

# **RELACIONES PÚBLICAS**

**OPORTUNIDADES PARA**

**LA SOCIEDAD ACTUAL**

**Isabel Ruiz-Mora**

**María A. Gabino-Campos**

**Marta Pulido-Polo**

**DYKINSON E-BOOK**



# RELACIONES PÚBLICAS

## OPORTUNIDADES PARA LA SOCIEDAD ACTUAL

Isabel Ruiz-Mora  
María A. Gabino-Campos  
Marta Pulido-Polo

*Dykinson, S.L.*

**Esta obra está bajo una licencia  
Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional**



© Los autores. 2025

Editorial DYKINSON, S.L. Meléndez Valdés, 61 - 28015 Madrid  
Teléfono (+34) 91 544 28 46 - (+34) 91 544 28 69  
e-mail: [info@dykinson.com](mailto:info@dykinson.com)  
<http://www.dykinson.es>  
<http://www.dykinson.com>

ISBN: 979-13-7006-736-6

*Maquetación:*

Realizada por los autores

## ÍNDICE

---

<b>PRÓLOGO .....</b>	<b>7</b>
Isabel Ruiz-Mora, María A. Gabino-Campos y Marta Pulido-Polo	
<b>CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DIGITAL DE LAS AGENCIAS DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS EN ESPAÑA .....</b>	<b>11</b>
Carmen Bermejo Siller, Fabia Ortega Borges y Simone Antoniacci Tuzzo	
<b>CAPÍTULO 2. DIRECTORES DE COMUNICACIÓN: PERSPECTIVAS EDUCATIVAS Y DESAFÍOS PROFESIONALES.....</b>	<b>39</b>
Andrea Moreno-Cabanillas, Álvaro Serna-Ortega y Elizabet Castellero-Ostio	
<b>CAPÍTULO 3. DESAFIO E TENDÊNCIAS NOS GABINETES DE COMUNICAÇÃO: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE ESPANHA Y BRASIL.....</b>	<b>61</b>
André Quiroga Sandi y Ana Almansa-Martínez	
<b>CAPÍTULO 4. ¿PODEMOS HACER QUE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA HABLE BIEN DE NOSOTROS? JUGANDO A CONDICIONAR LOS CONTENIDOS DE CHATGPT, GOOGLE BARD Y BING CHAT DESDE UNA PERSPECTIVA ÉTICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.....</b>	<b>81</b>
Cristina Aced-Toledano y Ferran Lalueza	
<b>CAPÍTULO 5. A COMUNICAÇÃO EM SAÚDE EM TEMPOS DE DESINFORMAÇÃO: ESTUDO DE CAMPANHAS DA ENTIDADE REGULADORA INDEPENDENTE DA SAÚDE DE CABO VERDE.....</b>	<b>101</b>
Ana Daniele Silva Maciel y Sara Teixeira Rego de Oliveira Balonas	
<b>CAPÍTULO 6. A COMUNICAÇÃO INTERNA DAS UNIVERSIDADES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA.....</b>	<b>129</b>
Aline Moreno, José Gabriel Andrade y Teresa Ruão	

<b>CAPÍTULO 7. ENUNCIACIÓN DEL PROPÓSITO CORPORATIVO: ESTUDIO EN B CORPORATIONS ESPAÑOLAS .....</b>	<b>155</b>
Andrea Miralles-Sánchez, Lorena López-Font y María-Consuelo Balado-Albiol	
<b>CAPÍTULO 8. TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN EN LAS ESTRUCTURACIONES ORGANIZACIONALES Y COMUNICATIVAS: UNA MIRADA PROSPECTIVA Y BIO-FENOMENOLÓGICA .....</b>	<b>183</b>
Luis Antonio Aguilar Ramírez	

# PRÓLOGO

---

ISABEL RUIZ-MORA

*Universidad de Málaga*

MARÍA A. GABINO-CAMPOS

*Universidad de La Laguna*

MARTA PULIDO-POLO

*Universidad de Sevilla*

Nos encontramos ante un panorama comunicativo que desafía de forma constante a la sociedad en todas sus dimensiones y, a su vez, las relaciones públicas no escapan al reto de responder y actuar ante los desafíos que una sociedad compleja plantea a la profesión y la disciplina. Este libro recoge investigaciones que indagan en cuestiones que evidencian cómo las relaciones públicas representan un puente para que las organizaciones puedan responder a las demandas de la sociedad y, al mismo tiempo, se conviertan en generadoras de oportunidades y confianza.

Presentamos ocho capítulos que nos adentran en el panorama general de la investigación sobre relaciones públicas y comunicación en la actualidad. El contenido aparece estructurado siguiendo diferentes ámbitos de estudio e interés que facilitan su aplicación y comprensión. Para ello, comenzamos con tres trabajos que se centran en el ámbito profesional: las consultoras, la formación de los profesionales y los gabinetes de comunicación.

En el primer capítulo, Bermejo, Ortega y Antoniaci presentan una investigación en la que indagan en el uso que las agencias de comunicación y relaciones públicas hacen de las plataformas digitales (LinkedIn, Facebook, Instagram, X, YouTube, TikTok, Ivoox y Spotify) como canales de comunicación propios en la actualidad. Concretamente, hacen un estudio comparativo entre las agencias integrantes de la

Asociación ADC y las que no lo son, mediante el desarrollo de una herramienta de análisis en la que ahondan en su actividad digital observando cómo comunican, qué uso hacen de cada plataforma y cómo se promocionan, indagando en su propia metacomunicación.

Por su parte, el capítulo de Moreno, Cabanillas y Castellero centra su atención en la dirección de comunicación, personalizada en la figura del dircom, y en su proceso formativo. Para ello, realizan un análisis de los estudios de comunicación (Publicidad y Relaciones Públicas y Periodismo, de universidades españolas) con la misión de preparar a los futuros directores de comunicación, tomando como referencia las demandas de las empresas que ofertan posiciones laborales para esta categoría. Aspiran a identificar el título que prepara para la labor de dircom con mayor pertinencia a la luz de las demandas de empleo que aparecen en los principales portales de empleo.

En el tercer capítulo, Quiroga y Almansa analizan los desafíos y tendencias de los gabinetes de comunicación, realizando una comparativa entre España y Brasil mediante un estudio con profesionales de ambos países. Los autores profundizan con una investigación que busca identificar el estado actual de las consultorías de comunicación, la tecnología y su impacto en las rutinas profesionales, las audiencias y los medios de comunicación, así como las tendencias y desafíos para los profesionales y las consultoras de comunicación.

Seguimos con un capítulo que aborda dos cuestiones de actualidad en el sector de la comunicación. Aced y Lalueza se preguntan si podemos hacer que la inteligencia artificial hable bien de nosotros (las empresas) desde una perspectiva ética de las relaciones públicas. Los autores, a través de un experimento con herramientas de inteligencia artificial generativa (Bing Chat, Google Bard y ChatGPT), muestran algunos hallazgos sobre cómo la IA generativa puede ser moldeada y qué implicaciones tiene para la práctica de las relaciones públicas y la reputación de las organizaciones.

En la recta final de este libro, se presentan cuatro trabajos que abordan casos concretos centrados en la comunicación en salud, la comunicación

interna, las B Corps españolas y la influencia de la tecnología y la información en las organizaciones.

En este sentido, en el capítulo 5, Silva y Rego de Oliveira ofrecen un interesante estudio que observa el uso de las redes sociales como un elemento estratégico de gestión orientado a la mejora de los sistemas de salud y la promoción del bienestar de los ciudadanos. Este trabajo se centra en el análisis de las acciones de comunicación digital en redes sociales de la Autoridad Reguladora Sanitaria Independiente (ERIS) de Cabo Verde, en el marco de las campañas del Día Mundial de la Salud (DMS), el Día Mundial de la Inocuidad de los Alimentos (DMSA) y la Semana Internacional de la Seguridad de los Medicamentos (*Mid Safety Week*), llevadas a cabo entre 2021 y 2023 a través de Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter/X y YouTube.

En el sexto capítulo, Moreno, Andrade y Ruão proponen un estudio exploratorio que analiza las prácticas de comunicación interna en las universidades como herramienta para conectar, informar e involucrar a la comunidad académica en el contexto portugués. En este sentido, a lo largo de este trabajo se observan las estrategias de comunicación interna utilizadas para integrar, mantener y difundir proyectos con la comunidad académica, así como las prácticas de comunicación interna desarrolladas por las universidades para incluir y mantener buenas relaciones con el público interno o las mejores tácticas de comunicación utilizadas en estos procesos para conectar con la comunidad académica.

Por su parte, el capítulo 7 nos introduce en el concepto de las *B Corporations*, compañías que nacen con una clara vocación social para crear un impacto positivo en la comunidad y que suelen construirse a partir de una economía inclusiva y sostenible para las personas y el planeta. Tal y como exponen Miralles-Sánchez, López-Font y Balado-Albiol, son empresas que cumplen con los más elevados estándares sociales, ambientales y comunitarios, a la par que asumen un gran compromiso con la transparencia y sostenibilidad en su gestión corporativa. En este sentido, este capítulo analiza los propósitos corporativos de una muestra seleccionada de entre las 159 empresas que

conforman el directorio de *B Corporations* en España y determina que la expresión escrita de un propósito corporativo ayuda a las empresas a expresar una identidad corporativa basada en el compromiso social y que les permite diferenciarse a través de lo que aportan a la sociedad.

Finalmente, en el último capítulo, Aguilar aborda el valor del análisis y la sistematización de la información para establecer una mirada biofenomenológica y prospectiva (para la construcción de escenarios futuros) sobre la comunicación organizacional y las relaciones públicas, desde una perspectiva latinoamericana. En este sentido, el autor establece un interesante análisis de los diferentes conceptos y fenómenos relacionados con la estructura, la naturaleza y la gestión de la información en la actualidad, desde la *big data* hasta la hipermediación, pasando por las *fake news* o la infoxicación, y todo ello atendiendo a la perspectiva de la experiencia humana y de las relaciones.

A través de la lectura de los capítulos presentados, esperamos ofrecer a la comunidad académica, estudiantes, profesionales, organizaciones y sociedad actual una panorámica del trabajo actual que se está realizando sobre las relaciones públicas, los saberes y aprendizajes extraídos de los mismos y las oportunidades que la disciplina nos ofrece en la actualidad.

## ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DIGITAL DE LAS AGENCIAS DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS EN ESPAÑA

---

CARMEN BERMEJO SILLER  
*Universidad Rey Juan Carlos*

FABIA ORTEGA BORGES  
*Universidade da Maia*

SIMONE ANTONIACI TUZZO  
*Universidade da Maia*

### 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, es complicado señalar y condicionar cuáles son los tipos y plataformas de comunicación *online* que existen, dónde se separa el canal del medio, la información más pura de la comunicación empresarial y, en general, la delimitación entre los clientes activos y los meros espectadores pasivos. Las nuevas tecnologías han traído una evolución constante y permanente de los canales comunicativos, por lo tanto, es muy complejo definir bondades e inconvenientes de cada uno de los formatos existentes.

Dada la relevancia que han adquirido los formatos digitales y, en especial, las redes sociales, es que ya no solamente se encuentran personas como consumidores, sino que las marcas también forman parte de ellas. Esta nueva forma de comunicar se ha convertido en la forma más común para las empresas, ya que, al contrario que la comunicación convencional, ofrece numerosas ventajas, posibilidad de flexibilidad de formatos, audiencias segmentadas y con una economía de acceso más atractiva, democratizando la exposición pública a empresas con menores capacidades adquisitivas. Se puede señalar como éxito de esta forma comunicativa la facilidad de comunicación entre usuarios y marcas, junto con la cantidad innumerable de contenidos que ofrece, lo que hace del mundo online una clara apuesta de inversión para las empresas.

Especial relevancia tiene, por tanto, la presencia de las marcas en los medios digitales y el esfuerzo realizado para posicionarse de forma correcta. Se pone de manifiesto que la comunicación digital impone nuevas formas de ejercer la administración, la estrategia y de influir en los diferentes integrantes de las organizaciones, incidiendo de manera directa en el apoyo estratégico a las organizaciones, independientemente de si la empresa se desempeña en el sector industrial, de servicios, tecnológico o en otros sectores. Esta justificación de la actualidad en medios marca el origen de varias preguntas de investigación.

¿Las empresas ofertantes de servicios comunicativos están comunicándose en todas las plataformas digitales de actualidad? ¿Son estas agencias especializadas en comunicación las que de forma más completa comunican? ¿Logran utilizar cada espacio *online* para ejercer su propia comunicación como empresa oferente? ¿Son capaces las propias agencias de comunicación y relaciones públicas de promocionarse en el mundo *online*? Y en concreto, ¿las agencias de comunicación y RRPP en España gestionan de forma total y completa la metacomunicación, la forma de comunicar sobre sí mismas?

## 1.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS

### 1.1.1. Las agencias y consultoras de comunicación y relaciones públicas en España.

Los estudios sobre el sector de las Agencias y Consultoras de Comunicación y Relaciones Públicas en España han sido desarrollados por asociaciones como DIRCOM - Asociación de Directivos de Comunicación, la ADC - Asociación de Consultoras de Comunicación y la FEDE - Asociación de Empresas de la Comunicación y diferentes investigaciones académicas (Almansa-Martínez, 2004; Costa-Sánchez et al., 2019; Urosa Barreto, 2020; Cuenca-Fontbona, Matilla & Compte-Pujol, 2020; Linares, 2021; Sánchez, 2015; Silva-Robles, 2016).

Según recoge Adecec (s. f.), el sector de las agencias de comunicación en España es muy amplio. En cuanto al tipo de servicio que ofrecen, existen agencias especializadas en servicios de comunicación específicos y otras que ofrecen servicios integrales de comunicación. El tamaño de las agencias también es muy diverso y existen desde profesionales freelance hasta agencias locales, nacionales y multinacionales (pertenecientes a una red de oficinas en numerosos países) que además pueden estar especializadas en un sector concreto, las llamadas agencias boutique (Costa-Sánchez et al., 2019).

Como señala Almansa en el artículo, no hay unicidad conceptual respecto a las agencias de comunicación, lo que se relaciona con la falta de delimitación funcional (Almansa Martínez, 2005).

De acuerdo con los resultados de Costa-Sánchez et al. (2019), considerando las 40 empresas con mayor facturación en España, está claro que estas se fundaron en los años 90, por lo que se trata de empresas consolidadas con una trayectoria superior a los 20 años. La mayoría ofrecen servicios en otros países, bien porque pertenecen a grupos de comunicación multinacionales y su presencia en España es una franquicia.

En su mayoría se trata de empresas medianas, atendiendo al número de profesionales que trabajan en ellas, que se encuentran entre 51 y 100 (en un 42% de los casos) o entre 26 y 50 (pequeña empresa, en un 19%).

La mayoría de dichos profesionales son mujeres en una proporción que oscila entre el 30(H)/70(M) (38,7%) y 40(H)/60(M) (25,8%). Se trata además de profesionales jóvenes (de 31 a 34 años) en un 53% de los casos, seguidos por un grupo de edad ligeramente superior (de 35 a 39 años) en un 27%. La titulación mayoritaria de sus profesionales es Periodismo (87%), por delante de Publicidad y Relaciones Públicas (58%), Relaciones Públicas (38,7%), Publicidad (19,4%) o Comunicación Audiovisual (19,4%).

La formación de posgrado que más demandan en la actualidad es la de máster o curso de posgrado en Comunicación digital (76%) o máster o curso de posgrado en Marketing digital (48%), lo que supone un

indicador de la preferencia actual por perfiles especializados en las plataformas, los lenguajes y el contexto de la digitalización.

