimiento de pertenencia a la empresa.

Según los responsables de la campaña, algunas de las claves del éxito fueron su carácter novedoso y el tono informal que se utilizó durante toda la iniciativa. La gestión de los tiempos (*timing*), el carácter internacional de la campaña o la necesidad de generar contenido para diferentes plataformas, fueron algunos de los principales retos experimentados por los responsables a la hora de gestionar una campaña transmedia de estas características.

A pesar del éxito de la iniciativa, los responsables recuerdan que la comunicación de la responsabilidad social es algo que necesita gestionarse de manera continua.

“Refuerzas el conocimiento, pero al final tienes que estar siempre recordando las cosas, insistiendo... [...] No es “un día hago una campaña y el tema lo doy por sabido” [...] Además, los principios de negocio responsable se van concretando en diferentes políticas y normativas, por eso siempre estamos compartiendo esos nuevos contenidos, porque están vivos” (Lourdes Tejedor).

También admiten que es difícil realizar el salto entre el conocimiento de los principios de negocio responsable a su aplicación práctica en el día a día de los empleados:

“No hemos conseguido un salto definitivo. Puedes tener gente más dispuesta, más colaboradora, pero tienes que seguir insistiendo para mantener esa voluntad y ese ánimo de participación y de colaboración” (Lourdes Tejedor).

A pesar de ello, afirman que no cuentan con métricas específicas para medir esa participación del público interno en su política de negocio responsable:

“Es tan amplio el negocio responsable que no tenemos una manera de medirlo. Es difícil cubrir todo el abanico y ver la participación” (Lourdes Tejedor).

En resumen, el éxito de la campaña demuestra que la narrativa transmedia es un enfoque efectivo de relaciones públicas para comunicar la estrategia de responsabilidad social de las empresas, sin olvidar la importancia de la participación de los empleados en esas políticas responsables. De acuerdo con los responsables de la campaña, “el transmedia es el futuro” (Eduardo Puig De la Bellacasa), si bien recuerdan que requiere de bastantes recursos económicos, dada la cantidad de formatos y canales que es necesario abordar, contenidos y tiempo. También admiten que es importante jugar con el factor novedad:

“Hacer una campaña de este calado todos los años al final lo que hace es perder efectividad”,

afirma Puig de la Bellacasa.

5. Discusión y conclusiones

Las formas de comunicación entre las organizaciones y sus públicos internos se encuentran en constante evolución. Las organizaciones tienen que enfrentarse al reto de alcanzar a un público que cada vez está más expuesto a grandes cantidades de información y con unos hábitos de consumo multi-plataforma. También se trata de un público cada vez más empoderado, pudiendo adoptar al mismo tiempo el rol de emisor-receptor gracias a las posibilidades que brinda la tecnología.

Más allá de las campañas de comunicación interna convencionales que utilizaban una cantidad reducida de plataformas y formatos, fundamentalmente de carácter unidireccional (intranet, boletín interno, vídeos corporativos...), las campañas de comunicación transmedia se presentan como un nuevo escenario en el que confluyen todas esas tendencias. És-

tas permiten conectar con los empleados mediante relatos que generan emociones y que se van construyendo en diferentes plataformas, pudiendo el propio público interno participar en la co-creación de esa historia, de manera lúdica y experiencial.

Según los responsables resulta difícil enlazar los principios de negocio responsable con su aplicación práctica en el día a día de los empleados

En este caso de estudio, *Telefónica* demostró cómo se pueden utilizar las narrativas transmedia para contar su estrategia de negocio responsable de manera efectiva. Cada uno de los medios y formatos utilizados cumplía una función:

- la gamificación sirvió para transmitir de una forma amena y atractiva los principios de negocio responsable e implicar a todos los empleados en la historia, generando expectación;
- el viaje y la creación del *brand film* fueron utilizados para la generación de la narrativa;
- el grupo de *Yammer* y los micro-retos se utilizaron para contar el relato de manera no secuencial, y fomentar la interacción y participación de todos los empleados.

Estos resultados se muestran en línea con estudios anteriores, en los que se concluye que los discursos de las organizaciones deben transformarse en historias, desde un acercamiento lúdico e interactivo, creadoras de experiencias (Costa-Sánchez, 2014, p. 147).

La RSE propicia un espacio de encuentro con los públicos internos y las narrativas transmedia, suponen una vía para convocar y potenciar el compromiso de los agentes interesados y convertirlos en partícipes de los relatos sobre el negocio responsable. Establecer canales de participación (mediante estas nuevas estrategias) potencia que la RSE contribuya de forma efectiva a su propia esencia, así como a dar respuesta a las demandas de los públicos por un mayor desempeño y compromiso; sobre todo cuando hablamos de grandes multinacionales y de cómo deben hacer frente y compensar los impactos que generan. En esta línea encontramos trabajos como el de Coombs (2019, p. 351) que subraya el potencial de la narrativa transmedia para generar un mayor compromiso y emoción del público con los mensajes de la RSE y compensar así el rechazo que genera la publicidad ligada a la RSE.

A pesar de sus posibilidades, las narrativas transmedia han sido muy poco aplicadas a la comunicación interna en el caso de España hasta el momento. De hecho, no se tiene constancia de ningún precedente más allá del estudio de caso del presente artículo, si bien su importancia comienza a ser reconocida al menos en el ámbito profesional (Cornejo, 2019). Las organizaciones se encuentran ante el reto de evolucionar hacia estrategias narrativas, que incluyan la participación de sus públicos y que permitan ser consumidas a través de diferentes entradas, digitales y no digitales. El futuro de las relaciones públicas y de la comunicación interna pasa por la confluencia con otras disciplinas como la publicidad o el entretenimiento, y la incorporación de la gamificación, el *storytelling* y la transmedialidad.

6. Referencias

Balló, Jordi; Pérez, Xavier (1997). *La semilla inmortal: los argumentos universales en el cine*. Barcelona: Anagrama. ISBN: 978 84 33905482

Briceño, Sonia; Mejías, Iraida; Moreno, Fidel (2010). "La comunicación corporativa y la responsabilidad social empresarial (RSE)". *Daena: International journal of good conscience*, v. 5, n. 1, pp. 37-46.
[http://www.spentamexico.org/v5-n1/5\(1\)37-46.pdf](http://www.spentamexico.org/v5-n1/5(1)37-46.pdf)

Campbell, Joseph (2014). *El héroe de las mil caras. Psicoanálisis del mito*. México: Fondo de Cultura Económica. ISBN: 978 607 1620132

Capriotti, Paul; Moreno, Ángeles (2007). "Communicating corporate responsibility through corporate web sites in Spain". *Corporate communications: An international journal*, v. 12, n. 3, pp. 221-237.
<https://doi.org/10.1108/13563280710776833>

Castaño-González, Esther-Julia (2011). "Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada". *Revista lasallista de investigación*, v. 8, n. 2, pp. 173-186.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69522607019>

Castillo-Esparcia, Antonio (2009). *Relaciones públicas. Teoría e historia*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978 84 97888172

Chomón-Serna, José-María; Busto-Salinas, Lorena (2018). "Ciencia y transmedia: binomio para la divulgación científica. El caso de Atapuerca". *El profesional de la información*, v. 27, n. 4, pp. 938-946.
<https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.22>

Coombs, Timothy (2019). "Transmedia storytelling: A potentially vital resource for CSR communication". *Corporate communications: An international journal*, v. 24, n. 2, pp. 351-367.
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2017-0114>

Cornejo, David (2019). *Comunicación interna transmedia. Guía en 12 pasos para empresas y organizaciones*. Santiago de Chile. ISBN: 978 956 398 402 6
<https://es.slideshare.net/DavidCornejo6/comunicacion-interna-transmedia>

- Corona-Rodríguez, José-Manuel** (2015). *Educación transmedial: estrategias y desafíos para investigar el aprendizaje informal en el escenario hipermediático*.
<http://repositorial.cuaed.unam.mx:8080/xmlui/handle/20.500.12579/4531>
- Corporate Excellence (2018). *Play to Move. Viviendo los principios de negocio responsable de Telefónica*. Corporate Excellence.
<https://uploads.strikinglycdn.com/files/5f954fb3-7260-45bd-a0b6-94720b4f4ff9/Caso%20Telef%C3%B3nica%20rev-4.pdf>
- Costa-Sánchez, Carmen** (2013). "Narrativas transmedia nativas: ventajas, elementos de la planificación de un proyecto audiovisual transmedia y estudio de caso". *Historia y comunicación social*, v. 18, pp. 561-574.
https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44349
- Costa-Sánchez, Carmen** (2014). "Transmedia storytelling, an ally of corporate communication: #Dropped by Heineken case study". *Comunicación & society*, v. 27, n. 3, pp. 127-150.
<https://www.unav.edu/publicaciones/revistas/index.php/communication-and-society/article/view/35992>
- Costa-Sánchez, Carmen; Piñeiro-Otero, Teresa** (2012). "Nuevas narrativas audiovisuales: multiplataforma, crossmedia y transmedia. El caso de Águila Roja (RTVE)". *Icono14*, v. 10, n. 2, pp. 102-125.
<https://doi.org/10.7195/ri14.v10i2.156>
- Cutlip, Scott M.; Center, Allen H.** (2000). *Relaciones públicas eficaces. Clásicos de las relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000. ISBN: 84 80885734
- Davidson, Drew** (2008). *Stories in between: Narratives and mediums @ play*. Lulu.com. ISBN: 978 1 435720800
<https://pdfs.semanticscholar.org/15b0/a538bcf1217dfea5027855da26bd9c4fe9c1.pdf>
- Ethos (2017). *Indicadores Ethos para negocios sustentáveis e responsáveis. Glossário*. Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social.
<https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2017/06/Gloss%C3%A1rio-2017.pdf>
- Ferrari, María-Aparecida; Durán, Ana-María** (2018). "El estado del arte de las relaciones públicas y la sustentabilidad en organizaciones brasileñas y ecuatorianas". *Revista internacional de relaciones públicas*, v. 8, n. 16, pp. 129-150.
<https://doi.org/10.5783/RIRP-16-2018-08-129-150>
- Ferré-Pavía, Carme; Hiyo-Tambra, Cristie** (2018). "La información accesible sobre RSE en Sudamérica en los campos de la universidad, la administración y las empresas. Estudio exploratorio y comparativo de 10 empresas". *Revista universidad y empresa*, v. 20, n. 35, pp. 221-249.
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6028>
- Fuentes-Gómez-Calcerrada, Juan-Luis; González-Martín, María-del-Rosario** (2015). "Emprendimiento y responsabilidad social. La estrategia educativa de las narrativas 'transmedia'". En: Núñez-Cubero, Luis (coord.). *Cultura emprendedora y educación*. Sevilla: Universidad de Sevilla, pp. 233-240. ISBN: 978 84 472 1606 2
- Galán, Esteban** (2016). "Relato transmedia vinculado a marcas: el personaje de Benito como instrumento de *branded content*". *El profesional de la información*, v. 25, n. 6, pp. 915-922.
<https://doi.org/10.3145/epi.2016.nov.08>
- Galbiati, Marisa; Venditti, Simona** (2017). "Communication design for social impact. Using digital media and storytelling practices for disseminating CSR activities". En: *IX Congreso intl de diseño de La Habana. Forma 2017*.
https://re.public.polimi.it/retrieve/handle/11311/1029253/218225/pdf_CSR_formahabana.pdf
- Grandío-Pérez, María-del-Mar** (2016). "El transmedia en la enseñanza universitaria. Análisis de las asignaturas de educación mediática en España (2012-2013)". *Palabra clave*, v. 19, n. 1, pp. 85-104.
<https://doi.org/10.5294/pacla.2016.19.1.4>
- Jenkins, Henry** (2009). "The revenge of the origami unicorn: Seven principles of transmedia storytelling (well, two actually. Five more on Friday)". *Confessions of an aca-fan. The official weblog of Henry Jenkins*, December 12.
http://henryjenkins.org/2009/12/the_revenge_of_the_origami_uni.html
- Jenkins, Henry; Clinton, Katie; Purushotma, Ravi; Robison, Alice J.; Weigel, Margaret** (2006). *Confronting the challenges of participatory culture: Media education for the 21st century*. The MacArthur Foundation.
https://www.macfound.org/media/article_pdfs/JENKINS_WHITE_PAPER.PDF
- Kim, Hyo-Sook** (2011). "A reputational approach examining publics attributions on corporate social responsibility motives". *Asian journal of communication*, v. 21, n. 1, pp. 84-101.
<https://doi.org/10.1080/01292986.2010.524230>
- La-Roda-Gómez, Aída** (2017). *La comunicación interna de la calidad en la universidad española, propuesta de un modelo teórico transmedia*. Tesis doctoral. Valencia: Universidad CEU-Cardenal Herrera.
<https://repositorioinstitucional.ceu.es/handle/10637/8532>

Llorente & Cuenca (2016). *Informe anual 2016*.

<https://informeanual2016.llorenteycuenca.com/los-clientes-en-el-centro-del-negocio>

Llorente & Cuenca (2017). "La primera campaña transmedia de comunicación interna de una empresa española". *TOP comunicación & RRPP*.

<http://www.topcomunicacion.com/noticia/8860/primera-campana-transmedia-de-comunicacion-interna-ttelefonica-empresa-espanola>

López-Castillo, Yosue-Shalom (2017). "Chipotle responsabilidad social y transmedia", *Bitácora del Kapitán*, 31 mayo.

<https://comunidad.iebschool.com/bitacoradelkapitan/2017/05/31/chipotle-responsabilidad-social-y-transmedia>

Maltseva, Kateryna; Fieseler, Christian; Trittin-Ulbrich, Hannah (2019). "The challenges of gamifying CSR communication". *Corporate communications: An international journal*, v. 24, n. 1, pp. 44-62.

<https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2018-0092>

Mayor-Mayor, Francesc (2014). "Transmedia storytelling desde la ficción televisiva serial española: El caso de Antena 3". *CIC. Cuadernos de información y comunicación*, v. 19, pp. 69-85.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93530573005>

Míguez-González, María-Isabel (2011). "La investigación sobre relaciones públicas en las revistas españolas de comunicación (2008-2010)". En: Fernández-Souto, Ana-Belén; García-García, Francisco (eds.). *VI Congreso internacional de investigación y relaciones públicas*, pp. 124-138. Asociación Científica de Investigación de las Nuevas tecnologías de la Comunicación Icono14. ISBN: 978 84 939077 1 6

http://airrpp.org/wp-content/uploads/2012/12/actas_VIcongreso_AIRP.pdf

Nicoli, Nicholas; Komodromos, Marcos (2019). "CSR communication in the digital age. The case of The Bank of Cyprus". In: Antonaras, Alexandros; Dekoulou, Paraskevi (eds.). *Cases on corporate social responsibility and contemporary issues in organizations*. Pennsylvania: IGI Global, pp. 71-89. ISBN: 978 1 522577157

<https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7715-7.ch005>

Niño-Benavides, Teresa-del-Pilar; Cortés-Cortés, María-Isabel (2018). "Comunicación estratégica y responsabilidad social empresarial, escenarios y potencialidades en creación de capital social: una revisión de la bibliografía". *Prisma social*, n. 22, pp. 127-158.

<http://revistaprismasocial.es/article/view/2570/2756>

Núñez-López, Antonio (2007). ¡Será mejor que lo cuentes!: Los relatos como herramientas de comunicación (*storytelling*). Barcelona: Empresa Activa. ISBN: 978 84 96627307

Orihuela, José-Luis (1997). "Narraciones interactivas: el futuro no lineal de los relatos en la era digital". *Palabra-clave*, n. 2, pp. 37-47.

<http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/viewFile/338/480>

Orozco-Toro, Jaime-Alberto; Ferré-Pavia, Carme (2013). "La comunicación estratégica de la responsabilidad social corporativa". *Razón y palabra*, n. 83, pp. 706-726.

http://www.razonypalabra.org.mx/N/N83/V83/20_OrozcoFerre_V83.pdf

Orozco-Toro, Jaime-Alberto; Ferré-Pavia, Carme (2017). "La percepción de la reputación corporativa de los stakeholders de una empresa de comunicación: cómo afecta a Televisió de Catalunya comunicar una acción de responsabilidad social corporativa". *Palabra clave*, v. 20, n. 2, pp. 473-505.

<https://doi.org/10.5294/pacla.2017.20.2.8>

Patton, Michael-Quinn (1990). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage. ISBN: 0803937792

Robin, Bernard (2005). "The educational uses of digital storytelling". In: Crawford, Caroline; Carlsen, Roger; McFerrin, Karen; Price, Jerry; Weber, Roberta; Willis, Dee-Anna (eds.). *Proceedings of SITE 2006--Society for information technology & teacher education intl conf*. Florida, USA: Association for the Advancement of Computing in Education (AACE), pp. 709-716

<https://www.learntechlib.org/primary/p/22129>

Rodríguez-Ruiz, Jaime-Alejandro; López-Peinado, Laura D.; González-Gutiérrez, Luis-Felipe (2015). "La narrativa transmedia como experiencia de simulación de inteligencia colectiva. El caso de Atrapados". *Signo y pensamiento*, v. 34, n. 67, pp. 60-74.

<https://doi.org/10.11144/Javeriana.syp34-67.ntes>

Rodríguez-Terceño, José (2014). "Cine y nuevas fórmulas comunicativas: evolución del emplazamiento publicitario hecho cine". En: Requeijo-Rey, Paula; Gaona-Pisonero, Carmen (coords.). *Contenidos innovadores en la universidad actual*. Madrid: McGraw-Hill. ISBN: 978 84 48197445, pp. 611-622.

Rodríguez-Terceño, José; Caldevilla-Domínguez, David; Ramos-Fernández, Luis-Fernando (2015). "'Dramanagement': cine, empresa y responsabilidad social corporativa". *Opción*, v. 31, n. 1, pp. 23-40.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31043005002>

- Ruiz-Muñoz, María-Jesús; Ruiz-Mora, Isabel** (2018). "La exploración de metodologías docentes en el contexto de la transcomunicación". En: *XIV Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (Alaic), Comunicación en sociedades diversas: Horizontes de inclusión, equidad y democracia* (no publicado).
<https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/16535>
- Saavedra-Bautista, Claudia; Cuervo-Gómez, William-Oswaldo; Mejía-Ortega, Iván-Darío** (2017). "Producción de contenidos transmedia, una estrategia innovadora". *Revista científica*, v. 28, n. 1, pp. 6-16.
<http://www.scielo.org.co/pdf/cient/n28/2344-8350-cient-28-00006.pdf>
<https://doi.org/10.14483/udistrital.jour.RC.2017.28.a1>
- Sáenz-Acosta, César; Ventura-Egoávil, José** (2014). "El retorno social de la inversión: ¿se puede medir el impacto de la difusión de un proyecto de responsabilidad social empresarial?". *Revista universidad y empresa*, v. 16, n. 26, pp. 31-64.
<https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa>
- Salmon, Christian** (2008). *Storytelling. La máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona: Quinteto. ISBN: 978 84 83078358
- Scolari, Carlos A.** (2013). *Narrativas transmedia. Cuando todos los medios cuentan*. Barcelona: Deusto. ISBN: 978 84 23413362
- Scolari, Carlos A.** (2014). "Narrativas transmedia: nuevas formas de comunicar en la era digital". *Anuario AC/E de cultura digital*, pp. 71-81.
https://www.accioncultural.es/media/Default%20Files/activ/2014/Adj/Anuario_ACE_2014/6Transmedia_CScolari.pdf
- Scolari, Carlos A.** (2016). "Alfabetismo transmedia: estrategias de aprendizaje informal y competencias mediáticas en la nueva ecología de la comunicación". *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, n. 103, pp. 13-23.
<https://repositori.upf.edu/handle/10230/27788>
- Scolari, Carlos A.; Masanet, María-José; Guerrero-Pico, Mar; Establés, María-José** (2018). "Transmedia literacy in the new media ecology: Teens' transmedia skills and informal learning strategies". *El profesional de la información*, v. 27, n. 4, pp. 801-812.
<https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.09>
- Seitel, Fraser P.** (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas*. Madrid: Prentice Hall. ISBN: 978 84 20535104
- Sugathan, Savita K.; Kalid, Khairul-Shafee** (2009). "An exploratory study of storytelling approach as an instructional tool from educators' perspective". In: *ICCTD 2009. 2009 Intl conf on computer technology and development*, pp. 480-483.
<https://doi.org/10.1109/ICCTD.2009.122>
- Telefónica (2016a). *Informe integrado 2016*.
<https://www.telefonica.com/es/web/negocio-responsable/informe-2016>
- Telefónica (2016b). *Play to Move, La película*, Brand film (48:28 min).
<https://www.youtube.com/watch?v=AzjcRYogH8s>
- Torres-Valdés, Rosa-María; Campillo-Alhama, Concepción** (2013). "Desarrollo local y relaciones públicas para grupos desfavorecidos en la Comunidad de Madrid". *Prisma social*, n. 10, pp. 394-432.
<http://www.isdfundacion.org/publicaciones/revista/numeros/10/secciones/abierta/02-desarrollo-local.html>
- Tsou, Wenli; Wang, Weichung; Tzeng, Yenjun** (2003). "Applying computer multimedia storytelling website in foreign language learning". In: *Procs 3rd IEEE Intl conf on advanced learning technologies*, pp. 262-263.
<http://doi.org/10.1109/ICALT.2003.1215074>
- Villén-Higueras, Sergio-Jesús** (2017). "Estrategias transmedia en las series de televisión: la transformación de una tie-in website en el inicio de un ARG (caso Discover Westworld)". *AdComunica*, n. 14, pp. 119-140.
<http://www.adcomunicarevista.com/ojs/index.php/adcomunica/article/view/395/362>
- Wang, Jian; Chaudhri, Vidhi** (2009). "Corporate social responsibility engagement and communication by Chinese companies". *Public relations review*, v. 35, n. 3, pp. 247-250.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.04.005>
- Wilcox, Dennis L.; Cameron, Glen T.; Xifra, Jordi** (2012). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. 10ª ed. Madrid: Pearson Educación. ISBN: 978 84 83228135
- Würfel, Maren** (2014). "Transmedia appropriation and socialization processes among German adolescents". *International journal of communication*, n. 8, pp. 2240-2258.
<https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/2698/1206>
- Xifra, Jordi; Chias, Josep** (2008). *El marketing. Las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978 84 97887144
- Yin, Robert K.** (2013). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park CA: Sage. ISBN: 978 1 452242569

Claves del éxito para la viralización de contenidos de salud. El caso de las redes sociales del *Hospital Povisa*

Keys to success for the viralization of health content.
Social media study of the *Povisa Hospital*

Alba López-Bolás; Mónica Valderrama-Santomé; Francesca Di-Virgilio

Cómo citar este artículo:

López-Bolás, Alba; Valderrama-Santomé, Mónica; Di-Virgilio, Francesca (2019). "Claves del éxito para la viralización de contenidos de salud. El caso de las redes sociales del *Hospital Povisa*". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280502.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.02>

Artículo recibido el 31-12-2018
Aceptación definitiva: 10-05-2019



Alba López-Bolás ✉

<https://orcid.org/0000-0002-3885-4007>

Universidad de Santiago de Compostela
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Avda. de Castelao, s/n. Campus Norte.
15782 Santiago de Compostela (La Coruña),
España
alba.lopez.bolas@usc.es



Mónica Valderrama-Santomé

<https://orcid.org/0000-0003-2299-3659>

Universidad de Vigo
Edificio Miralles. Campus universitario.
36310 Vigo (Pontevedra), España
santome@uvigo.es



Francesca Di-Virgilio

<https://orcid.org/0000-0001-6017-9506>

Università degli Studi del Molise
Dipartimento di Economia
Via F. De Sanctis. 86100 Campobasso, Italia
fradivi@unimol.it

Resumen

Cuando la información se comparte se consume de forma más reflexiva y resulta más sencillo comprenderla y asimilarla. Esto provoca que la participación de la audiencia social esté entre las principales preocupaciones de un comunicador del sector sanitario. Para esta investigación se han analizado las interacciones generadas en el perfil de *Facebook* del hospital privado más grande de España, el *Hospital Povisa*, entre 2016 y 2018. Los resultados demuestran que los contenidos que más se comparten son los que transmiten emociones positivas, con imágenes de pacientes y profesionales sanitarios, con frases directas y afirmativas procedentes de fuentes de información propias, y contados a través de historias reales vividas por pacientes. Las conclusiones alcanzadas pueden servir como fórmulas eficaces de conexión entre otros hospitales y sus pacientes actuales y potenciales.

Palabras clave

Comunicación sanitaria; Comunicación corporativa; Comunicación organizacional; Redes sociales; Medios sociales; Hospitales; Información sanitaria; Comunicación hospitalaria; Viralización; *Facebook*; *Hospital Povisa*.

Abstract

When information is shared it is consumed in a more reflective manner and it is easier to understand and assimilate it, so seeking the participation of the social audience should be among the main concerns of a health sector communicator. The study performs an analysis of the interactions generated in *Facebook* of the largest private hospital in Spain, the *Povisa Hospital*, between 2016 and 2018. The results show that the posts that are most shared are those that transmit

positive emotions, with images of patients and health professionals, with direct and affirmative phrases, coming from our own sources of information, and told through real stories lived by patients. The conclusions reached in this study can serve as effective formulas of connection between other hospitals and their social audience.

Keywords

Health communication; Organizational communication; Corporate communication; Social networks; Social media; Hospitals; Health information; Hospital communication; Viralization; *Facebook*; *Povisa Hospital*.

1. Introducción

Transmitir información es insuficiente para comunicar con éxito en una organización. Es necesaria una correcta gestión del contenido informativo y una adaptación a los medios que ofrece internet. En el sector sanitario la gestión de la reputación en internet ha adquirido importancia en los últimos años. Los cambios económicos, sociales y políticos, y el impacto cada vez mayor de las redes sociales en el ámbito empresarial e institucional han provocado reacciones de todo tipo por parte de las organizaciones hospitalarias.

En la actualidad definimos las redes sociales como los sitios web que actúan como plataformas participativas y autoexpresivas (Schultz, 2007) gestionadas por empresas u organizaciones que permiten que los individuos construyan y mantengan relaciones con sus contactos o amigos a través de la creación de perfiles de usuario y de forma rápida y flexible, mediante el uso de la tecnología (Martorell-Castellano, 2014).

Un cambio fundamental producido por el auge de los canales online es la necesidad de investigar y conocer continuamente los mensajes que se difunden en las comunidades virtuales sobre la entidad y sobre el sector en el que está inmersa (García-Orosa, 2009). Existen nuevos emisores y el departamento de comunicación debe conocerlos bien. Además, el uso de nuevas herramientas en internet se ha vuelto clave para dar respuesta a lo que actualmente se espera de los hospitales, como organizaciones encargadas no sólo de la asistencia médica y la calidad asistencial del paciente sino también de la formación de la población en los hábitos de vida saludables.

Como apunta Martorell-Castellano (2014), la participación en una comunidad de marca virtual se define como el grado en el que un individuo se involucra en sus actividades e interactúa con el resto de miembros. Esta participación es la que va a garantizar el mantenimiento de la comunidad a largo plazo y la que ayudará a la organización a cumplir sus objetivos comunicativos. Para que una estrategia de comunicación online hospitalaria funcione debe tener en cuenta a los usuarios compartiendo sus contenidos. De hecho, la comunicación unidireccional a audiencias masivas está desapareciendo en un entorno de medios emergentes en el que el alcance de la información no es simplemente la suma de personas expuestas, sino que debe tener en cuenta la probabilidad de que el receptor vuelva a transmitir la información a través de alguna plataforma para otras personas (Cappella; Kim; Albarracín, 2015).

La importancia de analizar las características que provocan la viralización de contenidos en el sector sanitario para ofrecer un mejor servicio, unida a la ausencia de publicaciones académicas que analicen la función de las redes sociales en los hospitales, son las razones que han motivado la elaboración de este trabajo con la intención de que los resultados sean de utilidad tanto en el entorno académico como en el profesional.

2. Redes sociales en el sector sanitario

El camino hacia un hospital más humano es el trayecto irrenunciable de toda estrategia de comunicación hospitalaria (Costa-Sánchez, 2012). Para convertir al usuario en eje de la organización, no sólo a nivel teórico sino también en la práctica del día a día, es imprescindible crear un plan de comunicación que incluya los canales que actualmente permiten una mayor relación entre organizaciones y usuarios, como son las redes sociales. Di-Virgilio, Valderrama-Santomé y López-Bolás (2018) también señalan que uno de los grandes desafíos en la implementación de las redes sociales en las organizaciones es la implementación de estructuras organizativas y procesos que sean lo suficientemente flexibles para satisfacer las nuevas demandas de comunicación.

Humanizar implica relación, contacto, consideración del usuario como persona, y requiere escuchar, dialogar y comunicar(se). Las redes sociales permiten cumplir por tanto con uno de los objetivos fundamentales de un hospital, lograr que los usuarios lo identifiquen como su centro de referencia por su prestigio y calidad.

Para medir el grado de satisfacción de los usuarios con el hospital se deben estudiar aspectos de la comunicación que impliquen una participación activa por parte de la comunidad. Varios estudios han demostrado que la información se consume de forma más profunda y reflexiva cuando se comparte. Esta respuesta fue marcada, por ejemplo, por el 73% de los encuestados del estudio de *The New York Times* (2011) titulado *The psychology of sharing: Why do people share online?*

Para medir el grado de satisfacción de la comunidad con un hospital se deben estudiar aspectos de la comunicación que impliquen una participación activa

Orihuela (2012) también sitúa la apuesta por la comunidad como estrategia eficaz frente a la apuesta por el tráfico, ofreciendo contenidos de calidad que puedan ser compartidos y poniendo la interactividad por encima del número de páginas o contenidos vistos. Así mismo, **Dafonte-Gómez** (2018) concluye en su estudio sobre los motivos por los que se comparten los contenidos, *Motivations and emotions in news sharing*, que sin el apoyo de los usuarios cualquier modelo de negocio, formato innovador o nueva vía para la participación en los medios de comunicación está destinada al fracaso, y que los aspectos emocionales desempeñan un papel importante en el proceso de toma de decisiones en cuanto al intercambio de contenidos en internet.

Noguera-Vivo (2015) también analiza el valor de la comunidad en internet bajo tres reglas tácticas del entorno online:

- valor de las conexiones;
- experiencia de la comunidad; y,
- la que se utiliza como fundamental en esta investigación, la recomendación social.

Tal y como señala **Noguera-Vivo** (2015), estudiar qué hace que un contenido sea viral debería estar entre las principales preocupaciones de cualquier comunicador. Esto no significa que lo más compartido sea el principal baremo de calidad, pero los contenidos de calidad deben estar preparados para que se puedan compartir fácilmente.

Además de la calidad, existen otras vías necesarias para provocar la participación ciudadana. Entre ellas, la innovación, factor clave en un entorno tan saturado de información, y la transmisión de ideas positivas y de esperanza, que adquiere aún más protagonismo en el sector sanitario. De hecho, **Berger y Milkman** (2012) analizaron cerca de 7.000 artículos de *The New York Times* y observaron que los que transmitían esperanza, inspiración o positivismo fueron compartidos con más frecuencia que aquellos que producían tristeza o negatividad.

La utilización de nuevos medios online puede ayudar a los hospitales a establecer niveles de confianza con sus usuarios comparables a niveles que actualmente disfrutaban los propios profesionales sanitarios (**Huang; Bolchini; Jones**, 2011). Deben plantearse las redes sociales como canal de comunicación y marketing de los servicios del hospital y al mismo tiempo como una oportunidad de formación de pacientes y de proyección de la responsabilidad social (**González-Pacanoski**, 2012). En cualquier caso, todos los estudios previos analizados coinciden en situar al paciente como eje sobre el que giran los objetivos del plan de comunicación, tanto en el sector privado como en el público.

Las redes sociales de un hospital deben plantearse como una oportunidad de formación de pacientes y proyección de la responsabilidad social

En cuanto a los mensajes lanzados por las organizaciones que forman parte del sector de la salud deben ser más informativos que persuasivos (**Del-Río-Pérez; Medina-Aguerreberre**, 2012). Esto coincide con la idea de que la información hospitalaria tenga un objetivo de educación al paciente y de enseñanza de los hábitos de vida saludables.

En relación con los públicos principales de las organizaciones hospitalarias, **Del-Río-Pérez y Medina-Aguerreberre** (2012) hablan del paciente y del profesional de la salud. **Costa-Sánchez** (2012) va más allá y distingue tres categorías:

- públicos externos: usuarios potenciales del hospital que residen en el área sanitaria;
- internos: profesionales que trabajan en el hospital, estudiantes en formación, entre otros;
- intermedios: usuarios que requieren hacer uso de los servicios del hospital, pacientes, familiares y acompañantes.

Todos ellos están conectados entre sí y deben ser prioritarios en la estrategia comunicativa para crear mensajes coherentes, eficaces y virales.

Las principales características de la comunicación viral son (**Welker**, 2002):

- gratuidad del contenido o servicio que se distribuye;
- sencillez con la que puede ser redistribuido por un usuario;
- apelación a los intereses de la audiencia para compartir;
- uso de redes de distribución existentes para la transmisión del contenido;
- uso de recursos ajenos para la distribución del mensaje.

Por lo tanto, partimos de la base de que un contenido viral tiene que diseñarse con la intención de que aporte algún beneficio al receptor pero también pensando en el beneficio que se obtiene al compartirlo.

Varias investigaciones mencionadas previamente han demostrado que compartir es una acción que nos ayuda a entender mejor la información que consumimos. Cuando el consumo es social existe un proceso mayor, también colectivo, de reflexión y análisis (**Noguera-Vivo**, 2015). Por ello y por la importancia que para cualquier marca supone conseguir prescriptores espontáneos que compartan con su comunidad cualquier información generada previamente por la organización, situamos esta acción como la de más valor en las redes sociales del *Hospital Povisa*, el objeto de estudio de esta investigación.

Otros estudios, como los de Valdis Krebs (**Fernández**, 2004) también se basan en que la importancia de la posición en un determinado grupo viene determinada por la capacidad de transmitir información al resto del grupo y por la capacidad de servir de enlace entre los diferentes miembros. De acuerdo con lo que señala **García-Orosa** (2009), el gabinete

de comunicación, más que preocuparse por una difusión masiva del mensaje, puede utilizar la estrategia de dirigirse a aquellos nodos con mayor influencia en el público que le interesa, es decir, implementar una estrategia en dos niveles para que el mensaje se transmita de una forma más rápida y eficaz (la información no llega a través del departamento de comunicación sino a través de amigos del destinatario final).

La gran pregunta es, por tanto, ¿cómo debe ser un contenido en salud para que se comparta? Se parte de la base de que, por demostraciones de estudios ya mencionados, en primer lugar tiene que ser de calidad, con intensidad emocional y con valor diferencial suficiente como para destacar entre multitud de informaciones que inundan las redes sociales cada día, pero ¿cuál es el formato más compartido y la temática que más éxito tiene entre la audiencia? ¿El tema, la fuente de información, el tono y la modalidad del discurso influyen a la hora de provocar la viralización de contenidos?

3. Objetivos y organización metodológica

El estudio se centra en analizar los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo propio realizado sobre una muestra de contenidos publicados en *Facebook* por el *Hospital Povisa* durante dos años.

Povisa es el hospital privado más grande de España y pertenece al grupo gallego *Nosa Terra XXI*. Está situado en Vigo y cuenta con 40.000 metros cuadrados y 1.500 trabajadores, según datos recogidos en su propia web (2018). El *Hospital Povisa* ha contado durante 20 años, desde 1999, con un gabinete de comunicación que ha ido incorporando los medios y recursos necesarios para dar respuesta a lo que actualmente exige una correcta gestión de la comunicación, tanto convencional como online.

Con la llegada de internet, tal y como señalaba **García-Orosa** (2009), los gabinetes no sólo pueden transmitir o gestionar información, sino que además deben realizar una comunicación activa dentro del espacio virtual. La elección de canales e instrumentos implica una determinada filosofía y política de comunicación por parte de los responsables de gestionar la imagen de *Povisa*.

Con la apertura de su web y sus perfiles en redes sociales a partir de 2012, el hospital deja de tener los medios tradicionales como única vía de comunicación y pone en marcha un nuevo plan de comunicación que le posiciona como uno de los centros hospitalarios nacionales con mayor interacción en internet. Durante este tiempo se ha consolidado también como el hospital gallego con mayor reputación, según los datos del *Monitor de Reputación Sanitaria* (Merco, 2017). En concreto, ocupa el puesto decimosexto en el ranking 2017 de hospitales privados de España. La metodología de este ranking analiza múltiples fuentes de opinión, como usuarios, asociaciones de consumidores y pacientes, periodistas especializados, profesores universitarios, *influencers* y sindicatos.

La gestión de las redes sociales por parte del gabinete de comunicación de *Povisa*, en coordinación con el equipo directivo del hospital, ha permitido que todas las comunicaciones se realicen de forma inmediata, lo que da una mayor transparencia a la organización y amplía el alcance de las noticias y reportajes publicados en medios de comunicación locales y autonómicos, así como en revistas especializadas del sector sanitario.

Para esta investigación se ha seleccionado *Facebook* por ser el servicio de red social con más usuarios en todo el mundo (2.200 millones de usuarios activos en enero de 2018), según los datos proporcionados por la empresa, y la red social que cuenta con mayor número de seguidores por parte del *Hospital Povisa* –datos recogidos de la propia red social en noviembre de 2018–.

Se han planteado los siguientes objetivos generales (OG) y específicos (OE):

OG. Determinar los factores que han contribuido en la viralización de contenidos en las redes sociales del hospital entre 2016 y 2018.

OE1. Identificar el tipo de contenido en *Facebook* que genera más *engagement rate*.

OE2. Identificar las características y temáticas de las imágenes con mayor *engagement rate*.

OE3. Identificar las fuentes de información que utiliza el hospital para elaborar los contenidos con mayor *engagement rate*.

OE4. Identificar el tipo de discurso y la temática principal de los contenidos con mayor *engagement rate*.

OE5. Identificar la modalidad y el tono que se utiliza en los textos que generan más *engagement rate*.

La medición del *engagement* (también denominado compromiso, implicación o enganche) ha sido investigada desde muy diferentes perspectivas en los últimos años. La definición del *engagement* como el grado de compromiso adquirido por un usuario con una marca es una de las más extendidas (**Alonso-González**, 2015) y las variables más ampliamente utilizadas para medir el nivel de *engagement* de los usuarios con las redes sociales son el número de Me gusta, Compartir y Comentar (**Ballesteros-Herencia**, 2019). En esta investigación se ha decidido incluir también como variable el número de clicks en el post al significar una atención directa del usuario en el contenido y ser un indicador importante sobre la implicación de la audiencia.

En cuanto a la fórmula para calcular el *engagement rate* en *Facebook* se ha optado por sumar estas cuatro variables (Me gusta, comentarios, compartidos y clicks) y dividirlo entre el número de usuarios que han visto cada uno de los conteni-

dos. De esta forma calculamos el porcentaje de usuarios que realizan alguna acción en los contenidos publicados sobre el total de gente que los ha visto.

Esta fórmula es la que propone **Popat** (2012) para definir el término viralidad, aunque en su caso no selecciona el número de clicks como variable, algo que sí tienen en cuenta por ejemplo **Oviedo-García et al.** (2014) en su cálculo de lo que denominan “ratio de interés”.

Para elaborar esta investigación se ha recurrido a fuentes de información primarias, entendidas como cualquier tipo de indagación en la que el investigador analiza la información que él mismo obtiene (**Cea-D’Ancona**, 1996), mediante la aplicación de una o varias técnicas de obtención de datos. La técnica de obtención de datos utilizada es el análisis de contenido, fundamental para contrastar empíricamente los datos obtenidos de la visualización de textos, imágenes y vídeos. La objetividad, la sistematicidad y la cuantificación de estos contenidos son los rasgos fundamentales de este análisis. Para la interpretación de los datos se ha recurrido a las variables e indicadores, explicados a continuación.

Se han analizado 908 contenidos de la principal red social del hospital, *Facebook*, que son todos los publicados en su perfil entre 2016 y 2018. Para estudiar la viralización de contenidos en salud y redactar las conclusiones se ha observado el número de veces que se comparte un contenido y se ha calculado el *engagement rate*, entendido como el compromiso de la audiencia con la organización, en concreto, el porcentaje de audiencia que reaccionó, compartió, hizo click o comentó una publicación de la página. Este número se calcula dividiendo el número de interacciones totales entre el alcance (el número real de personas que ve un post).

En cuanto a las variables utilizadas para identificar y analizar los contenidos que más se comparten y que generan un mayor compromiso de la audiencia se han seleccionado las siguientes:

- alcance: número total de usuarios únicos que ven un contenido;
- interacción: suma de acciones realizadas por los usuarios en el contenido: clicks, compartidos, comentarios y Me gusta o reacciones;
- *engagement rate*: porcentaje de usuarios que realizaron alguna interacción en el contenido sobre el total de usuarios que lo vieron.

Posteriormente se realiza una interpretación de los datos a través de un análisis cualitativo en profundidad de cada uno de los contenidos. Este estudio se elabora con el fin de identificar los aspectos de las publicaciones en las redes sociales del hospital que provocan una mayor viralización y recomendación por parte de pacientes potenciales y usuarios en general. Estas son las variables del análisis cualitativo:

- tipo de contenido: se diferencia entre fotografía, link, vídeo, infografía o sólo texto;
- tema de la imagen o vídeo: corresponde a los objetos, personas o iconos mostrados para identificar la temática visual principal del contenido;
- fuente de información: procedencia del contenido, que puede corresponder a medios de comunicación, organizaciones, asociaciones, instituciones, profesionales o al propio hospital (fuente de información propia);
- tipo de discurso principal: forma de plantear un determinado asunto en el texto, es decir, la fórmula elegida para transmitir la información a través de la red social;
- temática: asunto o materia principal del discurso desarrollado;
- modalidad del contenido: actitud del emisor ante el contenido que comunica;
- tono general: entendido como carácter o modo particular de la expresión y del estilo de un texto según el asunto que trata o el estado de ánimo que pretende reflejar y se utiliza para clasificar los contenidos en aquellos que transmitan emociones positivas, negativas o neutras;
- discusión dominante: tipo de discurso o debate que generan los usuarios con sus comentarios publicados en cada post;
- prescripción: capacidad de cada contenido de generar prescriptores que publiquen comentarios positivos sobre la organización.

Finalmente, se identifican las principales conclusiones del análisis para cerrar el artículo estudiando posibles aplicaciones de la estrategia llevada a cabo por el *Hospital Povisa* para otros centros sanitarios u organizaciones. También se concretan las variables que se pueden tomar como referencia para futuras investigaciones sobre las estrategias llevadas a cabo en las redes sociales del sector sanitario.

4. Resultados

4.1. Análisis de contenido en *Facebook*

Como se ha dicho, la principal red social del *Hospital Povisa* de Vigo es *Facebook*. El perfil del hospital cuenta con 8.759 seguidores –datos de noviembre de 2018–. La comunidad de fans no representa actualmente el alcance potencial de los contenidos de la red social. De hecho, el alcance promedio de cada uno de los contenidos publicados en el perfil de *Facebook* de *Povisa* es de 4.676 personas únicas y, gracias a la viralización de contenidos, el 20% de todos los posts tienen un alcance de visualización que supera el total de fans de la página. Esto quiere decir que el número de seguidores de una página no es indicador del número de personas reales que puede llegar a ver y compartir el contenido.

Con la publicación de información propia en *Facebook*, *Povisa* logra alcanzar una audiencia de más de 20.000 personas en su área de influencia en varios contenidos publicados sobre salud o sobre el propio hospital. Este alcance se logra con un correcto posicionamiento orgánico, pero también con el impulso, en ocasiones, de la publicidad de pago segmentada con el objetivo de llegar sólo a perfiles influyentes. Para no entrar en detalle sobre la inversión necesaria para llegar a un público determinado, esta investigación se centra sobre todo en el *engagement rate*, es decir, el porcentaje de la audiencia que de verdad interactúa de alguna forma con la publicación, que muestra interés más allá de ver la fotografía, el vídeo o el texto en su muro de la red social.

Gracias a la viralización de contenidos en Facebook el 20% de lo que se publica tiene un alcance superior al total de seguidores del hospital

El número promedio de usuarios que interactúa con una publicación de *Povisa* en *Facebook* es de 312 por post, lo que supone 633 interacciones en total por cada contenido¹. Durante todo el período analizado en esta investigación se registraron 574.744 interacciones en total (Me gusta, compartidos, comentarios y clicks) y se llegó a más de 4 millones de personas, lo que supone un *engagement rate* promedio de 11,36%².

4.2. Tipo de contenido

Comenzamos comprobando si el tipo de contenido elegido puede provocar un mayor compromiso por parte de la audiencia social. Una vez analizada toda la muestra, se observa como únicamente con la publicación de fotografías, sin link a otra página, se consigue alcanzar el 30% de *engagement rate*, llegando a superar el 50% en algunos posts. En cuanto al promedio, tal y como se observa en el gráfico 1, cuando se opta por publicar enlaces, con objetivo de captar tráfico a la web del hospital o a otros canales externos a la red social, el compromiso de la audiencia cae, con un promedio de 10,2% durante los años analizados, frente al 14,29% que registran de media las fotografías.

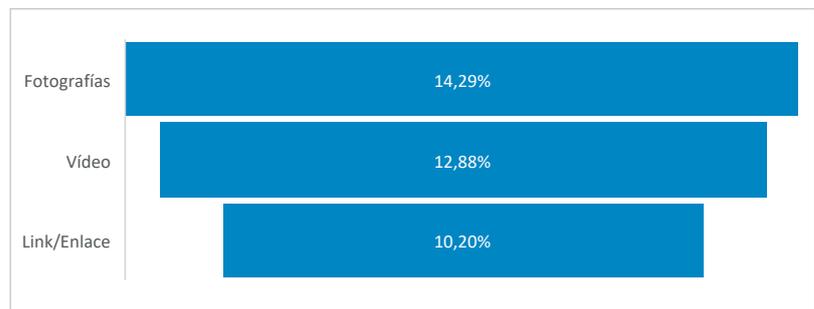


Gráfico 1. Promedio de *engagement rate* según el tipo de contenido

En cuanto al formato en vídeo, el promedio de *engagement rate* se sitúa en un 12,88%, por lo que logra superar en más de dos puntos al porcentaje de interacción de los contenidos que incluyen link. Los vídeos más eficaces son los utilizados para transmitir historias de usuarios de *Povisa* y para educar al paciente.

4.3. Tema de la imagen

Una vez comprobado que las fotografías son el tipo de contenido que mayor interacción de calidad genera, en el gráfico 2 se observa qué tipo de información se muestra en las fotografías que más se comparten por parte de la audiencia del hospital. El resultado es que cuando los pacientes son los protagonistas de las imágenes, los usuarios tienden a compartir más veces la publicación con su comunidad y el compromiso es mayor. En concreto, durante el período de análisis este tipo de imágenes se compartieron 1.742 veces, lo que supone un promedio de 79 veces por contenido y un *engagement rate* de 14,87%.

Cuando el tema de la imagen se centra en los profesionales sanitarios, también se alcanza un buen promedio, de 59 veces compartido cada post y un *engagement rate* de 14,72%. Sin embargo, cuando sólo se muestran personas adultas sin relación con el sector sanitario o niños, el promedio se sitúa por debajo de 20 veces compartido cada post y menos de un 11% de *engagement rate*, a pesar de que el texto sí que pueda hacer referencia a temas sobre salud.

Tal y como observamos en el gráfico 2, el *engagement rate* de los contenidos publicados que muestran personas es superior al de los que incluyen objetos, comida, paisajes o ilustraciones.

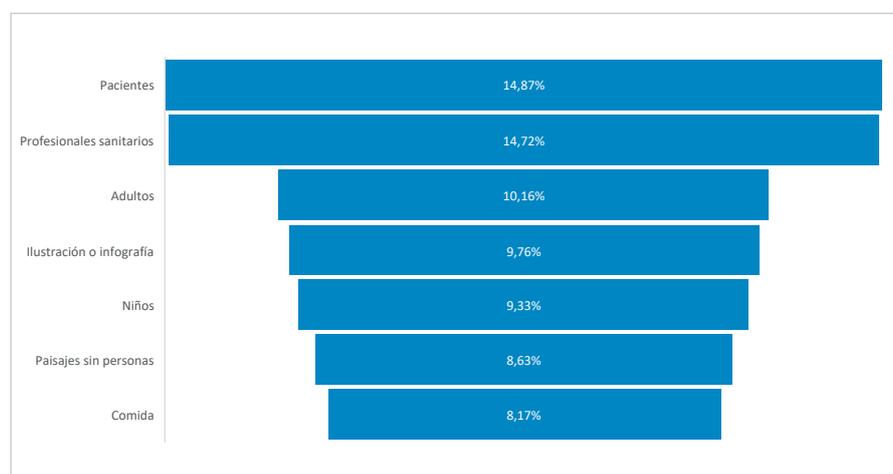


Gráfico 2. Promedio de *engagement rate* según el tema principal de la imagen

De hecho, la publicación de ilustraciones (infografías, gráficos, dibujos vectoriales, etc.), sin personas ni objetos reales en la imagen, no provoca participación por parte de la audiencia, registrando sólo un promedio de 22 veces compartido cada post y un 9,76% de *engagement rate*.

El *engagement rate* de los contenidos que muestran pacientes y profesionales sanitarios en la imagen es superior al de los que incluyen objetos, lugares o ilustraciones

4.4. Fuente de información

Se analiza la procedencia del contenido, que puede corresponder a medios de comunicación, organizaciones, asociaciones, instituciones, profesionales o al propio hospital, y el grado de relación entre la fuente de información y la participación de los usuarios.

Los siete contenidos más compartidos de toda la muestra recogida durante los dos años de análisis, los únicos que superan las 300 veces compartidos, pertenecen a una fuente de información propia del hospital. Esto quiere decir que ha sido generada de forma original por el *Gabinete de Comunicación* de Povisa en coordinación con el departamento correspondiente del hospital.

El post más compartido en todo el período analizado, con cerca de 500 veces y un *engagement rate* del 19,68%, es un contenido con fuente propia, texto sencillo (una única frase afirmativa), imagen con profesional sanitario y tono positivo. Fue visto por 30.360 personas. Además de tratarse de un contenido propio y que transmite emociones positivas en la zona de influencia del hospital, el tema genera gran interés al nombrar al hospital como pionero en preservar la fertilidad en operaciones de cáncer de cuello de útero. Esta situación provoca que la discusión dominante de sus decenas de comentarios publicados sean felicitaciones al médico protagonista de la noticia y recomendaciones del hospital.

Este contenido, junto a la mayor parte de todos los que tienen fuente de información propia y un *engagement rate* por encima del promedio de la muestra, corresponde a la adaptación de una nota de prensa para ser difundida por redes sociales. Povisa, a lo largo de sus 7 años de presencia online, logra utilizar con éxito sus redes sociales como vía de difusión de notas de prensa. Lo hace tanto con links a su web para ser utilizada por los medios de comunicación, como con la readaptación y publicación del contenido para redes sociales, logrando que su comunidad online más fidelizada le ayude a viralizar la información en un ámbito geográfico y social de referencia para el hospital.