La mayoría son agencias generalistas, que prestan servicios integrales para todo tipo de sectores (63%), aunque algunas destacan su especialización en sectores específicos.

En su mayoría (83%) cuentan con un departamento de comunicación digital, que recibe las siguientes denominaciones: Departamento (de) Digital, Online, Marketing digital, Innovación, Evolution, Digital + Content + Publishing, Social Media Dynamics, Digital Experience, Digital PR. Sus tres funciones más importantes son: gestión de redes sociales, plan de comunicación digital y monitorización y escucha *online*. A estas tres principales actividades le sigue el desarrollo de campañas *online* y marketing de contenidos.

Se puede observar que las consultoras en España son valoradas en relación con su capacidad de innovación y creatividad, el conocimiento del mercado y de la marca, su proactividad y su capacidad relacional. Específicamente en comunicación digital, se valora su capacidad de creación de contenidos y los servicios de asesoramiento estratégico y analítica o medición (Costa-Sánchez et al., 2019).

### 1.1.2. Nuevos canales de comunicación digital

Las transformaciones digitales de las últimas décadas relacionadas con las tecnologías de la información y las comunicaciones han alterado y continúan alterando las relaciones entre las organizaciones y entre éstas y sus diversos públicos, lo que Linares (2021) llama la revolución digital, considerando que hoy la clientela es digital; los canales son digitales; los competidores son digitales; los productos son digitales; las operaciones son digitales; el conocimiento es digital; los empleadores son digitales. Es posible pensar en un ecosistema digital.

Dada la validez y el aumento del consumo de las plataformas digitales, es que las empresas están dedicando gran parte de su presupuesto a medios BTL (*below the line*) o no convencionales, donde se encuentra el objeto de estudio abordado en la presente investigación. Al igual que

el consumidor de Internet tiene la capacidad de elegir entre las plataformas digitales por preferencia según edad; las marcas también están presentes en cada una de ellas y diseñan sus mensajes de forma diferente (Digital, 2024).

Según datos del Informe General Global (2024) se aprecia que el ranking de las redes sociales favoritas por los españoles está encabezado por WhatsApp, seguido de Instagram, TikTok, Facebook y X. En cuanto al ranking de apps, YouTube ocupa la segunda posición; en cuanto al ámbito laboral, LinkedIn sigue siendo la estrella. Por otra parte, plataformas especializadas en podcast como son Ivoox y Spotify han tenido un crecimiento significativo en este último año.

Otro de los motivos del gran potencial de la Internet y lo que la hace tan interesante, demandada y, en la actualidad, saturada de mensajes publicitarios, son los motivos que llevan a los internautas a visitar cada plataforma (Digital, 2024).

Siguiendo el Informe General Global (2024) se observa la prevalencia como motivo principal de mantenerse en contacto con amigos y familiares (50%), seguido de ocupar el tiempo libre (46,9%). Se posiciona en tercera posición la lectura de noticias y destaca con un interesante 22,7% la utilización de redes sociales para buscar productos que comprar.

Considerando la presencia digital de las Agencias en estas redes sociales, Urosa Barreto (2020) alerta de la insuficiente presencia de las Agencias de Comunicación en los análisis SEO de sus sitios web, a partir de investigaciones que demuestran que las Agencias no están trabajando en sus plataformas de autorrepresentación.

Borges, Bermejo y Tuzzo (2024) estudian esta temática asociando el concepto de metacomunicación, recuperando estudios de Gregory Bateson y Jurgen Ruesch, quienes definieron el término como «comunicación sobre la comunicación» en su libro de 1951, *Communication: The Social Matrix of Psychiatry* (Ruesch y Bateson, 1951), es decir, comunicación sobre la comunicación misma.

Logan (2011) señala que, independientemente de su contenido o mensajes, cada medio tiene sus propios efectos en la percepción de cada receptor; además, un medio transforma su contenido.

Con base en Ruesch y Bateson (1951), se puede afirmar que un mensaje solo puede ser producido en algún contexto particular, implicando así una relación, tal y como se encuentra hoy en día la metacomunicación de las agencias investigadas en este artículo, cuando, desde las redes sociales, buscan relacionarse con sus diversos públicos.

Así, la información sobre la información puede entenderse al analizar el rol de las agencias y consultoras de comunicación y la posición que asumen frente a los clientes que pueden utilizar la forma en que las agencias se presentan, cómo se comunican, como ejemplo de lo que pueden ofrecer a sus clientes, en base a un principio de autorreferencialidad.

Se reconoce, aun así, que este uso de la terminología de la metacomunicación no es convencional, siendo, sin embargo, la intención de la investigación de Borges, Bermejo y Tuzzo (2024) hacer reflexionar a los sistemas corporativos responsables de la estrategia de comunicación sobre su propia forma de comunicar.

El desempeño digital de las Agencias de Comunicación y Relaciones Públicas en España ha sido considerado por diferentes estudios (Carmen-Sánchez et al., 2019) que intentan analizar no solo la adaptación de estos proveedores de servicios a un nuevo paradigma de digitalización, ofreciendo servicios de comunicación *online*, pero también considerando su propia autorrepresentación.

Hay una creciente división entre las agencias que están modernizando su oferta para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y las presiones externas, y las que no lo están. No se puede negar que las agencias que adquieren nuevas habilidades digitales especializadas y creativas están superando a las que no las tienen. (Hutton, 2017, p. 9)

Carmen-Sánchez, Túñez-López y Míguez-González (2019) hablan incluso de un parámetro de análisis, la marca digital, calculando el índice de liderazgo digital de las 40 agencias con mayor facturación en

España. El concepto de liderazgo digital ha sido recuperado por otros investigadores, concretamente Cuenca-Fontbona, Matilla & Compte-Pujol (2020).

**TABLA 1.** Índice de liderazgo digital

Estrategia	Núcleo de análisis	Puntuación
1. La agencia en internet	a. No tiene presencia digital	0 puntos
	b. Poca presencia	1 punto
	c. Presencia moderada	2 puntos
	d. Presencia fuerte	3 puntos
2. Las profesionales de la agencia en internet	a. No están activas	0 puntos
	b. Activas moderadas	1 punto
	c. Activas	2 puntos
	d. Muy activas	3 puntos
3. Las iniciativas de la agencia en internet	a. No tiene iniciativas	0 puntos
	b. Poca iniciativa	1 punto
	c. Buena iniciativa	2 puntos
	d. Excelente iniciativa	3 puntos
Todo incorrecto		0 puntos

Fuente: Carmen-Sánchez et al. (2019)

Para los autores, el Índice de Liderazgo Digital muestra un panorama polarizado, en el que conviven consultores transparentes, con alta presencia digital, además de creadores de marcas y otros más opacos, menos influyentes y a nivel de imagen, más para reflejar transiciones contextuales, cambios para la digitalización, correspondiendo el liderazgo digital a empresas con mayor recurso humano o pequeñas consultorías especializadas en comunicación online (Carmen-Sánchez et al., 2019).

Para Cuenca-Fontbona, Matilla y Compte-Pujol (2020, p. 11), la transformación digital es reconocida en su estudio como de vital importancia para el éxito de la organización. Las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación españolas se sitúan en el selecto grupo de digital másteres, mostrando unos niveles de liderazgo y de capacitación

digital importantes, una posición que confirma la hipótesis que planteaba que la digitalización de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación españolas es elevada.

En este contexto, el perfil del profesional de agencia es fundamental para dar respuesta a este paradigma de comunicación digital, siendo un parámetro analizado por Silva-Robles (2016), al estudiar la adaptabilidad y versatilidad de un especialista en estas plataformas, como en este caso del administrador de la comunidad.

Cuenca-Fontbona, Matilla y Compte-Pujol (2020) señalan que en los últimos años la digitalización ha transformado las prácticas profesionales con impacto en la aparición de nuevos perfiles profesionales y la exigencia de incorporar nuevas habilidades a las profesiones existentes, de las que las propias universidades deben ser conscientes en relación con las habilidades de este profesional en la sociedad actual orientada a la tecnología (Silva-Robles, 2016).

Las transformaciones digitales pueden partir de una forma diferente de pensar, que impacta en la cultura, estructura y modos operativos de las organizaciones (Cuenca-Fontbona, Matilla & Compte-Pujol, 2020; Linares, 2021; Sánchez, 2015).

Sánchez (2015) define la transformación digital como la reorientación de toda la organización, existiendo un modelo efectivo de relaciones digitales en cada uno de los puntos de contacto de la experiencia del cliente. Esto implica, entre otros aspectos destacados por el autor, redefinir la visión de la organización, repensar cómo se pueden brindar nuevas experiencias a las audiencias, desarrollar una cultura de innovación, mejorar los procesos internos de trabajo, preocupación por los empleados, creación de ventajas competitivas.

Para Costa-Sánchez et al. (2019), la digitalización es percibida como una necesidad actual y un reto a su capacidad de adaptación, al tiempo que sólo algunas agencias utilizan los nuevos canales que ofrece la Red para su propia gestión de la transparencia y visibilidad *online*.

A partir de los diferentes estudios considerados en el marco teórico, la opción de este estudio se centró en analizar la presencia y desempeño *online* de las agencias españolas en la web y en las redes sociales más demandadas en la actualidad: LinkedIn, Facebook, Instagram, YouTube, X, TikTok, Ivoox y Spotify.

## 2. OBJETIVOS

Delimitadas las preguntas de investigación que marcan el inicio del estudio, es que se proponen posteriormente la intencionalidad de consecución de un objetivo general y específicos.

2.1 Objetivo general: Averiguar el uso que hacen por parte de las 36 Agencias de Comunicación y Relaciones Públicas (18 de ellas miembros de la asociación ADC y otras 18 seleccionadas como muestra) de las plataformas digitales. Objetivos específicos:

- Crear una metodología para el análisis de las agencias en sus webs corporativas y en las redes sociales: LinkedIn, Facebook, Instagram, X, YouTube, TikTok, Ivoox y Spotify.
- Conocer el grado en el que las Agencias de Comunicación y RRPP en España hacen uso de las plataformas digitales como canal de comunicación propio, es decir, como vehículo para autopromocionar los productos y servicios dentro de sus *own media*.
- Comparar, en términos de presencia digital, las 18 agencias miembro de la asociación ADC y las 18 agencias extraídas del universo de agencias de comunicación y relaciones públicas con código 7021 de CNAE en España, seleccionadas previamente por similitud en tamaño y amplitud de servicios.

## 3. METODOLOGÍA

Por lo tanto, para la realización de esta investigación han sido consultadas fuentes tanto secundarias como primarias. Las primeras de ellas son principalmente artículos académicos, libros e investigaciones

sobre la comunicación en general, la importancia de la comunicación *online* y, en redes sociales, en particular. Por otro lado, la fuente primaria seleccionada para la realización del presente trabajo ha consistido en la construcción de una herramienta metodológica propia, como se aprecia en la Figura 1, donde se recogen los principales parámetros a observar en cada una de las plataformas digitales consultadas, de forma que se pueda proceder en última instancia a un análisis de contenido. La elaboración de la misma resulta de estudios anteriores, ya que tanto Bermejo (2016) en su investigación «La comunicación online en los *think tanks* de Europa occidental» como Borges, Bermejo y Tuzzo (2024) en su estudio «Metacomunicación de las Agencias de Comunicación y Relaciones Públicas en Portugal» han servido de inspiración inicial con las modificaciones y actualizaciones pertinentes debido a la constante aparición y desaparición de las redes sociales.

La creación de esta herramienta de investigación para la recolección de datos es un aporte relevante para el análisis del desempeño comunicativo en medios digitales, no solo de las Agencias y Consultoras de Comunicación y Relaciones Públicas, sino de otras entidades y marcas, y dicho desempeño puede ser monitoreado periódicamente en la comunicación *online*.

La ficha de análisis de medios digitales que se muestra en la Figura 1 resultó tras dos reuniones con el equipo de investigación. La primera para definir parámetros de análisis en cada medio digital, concretamente en la Web corporativa, LinkedIn, Facebook, Instagram, X, TikTok, Ivoox, Spotify y YouTube. Después de esta reunión, los investigadores utilizaron la ficha de análisis de medios digitales en la misma agencia para realizar un pretest en la misma fecha, tratando de entender si llegaron a los mismos datos. A continuación, siguió una segunda reunión, para analizar la ficha de análisis de medios digitales completada, con una evaluación detallada de cada parámetro por parte del equipo de investigación, estableciendo criterios objetivos para completar el formulario, de modo que constituya para este estudio y otros posteriores un instrumento de investigación válido, riguroso y adecuado.

Es importante, hay que indicar aquí que se han considerado como cuentas activas aquellas que tienen una actividad real en los últimos seis meses, considerándose inactivas aquellas agencias que no cuentan con publicaciones y/o vídeos en este período de tiempo.

En cuanto a la muestra de estudio, se intentó, en un primer momento, estudiar a las empresas aliadas de la asociación DIRCOM (asociación de directivos de comunicación), pero se encontraron dossiers muy antiguos y en los datos actuales no constan los socios en su totalidad; por lo tanto, se declinó esta primera tentativa. De esta forma, se optó por considerar una muestra de conveniencia que incluyó a las 18 empresas socias de la asociación ADC y otras 18 empresas seleccionadas entre el total del código 7021 de CNAE de empresas de comunicación y relaciones públicas. Las agencias fueron extraídas por un filtro y estudio previo para ser coincidentes análogas de las anteriores en cuanto a forma, tamaño y amplitud de servicios, constituyendo un total de 36 empresas. No se ha podido evitar en este caso la concentración en el epicentro empresarial de Madrid, encontrando un total de 26 agencias en la capital, suponiendo un 73% de concentración.

**TABLA 2.** *Universo de estudio. Consultoras socias de ADC y otras consultoras con el código 7021*

Agencias socias de la Asociación ADC		Agencias pertenecientes al código 7021 de la CNAE (relaciones públicas y comunicación)	
Alabra	Madrid/Valencia	Blueroom	Madrid
Archetype	Madrid	BMC Innovation	Madrid
Asesores	Madrid	Both	Madrid/Barcelona
Atrevia	Madrid	Canal Uno	Vigo
Berbes	Madrid	DEFI	Madrid/Barcelona
Canela	Madrid/Barcelona	Gopa.com	Alicante
Dlaundry	Madrid	Mediactiu	Barcelona
Edelman	Madrid	Medialuna	Madrid
Havas Village	M/BCN/Valencia	Muntañola	Barcelona
Idonea	Madrid	Octagon	Barcelona
Interprofit	Madrid	OMNIA	Barcelona
Marco	Madrid	Padre Group	Madrid
New Link	Madrid	Purelove	Santa Cruz de Tenerife
Nota Bene	Madrid	Ream Lewis	Madrid
PWPR	Madrid	Relevance	Barcelona
QUUM	Madrid	The Dualist Agency	Madrid
SEC Newgate	Madrid	Tigrelab	Barcelona
Ubiquat	Pozuelo (Madrid)	Zoopa	Barcelona








Fuente: elaboración propia, 2024



La recolección de datos se ha llevado a cabo en el período comprendido entre el 22 de febrero y el 11 de abril de 2024.

Se ha realizado un análisis descriptivo exploratorio de los datos (EDA, *exploratory data analysis*) a través del programa Python, posibilitando así el tratamiento de los resultados para su estudio posterior.