Si ordenamos el contenido teniendo en cuenta la interacción entre el alcance, es decir el compromiso de la audiencia, se observa también que los 10 primeros posts con más *engagement rate*, superando el 30%, son de fuente propia. Entre ellos se encuentra el que hace referencia al acto de entrega de diplomas de los titulados de *Formación Profesional* del *Centro de Estudios Povisa*. Esto se debe a las 18 fotografías que incluye el contenido, acumulando alto índice de interacción en cada una de ellas.

Tal y como se observa en el gráfico 3, los contenidos con los que el hospital consigue una mayor repercusión y compromiso de la audiencia, con un promedio de 13,09% de *engagement rate*, proceden de fuente propia, es decir, son posts originales y únicos creados a partir de información que procede del propio hospital. En segundo lugar se sitúan los contenidos procedentes de medios de comunicación, con un 9,58%, siendo *Faro de Vigo* y *La voz de Galicia* los que mayor interacción de calidad generan, por encima de medios especializados como *Redacción médica*, *Efe salud* o *ConSalud.es*. Por último se sitúan las asociaciones, una fuente de información recurrida por el hospital para sus contenidos, pero con la que sólo se consigue un promedio de 8,70%.

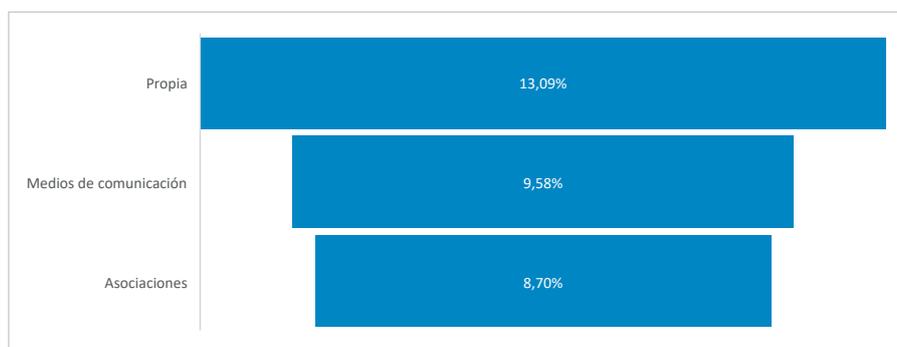


Gráfico 3. Promedio de *engagement rate* según la fuente de la información

4.5. Tipo de discurso y tema principal

Con el análisis de todos los contenidos publicados en *Facebook* se demuestra que, al igual que ocurre con el tema de la imagen, situar a los pacientes como protagonistas de la información provoca que sea compartido un mayor número de veces por los usuarios.

Dar visibilidad a través de las redes sociales del hospital a historias reales de pacientes provoca una mayor

Los contenidos de un hospital se comparten más veces cuando los pacientes son los protagonistas de la información que cuando se tratan de forma general consejos o noticias sobre salud

viralidad e interacción social. Este tipo de contenidos genera emociones variadas y muchos usuarios se sienten identificados, ya sea de forma directa o indirecta por situaciones vividas en su entorno. A través de los comentarios publicados en estos contenidos se detecta una gran empatía por parte de la comunidad de *Povisa*, que a su vez comparte con su comunidad. Se genera un impacto importante en pacientes potenciales a los que se consigue llegar sin ningún tipo de publicidad o mensaje persuasivo, sino simplemente convirtiendo experiencias vividas en contenidos útiles, atractivos y emocionales.

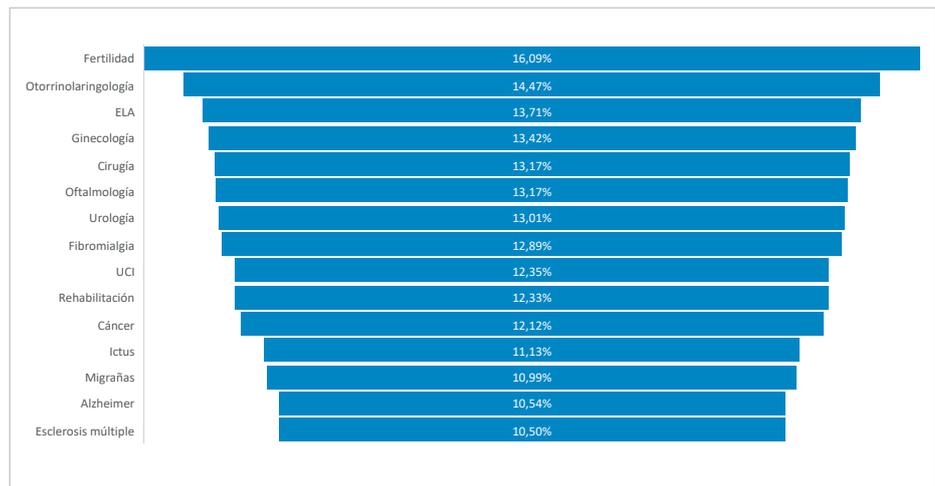


Gráfico 4. Promedio de *engagement rate* según el tema del contenido

En cuanto a la información generada en el blog con consejos y curiosidades sobre salud, no logran alcanzar un alto grado de interacción de calidad. Es cierto que registran un número alto de clicks en comparación con otro tipo de contenidos y pueden ser utilizados con éxito como captadores de tráfico hacia la web, pero el compromiso de la audiencia no es destacable en estos casos.

Cuando se analiza el asunto concreto del discurso desarrollado (gráfico 4), se demuestra que los contenidos más compartidos y que mayor promedio de *engagement rate* generan son, por orden, los que tratan temas de fertilidad (16,09%), otorrinolaringología (14,47%), esclerosis lateral amiotrófica (ELA) (13,71%), ginecología (13,42%), cirugía (13,17%), oftalmología (13,17%) y urología (13,01%). Todos los temas mostrados en el gráfico 4 superan además un promedio de 30 veces compartido cada post. La mayoría de estos temas que provocan aumentar la media de interacción de calidad incluyen, como se indicó anteriormente, a pacientes y profesionales sanitarios contando o ilustrando la historia en primera persona.

4.6. Modalidad y tono general

Se analiza por un lado la modalidad de cada uno de los contenidos publicados, es decir, la actitud del emisor ante el contenido que comunica y, por otro lado, el tono general de las informaciones, clasificándolas según transmitan emociones positivas, negativas o neutras.

Una vez clasificadas se realiza un análisis comparativo entre los porcentajes de *engagement* alcanzados y el número de veces que se comparten. El resultado es que las expresiones enunciativas afirmativas simples, que comunican mensajes positivos y optimistas, consiguen que sean compartidas más veces que el resto. Sin embargo, esta interacción cae cuando las frases principales del contenido son exhortativas o interrogativas. Estas últimas, que incluyen preguntas a los usuarios, consiguen respuestas de la audiencia social a sus preguntas, en la mayoría de los casos, pero no destacan entre las más compartidas ni las que generan mayor compromiso de la audiencia, ya que el promedio de *engagement rate* es sólo un 9,45%.

Cuando se transmiten mensajes negativos, por ejemplo, noticias con datos preocupantes de salud, problemas generales que se producen en la sociedad, comunicados de acontecimientos poco optimistas, etc., los usuarios tampoco generan interacción de valor y el *engagement rate* se sitúa en 8,7%.

El compromiso de la audiencia mejora con la utilización reiterada que realiza *Povisa* de las oraciones positivas y exclamativas, expresando emociones intensas, con las que logra el porcentaje de *engagement rate* más alto, con un promedio del 14,5%.

5. Discusión dominante

La estrategia de *Povisa*, centrada en la generación de contenido propio para ser difundido tanto en medios digitales y tradicionales como en redes sociales con la intención de provocar interacción y crear prescriptores, se aleja de la gestión de comunicación convencional, en la que la marca es quien emite los mensajes, y éstos se transmiten de forma unidireccional a un público masivo (Martorell-Castellano, 2014). El hospital busca crear una comunidad auténtica con la creación de contenidos originales y variados, orientados a satisfacer las distintas motivaciones de los usuarios, con la participación proactiva de la organización en los perfiles sociales y aprovechando todas las posibilidades que ofrecen estos canales en el entorno hospitalario y en el área de influencia en general.

Una vez demostrado que los mensajes positivos y que transmiten emociones intensas son los que más valoran la audiencia, es necesario analizar si este tipo de contenidos ayudan también a captar prescriptores que recomiendan el hospital y publican su opinión de forma espontánea.

El papel de los prescriptores de una organización –los usuarios más fieles y que recomiendan el hospital de forma espontánea– es fundamental para lograr la viralización de contenidos y mantener un alto grado de participación social a lo largo del tiempo. De hecho, como apunta **García-Orosa (2009)**, el trabajo colaborativo de diferentes personas que tengan una opinión positiva sobre la entidad es mucho más eficaz en la creación de una imagen positiva que los mensajes remitidos por el propio gabinete de comunicación.

Muchos hospitales tienen una gran comunidad de usuarios fidelizados pero no los estimulan para convertirlos en prescriptores. De poco sirve acumular usuarios satisfechos, si éstos no transmiten su experiencia positiva a otras personas. De ahí la importancia de compartir y recomendar. De hecho, compartir es una de las funciones que **Kietzmann et al. (2011)** identifican como fundamentales de las redes sociales, definiéndola como la medida en que los usuarios intercambian, distribuyen y reciben contenido. Sugieren además varias implicaciones fundamentales para las organizaciones en este sentido: por un lado la necesidad de evaluar qué puntos de sociabilidad tienen en común sus usuarios e identificar nuevos temas que puedan mediar en sus intereses compartidos. Sin esto, una red social estará formada principalmente por conexiones entre personas, pero sin nada que se conecte entre sí.

Al observar las conversaciones que se generan en los contenidos de mayor viralización de *Povisa* se demuestra que aunque los comentarios que más publican los usuarios son opiniones generales, éstas no se producen en los contenidos más compartidos. Son las felicitaciones y agradecimientos personales a médicos y profesionales sanitarios los comentarios que más veces publican los usuarios en los contenidos con mayor interacción y *engagement rate*. Esto demuestra una vez más la relación directa que hay entre la satisfacción de los pacientes y la acción de recomendar y compartir en la red social principal del hospital.

Los resultados demuestran una relación directa entre la satisfacción de los pacientes con el equipo humano y la acción de recomendar y compartir en el Facebook del hospital

En pocas ocasiones se producen discusiones, debates o conversaciones completas más allá de la propia recomendación y opinión sobre la noticia. Las críticas al hospital o comentarios negativos, que no son eliminados, se producen sobre todo en los contenidos que se refieren explícitamente a campañas publicitarias concretas, como por ejemplo, las que organizó *Povisa* en los años 2016 y 2017 para darse a conocer como hospital de referencia en determinadas zonas geográficas en donde los pacientes potenciales que todavía no pertenecían a *Povisa* podían cambiar de hospital.

Los mensajes persuasivos, más propios de la publicidad tradicional, no son los más eficaces en las redes sociales del ámbito hospitalario. Dentro de la estrategia de comunicación que tenía como objetivo principal la captación de pacientes, se logró un resultado mucho más positivo cuando se publicaron en redes sociales historias de pacientes reales y casos concretos vividos dentro del hospital, que cuando se recurría a mensajes directos para sugerir el cambio de hospital.

También es importante destacar que en el 20% de los contenidos en donde se publicó alguna crítica, se generó un debate dentro de la comunidad, en donde los propios usuarios satisfechos respondían a los comentarios negativos. Esta defensa que se produce sin que el propio hospital intervenga en ningún momento es el resultado de una correcta gestión previa de la comunicación, basada en el reconocimiento y agradecimiento de la participación y en la creación de recompensas indirectas hacia una comunidad fiel mediante la difusión de contenidos útiles y de calidad. De hecho, cuando de forma totalmente espontánea, un paciente actual o potencial, lee una crítica al hospital y responde públicamente defendiéndolo, se ha logrado el mensaje publicitario de mayor valor que puede tener hoy en día el hospital en sus canales sociales.

Involucrar a los profesionales que forman parte de la plantilla de *Povisa* en la estrategia de comunicación online ayuda a cumplir objetivos comunes que benefician tanto al hospital como a las marcas individuales que corresponden a cada uno de los trabajadores. El compromiso de estos empleados con la marca corporativa es fundamental para lograr esa complementariedad. Esto coincide con la idea de **Molares-Cardoso (2015)** de que unos empleados bien informados sobre las características de su empresa conforman un canal de comunicación con el exterior muy adecuado que reporta grandes beneficios.

Según **Badea (2014)**, el público externo percibe a los empleados como verdaderos embajadores de la organización y por lo tanto la retroalimentación adquiere un papel importante en la construcción de su reputación. Una de las fórmulas que utiliza *Povisa* para convertir en propio un contenido publicado sobre el hospital en medios de comunicación es la difusión en su web de la noticia para compartirla posteriormente en redes sociales mencionando al medio. Cuando se envía una nota de prensa, todos los impactos conseguidos en medios online se recopilan y se comparten en un único contenido para redirigir al usuario nuevamente a la página, captar tráfico y mejorar el posicionamiento en internet.

A través de la investigación se demuestra también que las notas de prensa continúan siendo una de las herramientas de comunicación más importantes y habituales en el trabajo diario de los gabinetes de comunicación, independientemente

de los medios que se utilicen para su difusión. Constituyen un instrumento eficaz para dar a conocer a la opinión pública cualquier acontecimiento que la organización considere relevante para sus fines (**Busto-Salinas, 2013**).

En cuanto a la utilidad del vídeo en redes sociales para la educación del paciente es una de las fórmulas reveladas como efectivas en la comunicación hospitalaria. El vídeo ya ha sido demostrada como efectivo en el entorno digital en estudios previos a este trabajo, señalándolo como medio que combina “atributos de entretenimiento, emocionales y de marca” y como instrumento efectivo para la educación del paciente en internet (**Huang; Bolchini; Jones, 2011**).

6. Limitaciones e investigaciones futuras

Este trabajo cuenta con la limitación de ser un estudio de caso, el del *Hospital Povisa*, y por tanto los resultados no son necesariamente representativos del tipo de contenido que genera mayor viralidad en las redes sociales de cualquier organización del sector sanitario. La relevancia de los resultados radica en que *Povisa* es el hospital privado más grande de España y uno de los que cuenta con mayor reputación y actividad en las redes sociales. Además, durante la investigación y tras realizar entrevistas previas con los responsables de la comunicación del hospital, se ha tenido acceso a datos exclusivos sobre la interacción de los usuarios y la repercusión de los contenidos, a los que sólo se puede acceder de forma interna, como pueden ser el número de clicks que registra un contenido o el alcance real de usuarios únicos que ven los posts. Esto aporta una mayor validez a los resultados del trabajo, al no depender de las estadísticas que nos muestran sistemas de monitorización externos, sino de los propios datos extraídos del perfil de *Facebook* del hospital durante los dos años que ha durado la investigación.

En cuanto a investigaciones futuras sobre este tema, sería necesario profundizar en las motivaciones y características que impulsan a los usuarios a compartir contenidos en las redes sociales. De acuerdo con **Kümpel, Karnowski y Keyling (2015)** hay tres motivos principales:

- egoístas: atraer la atención de las personas, entretenerse o escapar de la rutina diaria, etc.;
- altruistas: con la intención de intercambiar información;
- sociales: necesidad de interactuar con otros, socializar, obtener reputación social, etc.

Se podrían destacar además tres áreas principales de investigación sobre los métodos para que las noticias sean compartidas (**Dafonte-Gómez, 2018**):

- el estudio sobre las características y motivaciones de los usuarios y organizaciones que comparten noticias;
- la investigación sobre la tipología de los contenidos de los artículos más ampliamente compartidos;
- la investigación sobre las características de las plataformas mediante las cuales se comparten esos artículos.

7. Conclusiones

Con esta investigación hemos demostrado que los contenidos que más se comparten en la comunidad online de un hospital son los que transmiten emociones positivas, con imágenes de personas (pacientes o profesionales sanitarios), con frases directas y afirmativas, procedentes de fuentes de información propias y con información contada a través de historias reales vividas por pacientes. Este tipo de contenidos son los que generan interacciones en redes sociales de más valor, provocan un conocimiento duradero sobre un hospital y funcionan también como captadores de pacientes potenciales en el futuro al generar prescriptores y recomendaciones espontáneas.

También se ha comprobado que para generar un compromiso de la audiencia a largo plazo, un alto *engagement rate*, se debe apostar por frases exclamativas y el paciente debe ser siempre el protagonista de la información. Los aspectos emocionales desempeñan un papel clave en el proceso de toma de decisiones en cuanto a difundir o no contenidos en redes sociales. Aunque dentro de la estrategia del hospital se encuentre también la difusión de información útil con consejos y curiosidades sobre temas de salud y hábitos de vida saludables, este tipo de contenidos no producen un alto compromiso de la comunidad y se sitúan por debajo del promedio de *engagement rate* total.

Por lo general, los usuarios tienden a compartir más veces una publicación cuando detectan que ha sido generada de forma original por el propio hospital, es decir, por su gabinete de comunicación en coordinación con el departamento correspondiente. Las notas de prensa, adaptadas para difundirse en redes sociales, constituyen un instrumento eficaz para crear contenidos virales en salud. Esto ocurre porque incluyen elementos clave para que se compartan fácilmente por usuarios ya fidelizados. Nos referimos por ejemplo al valor diferencial y original de la información y a la inclusión de profesionales sanitarios como verdaderos embajadores de la organización. Además, el *feedback* que genera este tipo de contenidos informativos y originales es siempre positivo. Los mensajes persuasivos, más propios de la publicidad tradicional, no son los más eficaces en las redes sociales del ámbito hospitalario.

Los contenidos que más se comparten en la comunidad online de un hospital son los que transmiten emociones positivas, con imágenes de personas (pacientes o profesionales sanitarios), con frases directas y afirmativas

Como se ha demostrado, dar visibilidad a través de las redes sociales del hospital a historias reales de pacientes provoca una mayor viralidad e interacción social. Este tipo de contenidos genera emociones de todo tipo y muchos usuarios se pueden sentir identificados, ya sea de forma directa o indirecta por situaciones vividas en su entorno. Se genera un impacto importante en pacientes potenciales a los que se consigue llegar de forma indirecta, sin necesidad de inversión publicitaria, convirtiendo experiencias vividas en contenidos útiles, atractivos y emocionales.

Con el análisis de las discusiones y conversaciones que se producen en las redes sociales del hospital se demuestra la relación directa que hay entre la viralización de los contenidos y la satisfacción de los pacientes y usuarios en general. En las informaciones que más veces se comparten, los comentarios son felicitaciones y agradecimientos personales a médicos y profesionales sanitarios.

Una de las fórmulas que se presentan como idóneas para medir el grado de efectividad en la gestión de la comunicación hospitalaria tiene que ver con la capacidad de generar prescriptores. Cuando los pacientes actuales y potenciales, tal y como ocurre en *Povisa*, publican de forma espontánea comentarios positivos e intervienen en discusiones en las que se critica al hospital para defenderlo y recomendarlo, se ha conseguido el objetivo más valioso de una estrategia de comunicación online.

Con este artículo se comprueba cómo, además de la calidad y el valor diferencial, existen otras vías necesarias para provocar la participación ciudadana a través de estrategias en redes sociales. Además, todos los públicos objetivos del hospital, no sólo pacientes y trabajadores actuales, sino también pacientes potenciales, perfiles influyentes, estudiantes y usuarios en general, deben ser prioritarios en el plan de comunicación para crear mensajes coherentes, eficaces y virales.

Por último, teniendo en cuenta los resultados del caso del *Hospital Povisa* y con el fin de que puedan contribuir a una mejora de la gestión de las redes sociales en otros hospitales y organizaciones sanitarias, recomendamos las siguientes prácticas:

- involucrar a los pacientes, tanto actuales como potenciales, y a los profesionales sanitarios en la estrategia de comunicación digital;
- elaborar contenido propio y original, y recurrir lo menos posible a fuentes externas;
- utilizar textos, imágenes y vídeos emotivos, que transmitan emociones positivas para captar una mayor atención por parte de la audiencia en redes sociales;
- evitar la difusión de noticias negativas sobre salud, y si es necesario difundir este tipo de informaciones hacerlo de forma creativa y original, y dando visibilidad siempre a la parte positiva de cada situación;
- publicar infografías e ilustraciones con moderación y dar prioridad siempre que se pueda a imágenes reales en vez de a dibujos;
- no recurrir nunca a mensajes persuasivos para conseguir objetivos a través de *Facebook*, el contenido debe respetar al usuario y aportar valor, resolver un problema sobre salud, informar, emocionar o motivar;
- no eliminar comentarios negativos publicados por usuarios en *Facebook*, sino que el objetivo del gestor de comunicación hospitalaria debe ser construir una comunidad comprometida y satisfecha para que sean los propios prescriptores espontáneos del hospital los que de forma natural respondan a críticas y generen debate en redes sociales;
- utilizar el *engagement rate* de *Facebook* como indicador principal para medir el compromiso de la audiencia social de un hospital.

8. Notas

1. Un único usuario puede hacer varias interacciones en una publicación, por eso el número promedio de interacciones es mayor que el de usuarios únicos. Se ha sumado el total de interacciones registradas (datos extraídos del propio perfil del hospital en *Facebook*) y se ha dividido entre el número de publicaciones analizadas (que son los 908 posts publicados durante el período que se indica en la metodología). Es decir 574.744 interacciones dividido entre 908 posts = 633 interacciones por post.

2. El *engagement rate* se calcula dividiendo la interacción de cada post entre los usuarios que la vieron (alcance). El promedio de estos 908 posts es 11,36%. O, lo que es lo mismo, dividir las 574.744 interacciones entre el alcance total x 100. En este caso no se especifica el dato exacto del alcance total en el artículo al no considerarlo relevante, pero como se indica es de más de 4 millones.

9. Referencias

Alonso-González, Marián (2015). "Las redes sociales como canal de comunicación de las marcas de moda españolas. El caso de Zara, Mango y El Corte Inglés". *Index.comunicación*, v. 5, n. 1, pp. 77-105.
<http://journals.sfu.ca/indexcomunicacion/index.php/indexcomunicacion/article/view/177>

Badea, Marius (2014). "Social media and organizational communication". *Procedia. Social and behavioral sciences*, v. 149, pp. 70-75.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.192>

- Ballesteros-Herencia, Carlos A.** (2019). "El índice de *engagement* en redes sociales, una medición emergente en la comunicación académica y organizacional". *Razón y palabra*, v. 22, n. 3_102, pp. 96-124.
<http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1261>
- Berger, Jonah; Milkman, Katherine L.** (2012). "What makes online content viral?". *Journal of marketing research*, v. 49, n. 2, pp. 192-205.
<https://doi.org/10.1509/jmr.10.0353>
- Busto-Salinas, Lorena** (2013). "Análisis estadístico de los aspectos que influyen en la divulgación de las notas de prensa". En: Mendieta-Ramírez, Angélica (coord.). *Tendencias de vanguardia en comunicación*. Madrid: Visión Libros, p. 14. ISBN: 978 84 1 596 584 8
- Cappella, Joseph N.; Kim, Hyun-Suk; Albarracín, Dolores** (2015). "Selection and transmission processes for information in the emerging media environment: Psychological motives and message characteristics". *Media psychology*, v. 18, n. 3, pp. 396-424.
<https://doi.org/10.1080/15213269.2014.941112>
- Cea-D'Ancona, María-Ángeles** (1996). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis. ISBN: 978 84 7 738 420 5
http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/metodologia_cuantitativa__estrategias_y_tecnicas_de_investigacion_social__cea_d_ancona.pdf
- Costa-Sánchez, Carmen** (2012). "Estrategias de comunicación corporativa". En: Medina-Aguerreberre, Pablo; González-Pacanowski, Toni. *Comunicación hospitalaria: un plan para el siglo XXI*. Madrid: Fragua, pp. 107-125. ISBN: 978 84 7074 523 2
- Dafonte-Gómez, Alberto** (2018). "Audience as medium: Motivations and emotions in news sharing". *International journal of communication*, v. 12, pp. 2133-2152.
<http://hdl.handle.net/11093/1062>
- Del-Río-Pérez, Jorge; Medina-Aguerreberre, Pablo** (2012). "El mensaje y la creatividad en la comunicación hospitalaria". En: Medina-Aguerreberre, Pablo; González-Pacanowski, Toni. *Comunicación hospitalaria: un plan para el siglo XXI*. Madrid: Fragua, pp. 209-225. ISBN: 978 84 7074 523 2
- Di-Virgilio, Francesca; Valderrama-Santomé, Mónica; López-Bolás, Alba** (2018). "Social media strategy within organizational communication: major open issues and challenges". En: Cantoni, Franca; Mangia, Gianluigi (eds.). *Human resource management and digitalization*. Torino: Giappichelli Routledge, pp. 205-225. ISBN: 978 1 138 31335 4
- Fernández, Sonia** (2004). *Dos grados: Networking 3.0*. Madrid: Lid Editorial Empresarial. ISBN: 84 88717 64 4
- García-Orosa, Berta** (2009). *Gabinetes de comunicación on line. Claves para generar información corporativa en la red*. Sevilla: Comunicación Social. ISBN: 978 84 96082 78 6
- González-Pacanowski, Toni** (2012). "Medios transgénicos para hospitales mutantes". En: Medina-Aguerreberre, Pablo; González-Pacanowski, Toni. *Comunicación hospitalaria: un plan para el siglo XXI*. Madrid: Fragua, pp. 193-208. ISBN: 978 84 7074 523 2
- Huang, Edgar; Bolchini, Davide; Jones, Josette F.** (2011). "Users' consumption of healthcare videos on hospital web sites". *International journal of pharmaceutical and healthcare marketing*, v. 5, n. 1, pp. 43-53.
<https://doi.org/10.1108/17506121111121578>
- Kietzmann, Jan H.; Hermkens, Kristopher; McCarthy, Ian P.; Silvestre, Bruno S.** (2011). "Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media". *Business horizons*, v. 54, n. 3, pp. 241-251.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.005>
- Kümpel, Anna-Sophie; Karnowski, Veronika; Keyling, Till** (2015). "News sharing in social media: A review of current research on news sharing users, content, and networks". *Social media + society*, v. 1, n. 2.
<https://doi.org/10.1177/2056305115610141>
- Martorell-Castellano, Cristina** (2014). "¡Hazte fan! Las comunidades de marca en Facebook". En: Fernández-Quijada, David; Ramos-Serrano, Marina (coords.). *Tecnologías de la persuasión. Uso de las TIC en publicidad y relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC, p. 120. ISBN: 978 84 9064 203 0
- Merco** (2017). *Monitor empresarial de reputación corporativa*.
<http://merco.info/es/monitor-reputacion-sanitaria-hospitales?edicion=2017>
- Molares-Cardoso, Julinda** (2015). "La necesidad de profesionales que gestionen su *personal branding* frente a la desaparición de los profesionales *commodity*". En: Díaz-Fouces, Óscar; García-Soidán, Pilar. *Redes y retos. Estudios sobre la comunicación en la era digital*. Barcelona: Editorial Octaedro, pp. 119-138. ISBN: 978 84 9921 800 7

Noguera-Vivo, José-Manuel (2015). *Todos, todo. Manual de periodismo, participación y tecnología*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978 84 9116 038 0

Orihuela, José-Luis (2012). *80 claves sobre el futuro del periodismo*. Madrid: Grupo Anaya. ISBN: 978 84 4 152 982 3

Oviedo-García, María-Ángeles; Muñoz-Expósito, Miriam; Castellanos-Verdugo, Mario; Sancho-Mejías, María (2014). "Metric proposal for customer engagement in Facebook". *Journal of research in interactive marketing*, v. 8, n. 4, pp. 327-344.