### 3.1. HERRAMIENTA DE ANÁLISIS

FIGURA 1. Herramienta de análisis de medios digitales

Fecha: <input type="text"/> Agencia: <input type="text"/> Web: <input type="text"/>	<b>FICHA DE ANÁLISIS DE MEDIOS DIGITALES</b>		
	<input type="radio"/> Existe <input type="radio"/> No existe	<input type="radio"/> Activa <input type="radio"/> Inactiva	Quiénes somos <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No Servicios <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No Equipo <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No Trabajos <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No Tarifas <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No Actualidad <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No Blog <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No Contacto <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No Link a RRSS <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No Ofertas de empleo <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No Asistente virtual <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No Clientes <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
	<b>Idiomas:</b> <input type="radio"/> Portugués <input type="radio"/> Español <input type="radio"/> Inglés <input type="radio"/> Otros		
	<input type="radio"/> Existe <input type="radio"/> No existe	<input type="radio"/> Activa <input type="radio"/> Inactiva	<b>Últimas 10 publicaciones</b> <input type="text"/> Informativas <input type="radio"/> Promocionales <input type="radio"/> Ofertas de empleo <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
	Nº trabajadores: <input type="text"/> Nº seguidores: <input type="text"/>		
	<input type="radio"/> Existe <input type="radio"/> No existe	<input type="radio"/> Activa <input type="radio"/> Inactiva	<b>Últimos 10 videos</b> <input type="text"/> Informativos <input type="radio"/> Promocionales <input type="radio"/>
	Nº suscriptores: <input type="text"/> Quiénes somos <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No		
	<input type="radio"/> Existe <input type="radio"/> No existe	<input type="radio"/> Activa <input type="radio"/> Inactiva	<b>Últimas 10 publicaciones</b> <input type="text"/> Informativas <input type="radio"/> Promocionales <input type="radio"/>
	Nº seguidos: <input type="text"/> Nº seguidores: <input type="text"/>		
	<input type="radio"/> Existe <input type="radio"/> No existe	<input type="radio"/> Activa <input type="radio"/> Inactiva	Información <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No Contacto <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <b>Últimas 10 publicaciones</b> <input type="text"/> Informativas <input type="radio"/> Promocionales <input type="radio"/>
	Nº "Me gusta": <input type="text"/> Nº seguidores: <input type="text"/>		
	<input type="radio"/> Existe <input type="radio"/> No existe	<input type="radio"/> Activa <input type="radio"/> Inactiva	Información <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No Contacto <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <b>Últimos 10 tweets</b> <input type="text"/> Informativos <input type="radio"/> Promocionales <input type="radio"/>
	Nº seguidos: <input type="text"/> Nº seguidores: <input type="text"/> Links a RRSS: <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No		
	<input type="radio"/> Existe <input type="radio"/> No existe	<input type="radio"/> Activa <input type="radio"/> Inactiva	<b>Últimos 10 videos</b> <input type="text"/> Informativos <input type="radio"/> Promocionales <input type="radio"/>
	Nº seguidos: <input type="text"/> Nº seguidores: <input type="text"/> Nº "Me gusta": <input type="text"/>		

Fecha: <input type="text"/>	<b>FICHA DE ANÁLISIS DE MEDIOS DIGITALES</b>	
Agencia: <input type="text"/>		
Web: <input type="text"/>		
	<input type="radio"/> Existe <input type="radio"/> No existe	Podcasts <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No Nº suscriptores: <input type="text"/>
	<input type="radio"/> Existe <input type="radio"/> No existe	Audios <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No Nº suscriptores: <input type="text"/>

Fuente: elaboración propia, 2024

## 4. RESULTADOS

Teniendo presente tanto el marco empírico como práctico y, de acuerdo con los datos obtenidos posterior al análisis de los ítems recogidos en la ficha de análisis digital, se presentan los siguientes resultados. Para conseguir esclarecer la dinámica y actuación de las Agencias de Comunicación y RRPP se distribuyen los datos de forma independiente entre cada una de las plataformas digitales que se han estudiado.

### 4.1. WEBS CORPORATIVAS

En relación con la información que se ha extraído de las webs corporativas, se señalan los siguientes resultados. En primer lugar, e iniciando por el ítem más común sobre la existencia y actividad de los portales, hay que mencionar que 1 de las 36 agencias no cuenta con dominio web, hecho que en la actualidad es cuanto menos llamativo.

El segundo de los aspectos que interesa mencionar son las alternativas de idiomas que poseen las webs. Se encuentran datos curiosos como que, siendo todas agencias españolas, existan 5 de ellas que no tienen la página en español. Mínima es la representación, apenas 4 agencias que cuentan con traducción al portugués y, de forma similar, la posibilidad de la traducción a otros idiomas como el francés y/o alemán. De forma más reseñable es que prácticamente la mitad no dispone de la posibilidad de la traducción al inglés, idioma universalizado, dejando entrever las limitaciones por ello. Por último, hay que señalar que no se han observado grandes diferencias en los conceptos idiomáticos entre las asociaciones miembros de ADC y las no miembros.

El tercer bloque de análisis recoge los datos propios de comunicación, tanto interna como externa, como el contacto, los servicios, el equipo, los clientes, blogs, actualidad, asistente virtual, ofertas de empleo y links a otras redes sociales.

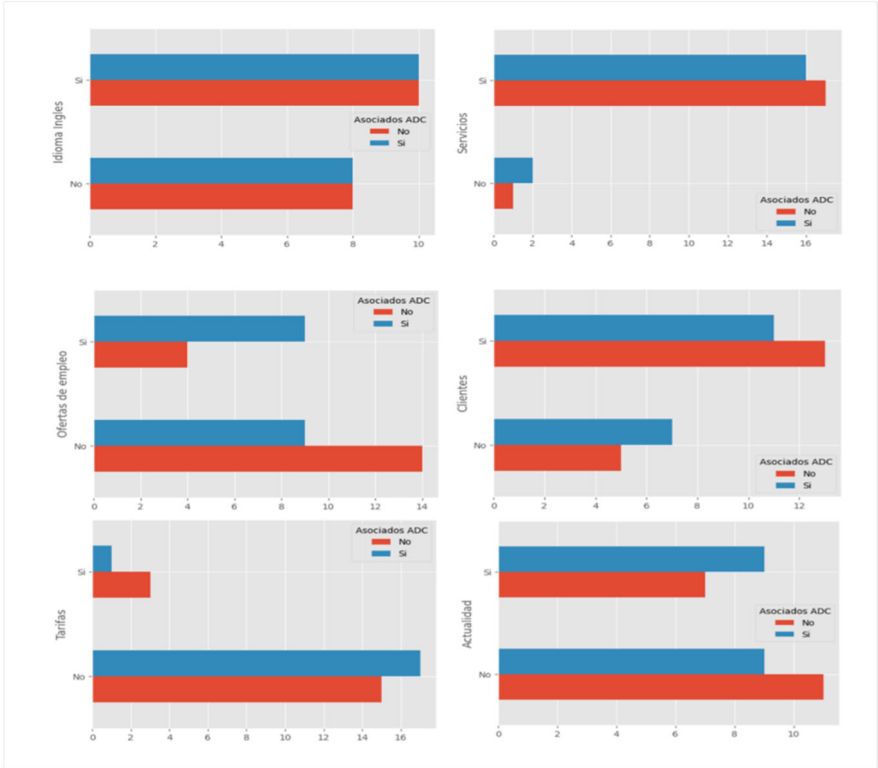
El dato mayoritario que se extrae es que el 100% de las agencias tiene algún canal de contacto, bien sea telefónico, por correo electrónico, a través de otras redes sociales, etc. En cuanto a la presentación propia, el denominado "quiénes somos" sigue sin ser de obligado cumplimiento, ya que 7 empresas obvian este apartado. Dentro de los datos que más se repiten se encuentran también secciones como la cartera de los servicios ofertados, los trabajos ya realizados a modo de elemento publicitario y los enlaces a otras redes sociales, rozando en todos los casos el 90%. Llamativo es también el dato de un total de 24 agencias, que tienen abierto al público en sus páginas web quiénes son sus clientes como referentes de valor.

El 50% de las agencias estudiadas cuentan con secciones como la presentación de los equipos, es decir, del organigrama, los blogs sobre temáticas relacionadas con los trabajos realizados, secciones de actualidad a modo de salas de prensa y recortes periodísticos y ofertas de empleo, duplicando en número en este último concepto las agencias miembros de la asociación ADC a las no miembros.

Por último, y en cuanto a los elementos utilizados en menor medida, se encuentran las tarifas únicamente en 4 agencias y la disposición de asistentes virtuales que es nula.

En cuanto a las agencias que presentan las tarifas, se trata de una tarifa estándar correspondiente al Kit Digital, que es una iniciativa del Gobierno de España, cuyo objetivo es subvencionar la implementación de soluciones digitales disponibles en el mercado para lograr avances a nivel de madurez digital.

**GRÁFICO 1.** Principales resultados del análisis de las webs corporativas



Fuente: elaboración propia, 2024

**4.2. LINKEDIN**

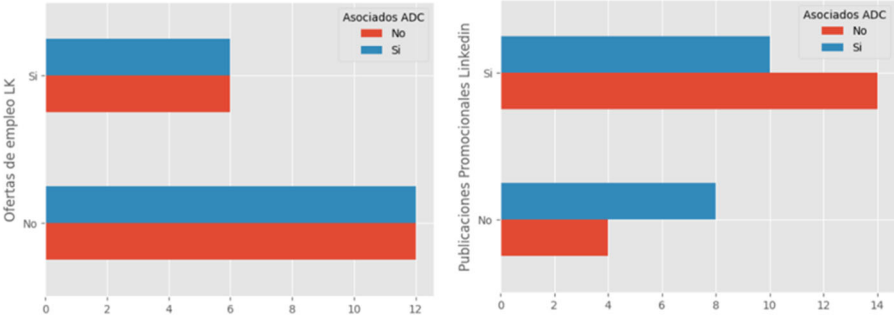
Del análisis de LinkedIn se observa que 32 agencias existen en esta red social, siendo 31 las cuentas activas, es decir, las que cuentan con actividad previa a seis meses.

Interesante resulta que, siendo la red social por excelencia orientada al uso empresarial, a los negocios y al empleo, únicamente un tercio de las agencias tenga ofertas de empleo alojadas en su perfil.

En cuanto al contenido de los perfiles, únicamente 7 agencias, siendo 6 asociadas de ADC, favorecen las publicaciones informativas, mientras que 24 agencias prefieren enfatizar en el contenido promocional. Se

encuentra también aquí una leve diferencia entre las preferencias comunicativas de las consultoras asociadas de ADC, eminentemente menos promocionales.

**GRÁFICO 2.** *Empleabilidad y tipología de publicaciones de LinkedIn*



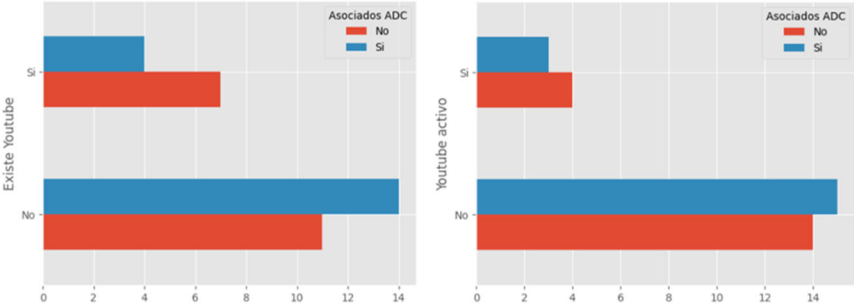
Fuente: elaboración propia, 2024

### 4.3. YOUTUBE

Como se observa en los resultados del Gráfico 3, si se suman las agencias que no existen y las que son inactivas en la plataforma YouTube se extrae que únicamente tienen cuenta activa 7 agencias, siendo prácticamente equitativo entre las agencias asociadas o no.

Las agencias que presentan actividad también cuentan con un perfil sobre información, quiénes somos, actividad y contacto. En cuanto al tipo de vídeos ubicados en los canales propios hay una clara tendencia hacia el carácter promocional.

**GRÁFICO 3.** Existencia y actividad en YouTube

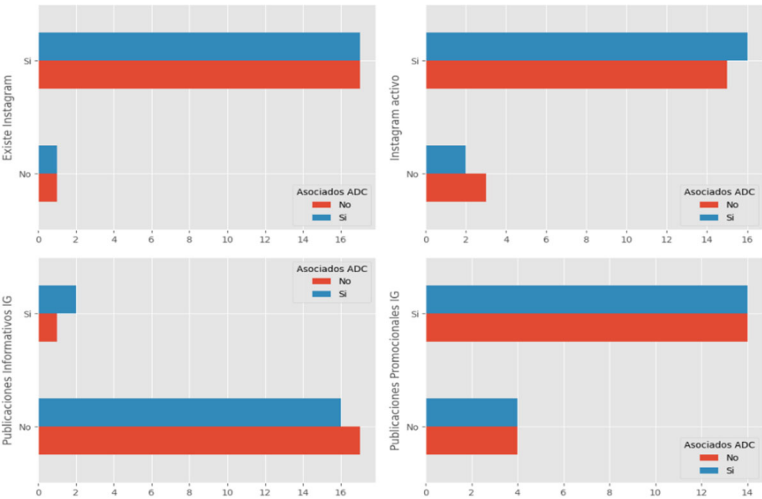


Fuente: elaboración propia, 2024

**4.4. INSTAGRAM**

Como se ve en el Gráfico 4, el 94% de las agencias consideradas tienen un perfil en Instagram, encontrándose activo para el 86% de las agencias. En cuanto al tipo de contenido que se comparte en esta red, el 90% es promocional, sin grandes variaciones entre agencias socias y no socias ADC.

**GRÁFICO 4.** Existencia y actividad en Instagram



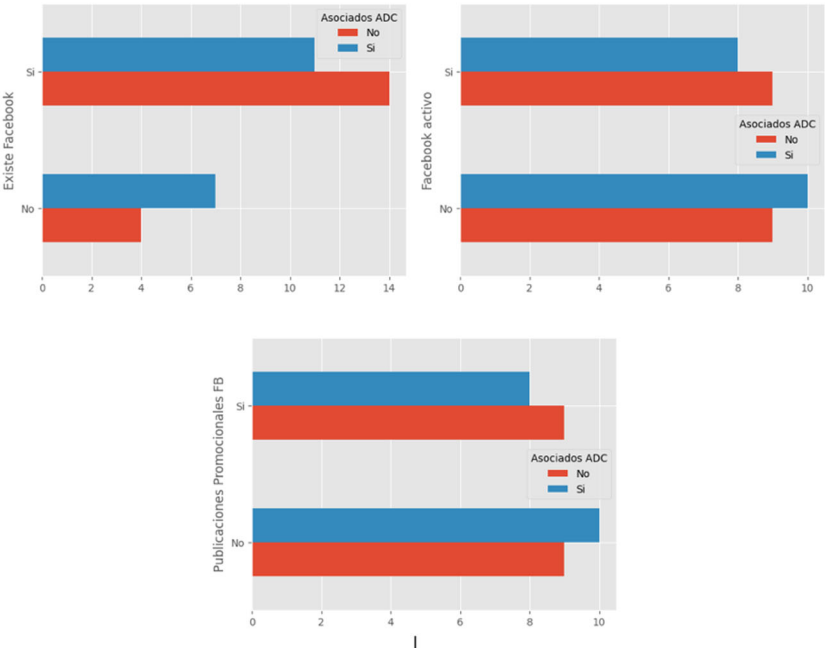
Fuente: elaboración propia, 2024

### 4.5. FACEBOOK

En el Gráfico 5 se destaca el desempeño de las agencias en Facebook, con un 69% de agencias con cuenta en esta red social, aunque sólo un 47% con cuenta activa, con un ligero predominio de las agencias que no son socias ADC. De estas agencias, todas presentan información y contactos en la presentación del perfil.