<https://doi.org/10.1108/JRIM-05-2014-0028>

Popat, Vee (2012). "What is the typical virality rate for Facebook posts?". *VPDM digital marketing*, Nov. 30.

<https://www.vpdm.ca/typical-virality-rate-for-facebook-posts>

Schultz, Don-Edward (2007). "Social call". *Marketing management*, v. 16, n. 4, pp. 9-11.

The New York Times (2011). *The psychology of sharing: Why do people share online?*. The New York Times Customer Insight Group.

https://www.bostonwebdesigners.net/wp-content/uploads/POS_PUBLIC0819-1.pdf

Welker, Carl B. (2002). "The paradigm of viral communication". *Information services & use*, v. 22, n. 1, pp. 3-8.

<https://www.learntechlib.org/p/95985>

Dialnet Visibilidad para la producción científica en español

Buscar documentos: Buscar

Buscar revistas: Buscar

Acciones: 1.818 Colecciones: 4.928.574 Artículos: 28.889.455 Volúmenes: 1.502.741 Temas: 45.191

Dialnet pbr
Disfruta la versión avanzada de Dialnet que te ofrece todas las herramientas necesarias para gestionar búsquedas y trabajar con los fondos digitales. [Ver más](#)

Inclusión de contenidos en Dialnet
[Instrucciones para autores](#) | [Instrucciones para editores](#)

Noticias
19050043
Dialnet aprueba la convocatoria CARMUS Plus-2014
19120044
Dialnet Plus sumará a 20 los boletines gratuitos
[Ver más](#)

Colaboradores
Instituciones colaboradoras
Comercios con página institucional

Últimas incorporaciones
[Revistas](#) | [Libros](#) | [Artículos](#) | [Tease](#)

dialnet.unirioja.es

Fundación Dialnet info@fundaciondialnet.es

UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

Convertir a los colaboradores en embajadores de la marca: plan de comunicación interna para la televisión autonómica valenciana *À punt*

Converting collaborators into brand prescribers: An internal communication plan for the Valencian regional television *À punt*

Benjamín Marín-Pérez

Cómo citar este artículo:

Marín-Pérez, Benjamín (2019). "Convertir a los colaboradores en embajadores de la marca: plan de comunicación interna para la televisión autonómica valenciana *À punt*". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280515.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.15>

Artículo recibido el 13-04-2019
Aceptación definitiva: 13-09-2019



Benjamín Marín-Pérez

<https://orcid.org/0000-0001-8957-7647>

Universitat de València
Avda. de Blasco Ibáñez, 32.
46010 Valencia, España
benjamin.marin@uv.es

Resumen

Las empresas son cada vez más conscientes de que sus públicos internos son sus principales prescriptores y que hay que escucharlos para que hagan suyos los objetivos de la organización. Los trabajadores pueden ser los embajadores más fieles de la marca si la empresa sabe convertirlos en protagonistas. La comunicación interna se erige como el medio mediante el cual han de activarse las conversaciones entre la empresa y los trabajadores, que pasan a ser considerados colaboradores. Una comunicación que debe dejar de ser vertical unidireccional descendente para convertirse en bidireccional ascendente y horizontal. Este estudio hace una revisión bibliográfica sobre la comunicación interna en empresas e instituciones. Analiza el tipo de comunicación organizacional que tuvo *Canal 9 TV* y aplica una metodología comparativa con un caso de éxito, como *Consum*, que sitúa a las personas en el centro de la organización. Se propone una reflexión multidireccional, un plan estratégico que pueda servir como referencia en general a cualquier empresa u organización y en particular a la nueva radiotelevisión valenciana llamada *À punt*. Se aplicará en compañías donde las personas sean consideradas como el eje principal de sus actuaciones para convertirlas en los mejores *influencers* de la nueva marca.

Palabras clave

Comunicación interna; Comunicación organizacional; Marca interna; Empresas; Prescriptores de marca; Televisión; Cadena de TV; Estación de TV; Compromiso; *À punt*; *Consum*.

Abstract

Companies are increasingly aware that their internal audiences are their main prescribers and that we must listen to them to make the organization's objectives their own. Workers can be the most loyal ambassadors of the brand if the company knows how to turn them into protagonists. Internal communication emerges as the instrument by which conversations must be activated between the company and the workers that become collaborators. This kind of communication must stop being vertical, unidirectional and descending to become ascending and bidirectional. This study makes a bibliographic review about internal communication in companies. It also analyzes the kind of communication

that Valencian regional broadcasting named *Canal 9* had and applies a cross-sectional methodology with a success story, such as *Consum*, that places people at the center of the production process. This research proposes a multidirectional reflection, a strategic plan that could serve as a reference in general for any company and in particular to the new Valencian regional broadcasting named *À punt*. Companies where workers must be considered as their facts' main key to turn them into the new best brand prescribers.

Keywords

Internal communication; Organizational communication; Internal branding; Companies; Influencers; Television; Engagement; *À Punt*; *Consum*.

1. Introducción

1.1. Papel de la comunicación interna

El modelo tradicional jerárquico de comunicación basado en una estructura donde la información se transmite de arriba hacia abajo está en decadencia. La apuesta se dirige ahora hacia una comunicación bidireccional entre la empresa y los colaboradores, donde éstos son el principal activo de la compañía (*Dircom*, 2017).

En la organización tradicional la estructura interna fue una combinación de jerarquía y poder; en la nueva organización debe ser comprensión y responsabilidad mutuas (**Drucker**, 1993). Los nuevos empleados quieren tener un contacto de más calidad, más abierto y bidireccional (**Álvarez**, 2007).

La bibliografía sobre la definición de comunicación interna (CI) es muy amplia:

- competencia esencial en la gestión de las empresas (**García-Jiménez**, 1998);
- área de trabajo primaria entre una organización y sus *stakeholders* internos que nació como una respuesta, en términos de la gestión, a la creciente complejidad de las organizaciones (**Villafañe**, 1999; 2013);
- campo del conocimiento que estudia las formas del proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio (**Andrade**, 2005).

El concepto de comunicación organizacional (**Goldhaber**, 1984) nace aplicado a las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) para dar a conocer las políticas y el desarrollo de la empresa. Esta comunicación implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado; y también implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades (**Véliz-Montero**, 2006). Comunicar debe permitir la reducción de los antagonismos en las organizaciones (**Dupuy; Devers; Raynaud**, 1988) para evitar en la medida de lo posible rivalidad o incompatibilidad entre personas, opiniones o ideas.

Comunicar bien en el seno de la empresa es una responsabilidad de todos *a priori*, porque todos se comunican. Algunos actores del proceso, en función de su posición jerárquica, deben jugar un rol activo a la hora de establecer los protocolos adecuados para que el juego de la CI se dé no sólo de forma descendente porque

“si no hay bidireccionalidad no hay comunicación” (**Álvarez**, 2007, p. 3).

En las instituciones y en las empresas basadas en un tipo de dirección y gobernanza caracterizadas por la jerarquía y la centralización, los sistemas de comunicación son preferentemente verticales, descendentes o en cascada (**Fernández-Beltrán**, 2010). Para **Villafañe** (2013) el estilo de dirección de la compañía basado en valores favorece la adecuación a los cambios y supone implicar al personal en el proyecto empresarial. En organizaciones como las administraciones públicas la comunicación vertical descendente suele ser la más habitual, convirtiéndose en la vía por excelencia para informar (**Crespo-Martínez; Nicolini; Parodi**, 2015).

Según **Cabanás y Vilanova** (2005), la CI en la administración pública española se encontraba “en un nivel de desarrollo anterior a las empresas privadas”. Los datos de esta investigación empírica dicen que para el 52,3% de todas las administraciones públicas existía la función de la CI en su entidad frente al 47,7% que aseguraba que no. Sólo el 46,6% de la muestra indicaba tener un plan de CI estructurado. En el 70% de los casos, los niveles de profundidad de esta CI eran muy elementales o estaban ligados a acciones puntuales.

El estudio *La comunicación de intangibles en España* realizado por *Adecec, Dircom y Aedipe (Instituto de Intangibles, 2007)* resaltaba el gran reto que tenía ante sí la CI. Los expertos en comunicación coincidían entonces que la idea de que todo lo relacionado a CI estaba

“aceptablemente desarrollado en la teoría pero aún no había llegado a la práctica o a la realidad”.

Pero es una realidad que se mantiene en la actualidad porque el *Informe TES 2017 sobre la cultura empresarial en España* (*Dircom*, 2017, p. 57) revela que:

- 71% de los encuestados admite que la organización de su compañía es vertical;
- 61% no tiene claros los valores empresariales;
- 31% no conoce los objetivos de su propia empresa;
- 25% opina que la comunicación con el resto de departamentos es casi nula.

Una de las razones de la falta de atención al público interno se basa en que las empresas en muchos casos están más pendientes de sus *stakeholders* externos y se olvidan del recurso capital que tiene cualquier organización: sus colaboradores, las personas (Dircom, 2017; 2018). Todavía hoy la práctica de la comunicación estratégica lucha con desafíos básicos, como vincular los objetivos de comunicación con las estrategias generales de la empresa (Zerfass et al., 2018).

En la década de los 80 Gélíner (1989) encabezó una nueva corriente: tratar al personal con la consideración de clientes de la empresa a los cuales hay que convencer. Para Porret-Gelabert (2014) la empresa ha de ser atractiva para reclutar el mejor talento y retenerlo. De hecho las compañías con alto nivel reputacional atraen a los mejores empleados porque su tarea es más prestigiosa (Fombrun; Van-Riel, 2004).

1.2. Internal branding

Hay grandes compañías que ven la importancia de la CI y crean áreas específicas donde desarrollarla aplicando *internal branding* desde el principio del proceso de selección de trabajadores (Porret-Gelabert, 2014).

Internal branding es una disciplina joven con escasa aplicación todavía en las empresas españolas, que evidencia la necesidad de fomentar que los empleados, activos estratégicos intangibles, aumenten su nivel de *engagement* con la organización para que contribuyan a mejorar la eficacia en la transmisión de la promesa de marca a los clientes (De-la-Guardia, 2014). Según Aaker y Joachimsthaler (2001), los valores generados por las marcas pueden resumirse desde la perspectiva de los consumidores y de la propia compañía, de manera que se suministra valor a los clientes vinculándolos con la marca, dando confianza en la decisión de compra y satisfacción de uso.

Por ello el *internal branding* es un factor crítico en el éxito de la marca y por lo tanto de la empresa porque alinea la cultura, la infraestructura, el liderazgo y los sistemas de medición de la empresa, mientras que otorga a los empleados la capacidad de vivir la marca en el acto de desarrollar su trabajo, tanto ante sus clientes internos como externos, mientras que aportan su propias expresiones personales y actitudes (Giehl; LePLa, 2012).

Los programas de *internal branding* están orientados a conseguir que el empleado no sólo preste un servicio y que éste sea de la mejor calidad posible, sino que aspira a convertir a los empleados en embajadores de la marca (Gillis, 2011), en entusiastas de la empresa que representan. Aparece así el concepto de *employee branding*, el poder del empleado que promociona la marca desde el convencimiento.

Son personas que están satisfechas y alineadas con la propuesta de la marca, la han experimentado y están convencidas de que la marca verdaderamente aporta un determinado valor diferencial y relevante y que merece la pena prescribirla. Por ello, una CI coherente orientada a crear valor en los trabajadores genera reputación y ellos serán los primeros en comunicarlo puertas afuera (Crespo-Martínez; Nicolini; Parodi, 2015).

Estos embajadores de la marca se producen cuando las expectativas que tiene un empleado se ven satisfechas o incluso superadas por la calidad de la experiencia que la marca y la empresa le proporcionan (Vallaster; De-Chernatony, 2006).

1.3. Compromiso con la empresa

Para ser embajador de la marca con el *internal branding* los trabajadores concebidos como colaboradores deben tener un alto compromiso con la empresa. Aparece el concepto de “compromiso organizacional”, que es uno de los mecanismos que tiene la dirección de recursos humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización (Bayona-Sáez; Goñi-Legaz; Madorrán-García, 2000).

Para Meyer y Allen (1997) el compromiso organizacional es un estado psicológico que caracteriza la relación de los empleados con su organización. Los empleados con altos niveles de compromiso se implican con los objetivos de la organización y actúan de forma consecuente, mejorando su desempeño y realizando conductas pro-sociales hacia sus colegas y la organización en su conjunto (Cropanzano; Mitchell, 2005).

Según Wright y Doherty (1998, p. 2), un elemento decisivo en el compromiso es el bienestar psicológico,

“un estado afectivo en el que se encuentra una persona en su entorno laboral, tanto en términos de activación como de grado de placer experimentado”.

2. Procesos metodológicos

Este trabajo hace una revisión bibliográfica sobre la CI en empresas e incluye estudios empíricos en administraciones y organizaciones públicas y privadas. La investigación analiza la CI de dos empresas (*Canal 9* y *Consum*) en la medida en que una compañía puede servir de referencia a otra porque ambas están gestionadas bajo el modelo de comunicación integral,

“independientemente del perfil de la organización en el que se desarrolle su actividad” (Morales; Enrique, 2007, p. 92).

El modelo de *comunicación integral* acuñado por Mazo (1994) permite gestionar todas las acciones de comunicación —no sólo las que atañen a la comercialización del producto/servicio—, concentrándolas bajo una misma estructura y responsabilidad. El modelo está vinculado a la función estratégica del dircom (Morales; Enrique, 2007; Costa, 2010).

Una tendencia que en la actualidad se impone en aquellas empresas cuyo dircom tiene asignado un papel fundamental como figura clave para gestionar de manera coherente y homogénea las tres áreas que abarca:

- comunicación de marketing / comercial,
- comunicación corporativa / institucional,
- CI.

Este modelo es el que utiliza *Consum* y también *À punt*. De ahí la propuesta que se establece para la nueva radiotelevisión valenciana, que puede servir como referencia a otras organizaciones. Para la búsqueda de datos se utiliza una técnica de investigación cualitativa como las entrevistas semiestructuradas a 4 directores de comunicación:

- Arturo Orrico y Pau Pérez Rico, de *Canal 9*;
- Guillermina Cano, de *Consum*;
- Andrea Villafañe, de *Numsys*, *partner* tecnológico de *Consum*.

La empresa *Consum* ha sido elegida por ser un caso de éxito y tener galardones internacionales en CI. El último fue otorgado por *Dircom* (*Asociación de Directivos de Comunicación*) el 3 de abril de 2019 por su evento *Gente influencer* para más de 500 trabajadores. *Consum* ofrece puntos de referencia a *À punt* y a cualquier otra empresa para la redacción de un plan estratégico de CI, ya que sitúa al trabajador como colaborador en el mismo centro de todo el proceso y lo convierte en prescriptor de la marca.

3. La CI en *Canal 9* y *Consum*

Canal 9 Radiotelevisión Valenciana fue una empresa pública autonómica perteneciente a la Comunidad Valenciana (España), que nació el 9 de octubre de 1989. Comenzó sus emisiones con 604 trabajadores. Llegó a los 1.725 en 2012 y fue cerrada el 29 de noviembre de 2013 tras quedarse con 526 trabajadores por la aplicación de un ERE que afectó a 1.198 empleados. *Canal 9* hizo algunas acciones de CI pero no dispuso de un plan estratégico dentro del cual incluirlas (Arturo Orrico, entrevista personal, febrero 15, 2018).

“*Canal 9* no tuvo plan estratégico de comunicación interna ni dispuso de canales de comunicación ascendente”

Consum, por su parte, es una cadena española de supermercados (15.363 empleados en 2019, el 90% de los cuales son cooperativistas) que lleva a cabo la CI con sus trabajadores desde su fundación hace 42 años. Su estilo de gestión determina la relación que tiene con sus trabajadores/socios.

“Si los trabajadores están comprometidos, los clientes estarán satisfechos porque los que están conectados día a día con los clientes son los propios trabajadores, en concreto, el 80%”. (Guillermina Cano, entrevista personal, junio 13, 2018).

La comunicación comienza en los públicos internos, quienes deben ser partícipes y protagonistas de los objetivos de la empresa (Sánchez-Herrera; Pintado-Blanco, 2010). En la línea del *internal branding*, *Consum* consigue sus objetivos estratégicos mediante múltiples acciones para atraer, fidelizar, motivar y comprometer a sus trabajadores.

Mientras que en *Canal 9* la comunicación se ceñía a un ámbito externo a través de las relaciones con los medios y las relaciones institucionales, *Consum* creó en 2005 un área específica de CI coordinada con el *Departamento de Comunicación Externa* y el de *Comunicación Comercial*, bajo la potestad global de la *Dirección de Comunicación*.

La cooperativa valenciana lleva a cabo los programas:

- *Consum te desarrolla* (acogida, integración, formación, promoción);
- *Consum te reconoce* (compensación y reconocimiento);
- *Consum te cuida* (seguridad, salud, igualdad y conciliación);
- *Consum te escucha* (información y comunicación);
- *Anfitriones* (formación de equipos);
- *Asesores* (dirección de personas y liderazgo);
- *Mejora continua* (buzón de sugerencias).

La herramienta transversal que utiliza en todos estos programas es la CI: ascendente, descendente y horizontal.

La radiotelevisión valenciana no tuvo programas específicos de recursos humanos pero sí cursos de formación en materias como idiomas, herramientas informáticas, edición y realización de vídeos, documentación digital y cursos de cámara, imagen y sonido, entre otros.

“El público interno es una audiencia fundamental para la realización de las actividades de cualquier organización [...] la comunicación interna debe tener objetivos, estrategias, herramientas y campañas de relaciones públicas *ad hoc* para los trabajadores” (Rojas-Orduña, 2005, p. 240).

Canal 9 no cumplió estos preceptos de Rojas-Orduña aunque el *Departamento de Comunicación* llevó a cabo acciones puntuales de gran éxito entre los empleados, como la fiesta de Navidad en discotecas. Hasta 2011 obsequió a sus em-

pleados con el regalo de Navidad y en algunas ocasiones con entradas para el circo y el cine, si bien eran actos aislados, y las relaciones públicas son un proceso estratégico (Matilla, 2009).

Consum celebra todos los años las *Juntas de socias y socios trabajadores*. En 2018 participaron en estos eventos 7.000 personas, en 5 ciudades de España, donde informan a los trabajadores de los resultados de la cooperativa y votan a los nuevos delegados de la *Asamblea General*, a los miembros del *Consejo Rector* y a los representantes del *Comité Social*. También realizan una vez al año el *Plan de gestión*, que es un evento en un espacio cerrado que reúne a toda la cadena de mando para establecer los objetivos estratégicos del ejercicio anual.

En *Canal 9* las acciones de CI se realizaron a través del correo electrónico a partir de 2003. Con anterioridad los canales de comunicación fueron exclusivamente el teléfono, los paneles informativos de corcho y el ordenador a través de una opción sólo operativa para la dirección de informativos, que permitía comunicar avisos o recordatorios de funcionamiento a periodistas, productores y cámaras. Se editó una revista interna durante tres años con reportajes que hizo el propio gabinete de comunicación. El resto de la CI se estableció a través de reuniones departamentales o interdepartamentales.

La correa de transmisión hacia abajo se realizaba en cascada a través de los jefes de sección, editores o responsables de área. La comunicación ascendente que se dio fue sólo de carácter sindical y a través de un buzón de sugerencias. La llegada de la comunicación 2.0 con la intranet propició un mayor tráfico de comunicación descendente pero no ascendente para conectar a los diferentes trabajadores con la dirección, ya que no dispuso de medios que fomentaran la participación interna o la comunicación desde abajo hacia arriba para hacer sugerencias, quejas, encuestas de satisfacción o de clima laboral. *Canal 9* desarrolló una comunicación básicamente vertical descendente.

También en *Consum* el correo electrónico es uno de los instrumentos de CI más importantes. La consultora *Estudio de Comunicación* (2014) evidenció en su investigación empírica que para el 93,1% de los 209 entrevistados de 36 empresas cotizadas en España (del *Ibex 35* y del *Mercado Continuo*), el email era el sistema de CI preferido por su empresa aunque sólo el 49,5% lo consideraba el de mayor utilidad. Este estudio determinó que de 2009 a 2014 aumentó la posibilidad de que los colaboradores hicieran comentarios en la intranet, y el uso del buzón de sugerencias.

Consum también utiliza la tecnología para llegar de forma más rápida a sus trabajadores y conseguir sus objetivos de CI mediante la centralización de la información. Al margen de la intranet, en 2017 incorporaron una *app* llamada *Happy-donia* que

“tiene un porcentaje alto de participación o uso de información, ya que oscila entre el 60-70% mientras que la intranet no suele pasar del 15-20%” (Andrea Villafañe, entrevista personal, 15 junio 15 2018).

Esta aplicación es parecida a un *Facebook* interno y permite a los trabajadores:

- personalizar su información y tenerla al instante;
- autogestionar sus datos;
- tener un diálogo continuo entre ellos y la propia dirección;
- hacer propuestas de mejora o sugerencias;
- crear grupos de trabajo;
- crear contenidos de forma conjunta;
- compartir espacios de ocio y bienestar;
- tener acceso a la nómina;
- participar en concursos;
- rellenar encuestas de clima laboral y satisfacción personal;
- etc.

Los trabajadores de *Consum* han creado grupos de actividades como *running* o cultura. Las franjas horarias de mayor uso son por la noche y el fin de semana. Es una herramienta de trabajo pero tiene un componente lúdico incuestionable que conlleva crear lazos de pertenencia a la marca (Andrea Villafañe, entrevista personal, 15 junio 2018).

Las aplicaciones digitales de uso interno tienen éxito en las organizaciones. Al igual que en *Consum*, un estudio empírico (Herranz-De-la-Casa; Tapia-Frade; Vicente-Lázaro, 2009) en la *Universidad Europea Miguel de Cervantes* determinó que los medios virtuales de información de uso privado para los distintos públicos son los canales de comunicación más valorados por los colectivos internos. Por ello Fernández-Beltrán (2011) plantea a nivel global la necesidad de un urgente cambio de cultura digital en las organizaciones, que se fundamenta en el reconocimiento de las herramientas 2.0 como instrumentos para abrirse al entorno y ofrecer información de interés social para los públicos internos y externos.

Estos programas permiten, además, reclutar personal y retener talento al 81% de las 156 empresas españolas encuestadas en un estudio del *Observatorio de comunicación interna e identidad corporativa* (OCI, 2012). A pesar de ello, en España la digitalización de la comunicación se está realizando de forma progresiva y está más vinculada a la venta que a los públicos internos mientras que en países como Alemania, Suiza o Irlanda se considera una prioridad (Zerfass et al., 2018).

En *Canal 9* la falta de comunicación entre los trabajadores y la propia dirección fue un motivo más de la desafección de un gran número de trabajadores que no se identificaron con el producto que hacían (López-Olano, 2015). La propia manipulación de los informativos (Verdú-Cueco, 2008), la falta de pluralidad que la definió durante años y una progra-

mación de baja calidad en muchos casos hizo también mella en los trabajadores, quienes no se sentían identificados con la empresa y se enteraban por la prensa de las noticias de su propia compañía:

“Quienes forman parte de una organización son los primeros líderes de opinión: los primeros en transmitir lo que la organización hace. Y obviarlos es un grave error” (Arroyo; Yus, 2007, p. 247).