En cuanto a los contenidos publicados en esta red social, hay un equilibrio entre contenidos promocionales e informativos, con un ligero predominio de contenidos promocionales para el 55% de las agencias totales.

**GRÁFICO 5.** Existencia y actividad en Facebook



Fuente: elaboración propia, 2024

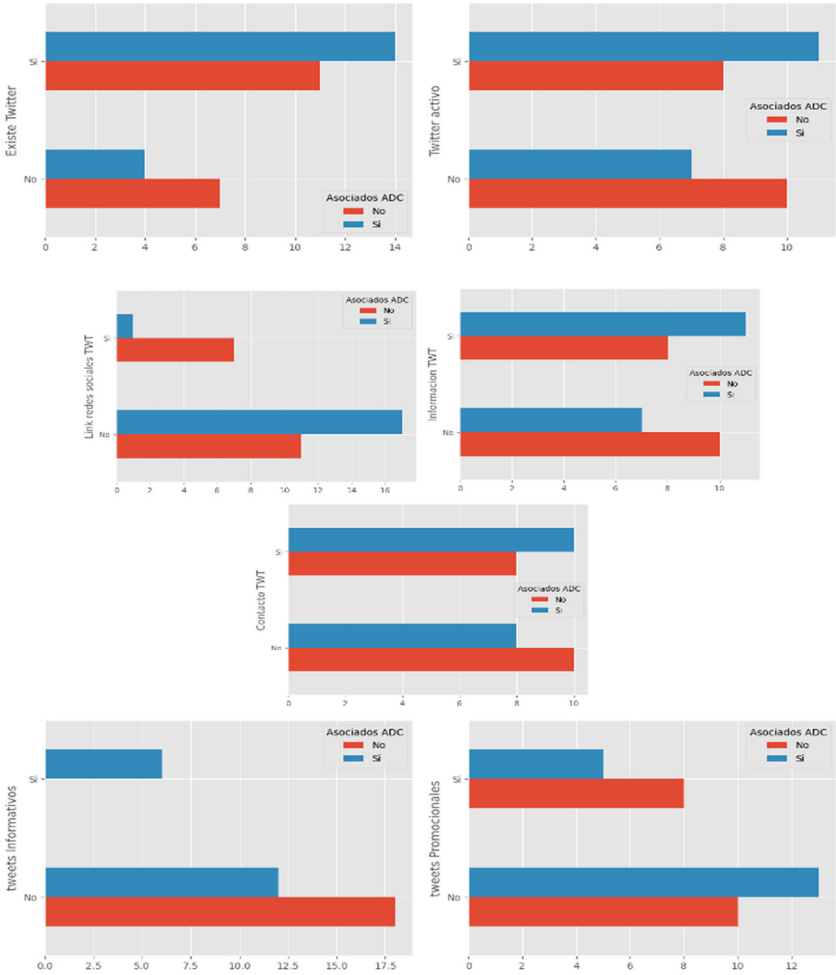
#### 4.6. X

X, anteriormente Twitter, es una plataforma de comunicación para el 69% de las agencias consideradas, siendo 14 socias ADC y 11 no socias, conforme ilustra el Gráfico 6.

Aun así, sólo está activa para el 53%, es decir, 19 agencias. De ellas, todas presentan información sobre la agencia y su contacto en el perfil de la cuenta, pero solo 8 tienen conexión a las restantes RRSS, es decir, el 42% de las agencias activas en X, perdiendo una oportunidad de interconectividad. También es curioso ver que las agencias que hacen esa conexión con las restantes RRSS son mayoritariamente no socias de ADC.

En cuanto al tipo de contenidos, el 100% de las agencias no socias ADC suelen publicar más contenidos promocionales, existiendo un mayor equilibrio de contenidos informativos y promocionales en las agencias socias ADC con una ligera presencia de contenidos informativos.

**GRÁFICO 6.** Existencia y actividad en X (antiguo Twitter)

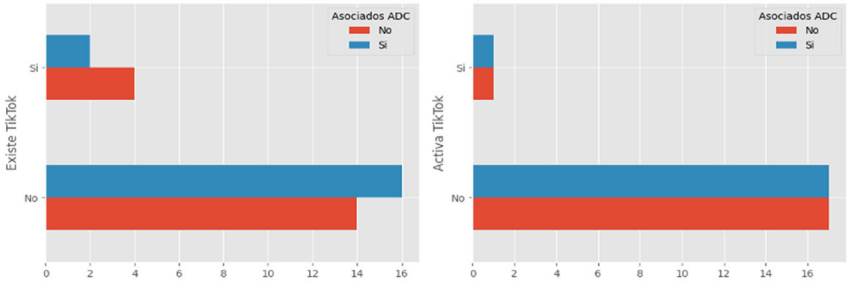


Fuente: elaboración propia, 2024

**4.7. TIKTOK**

Como se desprende del Gráfico 7, el estudio revela 6 agencias (17%) con perfil en TikTok, siendo la mayoría no asociadas ADC. Aun así, solo dos están activos (6%), siendo una asociada y otra no asociada a ADC. En cuanto al contenido, existe una mayor tendencia hacia el contenido promocional.

**GRÁFICO 7.** Existencia y actividad en TikTok



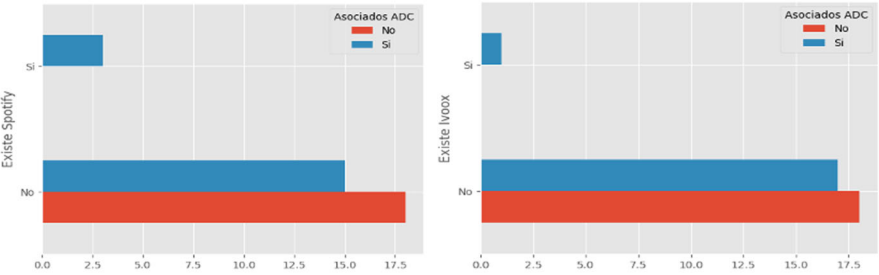
Fuente: elaboración propia, 2024

4.8. SPOTIFY E IVOOX

Al analizar las plataformas de Podcast, concretamente Spotify e Ivoox, verificamos que la gran mayoría de las agencias no tienen un perfil propio en estas redes, y las que sí lo tienen están asociadas a ADC, conforme se puede comprobar en el Gráfico 8.

Las 4 agencias constituyen apenas el 11% de la muestra, aunque puntualmente se encuentran participaciones de representantes de las agencias en Podcast con otros perfiles.

**GRÁFICO 8.** Existencia de perfil en Spotify y Ivoox



Fuente: elaboración propia, 2024

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Es importante resaltar el aporte de este trabajo hacia la construcción de una metodología con un instrumento de investigación actualizado sobre el desempeño comunicativo de las organizaciones o marcas personales a través de medios digitales en sus diferentes parámetros de análisis.

El instrumento ya utilizado en investigaciones similares con agencias de comunicación y relaciones públicas en Portugal (Borges et al., 2024) también demuestra ser eficiente para la investigación actual.

Utilizando el instrumento de investigación, fue posible llegar a los resultados presentados en este trabajo, así como a las reflexiones presentadas en este tema de discusión y conclusiones.

Se observa que no existe uniformidad en la forma en que las agencias de comunicación y relaciones públicas en España llevan a cabo su metacomunicación, es decir, en la forma en que desarrollan su propia comunicación para diferentes públicos, distinguiendo entre las redes elegidas y los contenidos presentados.

En cuanto a los principales hallazgos de la investigación con Agencias de Comunicación y Relaciones Públicas en España, la primera consideración relevante es el uso de Internet y las redes sociales digitales. Si bien las nuevas tecnologías presentan una evolución constante para los diferentes públicos de una sociedad, situando a la propia sociedad en la era de la tecnología, muchas agencias descuidan el uso de gran parte de las redes sociales digitales disponibles. Vale la pena señalar que algunas agencias tienen un perfil en determinadas redes sociales, pero optan por dejarlo inactivo.

También se puede considerar la fluidez con la que las redes sociales surgen, destacan y caen en desuso.

Esto también se verifica al observar que, además de las redes sociales investigadas con el instrumento presentado en este artículo, algunas agencias también optan por estar presentes en otras redes sociales, como Telegram, Behance, Pinterest y Vimeo. Aunque en la investigación han

surgido casos raros de estas redes, se considera necesario monitorear el desarrollo de dichas redes para los perfiles organizacionales y la propia reacción de la sociedad al seguir dichos perfiles.

El estudio muestra que existe una gran presencia de Agencias de Comunicación y Relaciones Públicas españolas en la web, siendo que sólo una agencia investigada no dispone de página web. Cabe destacar que 5 agencias no tienen perfil en idioma español y que algunas están gestionadas por equipos ubicados fuera de España.

Las redes sociales preferidas por las agencias españolas son LinkedIn e Instagram, ambas con un 86% de cuentas activas, seguidas de X (antes Twitter), con un 53% de cuentas activas; Facebook, con el 47% de las cuentas activas; YouTube, con el 19% de las cuentas activas. Las redes TikTok, Spotify e Ivoox tienen una presencia insignificante de Agencias españolas.

Comparando con estudios realizados en 2019 por Costa-Sánchez et al., se encuentran los siguientes resultados:

**TABLA 3.** Comparación de existencia de perfiles en Redes Sociales 2019-2024

Costa-Sánchez et al. (2019)	Presente estudio (2024)
Twitter	LinkedIn e Instagram
LinkedIn	2. X (antiguo Twitter)
Facebook	3. Facebook
Instagram	4. Youtube
Youtube	

Fuente: elaboración propia, 2024

Si bien los estudios no cuentan con idéntica metodología ni instrumentos de recolección, los resultados de los estudios realizados por Costa-

Sánchez et al., en 2019, al ser utilizados como fuente de información para los ahora presentados en este artículo, demuestran que existe una similitud en los resultados de ambas investigaciones, señalando a LinkedIn como la principal red utilizada en 2019 y también en 2024 por las Agencias de Comunicación y Relaciones Públicas en España para interactuar con sus distintos públicos.

En cuanto a la existencia de perfiles en redes sociales, la diferencia entre ser o no miembros de la ADC no es significativa; sin embargo, sí existe una ligera diferencia en relación con el contenido publicado, siendo la mayoría de los contenidos presentados promocionales. Las pocas publicaciones informativas son utilizadas principalmente por Agencias que forman parte de la ADC.

El pequeño tamaño de la muestra no nos permite sacar conclusiones firmes en términos cuantitativos para este tema de investigación; sin embargo, en términos cualitativos, la muestra es representativa y nos permite crear comparaciones con estudios anteriores, así como trazar un patrón de investigación para futuros estudios con relación al comportamiento de las Agencias de Comunicación y Relaciones Públicas en España respecto de sus presencias digitales en la web y redes sociales.

## 6. REFERENCIAS

- Adecec (2008). *La comunicación y las relaciones públicas en España. Radiografía de un sector*. Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (Adecec).  
[https://mouriz.files.wordpress.com/2008/06/presentacin\\_del\\_estudio\\_adecec.pdf](https://mouriz.files.wordpress.com/2008/06/presentacin_del_estudio_adecec.pdf)
- Almansa Martínez, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, 32, 117-132.  
<https://raco.cat/index.php/Analisi/article/view/15175>.
- Bermejo Siller, M. D. C. (2016). *La comunicación online en los think tanks de Europa occidental*. Universidad de Málaga.  
<http://hdl.handle.net/10630/12459>

- Borges, F. O., Siller, C. B., & Tuzzo, S. A. (2024). Metacomunicación de las Agencias de Comunicación y Relaciones Públicas en Portugal. *Fronteira: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 13(1), 303–316. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2024v13i1.p303-316>
- Costa-Sánchez, C., Túñez-López, M., & Míguez-González, M.I. (2019). Agencias de comunicación en España en la encrucijada digital. Prácticas, perspectivas y visión de futuro. *Profesional de la información*, 28(6). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.nov.06>
- Cuenca-Fontbona, J., Matilla, K., & Compte-Pujol, M. (2020). Transformación digital de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación españolas. *Profesional de la información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.10>
- Hutton, Michelle (2017). “Our time to lead”. In: ICOO; Onepoll (eds). World PR Report 2017, p. 9. <https://bit.ly/2HjP8LH>
- Linares, J. (dir.) (2021). *Revolución digital. Impacto de las nuevas tecnologías en el directivo*. Fundación CEDE. <https://www.directivoscede.com/wp-content/uploads/2021/01/Revolucion-digital.pdf>.
- Logan, R. K. (2011). *Setting the Record Straight - McLuhan Misunderstood: Setting the Record Straight*. [https://www.researchgate.net/publication/228394198\\_McLuhan\\_misunderstood\\_Setting\\_the\\_record\\_straight](https://www.researchgate.net/publication/228394198_McLuhan_misunderstood_Setting_the_record_straight)
- Rodríguez López, M., & Robles Álvarez, D. (2015). Estudio de la presencia y uso de redes sociales de las agencias de comunicación que más facturan en España / Study about the social network presence and use of the communication agencies with the largest turnover in Spain. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(10), 213–236. <https://doi.org/10.5783/revrpp.v5i10.361>
- Ruesch, J., & Bateson, G. (1951). *Communication: The socialmatrix of psychiatry*. Norton.
- Sánchez, J. (2015). Transformación e innovación digital. Cómo innovar en nuevos modelos de negocio y en nuevas experiencias digitales de sus clientes. Incipy; Inesdi Digital Business School. <https://www.incipy.com/ebooks/transformacion-digital.pdf>

Silva-Robles, C. (2016). Perfil del community manager en las agencias de publicidad y relaciones públicas de España. *Profesional de la información*, 25(2), 237–245. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.mar.10>

Urosa Barreto, F. (2020). Posicionamiento en Google: análisis SEO de los sitios web de Agencias de Comunicación en España. *ADResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 23(23), 30-49. <https://doi.org/10.7263/adresic-023-02>

We are social. (s. f.). *Informe digital 2024 España*. <https://wearesocial.com/es/blog/2024/01/digital-2024/>



## DIRECTORES DE COMUNICACIÓN: PERSPECTIVAS EDUCATIVAS Y DESAFÍOS PROFESIONALES

---

ANDREA MORENO-CABANILLAS

*Universidad de Málaga*

ÁLVARO SERNA-ORTEGA

*Universidad de Málaga*

ELIZABET CASTILLERO-OSTIO

*Universidad de Málaga*

### 1. INTRODUCCIÓN

En la era de la información y la comunicación, las organizaciones se enfrentan al desafío constante de gestionar sus relaciones con una amplia gama de públicos. En este contexto complejo y dinámico, los gabinetes de comunicación y la figura del director de comunicación (dircom) emergen como elementos centrales para las entidades que buscan consolidar su posición y destacar en el ámbito social, político y empresarial. La evolución de la comunicación corporativa refleja un cambio paradigmático en cómo las organizaciones se relacionan con sus audiencias, marcando la transición hacia un enfoque más estratégico y planificado en la gestión de la comunicación.

Los gabinetes de comunicación actúan como entes activos que facilitan el flujo comunicativo entre la organización y su entorno, funcionando como intermediarios esenciales en la relación con los medios de comunicación y el público en general (Ramírez, 1995). Este papel mediador es crucial para la construcción de una imagen positiva y la gestión de la reputación organizacional.

Las corporaciones, entidades y entes de diversa índole se ven cada vez más impulsados a establecer vínculos con su entorno y a fomentar un ambiente de compromiso y entusiasmo entre sus miembros. El objetivo principal de los departamentos de comunicación radica en cubrir las demandas comunicacionales de cualquier entidad, haciendo esencial su papel en el manejo adecuado de la comunicación de organizaciones de todo tipo con su entorno de interacción (Almansa-Martínez et al., 2024). La figura encargada de liderar este esfuerzo es conocida como dircom o director de comunicación. Esta persona tiene la misión de organizar, liderar y sincronizar todas las acciones comunicativas llevadas a cabo dentro de la entidad, buscando así mejorar y mantener una imagen favorable (Morales y Enrique, 2007). Esto implica un monitoreo y participación continua en los variados contextos en los que la empresa opera, incluidos los ámbitos económico, político, cultural, social y ecológico. Bajo este enfoque, la comunicación adquiere un rol clave en la estrategia organizacional (Castillo y Álvarez, 2014).

La implementación de departamentos especializados en comunicación responde a la creciente necesidad de las organizaciones de interactuar eficazmente con sus diversos públicos. Almansa-Martínez (2011) subraya la importancia de estructurar la comunicación organizacional mediante la creación de un área específica dedicada a esta función, evidenciando la trascendencia de una comunicación planificada y coherente en el entorno corporativo actual.

En este escenario, el perfil del dircom, descrito por Carrillo y Tato (2004, 2005) como un experto en comunicación estratégica, cobra especial relevancia. Este profesional desempeña un papel fundamental en la supervisión y gestión de la comunicación organizacional, desde la comunicación interna hasta la integración de estrategias de comunicación externa alineadas con los objetivos empresariales. El dircom se convierte así en el arquitecto de la estrategia comunicativa, orientando sus esfuerzos a fortalecer las relaciones con los distintos públicos de la organización.

La formación especializada en comunicación estratégica es un pilar fundamental para el desarrollo profesional del dircom. Carrillo-Durán (2014) destaca la importancia de un enfoque interdisciplinario que combine teorías conceptuales y prácticas profesionales, orientado a la gestión estratégica de la comunicación en empresas e instituciones.

La figura del dircom ha evolucionado para convertirse en un pilar estratégico dentro de las organizaciones. Cabrera-Cabrera y Almansa-Martínez (2016) señalan que este rol ha adquirido una importancia creciente, integrándose en el núcleo de la toma de decisiones empresariales y colaborando estrechamente con la alta dirección para poder ejercer debidamente sus funciones (Castillo y Almansa, 2004). La función del dircom se orienta a comprender y satisfacer las expectativas de los *stakeholders*, evaluando el impacto de las decisiones organizativas en estos grupos de interés. Asimismo, ejecutar tareas con los medios de comunicación de forma efectiva es sumamente importante de manera que la diversidad de estrategias en el manejo de medios de comunicación demanda una comprensión de las prácticas y herramientas editoriales y de escritura (Almansa-Martínez, 2005; García Santamaría, 2011; Mut Camacho, 2011; Xifra, 2003).

La digitalización de los departamentos de comunicación y la adopción de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han marcado un avance significativo en la eficiencia y efectividad de las estrategias comunicativas (Cuenca-Fontbona et al., 2020). Este proceso de transformación digital se refleja en la adaptación de los responsables de la comunicación a los cambios tecnológicos, mejorando su capacidad para interactuar con sus públicos de manera más directa y personalizada.

La trayectoria del dircom en las últimas décadas revela una progresión hacia un rol más estratégico y fundamental en la estructura organizacional, subrayando la importancia de la comunicación como una función estratégica vinculada a la misión y objetivos de la empresa. El estudio anual de la Asociación de Directivos de Comunicación (2022) revela que la educación de los profesionales del sector en España muestra una fuerte inclinación hacia la formación universitaria

avanzada; un significativo 62,5% cuenta con formación de máster o posgrado, principalmente en Comunicación. Los grados más comunes (véase figura 1) entre los profesionales son Periodismo (51,5%) y Publicidad y Relaciones Públicas (15,8%), aunque se observa un descenso en estas áreas comparado con datos previos de 2017. Además, la mayoría de los profesionales optan por especializarse en comunicación estratégica a nivel de posgrado, reflejando la demanda de habilidades especializadas en el sector.

**FIGURA 1.** Campos de estudio de los profesionales según su formación de grado



Fuente: ECE 21-22. El estado de la comunicación en España (Dircom, 2022)

En el contexto de la adaptación de los estudios universitarios al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), conocido como el Plan de Bolonia, se han realizado investigaciones sobre la estructura y contenido de las asignaturas en los grados de Publicidad y Relaciones Públicas, así como en la antigua licenciatura. Dichos estudios han analizado la evolución de los planes de estudio, destacando cómo han incorporado competencias específicas para adaptarse a las demandas del mercado laboral y a las tendencias emergentes en comunicación (Baladrón-Pazos et al., 2022).

Mirando hacia el futuro, el dircom se enfrenta al reto de reforzar la reputación organizacional como un factor clave en la estrategia corporativa (Dircom, 2022). La continua evolución del entorno

comunicativo exige una actualización constante de conocimientos y habilidades, destacando la necesidad de una formación especializada en comunicación estratégica.

## 2. OBJETIVOS

Este estudio busca determinar qué grado en Comunicación, ya sea Periodismo o Publicidad y Relaciones Públicas, se centra más en preparar para el trabajo de director de comunicación, basándose en los distintos requisitos, habilidades y competencias buscados por las empresas en webs de búsqueda de empleo. Se busca lograr los siguientes objetivos específicos (en adelante, OE):

- OE1: Investigar los aspectos formales de las asignaturas, tales como el número de créditos asignados y su naturaleza.
- OE2: Identificar la nomenclatura de las asignaturas dentro de cada programa de estudios.
- OE3: Examinar los requisitos y competencias solicitadas por las ofertas de empleo.
- OE4: Comparar las competencias solicitadas por las organizaciones con las asignaturas impartidas en los grados.

## 3. METODOLOGÍA

Para establecer el contexto de este estudio, se ha realizado inicialmente una exploración de trabajos académicos vinculados a la profesión del director de comunicación, además de investigaciones educativas en este campo. Esta acción se ha llevado a cabo con el propósito de adquirir una fundamentación teórica sólida para respaldar la presente investigación.

Con el fin de lograr los objetivos mencionados, se ha concebido un estudio fundamentado en un enfoque analítico-descriptivo. Para ello, se ha adoptado un método de análisis de contenido mixto dividido en dos fases: por un lado, cuantitativa, ya que se ha llevado a cabo una exhaustiva revisión de las guías docentes de las asignaturas relacionadas con las funciones desempeñadas en los departamentos de comunicación.

Y en una segunda etapa, cualitativa, puesto que se ha procedido a la búsqueda de ofertas de empleo de puestos de trabajo para directores y responsables de comunicación en los 3 mejores portales de empleo para encontrar trabajo en España en el año 2024: InfoJobs, Indeed y LinkedIn.

Como se ha indicado anteriormente, se han evaluado los planes de estudio de los programas de grado en Periodismo y en Publicidad y Relaciones Públicas en todas las universidades de España, tanto públicas como privadas. Es relevante destacar que este estudio únicamente ha tomado en cuenta estudios oficiales, dejando fuera títulos específicos, cursos de especialización y otras certificaciones similares ofrecidas por algunas instituciones académicas. Esta exclusión se fundamenta en el riguroso proceso de verificación, seguimiento y acreditación al que están sometidas las investigaciones oficiales, lo que asegura su calidad.

La elección de los grados en Periodismo y en Publicidad y Relaciones Públicas se basa en varios motivos académicos y profesionales. Ambos programas son reconocidos por ofrecer una formación en comunicación, aunque con enfoques diferenciados. El grado en Periodismo se centra en el desarrollo de competencias en la investigación, redacción y análisis de información, habilidades necesarias para la creación de contenidos y la gestión de la comunicación informativa. Por otro lado, el grado en Publicidad y Relaciones Públicas ofrece una formación orientada hacia la creación y gestión de campañas publicitarias, la comunicación estratégica y la gestión de la imagen corporativa, todas competencias clave en el ámbito de la comunicación institucional y corporativa.

Para encontrar las universidades que imparten estos programas oficiales, se ha llevado a cabo una búsqueda utilizando la herramienta QUEDU (Qué Estudiar y Dónde en la Universidad), suministrada por el Ministerio de Universidades. Esta búsqueda ha proporcionado los datos esenciales para comenzar el análisis de los planes de estudio de cada grado. Se ha elegido analizar los planes de estudio porque ofrecen una presentación detallada y organizada de la programación de las

asignaturas, lo que los convierte en una herramienta esencial del Sistema Europeo de Transferencia de Créditos.

El estudio se llevó a cabo con una muestra que incluyó 45 universidades y un total de 428 asignaturas seleccionadas de los grados mencionados. La factibilidad de esta investigación se debe al tamaño moderado de la muestra y, principalmente, a la abundante disponibilidad de información, lo que permitió recopilar datos en un período corto de tiempo. A continuación, en la Tabla 1 se detalla la muestra de las universidades por grado escogidas.

**TABLA 1.** *Distribución de las universidades públicas y privadas o adscritas en las que se imparten los grados de Publicidad y Relaciones Públicas y Periodismo*

Universidad pública	Publicidad y RRPP	Periodismo	Universidad privada/adscrita	Publicidad y RRPP	Periodismo
Universidad Autónoma de Barcelona	X	X	ESIC	X	
Universidad Carlos III		X	EUSA	X	X
Universidad Complutense	X	X	UDIMA	X	X
Universidad de Alicante	X		UNIR	X	
Universidad de Barcelona	X		Universidad Abat Oliba CEU	X	X
Universidad de Cádiz	X		Universidad Católica San Antonio de Murcia	X	X

Universidad de Castilla-La Mancha		X	Universidad Central de Catalunya	X	X
Universidad de Extremadura		X	Universidad CEU Cardenal Herrera	X	X
Universidad de Girona	X		Universidad CEU San Pablo	X	X
Universidad de La Laguna		X	Universidad de Navarra		X
Universidad de Lleida		X	Universidad de Nebrija	X	X
Universidad de Málaga	X	X	Universidad de San Jorge	X	X
Universidad de Murcia	X	X	Universidad de Villanueva	X	X
Universidad de Santiago de Compostela		X	Universidad Europea de Madrid	X	X
Universidad de Sevilla	X	X	Universidad Europea del Atlántico	X	X
Universidad de Valencia		X	Universidad Fernando Pessoa de Canarias		X
Universidad de Valladolid	X	X	Universidad Francisco de Vitoria	X	X

Universidad de Vigo	X		Universidad Internacional de Catalunya	X	X
Universidad de Zaragoza		X	Universidad Isabel I		X
Universidad del País Vasco	X	X	Universidad Miguel de Cervantes	X	X
Universidad Miguel Hernández de Elche		X	Universidad Pontificia Comillas	X	X
Universidad Pablo Olavide	X		Universidad Pontificia de Salamanca	X	X
Universidad Pompeu Fabra	X	X	Universidad Ramón Llull	X	X
Universidad Rey Juan Carlos	X	X			
Universidad Rovira i Virgili	X	X			
Universitat Jaume I	X	X			

Fuente: elaboración propia

Con los objetivos definidos previamente, se ha creado una plantilla de análisis que englobe todos los elementos que se desean extraer de cada guía docente para la base de datos. Este formato estandarizado incluye 10 variables y ha sido completado durante las dos primeras semanas de noviembre de 2023. La estructura de esta plantilla es la siguiente:

**TABLA 2.** Ficha de análisis de las asignaturas

Aspectos formales	Denominación
Grado: Publicidad y RRPP Periodismo Comunicación Comunicación y RRPP Créditos - ECTS: Carácter: Formación básica Obligatoria Optativa	Denominación: Fundamentos y/o Teoría e Historia Dirección y/o planificación estratégica Técnicas y herramientas Identidad / Imagen / Reputación Comunicación Institucional Comunicación <i>online</i> Área de especialización

Fuente: elaboración propia

Además, es relevante señalar que, para evitar la confusión derivada de la amplitud y la interrelación entre comunicación corporativa, marketing y otras áreas, el estudio ha adoptado un enfoque delimitado que se centra específicamente en la formación académica relacionada con las competencias demandadas para roles directivos en comunicación. En la revisión de los programas académicos, se ha prestado especial atención a cómo cada disciplina aborda estos aspectos y se ha clarificado el papel que desempeñan las asignaturas en el desarrollo de las habilidades necesarias para los directores de comunicación. Esto permite una comparación más precisa y evita incrementar la intensificación de confusión desde una perspectiva comparativa.

Posteriormente, para la segunda fase de este estudio, se ha procedido a la exploración de oportunidades laborales para cargos de directores y responsables de comunicación en los tres principales portales de empleo en España con el fin de encontrar cuáles son las demandas y expectativas del mercado laboral actual sobre la base de ese puesto de trabajo. Se ha llevado a cabo una búsqueda de las ofertas de empleo con las palabras clave “director/a de comunicación” del último mes con independencia del lugar o la organización que solicitara trabajadores para ese puesto, encontrando un total de 169 propuestas de empleo. Finalmente, se hizo

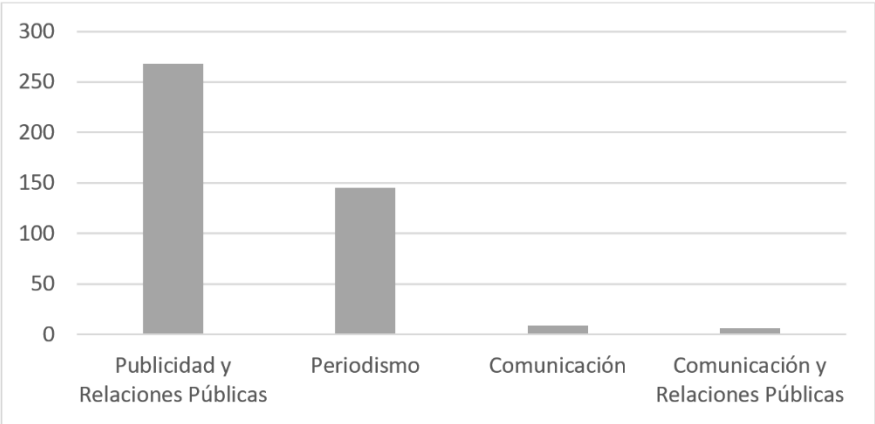
un cribado seleccionando aquellas relacionadas específicamente con el área de comunicación y eliminando las duplicadas por las organizaciones o las que se encontraban en distintas plataformas, de tal forma que la muestra final quedaba reducida a 20 oportunidades de empleo para el cargo de director/a de comunicación.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. PROGRAMACIONES DOCENTES

En primer lugar, se analizaron 428 guías docentes correspondientes a diversas asignaturas vinculadas con las actividades de los gabinetes de comunicación, impartidas en 45 universidades de España (véase gráfico 1). Es importante resaltar que una mayoría significativa (62,62%) de estas materias se ofrece dentro de los programas de grado en Publicidad y Relaciones Públicas, casi el doble que, en los programas de grado en Periodismo, representan aproximadamente un tercio (33,88%) de las guías docentes evaluadas. Además, los programas de grado en Comunicación (2,10%) y Comunicación y Relaciones Públicas (1,40%) tienen una presencia considerablemente menor, lo que refuerza la preeminencia de las asignaturas en los programas de grado relacionados con esta disciplina.