En *Consum* las encuestas determinan el clima laboral que se respira en la compañía, y éste se basa en un pensamiento generalizado de que “*Consum* es una familia” (Guilhermina Cano, entrevista personal, 13 junio 2018).

Por todo ello, a diferencia de *Canal 9*, otras compañías sitúan al trabajador en el centro del proceso. En la línea del *internal branding*, *Consum* consigue sus objetivos con la estrategia de fidelizar y comprometer a sus trabajadores, lo que repercute en el ambiente de trabajo, en su compromiso y sentimiento de pertenencia a la empresa.

4. Plan estratégico de CI para À punt

À punt tiene su sede en el mismo lugar de la extinta *Canal 9* y empezó sus emisiones de televisión el 10 de junio de 2018. En 2019 tiene 484 trabajadores, de los cuales el 80% son ex trabajadores de *Canal 9*. A 10 de abril de 2019, la dirección de la nueva radiotelevisión multimedia no tiene un plan estratégico de CI que sirva de guía con objetivos, estrategia y acciones para convertir a sus colaboradores en prescriptores de la nueva marca. Tampoco tiene un profesional dedicado a este menester en exclusiva, ya que el peso de la dirección de comunicación básicamente está en las relaciones con los medios, la comunicación institucional y comercial.

Las acciones de CI utilizan el email como canal para informar de conferencias, cuestiones administrativas o decisiones del *Consejo Rector* y la *Dirección General*. También hay tableros de anuncios en la entrada principal de los trabajadores y detrás del hall de entrada para invitados. En la redacción cada día hay reuniones de edición entre los responsables de los informativos, jefes de área y editores, aunque no participa el resto de colaboradores, como redactores periodistas o cámaras.

El programa de radio y TV de la mañana sí que tiene una reunión diaria tras su emisión con los directores de informativos de la cadena. En marzo de 2019 se puso en marcha una *newsletter* con información sobre estrenos de programación. Hasta la fecha no se ha organizado ningún evento para los colaboradores aunque sí cursos de formación.

Basado en las investigaciones de reputados autores, profesionales y organizaciones, como *Dircom* y *Evercom*, el objetivo de esta investigación es proponer este plan estratégico que sigue las últimas tendencias en CI. Además puede servir de guía a empresas y organizaciones que ejecuten la comunicación integral, donde las personas sean consideradas como el eje principal de sus actuaciones para convertirlas en los mejores *influencers* de la nueva marca.

La estrategia global para À punt debería formar parte de un concepto de comunicación 360º mediante el cual la empresa ha de actuar con todos sus públicos internos y externos de forma coordinada. Una buena comunicación 360º administra de forma estratégica los criterios de informar, posicionar, persuadir, compartir y construir comunidad (Véliz-Monteiro, 2006).

Las acciones internas y externas parten de objetivos comunes establecidos en el plan estratégico de comunicación, de ahí la importancia de que sea un mismo departamento quien coordine y ejecute el plan (Caldevilla-Domínguez, 2010). Las dos áreas, comunicación interna y externa, aunque sean distintas se encuentran interrelacionadas, ya que parten de objetivos comunes que utilizan mensajes similares, que se han de reforzar en cada impacto de manera armónica y congruente con todos sus públicos.

Bajo la supervisión del dircom, se propone que el área de CI sea asumida por un profesional en exclusiva para este menester por las propias dimensiones de la empresa y por el abanico de acciones que se relacionan en este plan estratégico.

The screenshot shows the website interface for À punt. At the top, there is a navigation bar with links for 'Registre', 'Favorits', and social media icons. Below this is a main banner for 'CANAL D'À PUNT I LA COLLA' with a 'SUBSCRIU-T'HI!' button and a 'VEURE ARA' button. The main content area features two news items. The first is titled 'VÍDEO | Les fosses valencianes del franquisme' and includes a map of Valencia with three yellow circles containing the numbers 72, 184, and 77. The second news item is titled 'El Suprem condemna per sedició els nou líders independentistes empresonats' and includes a photograph of a courtroom scene.

À punt
<https://apuntmedia.es>

4.1. Estrategias

1. Trabajador = colaborador = protagonista = prescriptor. Está en consonancia con las investigaciones de **De-la-Guardia** (2014) y de la consultora multinacional **Evercom** (2017). La CI y el nuevo estilo de dirección han de crear un fuerte sentido de pertenencia a la marca *À punt*, un vínculo férreo que convierta a los colaboradores en consumidores evangelistas, en prescriptores de la marca, porque han de creer en el servicio que están prestando y por ello lo recomendarán vivamente. La empresa informará de los avances y logros, haciendo partícipes a los colaboradores.

2. Los colaboradores deberán ‘experienciar’ la marca, en relación con la propuesta de **Giehl y LePLa** (2012). El plan de relaciones públicas para los colaboradores establecerá acciones específicas para fomentar el sentimiento de pertenencia a la empresa con el objetivo de que experimenten la nueva marca y la hagan suya.

“ El empleado de *À punt* ha de pasar a ser considerado colaborador = protagonista = prescriptor ”

3. Transparencia. “La transparencia debe comenzar por casa” (**Rojas-Orduña**, 2005, p. 239). Debe ir en el ADN de *À punt* y la CI ha de informar a los colaboradores qué se espera de ellos tanto a nivel individual como grupal. Los colaboradores se enterarán de los asuntos relativos a su propia empresa por la dirección y no por los medios de comunicación. Ello ayudará a que perciban que su empresa es su primer canal de información. Para **Villafañe** (2006) los factores más determinantes en la reputación de una empresa son la honradez con sus clientes y la transparencia en la información transmitida a sus empleados.

4. Activar el reconocimiento como incentivo. Hace falta implicar a las personas en la aportación de ideas para cambiar situaciones y modificar procesos. Hay que incluir a los colaboradores e involucrarlos con inteligencia emocional en la gestión de la propia organización y hace falta premiarlos con el reconocimiento cuando se den los éxitos para ellos y para la propia empresa. Es una forma más de hacerlos protagonistas, lo que incidirá sobre su compromiso organizacional (**Meyer; Allen**, 1997)

5. Utilizar las nuevas tecnologías para potenciar el vínculo con la empresa y los propios trabajadores.

4.2. Acciones

4.2.1. Comunicación ascendente y horizontal: objetivos

1. Establecer canales de comunicación ascendente. Promover la participación de los colaboradores en la propia estrategia de la empresa. Los discursos de la dirección han de combinarse con diálogos para los públicos internos, diálogos que han de generar influencia para conseguir colaboradores ‘activados’, que quieran hacer y no sólo ser ‘informados’ (**Dircom**, 2017).

“ *À punt* ha de promover la participación de los colaboradores en la propia estrategia de la empresa ”

2. Aplicar la escucha activa. Significa renunciar a la unidireccionalidad para confluir en intereses comunes y conseguir la dinamización de la empresa en todos sus departamentos, que han de estar intercomunicados. La información debe fluir en todas las direcciones (**Dircom**, 2017).

3. Promover la interacción y las relaciones profesionales y personales entre los propios colaboradores para conseguir, como en *Consum*, que *À punt* sea “una familia” donde estén integrados todos sus miembros, incluido el personal de las delegaciones de Castellón, Alicante, Madrid y Barcelona.

4.2.2. Comunicación ascendente y horizontal: herramientas

1. Digitales: los públicos internos deben tener a su disposición facilidades para realizar y editar vídeos con los que comunicarse con sus propios compañeros a nivel horizontal y ascendente con sus jefes. También han de tener a su disposición una intranet y redes sociales internas, como *WhatsApp* (**Berceruelo**, 2014).

2. *App* tipo *Happydonia*. Este tipo de aplicaciones contribuyen a la participación de los colaboradores y a las mejoras en la empresa (Guillermina Cano, entrevista personal, 13 junio 2018).

3. Círculos de calidad y grupos de mejora.



Estudio de control de realización de *À punt*

https://ep01.epimg.net/cca/images/2018/04/25/valencia/1524646419_580304_1524646616_noticia_normal.jpg

Reuniones donde se reflexiona en torno a la empresa, productos, servicios, actividades y propuestas que se transmiten a la dirección (**Gélinier**, 1989).

4. *Canal Dilo*. Promueve ideas, talento, nuevos programas, nuevas formas de trabajo, autocrítica y futuro. Es un programa de sugerencias para mejorar procesos y procedimientos.

5. Encuestas de clima, satisfacción laboral. Incide en la valoración de la compañía, el sentimiento de valoración personal y el grado de fidelidad a la empresa.

6. *El pulso de À punt*. Encuesta anónima y voluntaria para conocer opiniones en torno al trabajo y las condiciones técnicas.

7. *Programa Feedback 360º*. Método de evaluación integral para mandos directivos.

8. Auditorías: la CI hay que medirla y las auditorías son clave para reorientar la estrategia. Habrá que mostrar valentía para publicirlas y proyectar transparencia ante los públicos internos y externos. Tessi propone 3 secretos para medirla:

“...saber escuchar con excelencia [...] para mejorar las respuestas hay que mejorar las preguntas [...] para medir todo hay que saber que los colaboradores no dicen todo” (**Tessi**, 2017, p. 73).

Ha de ser cualitativa y cuantitativa, ya que un buen sistema de medición es una palanca clave para elevar la posición de la CI en la organización y mejorar su credibilidad (**De-Marchis; Gil-Casares; Lanzas**, 2007).

4.2.3. Comunicación descendente: objetivos

1. Alinear la misión, visión, valores, estrategia de negocio y objetivos de la dirección con los colaboradores (**Levionnois**, 1987; **Quintanilla**, 1989; **Porret-Gelabert**, 2014).

2. Trasladar el compromiso de la dirección. La nueva empresa demanda información descendente. El papel del líder es fundamental porque tiene que ser capaz de implicar a todo el personal, construir un ambiente de confianza con sus subordinados, transmitir visión y sentido de misión al trabajo, motivar, ofrecer a la gente un *feedback* de su trabajo y transmitir seguridad (**Canel**, 2007). La CI deberá tener una visión estratégica, un apoyo del líder con un equipo que pueda orientar a toda la organización a trabajar en la alineación de la institución través de ella (**Crespo-Martínez; Nicolini; Parodi**, 2015).

3. Informar a los colaboradores de forma rápida, eficaz y completa.

4. Establecer un plan de carrera real, de formación y de promoción interna. Ha de dar credibilidad a la empresa ante sus colaboradores y debería depender de RRHH y de una unidad que se encargara de gestionar el talento (**Gélinier** 1989).

4.2.4. Comunicación descendente: instrumentos

1. Comunicación 2.0 para empleados. La intranet:

- *Business to employee*. Potenciará la CI dentro de la empresa y fomentará el sentido de comunidad y pertenencia estimulando la gestión del conocimiento (**Berceruelo**, 2014).

- *Useful tools (Blockbuster)*. Información sobre altas, bajas, nombramientos, productos nuevos, servicios, cursos...

2. *Welcome aboard*. Es un video-manual de bienvenida que incluye la misión, la visión y los valores de la empresa.

3. Utilizar la comunicación de impacto (**Dircom**, 2018). Hay que sorprender a los públicos internos e incentivarlos (vídeos, redes sociales, acciones publicitarias internas, eventos, etc.).

4. Aprovechar la multiplataforma digital de *streaming*. La tecnología permite hoy colgar vídeos en esta plataforma multicanal y realizar retransmisiones internas mediante *streaming* uniendo a todos los trabajadores de las distintas sedes a través de internet. El formato vídeo y los tutoriales han de imperar en una radiotelevisión moderna del siglo XXI para procesos, procedimientos y manuales de estilo.

5. Utilizar *storytelling* (**Dircom**, 2017).

6. Publicaciones internas. *Newsletter* mensual con la participación abierta a los colaboradores. En este formato y en las redes sociales se publicarán los concursos de fotografías, vídeos, postales navideñas...

7. *Outdoor training* interdepartamental. Reuniones al aire libre con charlas, debates, conferencias, almuerzos...

8. Jornada de puertas abiertas para colaboradores y familiares. Nunca se hizo en *Canal 9*. Es una técnica efectiva para promover el sentimiento de pertenencia y fomentar la relación de los colaboradores y sus familias.



Torre de emisiones de À punt
<https://www.elnacional.cat/uploads/s1/47/15/37/0/a-punt-jpg.jpeg>

9. Otras grandes celebraciones. Se podría recuperar la cena de Navidad y realizar celebraciones especiales, como una gran paella en Fallas, fiestas en verano o con motivo de fechas especiales, como el Día de la Comunidad Valenciana.
10. Creación de una zona de descanso para empleados.

5. Conclusiones

1. La CI se da en empresas donde las personas son importantes. Precisa de un estilo de gestión que sitúe a las personas en el centro del proceso. Los directivos deben establecer protocolos que permitan diálogos rápidos y efectivos, no sólo de forma descendente, sino también ascendente y horizontal.

2. El *internal branding* marca tendencia aunque es una disciplina con poca aplicación todavía en España que evidencia la necesidad de fomentar que los empleados aumenten su nivel de *engagement* con la organización y se conviertan en embajadores de la marca.

“ El *internal branding* marca tendencia, aunque tiene todavía poca aplicación en España ”

3. El compromiso de los empleados es fundamental para el éxito de la organización. Debe prestarse especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejora de la calidad de vida de los colaboradores.

4. *Consum* cumple con los objetivos que **Lee** (2005) establece para la CI:

- apoyar la orientación estratégica de la empresa;
- reforzar la cultura organizacional;
- educar a los miembros en la filosofía y valores de la organización;
- integrar a todos sus miembros;
- aclarar el papel de cada miembro en el marco de la organización;
- motivar a los miembros de la organización con el fin de retener el talento;
- dar a conocer los avances en los planes y el logro de los objetivos de la organización.

Canal 9 no tuvo estos objetivos y *À punt* debería establecerlos.

5. *Consum* dispone en su ADN de un plan específico de CI que sitúa al empleado como el mejor embajador de la empresa. *Canal 9* careció de un plan donde los empleados tuvieran un peso importante en el proceso interno de la comunicación, y ello imposibilitó poder convertirlos en colaboradores y prescriptores de la marca.

“ *Consum* sitúa al empleado como el mejor embajador de la marca ”

6. *Canal 9* desarrolló una comunicación básicamente vertical descendente sin medios de comunicación ascendente. *Consum* utiliza de forma transversal en todos sus departamentos la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

7. Las *apps* son importantes para conseguir los objetivos de CI, ya que contribuyen a la participación de los colaboradores y a las mejoras en la empresa.

8. El plan estratégico de CI para *À punt* es clave para conseguir los objetivos marcados y tener unos colaboradores comprometidos que se conviertan en protagonistas y en los mejores embajadores de la nueva marca. *À punt* debe aprender de los errores de *Canal 9* y tener como referencia a *Consum*.

“ *À punt* ha de aprender de los errores de *Canal 9* y tener como referencia la CI de *Consum* ”

9. La CI sigue siendo en general una asignatura pendiente en las administraciones y empresas públicas en España.

10. La CI es un campo de estudio en ciernes y un campo laboral de futuro por la importancia que cobra el capital humano y los procesos de comunicación en torno a él y a las organizaciones.

7. Referencias

Aaker, David A.; Joachimsthaler, Erich (2001). *Liderazgo de marca*. Bilbao: Deusto. ISBN: 978 84 23417575

Álvarez, José (2007). “Comunicación interna, la estrategia del éxito”. *Razón y palabra*, n. 56. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520729023>

Andrade, Horacio (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. La Coruña: Netbiblo. ISBN: 84 9745 100 7

Arroyo, Luis; Yus, Magali (2007). *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*. Madrid: ESIC. ISBN: 978 84 7356 493 9

Bayona-Sáez, Cristina; Goñi-Legaz, Salomé; Madorrán-García, Cristina (2000). “Compromiso organizacional. Implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos”. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, v. 9, n. 1, pp. 139-149.

- Berceruelo, Benito** (coord.) (2014). *Nueva comunicación interna en España*. Aedipe. Estudio de Comunicación. Banco Santander. Madrid.
<https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/140801ARF-ESTUDIO-interior-comuni-interna-1.pdf>
- Cabanas, Custodia; Vilanova, Núria** (2005). “La comunicación interna en las administraciones españolas. Un estudio empírico”. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, n. 194, pp. 62-73.
<http://pdfs.wke.es/2/8/9/5/pd0000012895.pdf>
- Caldevilla-Domínguez, David** (2010). *La cara interna de comunicación en las empresas*. Madrid: Editorial Visión Libros. ISBN: 978 84 99839165
- Canel, María-José** (2007). *Comunicación de las institucionales públicas*. Madrid: Tecnos. ISBN: 978 84 30946556
- Costa, Joan** (2010). *El dircom hoy: dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com. ISBN: 978 84 61268160
- Crespo-Martínez, Ismael; Nicolini, Cecilia; Parodi, Juan** (2015). *La comunicación interna en la Administración Pública española. Claves para innovar*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública. ISBN: 978 84 7351 439 2
<https://cutt.ly/keoRvcQ>
- Cropanzano, Russell; Mitchell, Marie S.** (2005). “Social exchange theory: An interdisciplinary review”. *Journal of management*, v. 31, n. 6, pp. 874-900.
<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- De-la-Guardia, Carlos** (2014). *Contextualización y conceptualización de la planificación estratégica de la comunicación de marca aplicada al internal branding: propuesta de un modelo teórico*. Tesis doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona.
<https://ddd.uab.cat/record/130261>
- De-Marchis, Giorgio; Gil-Casares, María; Lanzas, Francisco-Javier** (2007). *Organización y psicología en la comunicación interna*. Madrid: Editorial Fragua. ISBN: 978 84 70742422
- Dircom* (2017). *Anuario de la comunicación 2017. Tendencias para dirigir la comunicación*. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación.
<http://www.dircom.org/anuario-17>
- Dircom* (2018). *Anuario de la comunicación 2018. La era de los bots con inteligencia emocional*. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación.
<http://www.dircom.org/publicaciones/anuario/item/9153-anuario-de-la-comunicacion-2018>
- Drucker, Peter F.** (1993). *La sociedad postcapitalista*. Editorial Sudamérica, Buenos Aires, pp. 21-53. ISBN: 978 84 45500538
- Dupuy, Emmanuel; Devers, Thomas; Raynaud, Isabelle** (1988). *La communication interne, vers l'entreprise transparente*. Paris. Les Editions d'Organisation. ISBN: 978 2 708108769
- Estudio de Comunicación* (2014). *La comunicación interna en las compañías cotizadas vista por sus trabajadores*. Estudio de Comunicación.
<https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/7-140421ISO-ESTUDIO-CI-de-cotizadas.pdf>
- Fernández-Beltrán, Francisco** (2010). *La gestión de la nueva comunicación interna*. Tesis doctoral. Universitat Jaume I (Castellón), pp. 147-165.
<https://www.tdx.cat/handle/10803/10464#page=1>
- Fernández-Beltrán, Francisco** (2011). *Comunicación interna 2.0. La gestión de portales corporativos y redes sociales*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales. ISBN: 978 84 87510526
- Fombrun, Charles J.; Van-Riel, Cees B. M.** (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall books. ISBN: 0130937371
- García-Jiménez, Jesús** (1998). *La comunicación interna*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. ISBN: 978 84 7978 377 8
- Gélinier, Octave** (1989). *Estrategia y motivación*. Barcelona: Civilización Editores. ISBN: 978 84 87249006
- Giehl, Wolfgang; LePla, F. Joseph** (2012). *Create a brand that inspires: How to sell, organize and sustain internal branding*. Blomington: Author house. ISBN: 978 1 4 6703 952 9
- Gillis, Tamara L.** (ed.) (2011). *The IABC handbook of organizational communications*. San Francisco: Joseey Bass. ISBN: 978 0 470894064
- Goldhaber, Gerald** (1984). *Comunicación organizacional*. México: Editorial Diana. ISBN: 968 13 1635 5
- Herranz-De-la-Casa, José-María; Tapia-Frade, Alejandro; Vicente-Lázaro, Arturo** (2009). “La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos”. *Revista latina de comunicación social*, n. 64, pp. 262-274.

<https://doi.org/10.4185/RLCS-64-2009-822-262-274>

Instituto de Intangibles (2007). *La comunicación de intangibles en España*. Adecec; Dircom y Aedipe. <http://www.rppnet.com.ar/comunicaciondeintangibles.pdf>

Lee, Thomas J. (2005). *The twelve dimensions of strategic internal communication*. HR.com, July 1. https://www.hr.com/en/communities/organizational_development/the-twelve-dimensions-of-strategic-internal-commun_eacwkanh.html

Levionnois, Michel (1987). *Marketing interne et management des homes*. Paris: Éditions d'Organisation. ISBN: 978 2 708107595

López-Olano, Carlos (2015). *Los mecanismos de control de los informativos en las televisiones públicas: el caso de Canal 9*. Tesis doctoral. Universitat de València. <http://hdl.handle.net/10550/48224>

Matilla, Kathy (2009). *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978 84 9788 803 5

Mazo, Juan-Manuel (1994). *Estructura de la comunicación por objetivos*. Barcelona: Ariel Comunicación. ISBN: 978 84 3441 263 7

Meyer, John P.; Allen, Natalie J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Newbury Park (CA): Sage. ISBN: 978 0 761901051 <https://doi.org/10.4135/9781452231556>

Morales, Francisca; Enrique, Ana-María (2007). "La figura del dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral". *Anàlisi*, n. 35, pp. 83-93. <https://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/view/74256>

OCI (2012). *Redes sociales, social media y entorno digital en comunicación internet*. Observatorio de comunicación interna e identidad corporativa.

Porret-Gelabert, Miquel (2014). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid. ESIC. ISBN: 978 84 15986492

Quintanilla, Miguel-Ángel (1989). *Tecnología: Un enfoque filosófico*. Madrid: Fundesco. ISBN: 84 86094 45 3

Rojas-Orduña, Octavio-Isaac (2005). *Relaciones públicas: la eficacia de la influencia*. Madrid: ESIC. ISBN: 978 84 73565585

Sánchez-Herrera, Joaquín; Pintado-Blanco, Teresa (coords.) (2010). *Nuevas tendencias en comunicación*. Madrid: ESIC. ISBN: 978 84 7356 694 0

Tessi, Manuel (2017). "Tres secretos para medir la comunicación interna". *Anuario de la comunicación 2017*, p.73. Madrid: Dircom. <http://www.dircom.org/anuario-17>

Vallaster, Christine; De-Chernatony, Leslie (2006). "Internal brand building and structuration: The role of leadership". *European journal of marketing*, v. 40, n. 7/8, pp. 761-784. <https://doi.org/10.1108/03090560610669982>

Véliz-Montero, Fernando (2006). "Cambio de mirada en las organizaciones: comunicación en 360º". *Chasqui. Revista latinoamericana de comunicación*, n. 93, pp. 62-65. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1959786>

Verdú-Cueco, Yolanda (2008). *Sesgo y encuadre en las noticias de televisión. Mecanismos de manipulación periodística a propósito del urbanismo y del agua en los informativos de Canal 9*. Tesis doctoral. Universitat de València.

Villafañe, Justo (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide. ISBN: 978 84 368 1384 5

Villafañe, Justo (2006). *Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Prentice Hall. ISBN: 978 84 83222935

Villafañe, Justo (2013). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Informe anual 2015*. Madrid: Gedisa. ISBN: 978 84 97849647

Wright, Thomas A.; Doherty, Elizabeth M. (1998). "Organizational behavior 'rediscovers' the role of emotional well-being". *Journal of organizational behavior*, n. 19, pp. 481-485. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199809\)19:5<481::AID-JOB932>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199809)19:5<481::AID-JOB932>3.0.CO;2-F)

Zerfass, Ansgar; Tench, Ralph; Verhoeven, Piet; Verčič, Dejan; Moreno, Ángeles (2018). *European communication monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work stress and job satisfaction. Results of a survey in 48 countries*. Brussels: EACD/Euprera, Quadriga Media Berlin. ISBN: 978 3 942263 50 4

Motivación, barreras e incentivos para la compartición y reutilización de los datos de investigación. Visión de los investigadores

Motivation, barriers and incentives for research data sharing and research data reuse. Researchers' views

Carolina Navarro-Molina; Remedios Melero

Cómo citar este artículo:

Navarro-Molina, Carolina; Melero, Remedios (2019). "Motivación, barreras e incentivos para la compartición y reutilización de los datos de investigación. Visión de los investigadores". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280516.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.16>

Artículo recibido el 12-03-2019
Aceptación definitiva: 09-08-2019



Carolina Navarro-Molina ✉
<https://orcid.org/0000-0003-0713-4100>
Instituto de Agroquímica y Tecnología de Alimentos-CSIC
Catedrático Agustín Escardino, 7.
46980 Paterna (Valencia), España
canamillo@gmail.com



Remedios Melero
<https://orcid.org/0000-0002-1813-8783>
Instituto de Agroquímica y Tecnología de Alimentos-CSIC
Catedrático Agustín Escardino, 7.
46980 Paterna (Valencia), España
rmelero@iata.csic.es

Resumen

Compartir en abierto y facilitar el acceso a los datos de investigación, su uso y reutilización no son prácticas habituales entre los investigadores, a excepción de determinadas disciplinas, como la meteorología, la genética o la astronomía. Las políticas de las instituciones, de algunas editoriales y de las agencias que financian la investigación han provocado que esta cultura de compartir y gestionar los datos de investigación cobre una especial relevancia. Sin embargo, existen barreras como el miedo de los investigadores a que les quiten la primicia y a ser copiados, a que se haga un mal uso de sus datos, a perder el control o infringir la legislación sobre la propiedad intelectual, con las que se enfrenta la comunidad científica para poder hacer que sus datos sean localizables, accesibles, interoperables y reutilizables (datos FAIR). En este trabajo se han analizado los pros y los contras de compartir y reutilizar los datos, basándonos en trabajos previos que han permitido vislumbrar hábitos y opiniones de los investigadores a este respecto.

Palabras clave

Datos de investigación; Compartición de datos; Reutilización de datos; Hábitos de investigadores; Motivación, Barreras.

Abstract

Research data sharing, data reuse and facilitating access to research data are not common researchers' practices, except in certain disciplines, such as Meteorology, Genetics or Astronomy. Institutional, publishers' and funders' policies have made the culture of sharing and managing research data particularly relevant. However, the threat of being scooped, the fear to the misuse of their data, to lose control over their data, or the fear to infringe the legislation on intellectual property, are barriers that scientific community faces when trying to make their data findable, accessible, interoperable and reusable (FAIR data). In this work, we have analyzed the pros and cons of sharing and reusing data, based on previous works in the literature that have allowed us to perceive researchers' habits and perceptions in this regard.

Financiación

Las autoras agradecen al *Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades* la concesión del proyecto de *Plan Nacional* con el código RTI2018-094360-B-I00.

Keywords

Research data; Data sharing; Data re-use; Researchers' habits; Motivation; Barriers.

1. Introducción

El interés y la importancia por compartir los datos de investigación en el ámbito académico se ha incrementado paralelamente al aumento de la producción científica (**Tenopir et al., 2011; Schmidt; Gemeinholzer; Treloar, 2015**). La evolución tecnológica ha permitido un mejor y más rápido acceso a grandes conjuntos de datos (*big data*) que representan una oportunidad para realizar análisis sobre cuestiones complejas, imposibles de ejecutar hasta ahora (**Schmidt; Gemeinholzer; Treloar, 2015**) y que se han convertido en esenciales para la toma de decisiones (**Van-Panhuis et al., 2014**). La disponibilidad, el acceso a los datos y su reutilización, no sólo es importante para asegurar el retorno a la sociedad de la inversión en investigación y poder generar nuevos datos y nuevos productos, sino también para asegurar la perdurabilidad de los mismos (**Costello, 2009**).

El acceso a los datos, su reutilización y gestión han sido impulsados por las políticas que han llevado a cabo los diferentes agentes implicados en el proceso de la producción científica: entidades y organismos financiadores, gobiernos, universidades, organismos de investigación y editores (**Piwowar; Chapman, 2010**). Esta situación constata la necesidad de una colaboración integral de la comunidad científica (**Stuart et al., 2018**), facilitada por un entorno digital en el que los investigadores juegan al mismo tiempo el rol de productores y consumidores de información (**Damalas et al., 2018**). Entre estas políticas, destacan las de la *Comisión Europea*, que, desde el *Séptimo Programa Marco*, ha abogado por el acceso abierto a las publicaciones y a los datos de investigación. En concreto, respecto a los datos, en el *Programa Marco Horizon 2020 (H2020)* la *Comisión* requiere a los investigadores el depósito en abierto de los datos subyacentes a las publicaciones científicas resultado de los proyectos investigación financiados por Europa (*European Commission, 2016a*). La *CE* también requiere la presentación de un plan de gestión de datos en distintas etapas del proyecto, en donde se describan los datos que se van a generar y cómo van a facilitar que sean datos FAIR. El lema de la *Comisión* respecto a los datos es "tan abiertos como sea posible y tan cerrados como sea necesario". En el caso de que hubiera algún motivo que exima del depósito en abierto debe especificarse en el plan de gestión de datos. Algunos de los motivos para ello serían que los datos fueran sensibles sobre personas, que afecten a la seguridad de una región, o que estén sujetos a derechos de propiedad intelectual o industrial. De forma análoga el *European Research Council (ERC, 2017)*, la *National Science Foundation (2011)*, el *Wellcome Trust (2010)*, la *Bill & Melinda Gates Foundation (2015)*, entre otras entidades financiadoras de proyectos de investigación, requieren el depósito de los datos de investigación y promueven que los datos cumplan con los principios FAIR (*Fair data principles, 2016; figura 1*): *findable* (localizable), *accessible* (accesible), *interoperable* (interoperable) y *reusable* (reutilizable).



Figura 1. Principios FAIR y sus componentes.

https://www.andis.org.au/_data/assets/image/0011/1416098/FAIR-Data-image-map-graphic-v2-721px.png

La *Comisión Europea* estableció en 2016 (*European Commission, 2016b*) cinco acciones fundamentales en el borrador de la agenda europea para favorecer la ciencia abierta:

- incentivarla y promoverla;
- eliminar barreras que impidan su desarrollo;
- desarrollar infraestructuras que la permitan;
- monitorizar los resultados de la investigación según las políticas de acceso abierto;
- integrar la ciencia abierta en la sociedad.

Estas acciones sirvieron para que la *Open Science Policy Platform (OSPP)* estableciera en 2018 unas recomendaciones para lograr que los datos de investigación fueran FAIR (*European Commission, 2018a; 2018b*) basadas en:

- incentivos y recompensas;
- nuevas métricas de evaluación;
- futuro de la comunicación científica;
- *European Open Science Cloud (EOSC)*;
- integridad en la investigación;
- competencias profesionales;
- ciencia ciudadana.

El 4 de abril de 2019, el *Parlamento Europeo* aprobó el borrador de la directiva que regulará la reutilización de datos generados con fondos públicos, para facilitar el acceso a los datos del sector público con el objetivo de crear nuevos productos y servicios que contribuyan al desarrollo de una sociedad basada en los datos compartidos (*Parlamento Europeo, 2019*). La novedad más relevante respecto a la anterior directiva es que afecta también a los datos generados de la investigación financiada con fondos públicos y establece que las políticas nacionales deben incluir en sus términos la obligatoriedad de que estos datos estén en abierto por defecto, siempre bajo el citado principio de “tan abiertos como sea posible y tan cerrados como sea necesario”. Establece también los casos en que está justificada la exención del cumplimiento de esta norma cuando se trate de datos personales, que afecten a la privacidad, confidencialidad y seguridad nacional o estén afectados por los derechos de propiedad intelectual de terceros.

En el caso de las revistas, son cada vez más las que implementan políticas y procedimientos por los que solicitan que los trabajos publicados incluyan los datos como material suplementario (publicación enriquecida), bien se depositen previamente en un repositorio de datos relacionado con la disciplina (*ANDS, 2017*) o multidisciplinar (**Herold, 2015; Piwowar; Chapman, 2010; Stodden; Guo; Ma, 2013**), o se publiquen en las revistas denominadas *data journals*, en las que se describen los datos y su forma de obtención, en lugar de exponer los resultados de investigación de forma convencional (**Pampel; Dallmeier-Tiessen, 2014; García-García; López-Borrull; Peset, 2015; Candela et al., 2015**).

En la *Research Data Alliance (RDA)* se ha creado un grupo de interés que ha elaborado seis modelos de tipos de políticas editoriales en función de los requisitos o recomendaciones con respecto a los datos de investigación que subyacen a las publicaciones. Entre las 14 variables que definen esos modelos se encuentran los posibles embargos para abrir los datos, los repositorios donde poder depositarlos y localizarlos, licencias, formatos y estándares (**Hrynaskiewicz et al., 2019**).

La reutilización de los datos de investigación aporta beneficios no sólo económicos, sino que incentivan nuevos avances y propician oportunidades de co-autoría (**Gonçalves-Curty, 2017**). Sin embargo, a pesar de los beneficios que compartir y reutilizar los datos puedan tener para los investigadores (**Wiley, 2018; Piwowar, 2011; Costello, 2009; Michener, 2015**), en la práctica presenta numerosos desafíos técnicos debidos a su gestión (**Schmidt; Gemeinholzer; Treloar, 2015**) y a las actitudes y hábitos de los investigadores. En genómica, por ejemplo, la tecnología ha salvado las barreras de la distancia para compartir los datos, sin embargo persisten otras derivadas del factor humano (resistencia, competición, hábitos) que ralentizan la puesta en común de los datos (**Fusi et al., 2018**).

Tabla 1. Pros y contras de compartir y reutilizar datos de investigación

Pros	Contras
Se promueve la innovación y generación de nuevos servicios	Miedo al uso fraudulento
Facilita la colaboración entre grupos de trabajo multidisciplinares	Reticencia a compartir por el esfuerzo de haberlos obtenido
Transparencia y fiabilidad de la fuente de datos	Perder la primicia
Facilita la reproducibilidad de los resultados	No saber cómo compartir los datos
Permite verificar la bondad de los datos	Desconocer cómo elaborar planes de gestión de datos
Reduce duplicidad de esfuerzos	Desconocer cómo licenciar
Visibiliza la investigación	Miedo a infringir algún tipo de normativa legal
Al licenciar los datos se pueden establecer las condiciones de uso	Inseguridad en los sistemas de almacenamiento y preservación
Integración de los datos en el ciclo de vida de la comunicación científica y reconocimiento de su impacto	Miedo a la pérdida de control sobre el uso
Participación ciudadana en el uso y generación de datos	Falta de cultura de cómo citar los datos
Retorno a la sociedad de la inversión en investigación	Falta de incentivos y reconocimiento en la carrera investigadora

En salud pública, además de las dificultades técnicas, económicas o de motivación que precisan de soluciones estructurales, existen también consideraciones políticas, legales y éticas que requieren del consenso internacional para propiciar un intercambio de datos fluido (Van-Panhuys *et al.*, 2014).

El debate generado respecto a los pros y contras de compartir y reutilizar los datos de investigación (tabla 1) se ha traducido en la publicación de trabajos en los que se analizan los factores que afectan a los investigadores (Kim; Schuler; Pechenina, 2017), en los que se tienen cuenta los rasgos comunes que afectan a toda la comunidad científica, y también los específicos propios de la disciplina. En este sentido, el objetivo de este trabajo ha sido analizar los trabajos más relevantes publicados sobre los hábitos y actitudes de los autores respecto a compartir, reutilizar y gestionar los datos de investigación, basados en encuestas y entrevistas personales en las que se reflejan estas tres cuestiones.

Los trabajos seleccionados para esta revisión se basan en consultas online dirigidas a investigadores de diferentes áreas de conocimiento y procedencias. Las cuestiones se pueden agrupar en las categorías que se resumen en la tabla 2. División puede servir de modelo de partida en futuros estudios relacionados con la gestión de los datos de investigación.

Tabla 2. Categorías y temas relacionados presentes en las encuestas sobre compartir, reutilizar y gestionar datos de investigación

Categoría	Subcategoría	Ítem
1. Demografía	Personales	Género. Edad. País. Nombre. Correo contacto. Afiliación. Posición. Área de trabajo. Antigüedad
	Trabajo/Especialidad/Organización	
2. Datos de investigación	Formatos	Tipo. Formatos. Software. Tamaño. Metadatos. Gestión de datos. Preservación. Responsable administración de datos. Almacenamiento. Seguridad
	Volumen	
	Metadatos	
	Almacenamiento/Preservación	
3. Entidad financiadora	Seguridad	Entidad y tipo de financiación. Demanda de datos FAIR. Propiedad de los datos. Financiación para el plan de gestión de datos (PGD). Exigencia del PGD. Responsable de la supervisión del PGD
	Fuente de financiación	
	Exigencia de datos FAIR	
	Propiedad de los datos	
	Financiación del <i>Plan de Gestión de Datos</i> (PGD)	
4. Compartir y reutilizar	Exigencia DMP	Importancia y beneficios de compartir datos. Requisitos de las entidades financiadoras y de las editoriales. Reproducibilidad. Quién comparte. Publicaciones vinculadas a los datos en bruto. Reutilización. Permisos. Autoría. Embargos. Propiedad. Licencias. Normas. Fiabilidad. Descubrimiento de datos. Infraestructura
	Responsable de la DMP	
	Razones y beneficios de compartir datos	
	Repositorios	
	Experiencia compartiendo datos	
	Condiciones para compartir los datos propios	
	Condiciones para el uso de datos de otros	
Formas de descubrir los datos		
5. Publicar en abierto	Software	Experiencia. Motivaciones Beneficios de compartir / publicar datos. Actitudes. Adopción de la insignia de datos abiertos. Directrices claras para publicar datos. Infraestructura para acceder /publicar/gestionar datos. Herramientas de gestión de datos. Conocimiento de las herramientas PGD
	Experiencia publicando en abierto	
	Motivaciones para publicar en abierto	
6. Obstáculos	Servicios	Calidad de los datos. Esfuerzos requeridos para compartir datos. Confianza. Inquietudes sobre la autoría. Cómo se recopilan los datos. Procedencia de los datos. Uso de datos en su campo. Disponibilidad de datos
	Compartir y reutilizar datos	
7. Citación / Métricas	Publicar	Creación de una cultura de citación de datos. Impacto de los datos. Estadística. Métricas
	Citación	
8. Licencias	Métricas	Elección de licencias. Propiedad de los datos. Cuestiones legales asociadas al uso y reutilización de los datos
	Elección	
	Conocimiento de la licencia	
9. Formación	Problemas legales	Qué metadatos utilizar. Cómo gestionar los datos. Formación periódica
	Responsable de la formación	
	Temas para la formación	

En la tabla 3 se ha realizado una síntesis de las audiencias, objetivos y principales resultados extraídos de la bibliografía que se refieren a distintos aspectos relacionados con la creación, reutilización, preservación, intercambio de datos, y prácticas habituales de los investigadores respecto a la gestión de los datos de investigación, entre otros. Estos trabajos se han tenido en cuenta para la redacción de los siguientes apartados relativos a las principales motivaciones, barreras y condiciones que afectan a la gestión de datos de investigación y los retos y desafíos que conlleva.

Tabla 3. Resumen de trabajos de la bibliografía que utilizan encuestas online con partes implicadas en la generación y gestión de datos de investigación. Principales objetivos, resultados y conclusiones de los mismos

Referencia	Enfoque y audiencia	Objetivos	Conclusiones y resultados
Tenopir et al. (2011)	Multidisciplinar. Profesores ayudantes y titulares (N=1.329)	Estudiar las prácticas de datos de los investigadores sobre acceso, descubrimiento, reutilización, preservación e intercambio de datos.	<ul style="list-style-type: none"> Las barreras para el intercambio efectivo de datos y la preservación están profundamente arraigadas en las prácticas y la cultura del proceso de investigación, así como en los propios investigadores. Los nuevos mandatos para los planes de manejo de datos de la <i>National Science Foundation (NSF)</i> y otras agencias federales, y la atención mundial a la necesidad de compartir y preservar datos podrían llevar a cambios a gran escala. Los programas como <i>DataNET</i>, patrocinado por <i>NSF</i> (que incluye proyectos como <i>DataONE</i>), atraerán la atención y los recursos al problema y facilitarán a los científicos la aplicación de principios sólidos de administración de datos.
Sayogo; Pardo (2013)	Multidisciplinar. Miembros de la <i>Red DataOne</i> (N= 555)	Analizar los desafíos para hacer públicos y preservar los datos de investigación mediante el examen sistemático de los determinantes de los investigadores para compartir sus datos de investigación.	<ul style="list-style-type: none"> El apoyo institucional en las tareas de gestión de datos es determinante para incentivar a los investigadores a publicar sus datos Otro factor que influye es el reconocimiento del trabajo que realiza el creador del conjunto de datos para facilitar el acceso y reutilización, en cumplimiento de algunas políticas institucionales o gubernamentales. El impacto de la publicación de los datos será también un factor determinante para que aumente su distribución.
Kim; Adler (2015)	Ciencias sociales. Investigadores (N= 361)	Localizar los factores individuales, institucionales y de recursos que influyen en los comportamientos respecto al intercambio de datos entre los científicos de ciencias sociales.	<ul style="list-style-type: none"> Los comportamientos de intercambio de datos de los científicos en ciencias sociales se rigen principalmente por motivaciones personales (es decir, beneficio y riesgo percibidos, esfuerzo percibido y actitud hacia el intercambio de datos) y presión normativa percibida. La presión de las agencias de financiación, la presión de las revistas y disponibilidad de repositorio de datos no son factores significativos para influir en el intercambio de datos.
Kratz; Strasser (2015)	Multidisciplinar. Investigadores y gestores de datos (N= 247)	Lograr una mejor comprensión de cómo medir el impacto de los datos, aspecto fundamental para recompensar a sus creadores e incentivar la publicación de datos.	<ul style="list-style-type: none"> A corto plazo, las vistas de páginas y la actividad de las redes sociales no son métricas de datos muy destacadas debido a que no registran mucha actividad en el primer caso, y a la falta de datos que la cuantifiquen en el segundo. Aunque hoy por hoy es un reto, las citas deben ser puestas en valor y recolectadas lo mejor posible. Las descargas deben impulsarse como un medio interesante de obtener datos: tanto razonablemente valioso como razonablemente fácil de medir.
Schmidt; Gemeinholzer; Treloar (2015)	Multidisciplinar. Investigadores, científicos de datos, gestores de datos y tecnólogos (N=1.253)	<p>Identificar actividades clave de datos abiertos en varias comunidades que se ocupan del cambio ambiental global para identificar ejemplos destacados de mejores prácticas desde la perspectiva del usuario.</p> <p>Determinar áreas donde el deseo de compartir de los usuarios podría ser mejorado por nuevos desarrollos.</p> <p>Identificar barreras para "abrir el intercambio de datos" desde la perspectiva del usuario (ya sea como proveedor o como usuario de datos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplos de buenas prácticas que demuestran una aceptación sustancial del intercambio de datos a través de infraestructuras electrónicas y una necesidad adicional de mejora y consolidación. Las políticas de las entidades financiadoras parecen ser el motivador más importante, lo que respalda la idea de que mandatos más exigentes fortalecerán el intercambio de datos.

<p>Tenopir et al. (2015)</p>	<p>Multidisciplinar. Profesores e investigadores (N=2.344)</p>	<p>Examinar el estado actual del intercambio de datos y comparar con el estudio de referencia de 2009/2010.</p> <p>Examinar las diferencias en las prácticas y percepciones entre grupos de edad, regiones geográficas y disciplinas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Una mayor aceptación y disposición a participar en el intercambio de datos, así como a un aumento en los comportamientos reales de intercambio. Sin embargo, también hay un mayor riesgo percibido asociado con esto y persisten las barreras específicas para el intercambio. • Hay diferencias entre los grupos de edad: los encuestados más jóvenes son más favorables al intercambio y la reutilización, sin embargo, ponen menos datos disponibles que los encuestados de mayor edad. • Existen diferencias geográficas, que pueden entenderse en parte por las diferencias culturales. • Se observan diferencias entre disciplinas.
<p>Kim; Stanton (2016)</p>	<p>Especializado: Ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas. Miembros de la Facultad e investigadores postdoctorales (N=1.317)</p>	<p>Investigar los factores institucionales e individuales que influyen en las conductas de intercambio de datos de los científicos en diferentes disciplinas científicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La presión reguladora por parte de las revistas, la presión normativa a nivel de disciplina y el beneficio percibido en la carrera académica, y el altruismo académico tuvieron relaciones positivas significativas con conductas de intercambio de datos, mientras que el esfuerzo percibido tuvo una relación negativa. • La presión reguladora por parte de las agencias de financiación y la disponibilidad de repositorios de datos a nivel de disciplina no influyen significativamente en las conductas de intercambio de datos.
<p><i>Socrata</i> (2016)</p>	<p>Multidisciplinar. Trabajadores de entidades federales de los Estados Unidos (N=506)</p>	<p>Comprender mejor las actitudes y opiniones actuales sobre el entorno de datos abiertos entre editores y usuarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El compromiso con los datos abiertos es amplio, con el gobierno federal a la vanguardia. • La inversión en datos abiertos continúa creciendo en todos los niveles gubernamentales. • Los datos abiertos conducen al desarrollo económico en todo el país. • Los datos abiertos están fuertemente vinculados a la mejora de la eficiencia gubernamental.
<p>Johnson; Chiarelli; Parsons (2016)</p>	<p>Multidisciplinar. Estudiantes, profesores, becarios, personal administrativo y técnico (N=1.185)</p>	<p>Examinar el servicio compartido de datos de investigación piloto del JISC para ofrecer un depósito fácil de los datos con herramientas para su descubrimiento, almacenamiento seguro, archivo a largo plazo y conservación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El uso en los PGD sigue siendo generalmente bajo. Las razones más comunes para tener un PGD son que constituye una buena práctica de investigación (72%) y que es requerido por el financiador del proyecto (53%). • El 92% de los encuestados realiza una copia de seguridad de al menos algunos de sus datos, generalmente de forma personal con una frecuencia semanal o diaria. • Las soluciones de copia de seguridad más comunes son unidades externas o tarjetas de memoria, almacenamiento de copia de seguridad administrado por la universidad y unidades de nube. • El intercambio de datos de investigación generalmente se maneja mediante el uso de servicios de almacenamiento en la nube (67%), archivos de datos en el correo electrónico (60%) y dispositivos de almacenamiento portátiles (32%).
<p>Gonçalves-Curty et al. (2017)</p>	<p>Multidisciplinar. Académicos, empleados del gobierno y agencia comercial y sin fines de lucro (N=1.015)</p>	<p>Probar la relación entre las creencias y actitudes de los científicos hacia la reutilización de datos y su comportamiento de reutilización de datos autoinformados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La eficacia percibida y la eficiencia de la reutilización de datos son predictores sólidos del comportamiento de reutilización, y que la importancia percibida de la reutilización de datos corresponde a una mayor reutilización. • Los resultados sugieren que la reutilización de los datos se normalizaría y aumentaría mediante la demostración de su valor.
<p>Berghmans et al. (2017)</p>	<p>Multidisciplinar. Investigadores (N=1.200)</p>	<p>Examinar las prácticas, motivaciones y obstáculos para el intercambio de datos.</p> <p>Descubrir cuáles son las ventajas percibidas de la comparación de datos.</p> <p>Determinar cómo los investigadores comparten datos, sus actitudes hacia la información y por qué pueden ser reticentes a compartir datos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las prácticas de intercambio de datos dependen de la disciplina. Las iniciativas de política general hacia los datos abiertos podrían beneficiarse de alentar soluciones de abajo hacia arriba en campos donde los datos abiertos ya forman parte integral del diseño de la investigación. • Aunque el intercambio de datos parece tener un beneficio global, los factores culturales y nacionales plantean un desafío importante para un enfoque único para todos. • El facilitar el acceso y compartición de datos depende de cada disciplina de los investigadores y de las prácticas en su comunidad científica. A eso se suma la normativa propia respecto a la privacidad de los datos y a las licencias de uso. • Tanto en el campo del intercambio de datos intensivo como en el restringido, se deben proporcionar facilidades de capacitación y soporte. • Las revistas de datos siguen siendo un fenómeno relativamente de pequeña escala, pero su popularidad está creciendo rápidamente. • Los datos no siempre se consideran un bien público, sino algo que hay que pagar, lo que podría suponer una amenaza para los datos abiertos. • Cuando se gestionan los datos, a menudo se percibe como una carga, y no como una responsabilidad.

Fecher et al. (2017)	Multidisciplinar. Investigadores, profesores, investigadores y estudiantes (N=1.564)	Averiguar qué impulsa el acceso abierto a los datos de investigación.	<ul style="list-style-type: none"> Independientemente de la disciplina, los investigadores reconocen los beneficios del acceso abierto a los datos de investigación, tanto para su propia investigación como para el progreso científico en general. No obstante, la mayoría comparte sus datos de forma selectiva. El sistema de reconocimiento académico imperante no contribuye a recompensar a los investigadores que comparten sus datos.
Eckes (2018)	Geografía. Investigadores (N=23)	Establecer el conocimiento de la evaluación de los principios FAIR y las prácticas de gestión de datos para los científicos noveles (PhD) en geografía.	<ul style="list-style-type: none"> <i>Dataset</i> de los resultados de la encuesta
Schöpfel et al. (2018)	Multidisciplinar. Directores de laboratorios de investigación (N=432)	Obtener la opinión y el comportamiento de los científicos franceses (nivel directivo superior) sobre la gestión de datos de investigación.	<ul style="list-style-type: none"> Hay diferencias significativas por disciplinas respecto a la producción de datos (tipos), la administración (recursos humanos, financiación y estándares), el intercambio de datos y las necesidades relacionadas. Parece que la gestión y el intercambio de datos no está directamente relacionado con el compromiso de acceso abierto. Con respecto a los principios de FAIR, el documento revela que el 68% de los directores de laboratorio afirman que su producción y gestión de datos cumple con al menos uno de los principios de FAIR. Sólo el 26% cumple con al menos tres principios, y menos del 7% cumple con los cuatro criterios FAIR. Los laboratorios de física nuclear, ciencias sociales y humanidades, y ciencias de la tierra y astronomía están a la vanguardia de otras disciplinas, especialmente en lo que respecta a la capacidad de búsqueda y la disponibilidad de sus datos.
Stuart et al. (2018)	Multidisciplinar. Investigadores (N=7.700)	Comprender la actividad de los investigadores sobre compartir datos durante el ciclo de vida de la investigación. Explorar las actitudes, acciones y desafíos para compartir datos.	<ul style="list-style-type: none"> Los investigadores están compartiendo datos de sus trabajos publicados tanto en repositorios como en información complementaria. Compartir datos como información complementaria ayuda a que estén más disponibles, pero su localización, acceso y la falta de especificación de licencia de uso no contribuyen a que datos sean FAIR. Los hallazgos confirman que los esfuerzos de los investigadores para archivar, publicar y compartir datos continúan siendo obstaculizados por las limitaciones de tiempo y la falta de conocimiento sobre los estándares de datos, los metadatos y la experiencia en gestión, las opciones de repositorio y los requisitos de las agencias financiadoras. Las diferencias temáticas y regionales existen, lo que sugiere que los enfoques específicos pueden ser útiles. Existen desafíos globales comunes que requieren atención concertada: más educación y apoyo para los investigadores, y rutas más rápidas y fáciles para compartir datos de manera óptima.
Zenk-Möltgen et al. (2018)	Sociología y ciencias políticas. Profesores, investigadores y estudiantes (N=446)	Investigar cómo diferentes factores institucionales e individuales afectan al comportamiento de intercambio de datos de los investigadores	
Harper; Kim (2018)	Psicología. Investigadores (N=341)	Investigar los factores de actitud, normativos y de recursos que afectan la adopción de un distintivo de datos abiertos por parte de los psicólogos.	<ul style="list-style-type: none"> El beneficio y el riesgo percibido tuvieron relaciones tanto positivas como negativas con la actitud hacia la obtención de la insignia de datos abiertos. La posibilidad de obtención de un distintivo (insignia) y las normas de intercambio de datos influyen positivamente en las motivaciones de los investigadores en psicología. La disponibilidad de un repositorio de datos y la presión de una revista científica abierta no tenían ninguna relación significativa con la intención conductual de adoptar la insignia de datos abiertos.
Houtkoop et al. (2018)	Psicología. Estudiantes, postdoctorados y profesores (N=600)	Descubrir las barreras percibidas para el intercambio de datos públicos y las posibles medidas para reducirlas.	<ul style="list-style-type: none"> Los datos se comparten con poca frecuencia. Compartir no es una práctica común en la disciplina. Se prefiere compartir bajo petición. Compartir requiere trabajo extra. Compartir requiere nuevas habilidades.