**GRÁFICO 1.** Distribución de asignaturas relacionadas con dirección de comunicación por grados



Fuente: elaboración propia

Por otro lado, en lo referente a la denominación de la asignatura, existe una gran diversidad en el nombre de las mismas. Si bien algunas coinciden de un grado a otro y de una universidad a otra, muchas otras presentan variaciones significativas entre sí. Por lo tanto, con el propósito de profundizar en qué programa universitario ofrece una formación más sólida para el futuro ejercicio profesional en el ámbito de las relaciones públicas, se establecieron diversas subvariables relacionadas con el nombre de las asignaturas. El objetivo es determinar cuál de ellas guarda una mayor afinidad con dicho ámbito.

Además, al examinar detalladamente los contenidos a los que se refieren las distintas denominaciones de las asignaturas, se evidencian notables disparidades entre los programas de grado en Publicidad y Relaciones Públicas y los de Periodismo. Estas diferencias son especialmente marcadas en las áreas de especialización, como la comunicación de crisis, la comunicación política, los eventos, el protocolo, el *lobbying* y en lo concerniente a la planificación estratégica.

El gráfico 2 ofrece una visión comparativa detallada de la composición curricular de los programas académicos de Periodismo y Publicidad y Relaciones Públicas, centrándose específicamente en las asignaturas

relacionadas con la dirección de comunicación. A continuación, se realiza un análisis en profundidad de cada una de las áreas de especialización que figuran en el gráfico.

En el área de comunicación online, destaca como la más prominente en el ámbito de Periodismo (n=14), aunque con un número similar al grado en Publicidad y Relaciones Públicas (n=13). De esta manera, la comunicación *online* ocupa un lugar relevante, ya que se ve reflejada en la creciente importancia de los medios digitales en el periodismo contemporáneo, siendo imprescindible la enseñanza de habilidades digitales y estrategias de comunicación en plataformas en línea, lo que es coherente con las tendencias actuales de la industria.

La comunicación institucional, la identidad/imagen/reputación y las técnicas y herramientas tienen un número similar, en las que el grado en Publicidad y Relaciones Públicas (CI n=21; III n=25; TyH n=22) cuenta con un mayor número de estas asignaturas por delante de Periodismo (CI n=13; III n=16; TyH n=12). Esto es coherente con la necesidad de estas disciplinas de construir y mantener la percepción pública favorable de sus clientes, siendo la gestión de la identidad y la reputación esencial para las marcas y organizaciones. De igual forma, se observa en lo concerniente a la comunicación institucional, ya que las relaciones públicas juegan un rol central en la creación de la imagen corporativa, la gestión de la reputación y la comunicación de la misión y los valores de una organización o institución; aspectos que son menos prominentes en la formación de periodistas, cuyo enfoque principal es informar al público desde una perspectiva más noticiosa e investigativa.

El gráfico indica que los programas de Publicidad y Relaciones Públicas (n=39) ofrecen un número mayor de asignaturas en teoría e historia en comparación con Periodismo (n=15), posiblemente debido a un enfoque curricular que valora un conocimiento profundo de la evolución y fundamentos teóricos de la comunicación. Este énfasis en la teoría y la historia puede ser crucial para desarrollar estrategias publicitarias y de relaciones públicas efectivas, basadas en principios comprobados y adaptadas a las tendencias contemporáneas.

La categoría de dirección y/o planificación estratégica refleja la importancia de las habilidades de liderazgo y la planificación a largo plazo, siendo mucho más predominante en Publicidad y Relaciones Públicas (n=65); casi tres veces más que en Periodismo (n=25). En estos campos, la habilidad para diseñar e implementar estrategias de comunicación que alineen con los objetivos de negocio es crucial. Este resultado puede reflejar la prioridad que se le da en Publicidad y RRPP a la preparación de profesionales capaces de concebir y ejecutar planes estratégicos complejos. Estos planes son esenciales para las campañas de marketing y la gestión de la imagen corporativa, que son fundamentales en estos campos. Mientras tanto, el Periodismo suele enfocarse más en la inmediatez de la recopilación y distribución de información, lo que puede requerir menos énfasis en la planificación a largo plazo, característica de las disciplinas de Publicidad y RRPP.

Finalmente, se muestra un número significativamente mayor de asignaturas de especialización en Publicidad y Relaciones Públicas (n=83). Los programas de Publicidad y RRPP ofrecen una gama más amplia de cursos especializados, preparando a los estudiantes para diversas facetas de la gestión de la comunicación. Estos programas pueden abordar profundamente temas específicos, como la comunicación digital, las estrategias de marca, las relaciones con los medios de comunicación, la gestión de eventos, el *lobby*, la comunicación política y la comunicación de crisis, entre otros, que son esenciales para los profesionales de la comunicación en un mercado diverso y en constante cambio.

En conclusión, el análisis del gráfico revela diferencias significativas en la concentración temática de las asignaturas en los grados de Periodismo frente a Publicidad y Relaciones Públicas. Asimismo, se observa una diferencia más pronunciada en los términos "Relaciones Públicas" (presente en el 28,4% de las asignaturas) y "Periodismo / Medios de comunicación" (solo en el 2,5%). Además, el primero de estos términos se encuentra principalmente en los programas de grado en Publicidad y Relaciones Públicas (95 asignaturas frente a 19 de Periodismo).

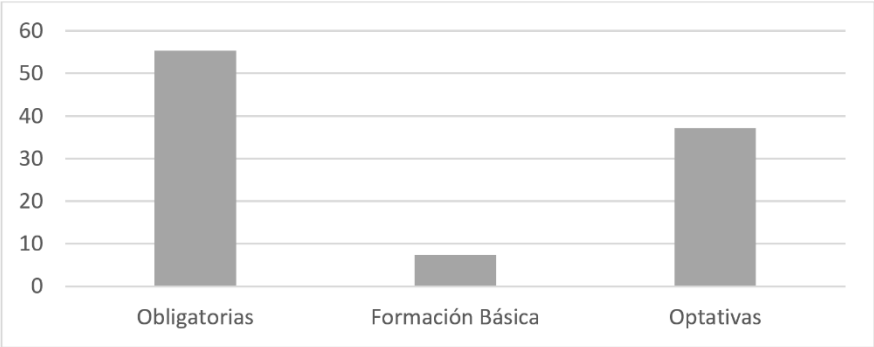
**GRÁFICO 2.** Distribución de la denominación de las asignaturas según el grado de Publicidad y Relaciones Públicas y Periodismo



Fuente: elaboración propia

Si se observan los aspectos formales de las asignaturas, se puede ver que la gran mayoría, un 71,42%, basan su peso dentro del plan de estudios en seis créditos (ECTS), siendo esto lo habitual dentro del Plan Bolonia. Por otro lado, se quiso conocer qué carácter tenían estas asignaturas dentro de cada grado, pudiendo ser de formación básica, de carácter obligatorio o de carácter optativo. En este sentido, si se observa el gráfico 3, se puede ver cómo el mayor porcentaje de estas es de carácter obligatorio, concretamente un 55,35%. Le siguen las asignaturas de carácter optativo que pueden ser elegidas por los estudiantes para ser cursadas o no y que suman en total el 37,24%. Por último, las asignaturas de formación básica, que deben ser la base del plan de estudios y que, generalmente, se encuentran en el primer ciclo del grado, en este caso, suponen el 7,41%.

**GRÁFICO 3.** *Distribución del carácter de las asignaturas relacionadas con la dirección de comunicación*



Fuente: elaboración propia

**4.2. PERFIL PROFESIONAL REQUERIDO**

Las ofertas de empleo analizadas pertenecen a una amplia gama de sectores y perfiles profesionales relacionados con “director de comunicación”, cada uno con sus propias especificaciones y requisitos. No obstante, al centrar nuestra atención en los aspectos relacionados con la comunicación, incluidos Publicidad y Relaciones Públicas, por un lado, y Periodismo por otro, podemos identificar varias tendencias y exigencias comunes, así como diferencias clave entre estos campos.

Estas oportunidades de empleo en el ámbito de la comunicación, recopiladas de diversas industrias, revelan una demanda consistente de ciertas habilidades y cualificaciones esenciales para profesionales en este campo. Principalmente, se solicita una sólida formación académica en disciplinas relacionadas con la comunicación, como pueden ser Marketing, Comunicación, Publicidad, Periodismo o Relaciones Públicas. Esta formación no solo asegura que los candidatos posean los conocimientos teóricos fundamentales, sino que también prepara el terreno para el desarrollo de habilidades prácticas aplicables en entornos laborales reales. Cabe destacar que la mayoría (95%) relaciona las ofertas con el ámbito de la comunicación a nivel general, pero el 5% de las ofertas pide explícitamente la formación en Periodismo y Medios.

Además de la base académica, la experiencia profesional previa emerge como un requisito crucial, generalmente oscilando entre 2 y 5 años, en función del nivel del puesto ofrecido. Los empleadores buscan candidatos que hayan demostrado capacidad en la creación y ejecución de estrategias de comunicación eficaces, gestión y optimización de redes sociales, producción de contenido creativo y atractivo, y en algunos casos, manejo efectivo de las relaciones con medios de comunicación y organización de eventos promocionales. Esta experiencia sirve como prueba de la capacidad del candidato para aplicar su conocimiento teórico en situaciones prácticas y generar resultados tangibles.

La era digital en la que vivimos impone la necesidad de dominar una amplia gama de herramientas y plataformas digitales. Desde el diseño gráfico con *Photoshop* e *Illustrator* hasta la edición de video con *After Effects* o *Premiere*, pasando por la gestión de redes sociales con plataformas como Hootsuite, los candidatos deben estar equipados con habilidades técnicas que les permitan crear y difundir mensajes de manera efectiva en el vasto ecosistema digital. La experiencia en SEO/SEM y la capacidad de analizar datos digitales a través de herramientas como *Google Analytics* son igualmente valoradas, reflejando la creciente importancia de la optimización y el análisis en la comunicación *online*.

En un mundo globalizado, el dominio del inglés es un requisito casi universal en las ofertas de empleo en comunicación, evidenciando la necesidad de comunicarse efectivamente en un contexto internacional. Además, se aprecia el conocimiento de idiomas adicionales, especialmente para posiciones con alcance global o en regiones lingüísticamente diversas. La habilidad para comunicar ideas de manera clara y persuasiva, tanto oralmente como por escrito, es fundamental, y se busca en candidatos que puedan producir contenido de alta calidad y mantener interacciones profesionales con una amplia gama de audiencias.

Finalmente, las características personales como la creatividad, la capacidad analítica, el trabajo en equipo y la autonomía son altamente

valoradas. Los empleadores buscan individuos que no solo puedan generar ideas innovadoras y analizar eficazmente los resultados de sus estrategias, sino que también puedan colaborar eficientemente con otros departamentos y gestionar proyectos con un grado significativo de independencia. La flexibilidad y la adaptabilidad son esenciales en un campo que está en constante evolución, destacando la importancia de estar al día con las últimas tendencias y ser capaz de ajustar rápidamente las estrategias de comunicación ante nuevos desafíos y oportunidades.

Aunque hay cierta superposición en los requisitos para los campos de Publicidad y Relaciones Públicas versus Periodismo, especialmente en lo que respecta a la educación básica y las habilidades lingüísticas, existen diferencias claras en el enfoque y las habilidades técnicas específicas requeridas. Mientras que los roles de Publicidad y Relaciones Públicas se inclinan más hacia la creatividad en el diseño y la ejecución de campañas, así como la gestión de la imagen de marca y eventos, el Periodismo se enfoca en la producción de contenido, la relación con los medios y la comunicación institucional, con un fuerte énfasis en la ética periodística y la investigación. En todos los casos, la capacidad de adaptarse a los cambios rápidos en el panorama digital y la comunicación es esencial.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados indican que los programas de grado en Publicidad y Relaciones Públicas ofrecen una mayor cantidad de asignaturas específicamente relacionadas con las competencias demandadas para directores de comunicación, en comparación con los programas de grado en Periodismo. Este hallazgo es particularmente evidente en áreas como la dirección y planificación estratégica, comunicación institucional y gestión de la identidad, imagen y reputación, en las que Publicidad y Relaciones Públicas superan notablemente a Periodismo en número de asignaturas ofertadas. Esto sugiere que los programas de Publicidad y Relaciones Públicas pueden estar más alineados con las expectativas y necesidades del mercado laboral para los directores de comunicación.

El análisis detallado de las ofertas de empleo refleja una demanda consistente de habilidades en comunicación digital, manejo de redes sociales, estrategias de marketing y competencias en inglés y otros idiomas, además de la capacidad para generar contenido creativo y efectivo. La investigación académica preliminar y la exploración de las guías docentes corroboran que, aunque ambos grados proporcionan una base sólida en comunicación, Publicidad y Relaciones Públicas parece ofrecer una formación más específica y directamente aplicable a las competencias demandadas por las organizaciones para el puesto de director de comunicación (Moreno-Cabanillas et al., 2022).

Además, el estudio resalta la importancia de la formación práctica y el desarrollo de habilidades digitales, así como la necesidad de adaptación a las tendencias emergentes en el ámbito de la comunicación. Las diferencias encontradas en la nomenclatura y el enfoque de las asignaturas entre los dos grados sugieren una especialización más marcada en Publicidad y Relaciones Públicas hacia aspectos estratégicos y de gestión de la comunicación, mientras que Periodismo mantiene un enfoque más tradicional. Esta especialización abarca aspectos críticos como la gestión de activos intangibles (imagen y reputación) desde una perspectiva profesional, aunque cabe señalar que, desde una perspectiva académica y relacional, las percepciones humanas como la imagen y la reputación no son directamente gestionables. En cambio, se gestionan elementos más tangibles como la identidad y la comunicación organizacional, con el objetivo de influir en las percepciones de los públicos (Carrillo-Durán, 2014).

Ambos campos demuestran un compromiso con la preparación de los estudiantes para los desafíos de la comunicación contemporánea, equilibrando la práctica con la teoría y reconociendo la creciente importancia de las habilidades digitales. Existe una convergencia entre la formación académica y las demandas profesionales, enfatizando la importancia de una formación interdisciplinaria y orientada hacia la práctica. No obstante, la diferencia clave radica en el énfasis: la Publicidad y Relaciones Públicas se centran más en aplicaciones comerciales y la construcción de la marca, mientras que el Periodismo

se inclina hacia el análisis crítico y la cobertura informativa. En definitiva, se observa que, si bien los requerimientos en cuanto a formación de los empleos analizados buscan personas con grados en Periodismo y Relaciones Públicas indistintamente, las funciones y habilidades que buscan son mayormente cubiertas por profesionales de Relaciones Públicas, siendo los programas de Publicidad y Relaciones Públicas los que sobresalen en la preparación para los directores de comunicación; destacando el número de asignaturas relevantes e indicando una formación más integral. Teniendo en cuenta el informe de Dircom (2022), los participantes del estudio indicaron que la importancia de las tareas relacionadas con los medios tradicionales de comunicación está disminuyendo gradualmente, cediendo el foco a la gestión de la comunicación en plataformas en línea y redes sociales, así como a la comunicación interna. Esta tendencia subraya la necesidad de una sólida formación en relaciones públicas para el desempeño efectivo de las actividades cotidianas en estos departamentos de comunicación. En general, los programas de Publicidad y Relaciones Públicas mejoran la preparación para los gabinetes de comunicación, aunque la formación en redacción del Periodismo sigue siendo valiosa.

En conclusión, la investigación apunta a que el grado en Publicidad y Relaciones Públicas está potencialmente mejor posicionado para preparar a los estudiantes para roles de dirección en comunicación, dada su mayor alineación con las competencias solicitadas en el mercado laboral. Sin embargo, esto no disminuye la importancia de la formación ofrecida por los programas de grado en Periodismo, especialmente en lo que respecta a habilidades críticas de investigación, ética periodística y producción de contenido. Para los futuros profesionales de la comunicación, una combinación de formación en ambas disciplinas podría ofrecer el conjunto más completo y versátil de habilidades para afrontar los desafíos del mercado laboral actual, primando, por los motivos expuestos, la de Publicidad y Relaciones Públicas.