Kim; Oh (2018)	Multidisciplinar. Investigadores (N=221)	Investigar cómo la disciplina, los entornos institucionales y las motivaciones individuales afectan al hecho de que los investigadores depositen sus trabajos en un repositorio institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • El miedo a perder la exclusiva en la publicación de los resultados inhibe el autoarchivo de la producción científica de los investigadores en repositorios en abierto.
Zhu (2019)	Multidisciplinar. Investigadores, profesores y becarios (N=1.800)	Explorar el apoyo y herramientas disponibles para facilitar la puesta en común de datos de investigación y qué factores afectan a la práctica de compartir datos.	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los académicos reconocen la importancia de compartir datos de investigación, pero en general nunca los habían compartido o reutilizado. • Existen diferencias en el comportamiento respecto al intercambio de datos en función del género, edad, disciplina y posición académica. • El conocimiento de la política de acceso abierto (OA), la experiencia de la publicación en OA, las actitudes hacia la importancia del intercambio de datos y la experiencia en el uso de datos secundarios se asociaron con la práctica del intercambio de datos. • Un pequeño grupo de investigadores utilizó las redes sociales como <i>Twitter</i>, blogs y <i>Facebook</i> para promover los datos de investigación que habían compartido online.

2. Motivación, barreras e incentivos para compartir los datos de investigación

2.1. Motivación para compartir y reutilizar los datos de investigación

La importancia que los datos abiertos tienen para la comunidad científica es ampliamente reconocida. Los investigadores valoran muy positivamente su influencia para hacer avanzar la investigación o evitar duplicar esfuerzos, así como el hecho de que los datos abiertos puedan respaldar algunas aplicaciones a los problemas sociales y permitir a los ciudadanos estar mejor informados (**Schmidt; Gemeinholzer; Treloar**, 2015; **Kim; Stanton**, 2016; **Berghmans et al.**, 2017; **Socrata**, 2016). A pesar de ello, los hábitos de los investigadores todavía precisan de cambios e incentivos para hacer que sus datos estén disponibles en abierto (**Fecher et al.**, 2017). Así, por ejemplo, a pesar de que desde 2005 en el Reino Unido existen políticas de acceso abierto institucionales y de agencias financiadoras de proyectos de investigación, en un trabajo publicado recientemente (**Zhu**, 2019) el 86% de los encuestados coincidían en resaltar la importancia del acceso abierto a las publicaciones y datos de investigación. Sin embargo, tan sólo el 21% de ellos había tenido alguna experiencia depositando sus datos en un repositorio y únicamente el 29% se declaraba usuario de los datos que otros han generado.

Cabe destacar que la difusión y el reconocimiento de los datos de investigación como productos generados de la investigación y equivalentes a otros, como las publicaciones, contribuiría a que los investigadores participaran más en hacer sus datos FAIR (**Schmidt; Gemeinholzer; Treloar**, 2015). Si el beneficio percibido es bajo o nulo, los investigadores no encuentran motivos para compartir sus datos (**Kim; Stanton**, 2016). La citación es un factor importante, y podría ser la principal razón por la que pondrían sus datos a disposición de otros (**Fecher et al.**, 2017). Existe una mayor inclinación a compartir datos cuando se trata de los datos recogidos por los propios autores, y no obtenidos de otra fuente. También se da una mayor predisposición cuando ya se han compartido datos en alguna ocasión (**Zenk-Möltgen et al.**, 2018).

Respecto al apoyo institucional y el papel destacado que juega a la hora de adoptar prácticas de ciencia abierta, **Sayogo y Pardo** (2013) analizaron con más detalle los factores que influían a la hora de compartir en abierto los datos de investigación. Entre sus conclusiones destacan que el apoyo de las instituciones afecta directamente tanto el proceso de gestión de los datos como al reconocimiento por el trabajo añadido al compartir los datos, y por otro lado los investigadores también revelaron cierta suspicacia sobre el uso de licencias. El apoyo institucional requiere de una infraestructura capaz de ajustarse a las características de la disciplina, de los recursos humanos, tecnológicos y de estándares, y de financiación que inciden de forma directa en la producción científica que se comparte en abierto (**Schöpfel et al.**, 2018; **Kim; Schuler; Pechenina**, 2017). Paradójicamente, se dan casos en los que se cuenta con estos servicios de apoyo institucional y, sin embargo, hay un porcentaje bajo de investigadores que los emplean (**Johnson; Chiarelli; Parsons**, 2016).

Las políticas que abogan por el acceso a las publicaciones y a los datos de investigación son motores destacados que invitan o requieren el compartir en abierto. Las políticas pueden ser de organismos financiadores, como algunos de los casos ya mencionados, de sociedades científicas o profesionales, o de las propias instituciones. También juegan un papel relevante las políticas editoriales de las revistas científicas (**Schmidt; Gemeinholzer; Treloar**, 2015).

Respecto a las prácticas de reutilización de datos, tanto la eficiencia como la eficacia percibida, como la importancia que tiene para el avance de la disciplina en particular, son aspectos que incentivan su práctica (**Gonçalves-Curty et al.**, 2017). Sin embargo, debido a los problemas de la multitud de formatos, a la propia generación de los datos de diversas disciplinas o a la falta de comprensión de temas de propiedad intelectual, no contribuyen a su implementación (**Wallis; Rolando; Borgman**, 2013).

El comportamiento de los investigadores respecto al intercambio y el uso de datos también varía según la disciplina. De acuerdo con uno de los primeros estudios llevado a cabo en ese sentido (Tenopir *et al.*, 2011), los investigadores en ciencias atmosféricas y ciencias ambientales y ecología manifestaron en un 87% estar dispuestos a compartir los datos. La mayoría de los autores de otras disciplinas presentes en el estudio, también estaban dispuestos a compartir, aunque con diferencias importantes; en particular, los menos dispuestos fueron los encuestados de informática y medicina. En biología el descubrimiento de los datos es fundamental y es también en esta área donde se registra el porcentaje más alto de datos compartidos (Stuart *et al.*, 2018).

La motivación para hacer que los datos de investigación sean FAIR depende de la disciplina a la que pertenecen los investigadores (Kim; Stanton, 2016). Los investigadores de ingeniería e informática consideraban muy importante para el avance de su área adherirse a estas prácticas; los de ciencias de la tierra y economistas las secundan de forma más discreta (Schmidt; Gemeinholzer; Treloar, 2015). Al igual que en otros casos, los investigadores de ciencias sociales y ciencias políticas se ven influenciados por sus colegas, de forma que es probable que la compartición de datos se convierta en práctica habitual si se formalizan canales en la comunidad científica para hacerlo (Zenk-Möltgen *et al.*, 2018). En las ciencias sociales el impulso en la carrera profesional que supone la publicación en abierto junto con los requisitos institucionales o normativos actúan como principales factores motivadores (Kim; Adler, 2015).

Pese a que las políticas de datos abiertos son consideradas en general como un motor importante, hay diferencias en cuanto a su grado de influencia en función de quién las dicta. Para las ciencias sociales, son determinantes si provienen de organismos financiadores o de las autoridades institucionales; esto mismo ocurriría para las ciencias químicas. Sin embargo, en las áreas de economía, las políticas emitidas por una sociedad científica se imponen a las de las entidades financiadoras, aunque ambas tienen una importancia muy destacable (Schmidt; Gemeinholzer; Treloar, 2015). Estos mismos autores estudiaron el efecto de las políticas editoriales sobre la motivación de los autores. En general, por disciplinas se muestran unánimes en considerarlas motores menos importantes que las mencionadas con anterioridad.

En algunas disciplinas, particularmente en las que se centra la *big science* (física, astronomía, genética), se genera gran cantidad de datos de investigación que pueden estimular su reutilización y aprovechamiento para la generación de nuevo conocimiento partiendo de datos ya existentes o analizar aspectos especialmente complejos. En áreas más especializadas, los datos generados se caracterizan también por una fuerte especificidad, su reutilización es mucho más limitada y necesitan una descripción exhaustiva y precisa para ser interpretados correctamente, por lo que la eficacia de la reutilización puede verse comprometida (Wallis; Rolando; Borgman, 2013).

Otro de los factores que pueden influir es la intención de obtener un distintivo (*badge*) como forma de visibilizar y acreditar una comunicación transparente y abierta de los resultados de investigación. En este sentido existen ejemplos como el de la editorial Springer Nature (Pearce, 2018), que en 2018 puso en marcha el *open data badge* para incentivar y recompensar a sus autores por compartir los datos. El Center for Open Science facilita una lista de revistas que han adoptado prácticas de la ciencia abierta, entre ellas la de los datos abiertos, y cuyos artículos se distinguen por iconos distintivos de su apertura (figura 2).

El uso de estos iconos parece haber contribuido al aumento del porcentaje de datos disponibles a partir de la fecha de su implantación (figura 3).



Figura 2. Iconos acreditativos de la disponibilidad de los datos de investigación. Fuente: Center for Open Science <https://cos.io/our-services/open-science-badges>

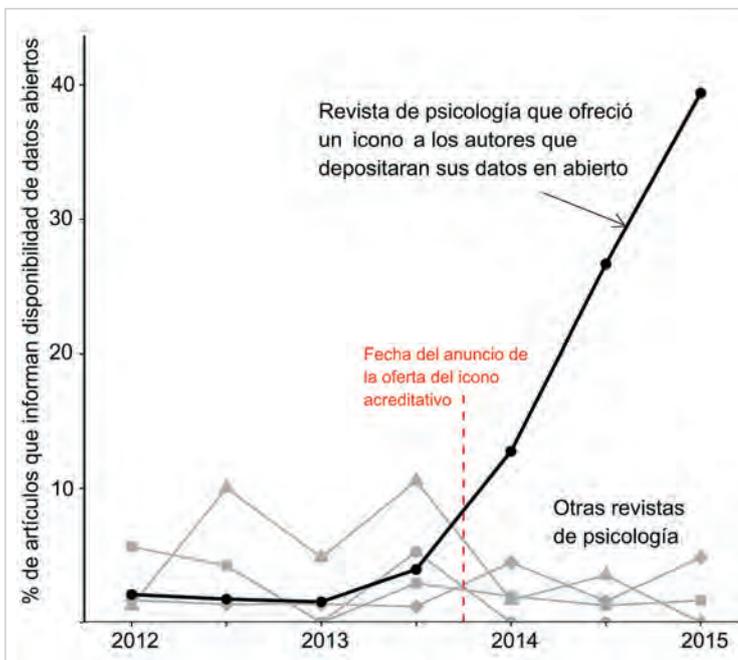


Figura 3. Efecto de la oferta de iconos acreditativos de la disponibilidad de los datos de investigación (Kidwell *et al.*, 2016)

2.2. Barreras para compartir y reutilizar los datos de investigación

Dos de los factores que actúan como barreras para la publicación de datos en abierto y para su reutilización, son:

- el riesgo de un mal uso de los datos,
- el esfuerzo de hacer que los datos sean FAIR.

El temor a que otros investigadores se adelanten en la publicación o a que se comporten de forma poco ética, hace que los investigadores opten por retrasar su compartición hasta que ellos mismos hayan agotado todas las posibilidades de publicar los resultados de la investigación (Kim, 2016).

Existe cierta inquietud ante la posibilidad de que los datos puedan ser malinterpretados (Fecher *et al.*, 2017; Tenopir *et al.*, 2011; Schmidt; Gemeinholzer; Treloar, 2015), y esta preocupación ha aumentado con el tiempo debido fundamentalmente a la mala calidad de los datos (Tenopir *et al.*, 2015). La inversión en tiempo y esfuerzo que es necesario realizar para preparar y compartir los datos de acuerdo con unos estándares de calidad aceptables afecta negativamente al intercambio de datos (Tenopir *et al.*, 2015; Kim; Stanton, 2016). Sólo en algunas áreas los científicos ponen sus datos fácilmente accesibles de forma estandarizada, a pesar de que los argumentos que defienden el gran valor que tienen los datos son compartidos, en general, por todas las disciplinas.

“ Dos de los factores que actúan como barreras para la publicación de datos en abierto y para su reutilización, son el riesgo de un mal uso de los datos y el esfuerzo de hacer que los datos sean FAIR ”

La calidad de los datos puede ser un factor que afecte negativamente a su reutilización y suponer una barrera para estimular su consumo. Los investigadores manifiestan sus reservas acerca de los diversos grados de calidad en los diferentes conjuntos de datos. Así, la diferencia de estándares sobre el modo de recopilar los datos, la diversidad de formatos, las dificultades para comprender, interpretar y acceder a los datos son fuertes obstáculos (Schmidt; Gemeinholzer; Treloar, 2015) y frenan el potencial de los datos para ser reutilizados con otros fines (Wallis; Rolando; Borgman, 2013). También son factores influyentes la creación y preservación de los metadatos, el apoyo facilitado por la institución, y la concienciación de la importancia de los datos (Tenopir *et al.*, 2011).

En noviembre de 2018 se celebró el *Top 10 FAIR data things global sprint* organizado por la *Carpentry Library* junto con otras instituciones. Como resultado del evento se publicó en febrero de 2019 el informe *Top 10 FAIR data software things*, cuyo contenido está orientado a facilitar “las 10 cosas” vinculadas con los datos de investigación (licencias, repositorios, metadatos, formatos, revistas, citación, identificadores, etc.) orientadas a diferentes disciplinas, desde la oceanografía a la arqueología. Estas “10 cosas” para cada una de las materias nos dan ejemplo de las diferencias y peculiaridades de cada una de ellas respecto de la tipología de formatos, metadatos, repositorios, vocabularios controlados, etc., que sirven para orientar a los investigadores sobre qué hacer para que sus datos cumplan los principios FAIR, y por lo tanto a vencer las barreras que lo obstaculice (Erdmann *et al.*, 2019).

En el medio académico, la citación juega un papel fundamental en las publicaciones. Sin embargo, en el caso de los datos todavía es poco frecuente citar los ficheros de datos como material de referencia. Por ejemplo, sólo el 17% dice hacerlo en trabajos de ciencias sociales (Kratz; Strasser, 2015). Entre las dificultades señaladas para no hacerlo se encuentran la falta de estandarización para citar los datos publicados, o la poca claridad de cómo hacerlo. Otros motivos también son la falta de apoyo institucional para costear la administración y almacenamiento de los datos. Precisamente tener que pagar por el acceso o por la reutilización de los datos es otro elemento desincentivador (Schmidt; Gemeinholzer; Treloar, 2015). En algunas disciplinas como en el “mapeo de suelos”, las tarifas varían en función del país de origen, lo que en ocasiones conlleva a malentendidos, a los que hay que sumar las diferencias en la legislación nacionales y regionales sobre licencias de uso y privacidad de los datos (Berghmans *et al.*, 2017).

“ En el caso de los datos todavía es poco frecuente citar los ficheros de datos como material de referencia ”

Globalmente, la preparación de los datos para que puedan ser interpretados por otros, los derechos de autor y licencias, el tiempo que se requiere para depositar los datos y los costes, son las dificultades más destacadas a la hora de compartir los ficheros que contienen los datos (Stuart *et al.*, 2018). Según este mismo autor, el tiempo y el esfuerzo que requieren la preparación de los datos son la barrera más importante para los investigadores senior respecto a los investigadores noveles. Para estos últimos influye más el hecho de no saber dónde compartir los datos. El desconocimiento sobre los derechos de autor y las diferencias entre las licencias de uso son una dificultad añadida tanto para los jóvenes investigadores como con aquellos de mayor experiencia (Stuart *et al.*, 2018).

Si estudiamos las principales barreras a nivel de disciplina, hay que señalar que, aunque el deseo por publicar los artículos antes de compartir los datos es una barrera muy importante para todas las disciplinas, se manifiesta con más frecuencia en las ciencias químicas y menos en ingeniería. En las áreas de economía e ingeniería las restricciones legales son los principales obstáculos para disponer los datos en abierto, cuya percepción es compartida por los investigadores de ciencias sociales (Schmidt; Gemeinholzer; Treloar, 2015).

Existe una brecha entre las recomendaciones o políticas respecto al acceso a los datos de investigación y su reutilización, y la práctica de los investigadores. Entre las dificultades encontradas para su implementación, están la falta de claridad en las políticas de datos y factores individuales como el desconocimiento del procedimiento para compartir datos y de los recursos de que disponen para auxiliarles en la puesta en práctica de forma ágil, fácil y práctica (**Zenk-Möltgen et al., 2018**).

En el área de la psicología, compartir datos de investigación de forma abierta no es una práctica común, a pesar de que se haga de facto entre colegas. Como en otros casos referenciados, también se observa la diferencia entre la actitud y la puesta en práctica de los investigadores. Por un lado, compartir datos es algo muy recomendable y de lo que se puede obtener un alto beneficio, y, sin embargo, no es una práctica que los investigadores tengan previsto aplicar en su investigación actual (**Houtkoop et al., 2018**). El esfuerzo de hacer sus datos FAIR es percibido como la mayor barrera para este colectivo, sin embargo, podría atenuarse por la existencia de una normativa clara relativa a la reutilización e intercambio de datos, junto con la práctica de colegas del área que predispone a adoptar comportamientos similares.

Para los investigadores de ciencias físicas el principal obstáculo es organizar los datos, mientras que los derechos de autor y las licencias de uso son la mayor dificultad para las ciencias médicas, seguida de no saber qué repositorio utilizar (**Stuart et al., 2018**). Las áreas en las que las prácticas de compartir datos están más extendidas, tienen resueltos estos problemas de forma más eficaz y la práctica de publicar en abierto se intensifica frente a aquellas en las que no lo están y compartir se restringe a la confianza que se tenga en el receptor de los datos, por lo que su práctica es mucho más limitada.

Los derechos de la propiedad intelectual son también importantes barreras en el campo de las humanidades digitales que han de abordar la cuestión de la concesión de licencias de textos literarios (**Berghmans et al., 2017**).

2.3. Condiciones para estimular e incentivar la reutilización y compartición de los datos de investigación

Los resultados de gran parte de las encuestas consultadas han puesto de manifiesto que la baja citación de los *datasets* es un factor que afecta directamente a las prácticas de compartir y reutilizar los datos (**Kratz; Strasser, 2015; Kim; Stanton, 2016; Van-den-Eynden; Bishop, 2014**) y que recibir una cita formal es esencial para estimular a los investigadores a que compartan sus datos (**Tenopir et al., 2015; Kratz; Strasser, 2015**). En una encuesta interdisciplinaria realizada en 2011, el 95% de los encuestados estuvo de acuerdo en que la cita formal es una condición justa para el intercambio de datos (**Tenopir et al., 2011**). Esta preocupación por la citación viene influenciada por la cultura del impacto a través de las citas, base para el reconocimiento y recompensa de los actuales sistemas de evaluación científica. En ese sentido quizás debería establecerse el *sharing factor*, como sugieren **Pampel y Dallmeier (2014)**, para reconocer el valor de compartir la información y el conocimiento en beneficio de la sociedad en general. Otro modelo novedoso de acreditar el valor de los datos, que no está basado en las citas o descargas, es el propuesto **Missier (2016)**, basado la trayectoria del *dataset* en función de cómo, quien y en que contextos se han reutilizado. Con esta información se construye la *data trajectory* que contiene toda esa información, para ello hay que tener en cuenta que el *dataset* se comporta como un objeto digital encapsulado con formato ORE y dispone de un ID persistente, por ejemplo, un DOI. Esta trayectoria es una gráfica donde se representan entidades (fichero de datos), actividades y actores (humanos, máquinas.).

Otro conjunto de requisitos son los relativos a aspectos relacionados con el control del acceso: quién puede acceder y usar los datos, con qué propósito, cuándo estarán disponibles los datos, así como la confidencialidad y la posibilidad de limitar el intercambio de datos a un grupo determinado cuando se trata de entornos de investigación altamente competitivos (**Van-den-Eynden; Bishop, 2014**). Pese a que el intercambio de datos está muy generalizado entre los investigadores, se practica de forma preferente entre colegas que desarrollan un trabajo conjunto y de forma minoritaria en abierto (**Fecher et al., 2017**). Estas diferencias también se establecen entre disciplinas, según este autor, tan sólo el 9% de los científicos de ciencias naturales dice no haber compartido nunca datos frente al 28% de investigadores de áreas sociales.

Los científicos valoran también la importancia de contar con una infraestructura adecuada para compartir los datos que no suponga un incremento de tiempo y esfuerzo (**Van-den-Eynden; Bishop, 2014**), así como contar con instrumentos que faciliten el acceso, entre ellos los repositorios, que puedan facilitar el intercambio de datos (**Kim; Stanton, 2016**).

Otros aspectos importantes relacionados con las condiciones para sumarse al intercambio de datos son los relativos a cuándo compartir (preferentemente después de la publicación) y a las contraprestaciones que se obtienen por hacer disponibles los datos: formalización de colaboraciones o coautorías en revistas de alto impacto y el intercambio mutuo de los datos (**Damalas et al., 2018**).

Las motivaciones personales, beneficios y riesgos percibidos descritos anteriormente, puede equilibrarse mutuamente, pero la mayor influencia de los riesgos, puede contribuir negativamente de forma directa a la motivación por compartir y reutilizar los datos de investigación, a pesar de su valor intrínseco (**Harper; Kim, 2018**).

3. Consideraciones finales

Como se ha visto en los apartados anteriores todos los temas relacionados con los datos de investigación, su gestión, compartición y reutilización afectan a todas las partes implicadas en la investigación científica, desde quién la financia,

quién la produce, quién la gestiona y quién la difunde. Sin embargo, al contrario que ocurre con las publicaciones académicas cuya existencia supera los tres siglos y son el medio por excelencia para la comunicación científica, en general los investigadores no tienen una cultura de hacer públicos los datos de investigación para su potencial reutilización. Además, el comportamiento del investigador respecto a los datos no es uniforme, se comportan de distinta manera en función de la disciplina, teniendo en cuenta que esta información es totalmente empírica y está sujeta a las respuestas de encuestas o entrevistas personales.

“ Todos los temas relacionados con los datos de investigación, su gestión, compartición y reutilización afectan a todas las partes implicadas en la investigación científica, desde quién la financia, quién la produce, quién la gestiona y quién la difunde ”

Las entidades privadas y públicas que financian la investigación cada vez más incluyen cláusulas en sus convocatorias que aluden a que los datos generados de la investigación sean datos FAIR. Otro reto será la trasposición de la *Directiva Europea* relativa a los datos abiertos y a la reutilización de la información del sector público, en la que se incluyen los datos de investigación. Estos requisitos harán que en un futuro próximo los investigadores deban cambiar de hábitos respecto a cómo gestionar sus datos. Esto implica vencer esas barreras a perder el control del uso de sus datos, miedo a perder la primicia o el miedo a la copia no reconocida. En síntesis, para evitar esas reticencias, el trabajo de apoyo debe ser de las propias instituciones, facilitando la tecnología, la formación necesaria, y la creación de nuevos perfiles académicos adaptados al análisis y gestión de los datos de investigación: el científico de datos. Existen precedentes en el establecimiento de cuáles serían las competencias para este nuevo profesional, como las señaladas en un informe elaborado por el grupo de trabajo de la Comisión Europea *Working Group on Education and Skills under Open Science* de la *Comisión Europea (European Commission, 2017a)*, entre las que se señalan, aspectos legales, competencias tecnológicas, protección de datos, comunicación y difusión de los resultados.

Otro aspecto no menos importante es el reconocimiento y la recompensa al investigador que contribuye a la ciencia abierta, en la cual se enmarcan los datos abiertos de investigación. En ese sentido existe ya un modelo publicado por el grupo europeo de expertos *Rewards under Open Science* en el que se tienen en cuenta nuevas variables para la evaluación de los investigadores, entre ellas el acceso abierto a las publicaciones científicas y la contribución a que los datos de investigación sean FAIR (*European Commission, 2017b*).

Cómo se generan los datos, su calidad y la de los metadatos que los describen, los planes de gestión de datos, las licencias de uso, entre otros temas, serán aspectos que se deberán tener en cuenta en un futuro próximo en los currículos de formación técnica y científica.