## 6. AGRADECIMIENTOS/APOYOS

Esta publicación cuenta con la financiación del Ministerio de Universidades a través del programa de formación del profesorado universitario (FPU2019-00526).

## 7. REFERENCIAS

- Almansa-Martínez, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. *Análisi*, 32, 117-132.
- Almansa-Martínez, A. (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación: la dirección de comunicación en la actualidad*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Almansa-Martínez, A., Castellero-Ostio, E., & Castillo-Esparcia, A. (2024). Gabinetes de comunicación en Andalucía: desarrollo y afianzamiento (2003-2022). *Revista de Comunicación*, 23(1), 17-32. <https://doi.org/10.26441/RC23.1-2024-3356>
- Baladrón-Pazos, A. J., Correyero-Ruiz, B., & Manchado-Pérez, B. (2022). La formación universitaria sobre Publicidad y Relaciones Públicas en España tras 50 años de historia: qué y cómo enseñamos. *El Profesional de la Información*, 31(1), e310113. <https://doi.org/10.3145/epi.2022.ene.13>
- Cabrera-Cabrera, M., & Almansa-Martínez, A. (2016). El director de relaciones públicas en las grandes empresas españolas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 6(2), 113-134. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-11-2016-07-113-134>
- Carrillo Durán, M. V. (2014). La comunicación estratégica y sus profesionales. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5(2), 33-46. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM2014.5.2.04>
- Carrillo, M. V., & Tato, J. L. (2004). La nueva dimensión de comunicación empresarial en el entorno de los activos intangibles. La comunicación espiral. *Razón y Palabra*, 39. <http://www.razonypalabra.org.mx/actual/carrillotato.html>
- Carrillo, M. V., & Tato, J. L. (2005). El diseño de la “Comunicación Espiral” al servicio de las organizaciones del siglo XXI. *Global Media Journal en español*, 2(4). [http://gmje.mty.itesm.mx/numero\\_actual.htm](http://gmje.mty.itesm.mx/numero_actual.htm)

- Castillo Esparcia, A., & Álvarez Nobell, A. (2014). *Evaluación en comunicación estratégica*. McGraw Hill Education.
- Castillo, A., & Almansa, A. (2004). Estudio sobre la estructura y el funcionamiento de los gabinetes de comunicación en España. *Anagramas*, 2(4), 47-62.
- Cuenca-Fontbona, J., Matilla, K., & Compte-Pujol, M. (2020). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. *Revista de Comunicación*, 19(1). <https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A5>
- Dircom (2022). *ECE 21-22. El estado de la comunicación en España*. <https://96ocolhq.sibpages.com/>
- García Santamaría, J. V. (2011). Los responsables de comunicación en la empresa española desde la década de los setenta hasta hoy día: evolución de funciones y perfiles profesionales. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1(2), 25-40.
- Morales, F., & Enrique A. M. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi*, 35, 83-93.
- Moreno-Cabanillas, A., Godoy-Martín, F. J., & Castillo-Esparcia, A. (2022). Competencias profesionales en los Departamentos de Comunicación: una valoración comparativa de los grados universitarios. *Tecnologías y metodologías para el aprendizaje por competencias*, (pp. 73-87). McGraw Hill.
- Mut Camacho, M. (2011). El Director de Comunicación del cambio. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1(2), 107-118.
- Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de Comunicación*. Bosch Comunicación.
- Xifra, J. (2003). *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. Mc Graw Hill.

## DESAFIO E TENDÊNCIAS NOS GABINETES DE COMUNICAÇÃO: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE ESPANHA Y BRASIL

---

ANDRÉ QUIROGA SANDI

*Universidade Federal de Ouro Preto*

ANA ALMANSA-MARTINEZ

*Universidad de Málaga*

### 1. INTRODUÇÃO

O estudo desenvolvido partiu de um processo de aproximação com o mercado, em suas diversas perspectivas de atuação, buscando escutar profissionais de comunicação, em especial os vinculados à assessoria de comunicação, que na Espanha são denominados como *gabinetes de comunicación*, em seu trabalho como DIRCOM. A pesquisa contou com a participação de profissionais do Brasil e da Espanha, atuantes nos campos acadêmicos e de mercado e os resultados apontam tendências e desafios destes profissionais, no âmbito do seu trabalho. Buscou-se os pontos de confluência e divergências, levando em consideração as diferenças existentes entre os países e as peculiaridades de cada caso. A abordagem é resultado da inquietação dos pesquisadores a respeito do mercado de assessoria de comunicação, buscando questionar as rotinas de trabalho para conhecer as tendências e os desafios do setor. O objetivo principal foi perceber tendências de mercado, bem como apontar os desafios para o crescimento da profissão.

As denominações dos departamentos ou estruturas onde atuam os profissionais de comunicação é ampla, como comunicação organizacional, assessoria de comunicação e, no Brasil, muitas vezes confundida com assessoria de imprensa e *dirección de comunicación*, *dirección de relaciones públicas*, *dircom*, entre outras na Espanha. Podemos afirmar que é

uma terminologia muito ampla e que, na maioria dos casos, servem para denominar o mesmo fenômeno. Evidentemente não é o mesmo um departamento de relacionamento com os meios que um gabinete de comunicação, mas na prática se confundem e se chama de uma ou de outra forma. Ou seja, mesmo não sendo o mesmo, no mercado laboral é frequente a confusão terminológica. (Almansa-Martínez, 2011, p.15).

Mas não são somente denominações diferentes, coexistem percepções distintas do que faz ou produz um departamento de comunicação (Heath, McKie, Munshi e Xifra, 2019). Podemos supor que as denominações apontam para uma demanda diversa de trabalhos e acaba por gerar uma confusão no cerne das organizações, no momento de criarem suas estruturas de comunicação e relacionamento com os públicos.

Neste artigo, temos como conceito de gabinete de comunicação a proposta por Almansa-Martínez (2011) que, a partir de trabalhos acadêmicos prévios e pesquisas internacionais, dentro da perspectiva proposta por L'Etang y Xifra (2009), aponta que a direção de comunicação é o responsável pela direção de relações públicas (e o relacionamento com o público) dentro das organizações. Um setor que vem sendo estudado desde a academia, a partir de produções científicas e teses de doutorado (Castillo-Esparcia, Carretón-Ballester y Pineda-Martínez, 2020) ao mesmo tempo observar a teoria e a atividade profissional (Castillo-Esparcia y Xifra-Triadú, 2006), sempre pensando no enfoque da formação e do profissional que será necessário no futuro (Capriotti-Peri, 2020)

No Brasil, por muitos anos tivemos a denominação comunicação social, com habilitação em relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda, sendo que são três áreas que supõem uma atuação sinérgica e integrada (Kunsh, 2004), quando de fato há os três profissionais contratados. Atualmente a denominação não é mais utilizada, sendo apenas referenciado os cursos. Na Espanha a graduação ocorre com a formação em jornalismo, relações públicas e publicidade, como cursos juntos e tendo também o curso de audiovisual, conformando um panorama um pouco diferente, no que se refere à formação do profissional de Relações Públicas, ao ser junto com publicidade.

Em ambos países, a atuação destes profissionais ocorre em várias áreas da comunicação, mas do ponto de vista estratégico, uma área tem crescido em sua demanda, denominada, no Brasil, como comunicação organizacional. Pensando como um campo de atuação, se configura no mercado de trabalho como a assessoria de comunicação (na Espanha gabinetes de comunicación). E apesar da necessidade de uma comunicação integrada, o que se percebe é um mercado que muitas vezes opta por ter apenas um dos profissionais, gerando assim um desequilíbrio nas rotinas deste setor. “E, embora seja reconhecido que o trabalho desenvolvido pela assessoria de comunicação é de relações públicas, ainda segue sendo associado a atividade ao mundo do jornalismo.” (Almansa, 2011, p. 34). Este departamento é responsável pelo planejamento de ações que buscam, em resumo, estabelecer duas frentes de trabalho. A primeira voltada para o relacionamento com o público da organização e a segunda apontando para a gestão da imagem e reputação corporativa. Assim, podemos dizer que o departamento de comunicação deve estar atento as necessidades comunicativas dos públicos de uma organização, apontando a “a atividade de relações públicas como um lugar predominante como perfil profissional profícuo no mercado” (Carretón-Ballester e Lorenzo-Solá, 2020, p.1), considerando a interrelação entre público e organização (Seitel, 2002).

Neste sentido é nítido, pelo menos do ponto de vista teórico, que o papel da comunicação social nas organizações é de suma importância, contudo muitas vezes sua atuação é relativizada, o que minimiza o impacto de possíveis ações.

O planejamento da comunicação organizacional é um poderoso instrumento para que os profissionais de comunicação intervenham de forma qualificada na gestão da comunicação em contextos organizacionais. O desafio posto aos profissionais da área é revelar para as organizações todo o potencial estratégico da comunicação. Dessa forma, o planejamento torna-se um grande aliado dos comunicadores (Mainieri, 2018, p. 75)

Assim, ao observar as dinâmicas que atuam na assessoria de comunicação, principalmente com a entrada de redes digitais, a pesquisa buscou reconhecer as abordagens e demandas que se efetivam no

processo de planejamento e atuação do profissional. Buscou reconhecer, de fato, quais os profissionais que estão inseridos neste mercado, pois há um questionamento se há, de fato, uma comunicação integrada ou uma segmentação de mercado. O que se aponta é uma importância, de maneira desigual, no trabalho realizado com ênfase em um processo apenas das diversas rotinas de uma assessoria de comunicação, constatando, muitas vezes que há somente um trabalho de assessoria de imprensa, que consiste, basicamente, no relacionamento com o público de mídia. Essa visão, míope, da ação da assessoria é uma realidade no mercado, mas é importante questionar até que ponto é uma questão do profissional ou uma demanda da organização em que está inserida, que muitas vezes engessa a ação e atuação da comunicação. Neste sentido é fundamental destacar a importância da gestão dos processos de comunicação em alinhamento com os objetivos da organização.

A gestão da comunicação depende da instauração de um processo de planejamento na organização. Esse planejamento deverá estar alinhado com o planejamento estratégico organizacional e, ao mesmo tempo, deve traduzir efetivamente os valores de comunicação. Não obstante o planejamento está envolto na complexidade organizacional, influenciando e sendo influenciado pelos elementos intrínsecos e extrínsecos da organização (Mainieri, 2018, p. 82).

Portanto, compreender essas relações de forças, o campo efetivo de atuação do profissional inserido em uma assessoria de comunicação é fundamental, para que se possa traçar um panorama futuro do mercado de atuação, trazendo esse conhecimento para a formação universitária, ao entender que eles os discentes em formação é que irão atuar neste novo cenário.

A assessoria de comunicação é um trabalho intenso, de planejamento e execução, de ações que buscam o relacionamento com os diversos públicos da organização, estabelecendo vínculos duradouros para a criação de uma imagem organizacional positiva, levando a uma reputação consolidada (Almansa-Martínez, Castellero-Ostio, e Castillo-Esparcia, 2024). Neste sentido, o uso de tecnologias digitais (García-Orosa, 2019; Carretón-Ballester e Lorenzo-Solá, 2022; Cuenca-Fontbona, Matilla y Compte-Pujol, 2020; Sandi, 2019) tem facilitado o

contato e relacionamento com os públicos, mas trouxe novos desafios que devem ser observados, pesquisados e compreendidos pelos profissionais (Aghazadeh e Aldoory, 2023; Diers-Lawson, 2023) e pela academia, que é responsável pela formação, uma vez que é o processo chave para o aproveitamento do potencial das tecnologias a serviço da comunicação (Cuenca-Fontbona, Matilla e Compte-Pujol, 2020). Assim, se a comunicação coloca em destaque a organização, o profissional também está exposto e demanda um pensar contínuo nas rotinas e processos.

Neste contexto, o interesse em realizar uma investigação, em dois países, Espanha e Brasil, surge da preocupação dos pesquisadores com os trabalhos que estão sendo desmandados os profissionais de comunicação, principalmente na vertente de assessoria de comunicação, onde o trabalho do relações públicas e do jornalista deveriam ocorrer de forma integrada. O movimento de pesquisa envolveu quatro eixos principais:

- estado atual das assessorias de comunicação;
- tecnologia e impactos nas rotinas de assessorias de comunicação;
- públicos e meios de comunicação;
- tendências e desafios para o profissional e para as assessorias de comunicação.

## 2. METODOLOGÍA

A pesquisa, realizada entre 2022 e 2023, ao ser desenvolvida em dois países, ocorreu em dois momentos distintos com a necessidade de uma pequena adaptação no questionário utilizado, para a extração de dados equivalentes. A elaboração dos questionários foi desenvolvida e aplicada, primeiro na Espanha e posteriormente no Brasil. A adaptação ocorreu em função das especificidades na formação profissional, diferente entre os países, e assim o questionário aplicado no Brasil teve uma adaptação, para validar os profissionais entrevistados, contudo a estrutura de perguntas principais se manteve a mesma.

Por ser um estudo amplo, voltado para percepção de mercado, o levantamento teórico realizado aporta questões ao tema, mas não buscou aprofundar teorias a respeito e foi realizado com aproximação de autores dos dois países estudados. A principal hipótese levantada aponta para uma consolidação do mercado de assessoria de comunicação, que aporta uma visão ampla das rotinas de comunicação e de relacionamento com os diversos públicos de uma organização.

O método Delphi (Landeta, 2002) foi escolhido para a metodologia, uma vez que é um processo sistemático que busca a obtenção das opiniões de profissionais, que aportam seus conhecimentos e experiências, de forma anônima. Para a completa apreensão dos dados, o Delphi foi realizado em duas etapas e permitiu estabelecer um consenso a respeito das temáticas investigadas. Foi decidido a abordagem com 10 profissionais de cada país, com formação em comunicação, independente da graduação realizada, mas que fossem vinculados, de alguma maneira, as atividades de assessoria de comunicação.

O primeiro movimento de abordagem de campo foi realizado com a elaboração de um questionário e sua aplicação no formato de entrevista (Barros, 2011). O primeiro questionário foi elaborado para coletar as informações de modo amplo, portanto as questões foram abertas, possibilitando ao profissional expressar diretamente sua visão. A partir da análise das respostas do primeiro questionário, foi pensando o segundo movimento, com questões fechadas, utilizando a escala de Likert e buscou validar e chegar a um consenso das informações obtidas na primeira etapa.

O terceiro movimento de investigação, consistiu na análise do conjunto de respostas obtidas. Nesta etapa, há que se resguardar, as especificidades resultantes do processo de captação e inerentes ao processo metodológico escolhido. Considerando que entrevistas resultam em “falas” que trazem, por si, uma visão da vivência do indivíduo, podemos sinalizar que algumas das constatações talvez não possam ser generalizadas, mas sim indicativos de um momento e contexto. Essas “falas” foram codificadas na segunda rodada, o que

gerou dados quantitativos que podem ser analisados e comparados, possibilitando assim, estabelecer padrões e perceber nuances e distinções entre as abordagens.

### 3. RESULTADOS

O foco dos resultados apresentados serão os dados da segunda rodada do questionário, uma vez que eles consolidam as informações coletadas no primeiro momento. Contudo, é a partir da primeira rodada de entrevistas, que já foi possível estabelecer alguns padrões, que serão destacadas e, como o segundo movimento era o que buscava consolidar os pontos-chaves, será dada maior ênfase a esta etapa.