4. Referencias

ANDS (2017). *Data policies and journals*. Australian National Data Service.

<https://www.ands.org.au/working-with-data/publishing-and-reusing-data/data-journals/data-policies-and-journals>

Berghmans, Stéphane; Cousijn, Helena; Deakin, Gemma; Meijer, Ingeborg; Mulligan, Adrian; Plume, Andrew; De-Rijcke, Sarah; Rushforth, Alex; Tatum, Clifford; Van-Leeuwen, Thed; Waltman, Ludo (2017). *Open data: the researcher perspective*.

<https://www.universiteitleiden.nl/en/research/research-output/social-and-behavioural-sciences/open-data-the-researcher-perspective>

Bill & Melinda Gates Foundation (2015). *Bill & Melinda Gates Foundation open access policy*.

<https://www.gatesfoundation.org/how-we-work/general-information/open-access-policy>

Candela, Leonardo; Castelli, Donatella; Manghi, Paolo; Tani, Alice (2015). “Data journals: A survey”. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, v. 66, n. 9, pp. 1747-1762.

<https://doi.org/10.1002/asi.23358>

Costello, Mark J. (2009). “Motivating online publication of data”. *BioScience*, v. 59, n. 5, pp. 418-427.

<https://doi.org/10.1525/bio.2009.59.5.9>

Damalas, Dimitrios; Kalyvioti, Grigoria; Sabatella, Evelina; Stergiou, Konstantinos I. (2018). “Open data in the life sciences: The ‘Selfish scientist paradox’”. *Ethics in science and environmental politics*, n. 18, pp. 27-36.

<https://doi.org/10.3354/esep00182>

Eckes, Annemarie (2018). *Results from survey on: Assessment of awareness of FAIR principles and data management practices for early career scientists (PhDs) in geography*. Dataset.

<https://doi.org/10.17863/CAM.18831>

- ERC (2017). *Open research data and data management plans - Information for ERC grantees by the ERC Scientific Council*. European Research Council.
https://erc.europa.eu/sites/default/files/document/file/ERC_info_document-Open_Research_Data_and_Data_Management_Plans.pdf
- Erdmann, Christopher; Simmons, Natasha; Otsuji, Reid; Labou, Stephani; Johnson, Ryan; Castelao, Guilherme; Vilas-Boas, Bia; Lamprecht, Anna-Lena; Martínez-Ortiz, Carlos; García, Leyla; Kuzak, Mateusz; Martínez, Paula-Andrea; Stokes, Liz; Honeyman, Tom; Wise, Sharyn; Quan, Josh; Peterson, Scott; Neeser, Amy; Karvovskaya, Lena; Lange, Otto; Witkowska, Iza; Flores, Jacques; Bradley, Fiona; Hettne, Kristina; Verhaar, Peter; Companjen, Ben; Sesink, Laurents; Schoots, Fieke; Schultes, Erik; Kaliyaperumal, Rajaram; Tóth-Czifra, Erzsébet; De-Miranda-Azevedo, Ricardo; Muurling, Sanne; Brown, John; Chan, Janice; Quigley, Niamh; Federer, Lisa; Joubert, Douglas; Dillman, Allissa; Wilkins, Kenneth; Chandramouliswaran, Ishwar; Navale, Vivek; Wrihgt, Susan; Di-Giorgio, Silvia; Fasemore, Mandela; Förstner, Konrad; Sauerwein, Till; Seidlmayer, Eva; Zietlin, Ilja; Bacon, Susannah; Hannan, Katie; Ferrers, Richard; Russell, Keith; Whitmore, Deidre; Tim Dennis (2019). *Top 10 FAIR data & software things*. Zenodo.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.2555498>
- European Commission (2016a). *Guidelines on FAIR data management in Horizon 2020*. European Commission, Directorate General for Research & Innovation.
http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/grants_manual/hi/oa_pilot/h2020-hi-oa-data-mgt_en.pdf
- European Commission (2016b). *Draft European open science agenda*. European Commission, Directorate General for Research & Innovation.
https://ec.europa.eu/research/openscience/pdf/draft_european_open_science_agenda.pdf#view=fit&pagemode=none
- European Commission (2017a). *Providing researchers with the skills and competencies they need to practise open science*. European Commission, Directorate General for Research & Innovation.
<https://doi.org/10.2777/121253>
- European Commission (2017b). *Evaluation of research careers fully acknowledging open science practices. Rewards, incentives and/or recognition for researchers practicing Open Science*. European Commission, Directorate General for Research & Innovation.
<https://doi.org/10.2777/75255>
- European Commission (2018a). *Open Science Policy Platform*.
<https://ec.europa.eu/research/openscience/index.cfm?pg=open-science-policy-platform#>
- European Commission (2018b). *Turning FAIR into reality. Final report and action plan from the European Commission expert group on FAIR data*. European Commission, Directorate General for Research & Innovation.
<https://doi.org/10.2777/1524>
- Fecher, Benedikt; Friesike, Sascha; Hebing Marcel; Linek, Stephanie (2017). "A reputation economy: How individual reward considerations trump systemic arguments for open access to data". *Palgrave communications*, n. 3, pp. 17051.
<https://doi.org/10.1057/palcomms.2017.51>
- Fusi, Federica; Manzella, Daniele; Louafi, Selim; Welch, Eric (2018). "Building global genomics initiatives and enabling data sharing: Insights from multiple case studies". *Omic: A journal of integrative biology*, v. 22, n. 4.
<https://doi.org/10.1089/omi.2017.0214>
- García-García, Alicia; López-Borrull, Alexandre; Peset, Fernanda (2015). "Data journals: eclosión de nuevas revistas especializadas en datos". *El profesional de la información*, v. 24, n. 6, pp. 845-854.
<https://doi.org/10.3145/epi.2015.nov.17>
- Gonçalves-Curty, Renata; Crowston, Kevin; Specht, Alison; Grant, Bruce W.; Dalton, Elizabeth D. (2017). "Attitudes and norms affecting scientists' data reuse". *PLoS one*, v. 12, n. 12, e0189288.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0189288>
- Harper, Lindsey M.; Kim, Youngseek (2018). "Attitudinal, normative, and resource factors affecting psychologists' intentions to adopt an open data badge: An empirical analysis". *International journal of information management*, v. 41, pp. 23-32.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.03.001>
- Herold, Philip (2015). "Data sharing among ecology, evolution, and natural resources scientists: An analysis of selected publications". *Journal of librarianship & scholarly communication*, v. 3, n. 2, pp. 1-23.
<https://doi.org/10.7710/2162-3309.1244>

- Houtkoop, Bobby L.; Chambers, Chris; Macleod, Malcolm; Bishop, Dorothy V. M.; Nichols, Thomas E.; Wagenmakers, Eric-Jan** (2018). "Data sharing in psychology: A survey on barriers and preconditions". *Advances in methods and practices in psychological science*, v. 1, n. 1, pp. 70-85.
<https://doi.org/10.1177/2515245917751886>
- Hrynaszkiewicz, Iain; Simons, Natasha; Hussain, Azhar; Goudie, Simon** (2019). *Developing a research data policy framework for all journals and publishers*. Figshare. Preprint.
<https://doi.org/10.6084/m9.figshare.8223365.v1>
- Johnson, Rob; Chiarelli, Andrea; Parsons, Tom** (2016). *Data asset framework (DAF) survey results 2016*. Figshare.
https://figshare.com/articles/Data_asset_framework_DAF_survey_results_2016/3796305
- Kidwell, Mallory C.; Lazarević, Ljiljana B.; Baranski, Erica; Hardwicke, Tom E.; Piechowski, Sarah; Falkenberg, Lina-Sophia; Kennett, Curtis; Slowik, Agnieszka; Sonnleitner, Carina; Hess-Holden, Chelsey; Errington, Timothy M.; Fiedler, Susann; Nosek, Brian A.** (2016). "Badges to acknowledge open practices: A simple, low-cost, effective method for increasing transparency", *PLoS biology*, v. 14, n. 5, e1002456.
<https://doi.org/10.1371/journal.pbio.1002456>
- Kim, Youngseek; Adler, Melissa** (2015). "Social scientists' data sharing behaviors: Investigating the roles of individual motivations, institutional pressures, and data repositories". *International journal of information management*, v. 35, n. 4, pp. 408-418.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.04.007>
- Kim, Youngseek; Oh, Jong-Sir** (2018). "Disciplinary, institutional, and individual factors affecting researchers' depositing articles in institutional repository: An empirical analysis". *The journal of academic librarianship*, v. 44, n. 6, pp. 824-832.
<https://doi.org/10.1016/j.acalib.2018.09.013>
- Kim, Jeonghyun; Schuler, Eric R.; Pechenina, Anna** (2017). "Predictors of data sharing and reuse behavior in academic communities". In: Alemneh, Daniel G.; Allen, Jeff; Hawamdeh, Suliman. *Knowledge discovery and data design innovation. Proceedings of the Intl conf on knowledge management (ICKM 2017)*, pp. 1-25. ISBN: 978 981 3234 47 5
https://doi.org/10.1142/9789813234482_0001
- Kim, Youngseek; Stanton, Jeffrey, M.** (2016). "Institutional and individual factors affecting scientists' data-sharing behaviors: A multilevel analysis". *Journal of the Association for Information Science and Technology*, v. 67, n. 4, pp. 776-799.
<https://doi.org/10.1002/asi.23424>
- Kratz, John E.; Strasser, Carly** (2015). "Making data count". *Scientific data*, n. 2, article n. 150039.
<https://doi.org/10.1038/sdata.2015.39>
- Michener, William K.** (2015). "Ecological data sharing". *Ecological informatics*, v. 29, pp. 33-44.
<https://doi.org/10.1016/j.ecoinf.2015.06.010>
- Missier, Paolo** (2016). "Data trajectories: Tracking reuse of published data for transitive credit attribution". *International journal of digital curation*, v. 11, n. 1.
<https://doi.org/10.2218/ijdc.v11i1.425>
- National Science Foundation (2011). *Increasing access to the results of research funded by the National Science Foundation*.
<http://www.nsf.gov/pubs/2015/nsf15052/nsf15052.pdf>
- Pampel, Heinz; Dallmeier-Tiessen, Suenje** (2014). "Open research data: From vision to practice". *Semantic scholar*.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-00026-8_14
- Parlamento Europeo (2019). *Resolución legislativa, 4 de abril de 2019, sobre la Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a la reutilización de la información del sector público (versión refundida)*. COM(2018)0234 – C8-0169/2018 – 2018/0111(COD).
http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2019-0352_ES.html
- Pearce, Rebecca** (2018). "Springer Nature launches open data badges pilot". *Research in progress blog*, 8 October.
<https://blogs.biomedcentral.com/bmcblog/2018/10/08/springer-nature-launches-open-data-badges-pilot>
- Piwowar, Heather A.** (2011). "Who shares? Who doesn't? Factors associated with openly archiving raw research data". *PLoS one*, v. 6, n. 7, e18657.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0018657>
- Piwowar, Heather A.; Chapman, Wendy W.** (2010). "Public sharing of research datasets: a pilot study of associations". *Journal of informetrics*, v. 4, n. 2, pp. 148-156.
<https://doi.org/10.1016/j.joi.2009.11.010>

- Sayogo, Djoko-Sigit; Pardo, Theresa A.** (2013). "Exploring the determinants of scientific data sharing: Understanding the motivation to publish research data". *Government information quarterly*, v. 30, supp. 1, S19-S31.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.06.011>
- Schmidt, Birgit; Gemeinholzer, Birgit; Treloar, Andrew** (2015). "Open data in global environmental research: The Belmont forum's open data survey". *PLoS one*, v. 11, n. 1, e0146695.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0146695>
- Schöpfel, Joachim; Ferrant, Coline; André, Francis; Fabre, Renaud** (2018). "Research data management in the French National Research Center (CNRS)". *Data technologies and applications*, v. 52, n. 2, pp. 248-265.
<https://doi.org/10.1108/DTA-01-2017-0005>
- Socrata* (2016). *Open data benchmark study report*.
<https://www.tylertech.com/products/socrata>
- Stodden, Victoria; Guo, Peixuan; Ma, Zhaokun** (2013). "Toward reproducible computational research: An empirical analysis of data and code policy adoption by journals". *PLoS one*, v. 8, n. 6, e67111.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0067111>
- Stuart, David; Baynes, Grace; Hrynaszkiewicz, Iain; Allin, Katie; Penny, Dan; Lucraft, Mithu; Astell, Mathias** (2018). *Whitepaper: Practical challenges for researchers in data sharing*. Figshare.
<https://doi.org/10.6084/m9.figshare.5975011.v1>
- Tenopir, Carol; Allard, Suzie; Douglass, Kimberly; Aydinoglu, Arsev U.; Wu, Lei; Read, Eleanor; Manoff, Maribeth; Frame, Mike** (2011). "Data sharing by scientists: Practices and perceptions". *PLoS one*, v. 6, n. 6, e21101.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0021101>
- Tenopir, Carol; Dalton, Elizabeth D.; Allard, Suzie; Frame, Mike; Pjesivac, Ivanka; Birch, Ben; Pollock, Danielle; Dorsett, Kristina** (2015). "Changes in data sharing and data reuse practices and perceptions among scientists worldwide". *PLoS one*, v. 10, n. 8, e0134826.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0134826>
- Van-den-Eynden, Veerle; Bishop, Libby** (2014). *Sowing the seed: Incentives and motivations for sharing research data, a researcher's perspective. A Knowledge Exchange report*.
<http://www.knowledge-exchange.info/projects/project/research-data/sowing-the-seed>
- Van-Panhuys, Willem G.; Paul, Prama; Emerson, Claudia; Grefenstette, John; Wilder, Richard; Herbst, Abraham J.; Heymann, David; Burke, Donald S.** (2014). "A systematic review of barriers to data sharing in public health". *BMC public health*, n. 14, pp. 1144.
<https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-1144>
- Wallis, Jillian C.; Rolando, Elizabeth; Borgman, Christine L.** (2013). "If we share data, will anyone use them? Data sharing and reuse in the long tail of science and technology". *PLoS one*, v. 8, n. 7, e67332.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0067332>
- Wellcome Trust* (2010). *Data, software and materials management and sharing policy*.
<https://wellcome.ac.uk/funding/guidance/policy-data-software-materials-management-and-sharing>
- Wiley, Chistie** (2018). "Data sharing and engineering faculty: An analysis of selected publications". *Science & technology libraries*, v. 37, n. 4, pp. 409-419.
<https://doi.org/10.1080/0194262X.2018.1516596>
- Zenk-Möltgen, Wolfgang; Akdeniz, Esra; Katsanidou, Alexia; Naßhoven, Verena; Balaban, Ebru** (2018). "Factors influencing the data sharing behavior of researchers in sociology and political science". *Journal of documentation*, v. 74, n. 5, pp. 1053-1073.
<https://doi.org/10.1108/JD-09-2017-0126>
- Zhu, Yimei** (2019). "Open-access policy and data-sharing practice in UK academia". *Journal of information science*. First online.
<https://doi.org/10.1177/0165551518823174>

PUBLICACIONES EL PROFESIONAL DE LA INFORMACIÓN

REVISTA EL PROFESIONAL DE LA INFORMACIÓN

Desde 2015 sólo online

- Suscripción anual institucional 170 €
- Suscripción anual individual 115 €

<http://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/index>

ANUARIO THINKPEI

Desde 2019 no es necesaria suscripción. Pasa a ser una publicación OA.

COLECCIÓN LIBROS EPI SCHOLAR (Editorial UOC)

- 1. Cibermetría. Midiendo el espacio red 20,00€
Enrique Orduña-Malea e Isidro F. Aguillo
- 2. La web social como nuevo medio de comunicación y evaluación científica 21,00€
Amalia Mas-Bleda e Isidro F. Aguillo
- 3. SEO. Introducción a la disciplina del posicionamiento en buscadores 20,00€
Jorge Serrano Cobos
- 4. Métricas de la web social para bibliotecas 26,00€
Nieves González-Fernández-Villavicencio
- 5. Calidad en sitios web. Métodos de análisis general, e-commerce, Imágenes, hemerotecas y turismo 19,50€
Rafael Pedraza-Jiménez, Lluís Codina, Javier Guallar
- 6. Gestión de datos de investigación 17,00€
Fabiano Couto Corrêa
- 7. Desafío a la investigación estándar en comunicación. Crítica y alternativas 20,00€
Manuel Goyanes
- 8. Bibliotecas integradas 15,00€
Pablo Parra-Valero
- 9. Gestión de información personal. Integración mediante el correo electrónico 19,00€
Jorge Franganillo
- 10. Datos abiertos enlazados de archivos, bibliotecas y museos en la web 15,00€
Carlos Henrique Marcondes
- 11. Turismo rural online. Páginas web y redes sociales 18,00€
Gersón Beltrán

<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/librosEPIScholar.html>



En el caso de las publicaciones en papel hay que añadir los gastos de envío

Información y pedidos:

Isabel Olea

epi.iolea@gmail.com

Tel.: +34-608 491 521

LIBROS EL PROFESIONAL DE LA INFORMACIÓN

(Editorial UOC)

- 50. Vídeo para redes sociales 14,00 €
Juan-José Boté
- 49. Biblioteconomía de guerrilla 13,00 €
Evelio Martínez-Cañadas
- 48. Partituras electrónicas. Lectoescritura musical en el ámbito digital 14,00 €
Javier Merchán-Sánchez-Jara
- 47. Makerspaces y bibliotecas 15,00 €
Julio Alonso-Arévalo
- 46. Bibliotecas ciudadanas. Espacios de desarrollo y participación 12,00 €
João De-Sousa-Guerreiro y María-Ramona Domínguez-Sanjurjo
- 45. Gamificación en bibliotecas. El juego como inspiración 15,00 €
Ana Ordás
- 44. Biblioteca: el servicio público con corazón 14,00 €
Magdalena Ortiz-Macias
- 43. La Hora del Cuento en las bibliotecas. Claves para su organización... 11,50 €
Joan de Boer
- 42. Curación de contenidos para bibliotecas 11,50 €
Evelio Martínez-Cañadas
- 41. Plan de contenidos para medios sociales 11,50 €
Eva Sanagustín
- 40. Legislación de archivos 12,50 €
Vicente Giménez-Chornet
- 39. Gestión de proyectos paso a paso 14,50 €
Candela Ollé y Berta Cerezuela
- 38. Fuentes de información. Guía básica y nueva clasificación 13,00 €
Rosana López-Carreño
- 37. La medición en plataformas sociales 11,00 €
Adrián Segovia
- 36. Big data. Gestión y explotación de grandes volúmenes de datos 15,00 €
Montserrat García-Alsina
- 35. Estudios de usuarios de información 12,00 €
Isabel Villaseñor-Rodríguez
- 34. Autopublicar. Los nuevos circuitos para autores e investigadores.. 12,00 €
Almudena Mangas-Vega
- 33. Lectura digital infantil. Dispositivos, aplicaciones y contenidos.... 13,00 €
Araceli García-Rodríguez y Raquel Gómez Díaz
- 32. Geolocalización online. La importancia del dónde 12,00 €
Gersón Beltrán
- 31. Biblioteca pública. Mientras llega el futuro 14,50 €
Fernando Juárez-Urquijo
- 30. Geobibliotecas 11,50 €
Estefanía Aguilar-Moreno y Carlos Granell-Canut
- 29. Los sexenios de investigación 12,00 €
Álvaro Cabezas-Clavijo y Daniel Torres-Salinas
- 28. Los impresos antiguos 12,50 €
Jon Zabala
- 27. La intranet social 13,50 €
Ana Carrillo Pozas
- 26. Innovación en bibliotecas 13,50 €
Isabel Riaza
- 25. Gestión de la calidad en la biblioteca 13,50 €
Nuria Balagué y Jarmo Saarti
- 24. El content curator 14,00 €
Javier Guallar y Javier Leiva-Aguilera
- 23. Marca y comunicación empresarial 11,00 €
Pablo Medina-Aguerebere
- 22. Bibliotecas escolares 10,00 €
Concepción Mª Jiménez-Fernández y Raúl Cremades-García
- 21. Inteligencia en redes sociales 11,00 €
Eva Moya
- 20. Archivos 14,00 €
Ramón Alberch-Figuerras

<http://www.elprofesionaldelainformacion.com>

<http://www.thinkepi.net>

Deseo suscribirme a la revista EPI a partir del mes de enero del año 20 Las suscripciones van por años naturales, de enero a diciembre

Suscripción Institucional Personal

Nombre Institución

(Los suscriptores individuales no han de escribir ningún nombre de institución, sólo indicar la dirección particular)

Departamento NIF institucional

Dirección Código postal Ciudad País

Teléfono Fax Correo-e

Método de pago

Tarjeta de crédito VISA Master Card

Titular de la tarjeta Código de seguridad CVC2

Número de tarjeta Caducidad (mm/aaaa)

Cheque nominativo en euros a nombre de *El profesional de la información*

Transferencia bancaria a la cuenta de La Caixa **ES95 2100 0818 93 0200745544** Enviar, fotocopiado o escaneado, el resguardo de la transferencia.

Giro postal al apartado de correos 13 de León Enviar, fotocopiado o escaneado, el resguardo del giro.

Domiciliación en cuenta bancaria

Entidad Oficina DC Núm

Titular de la cuenta

PayPal a la cuenta EPISCP@gmail.com



Enviar el boletín cumplimentado por correo electrónico, o postal al APARTADO 13 - 24080 LEÓN - ESPAÑA.

Consultas: suscripciones@elprofesionaldelainformacion.com o +34 608 491 521

Precios 2020

Importante: Desde enero de 2015 EPI sólo se publica online

Suscripción institucional EPI: 147,11 € + 21% IVA = 178 €

Suscripción personal: 99,18 € + 21% IVA = 120 €

Número suelto: 30,58 € + IVA = 37 €

Open choice. Los autores pueden liberar su artículo en open access en las webs de EPI mediante el pago de 750€ + 21%IVA

NORMAS PARA LOS AUTORES

El profesional de la información tiene dos secciones principales:

ARTÍCULOS: Trabajos de investigación y temas analizados en profundidad.

ANÁLISIS: Experiencias, estudios de casos, análisis de productos, etc.

Las contribuciones han de ser originales e inéditas, no pueden haberse publicado previamente en soporte papel o electrónico.

El texto ha de enviarse en Word, rtf u odt. Las tablas deberán ir pegadas en el mismo documento. Todos los materiales gráficos (diagramas, fotografías, capturas de pantalla, etc.) deben pegarse en el Word y además enviarse en ficheros independientes (en formatos xls, jpg, pdf, etc.). Las imágenes jpg deben tener una resolución de al menos 300 pp (unos 200 KB cada una).

El texto debe presentarse completamente plano, sin autoformatos ni automatismos de Word (subsecciones, viñetas, citas enlazadas, pies de página, sangrías, tabulaciones, colores, etc.), pero debe seguir el estilo de EPI en cuanto a **negritas** (nombres de los autores citados), *cursivas* (instituciones, títulos de revista, marcas) y mayúsculas. Los urls deben estar sin hipervínculo.

Las citas bibliográficas en el texto se realizarán de la forma: (**Apellido**, año) o (**ApellidoAutor1**; **ApellidoAutor2**, año).

La redacción debe ser concisa y precisa, evitando la retórica.

Los trabajos deben incluir: a) título, b) resumen de 100-150 palabras, c) 5-10 palabras clave, d) title, e) abstract de 100-150 palabras, f) 5-10 keywords.

Aparte se incluirá el nombre de los autores, su lugar de trabajo y dirección (postal y electrónica), su foto tipo carnet superior a 100 KB en jpg, un curriculum de unas 70 palabras, y su orcid

EVALUACIÓN

Los trabajos son revisados según el sistema tradicional "peer review" en doble ciego por al menos dos expertos en el tema, del Consejo Asesor de la revista y/o externos. La revista se compromete a informar del resultado a los autores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ordenadas alfabéticamente por autor, se limitarán a las obras citadas en el artículo. No se acepta bibliografía de relleno.

Artículos de una publicación periódica:

Apellido, Nombre; Apellido2, Nombre2. "Título del artículo".

Título de la publicación periódica, año, v., n., pp. xx-yy.

Dirección url iniciada en nueva línea sin barra y sin punto finales

<http://dx.doi.org/10.xxxx/doi>

Ponencia presentada en un congreso:

Apellido, Nombre; Apellido2, Nombre2. "Título de ponencia".

En: *Nombre del congreso*, año, pp. xx-yy.

Dirección url iniciada en nueva línea sin barra y sin punto finales

<http://dx.doi.org/10.xxxx/doi>

Monografías e informes:

Apellido, Nombre; Apellido2, Nombre2. *Título del trabajo.*

Lugar de publicación: editor, fecha, ISBN: espacios, sin guiones

Dirección url iniciada en nueva línea sin barra y sin punto finales

<http://dx.doi.org/10.xxxx/doi>

Capítulo de una monografía:

Apellido, Nombre; Apellido2, Nombre2. "Título del capítulo".

En: Apellido, Nombre; Apellido2, Nombre2. *Título de la monografía.* Lugar de publicación: editor, fecha, pp. xx-yy. ISBN: espacios, sin guiones

Dirección url iniciada en nueva línea sin barra y sin punto finales

Recurso online:

Apellido, Nombre; Apellido2, Nombre2. *Título del recurso (sin fecha de la consulta).*

Dirección url iniciada en nueva línea sin barra y sin punto finales

Todas las contribuciones se tienen que enviar a la sección EPI de la plataforma OJS del Repositorio Español de Ciencia y Tecnología (Recyt) de la Fecyt:

<http://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/index>

Previamente los autores deben registrarse en:

<http://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/user/registerJournal>