A importância do trabalho da assessoria de comunicação, a partir dos retornos que os públicos envolvidos que são envolvidos, foram destacados como fundamental para o aporte à gestão da organização como um todo. Esse fator ocorre principalmente no que tange a gestão das informações, para o pensar estratégico das decisões organizacionais. Nessa relação, organização com os públicos, o posicionamento da imagem organizacional foi considerado um processo-chave para relações públicas dentro do departamento de comunicação.

O impacto das tecnologias é evidenciado na pesquisa, contudo há uma questão premente que é a velocidade com que algumas redes se modificam, demandando do profissional uma constante atualização de seus conhecimentos. Somado a “instantaneidade” das relações estabelecidas, acabam por criar um cenário em que, de fato, é necessária uma equipe para fazer frente as diversas demandas que a assessoria aporta. Assim, se as tecnologias aportam uma possibilidade de relação mais próxima com os públicos, demandam um conhecimento e tempo ampliado na condução dos trabalhos realizados.

A respeito dos meios de comunicação considerados tradicionais, foi apontado que seguem tendo sua importância no momento de difusão da informação, mesmo com o uso, cada vez mais ampliado, de tecnologias por parte das organizações para o contato com os públicos.

Neste sentido, fica evidente que o papel das mídias tradicionais segue sendo o de análise e debate, sendo que o das organizações é transmitir informações sua e de seus produtos. Sobre as competências para que o comunicador possa atender às necessidades do mercado digital, as respostas abordaram muito a questão do dinamismo, agilidade, disciplina, consciência, empatia, curiosidade e principalmente criatividade. Apontando tendências e ferramentas para o futuro os profissionais sinalizaram sobretudo a edição de áudios e vídeos curtos para aplicativos como *Instagram* e *Tik Tok*, além de apontarem a importância do uso da inteligência artificial e de análises em *big data*.

No segundo movimento da pesquisa, que será o foco deste artigo, o questionário foi elaborado com seis grandes perguntas chave, com afirmações que deveriam ser avaliadas pela escala apresentada (Likert). Para o melhor entendimento do texto, serão apresentados os resultados mais relevantes de cada afirmação, considerando que o total de respostas sempre será a soma de 10. Será realizada a distinção dos dados apresentados, sendo primeiro as respostas do Brasil (BR) e depois da Espanha (ES), sempre apresentando a afirmação correspondente.

A primeira questão abordou o trabalho desenvolvido pelas assessorias de comunicação e suas funções (A1). Foram elaboradas 04 afirmações, sendo que a função de realizar a gestão da imagem da organização perante os públicos (A1.1) foi considerada muito importante por 9 entrevistados tanto do Brasil como da Espanha, o que reforça bem o entendimento dos profissionais quanto à relevância dos processos desenvolvidos pela atividade. Apenas 1 profissional de cada país considerou importante. Com uma diferença na percepção do processo de relacionamento da organização com seus públicos (A1.2), 9 profissionais brasileiros consideraram muito importante ante apenas 7 espanhóis, apesar de ser pequena a diferença cabe destacar que é parte da rotina de assessoria pensar o relacionamento com os diversos públicos (*stakeholders*) de uma organização. Consideraram importante 1 do Brasil e dois da Espanha. Considerado um público específico, o Relacionamento da organização com os meios de comunicação (A1.3) teve a totalidade (10) de muito importante para os profissionais

brasileiros e 8 para os profissionais espanhóis, sendo que dois apontaram como importante; essa questão é interessante analisar junto com os resultados da pergunta A4.1, que será apresentada, mas é possível afirmar que apesar da relevância há uma maior autonomia das organizações para gerar comunicação seus públicos de interesse, levando com que os meios tradicionais de comunicação diminuam sua relevância na atuação organizacional. A última afirmação desta questão, apontou para uma preocupação no entendimento da atuação estratégica do profissional, se o trabalho da assessoria deve contribuir para a gestão da organização (A1.4), apenas 5 profissionais brasileiros e 4 espanhóis consideraram muito importante. Sendo 3 e 4 consideraram importante e 1 de cada país apontou como neutro a contribuição. Cabe questionar o entendimento desta contribuição, mas se retomamos a indicação de Mainieri (2018), que aponta a importância do alinhamento do planejamento de comunicação com as estratégias organizacionais e considerando que o retorno das ações e informações deveriam auxiliar a gestão, percebemos que pode haver uma compreensão errônea do papel e da posição do profissional de assessoria como parte ativa e protagonista de decisões para e junto com a organização.

A segunda questão (A2) buscou compreender o impacto, mudanças e importância que as tecnologias de informação e comunicação (TIC) trouxeram nas rotinas e no trabalho das assessorias de comunicação. Este bloco foi dividido em sete afirmações, que foram valoradas desde muito de acordo até muito em desacordo. Na primeira afirmação, se as TIC trouxeram grandes oportunidades comunicativas para todas as organizações, inclusive as que possuem poucos recursos (A2.1), tivemos uma concordância igual de 7 profissionais de cada país, como muito de acordo. De acordo tivemos 3 profissionais do Brasil e 1 da Espanha, sendo que dois consideraram em desacordo. Com uma pequena margem de diferença a afirmação da potencialidade de que as TIC amplificam as repercussões de imagem e reputação (A.2.2), foi considerada como de muito de acordo por 8 brasileiros e 7 espanhóis, sendo que dois brasileiros estavam de acordo e 4 espanhóis indicaram neutro nesta afirmação. A terceira afirmação, se as TIC exigem respostas imediatas

por parte das assessorias (A2.3), foi considerada muito de acordo por 6 profissionais de cada país, sendo que 4 brasileiros e 3 espanhóis consideraram como de acordo, e 1 espanhol apontou como neutro. Essa afirmação aponta para uma percepção de que por mais rápida que sejam os meios utilizados há uma necessidade de tempo para a reflexão e preparação das respostas, eliminando o imediatismo e urgência que havia nos primeiros usos das TICs. Ao afirmar que as TIC facilitam a organização "falar" diretamente com os públicos (A2.4) tivemos 4 muito de acordo, por parte dos brasileiros e 5 por parte dos espanhóis, seguidos de uma inversão na indicação de acordo por 6 brasileiros e 3 espanhóis, que ainda apontaram 1 como neutro e 1 em desacordo. Essa oscilação sinaliza que apesar da potencialidade deste processo, pelo menos para os entrevistados, esse contato mais direto com os públicos não tem ocorrido, o que pode ser um indicativo da questão A2.6, que ainda há uma dependência das mídias tradicionais para difundir informações aos públicos. A afirmação (A2.5) sinalizava que as TIC contribuíram para a desinformação e facilitam a difusão de *fake news*, que fazem que o trabalho do comunicador seja mais complexo, tivemos um contraste, com 7 brasileiros versus 4 espanhóis apontando como muito de acordo, mostrando que o entendimento do impacto é diferente, mas cabe destacar que 2 brasileiros e 4 espanhóis sinalizaram de acordo e 1 brasileiro e 2 espanhóis como neutro; portanto temos que as *fakes news* são um problema que o comunicador tem que enfrentar e que foi potencializado pelas TIC. A penúltima afirmação (A 2.6) tinha como premissa que as TICs possibilitaram uma autonomia em relação aos meios de comunicação tradicionais para a difusão de informação entre os públicos, tivemos uma reflexão constatada ao observar as respostas em sua totalidade, com somente 5 brasileiros e 4 espanhóis sinalizando que estão muito de acordo com a afirmação. Mesmo tendo um 3 e 4 marcações como de acordo, houveram 2 sinalizações de profissionais de cada país com neutro e 1 espanhol sinalizado em desacordo; apontando que ainda há uma dependência grande das organizações junto aos meios tradicionais no momento de difusão de suas comunicações. Por fim, a sétima afirmação (A2.7) apontava que é possível criar canais de comunicação que permitem aos públicos uma interação com a

organização, o que facilita o relacionamento entre estes, teve o muito de acordo de 9 brasileiro e 8 espanhóis, 1 de cada país apontou como de acordo e 1 espanhol como neutro; chamando a atenção ao comparar com a questão 2.4, que indicava um baixo diálogo da organização com os públicos, mas nesta o contrário, ou seja, dos públicos com a organização, parece estar consolidado.

A terceira questão (A3) abordava os públicos prioritários para as organizações. Para esta questão, foram observados e elencados os públicos citados pelos profissionais na primeira rodada, aberta, da pesquisa. Neste sentido, compreendendo que é um reflexo dos profissionais entrevistados e buscando estabelecer um nível mais macro, para efeitos de avaliação foi realizado uma junção das indicações realizadas. Assim, em primeiro lugar em ordem de relevância, para ambos os países, estão os clientes e consumidores (aqui entendidos como mesma categoria) e os públicos internos. Em segundo lugar, para ambos, está os meios de comunicação; contudo para o Brasil o outro público seria a comunidade (entorno da organização) e para os espanhóis foi apontando os acionistas e investidores. Na terceira ordem de relevância temos as pessoas influentes (*steakholders*) para ambos países pesquisados, mas para os profissionais brasileiros demais instituições estariam nesta colocação e para os espanhóis foi apontando a comunidade. Em último lugar, há o consenso a respeito dos fornecedores, estando os acionistas para os brasileiros e demais instituições para os espanhóis. Compreendemos que todos os públicos são relevantes e que a ordem apontada pode estar relacionando ao tipo de atividade ou vínculo que os profissionais tem, bem como uma possível visão do trabalho da organização, que certamente altera o impacto em cada público.

A quarta questão (A4) abordou as questões vinculadas ao relacionamento com os meios de comunicação tradicional e a organização. Foi dividido em seis afirmações em escala de importância. A primeira afirmação (A4.1) aponta que os meios de comunicação tradicionais são fundamentais para o trabalho do assessor de comunicação e houve uma grande discrepância nas respostas, sendo que

somente 4 brasileiros apontaram com muito de acordo, 4 como de acordo e 2 como neutro, sendo que o total (10) espanhóis apontaram como muito de acordo. Se retomamos a afirmação A1.3, que houve uma sinalização grande da importância de relacionamento com os meios de comunicação e a afirmação A2.6, que teve uma baixa sinalização da autonomia da organização na relação com os meios pelo uso de tecnologias, percebemos nesta pergunta, para os brasileiros, o reflexo das primeiras questões, isso somando ao fato de que há uma diminuição da importância dos veículos jornalísticos no país, situação um pouco diferente da Espanha, onde apesar do impacto, ainda há mais veículos de comunicação. Já a afirmação que os meios de comunicação estão em um momento de redefinição do papel como “ator” político e social (A4.2), os números oscilaram, sendo que 4 brasileiros e 5 espanhóis consideraram como de muito de acordo, passando a 6 brasileiros e 3 espanhóis consideraram como de acordo, sendo 2 como neutro, o que aponta para uma relativização deste processo. A afirmação de que os meios tradicionais seguem tendo relevância e com amplo alcance na sociedade (A4.3), mostra a relativização deles no Brasil, sendo apontando como muito de acordo apenas por 3 e 6 como de acordo e 1 neutro, sendo que na Espanha temos 7 indicações como muito de acordo e 3 como de acordo. Já na atuação como filtro contra as *fake news* transmitidas pelas redes sociais (A4.4), é possível perceber que há baixo impacto do trabalho realizado pelo assessor de comunicação, tendo 5 indicações como muito de acordo, 3 de acordo e dois neutros pelos brasileiros e 3 como muito de acordo por parte dos espanhóis, sendo 2 como de acordo, 3 indicações como neutro e 2 como pouco de acordo. Na questão de que as mídias tradicionais possuem um impacto diferente das redes sociais (A4.5), sendo ambos úteis para chegar aos públicos da organização, houve a sinalização de 7 brasileiros e 6 espanhóis como muito de acordo, seguidos por 2 e 3 de acordo e um neutro por profissional espanhol, o que aponta que ainda há campo para este tipo de mídia. Na última afirmação, que indicada que os meios de comunicação estão, cada vez mais, voltados para seus interesses ideológicos e econômicos (A4.6), houve uma baixa indicação de muito de acordo (1 e 2), sendo que a concordância igual foi de 5 profissionais de

cada país que apontou como de acordo, havendo 2 indicações de neutro, e sendo 2 e 1 indicações em desacordo.

A quinta questão (A5) abordou as tendências para o futuro da atuação do profissional vinculado a assessoria de comunicação. Foram oito afirmações valoradas pelo grau de importância. A primeira afirmação (A5.1) aponta que é imprescindível ter visão estratégica da comunicação, foi considerada muito importante por 9 brasileiros e 10 espanhóis, apontando para a relevância da profissão, somente 1 brasileiro indicou como importante. Apesar de haver uma oscilação grande nas respostas, a afirmação sobre o a tendência de manter o compromisso com a qualidade, responsabilidade, transparência e a luta contra a desinformação (A5.2), foi considerada muito importante para 10 brasileiros e 6 espanhóis, mas os 4 outros, sinalizaram como importante. A afirmação da necessidade de ter uma formação básica “geral” (ampla) e posterior formação especializada (A5.3), teve uma sinalização que devemos estar atentos, para compreender como sem mantem atualizados os profissionais, aos termos um resultado igual para ambos países, sendo 4 muito importante, 4 importantes e 2 neutros. Pensando no uso de tecnologias, foi afirmando a possibilidade de incluir, na rotina de trabalho, o uso de inteligência artificial, *Big data* e outros recursos tecnológicos de ponta (A5.4), o que gerou uma variação grande entre os dados, no brasil tivemos 1 muito importante, 6 importante, 2 neutros e 1 pouco importante; já para os profissionais espanhóis temos 4 apontando muito importante, 3 como importante e 3 como neutro. Cabe chamar a atenção para as marcações neutro e pouco importante, uma vez que o debate, uso e implantação destes recursos nas organizações está em curso. A afirmação que o profissional deve fomentar a igualdade e inclusão (A5.5), foi apontando como muito importante por 8 brasileiros e 2 importante, mas para os espanhóis há uma diferenciação na percepção sendo que 5 apontaram como muito importante, chamando a atenção para 2 importante, 3 neutro e 1 pouco importante. A necessidade de capacitação para comunicação de crise, foi a afirmação A5.6), onde a preocupação com esta questão foi apontada como muito importante por 9 brasileiros, sendo 1 importante,

e na Espanha houve uma sinalização mais diluída, sendo 5 muito importante, 3 importante, 1 neutro e 1 pouco importante. Sobre a necessidade de promover a avaliação em comunicação (A5.7) a relevância para os brasileiros novamente se destaca, com 9 apontando como muito importante (1 importante), sendo que 6 espanhóis apontam o mesmo e 4 apontam como importante. A última afirmação, aponta para a necessidade de potencializar a comunicação interna (A5.8), foi apontando como muito importante por 8 brasileiros e 7 espanhóis, seguidos de 2 importante no Brasil e 1 importante, 1 neutro e 1 pouco importante na visão Espanhola.

A última questão (A6) abordou os desafios para a assessoria de comunicação e foi tratada com base em cinco questões que os profissionais deveriam apontar o grau de concordância. A primeira afirmação apontava para a necessidade dos diretores de comunicação de formam parte (topo do organograma) da hierarquia da organização (A6.1), o que foi considerado muito importante por 5 brasileiros e 9 espanhóis e 5 brasileiros e 1 espanhol apontaram como importante. Cabe ressaltar que essa questão contrasta com a afirmação A1.4, que houve uma baixa sinalização da contribuição das assessorias para a gestão da organização, mas aqui houve uma sinalização positiva que deve estar próximo a alta hierarquia da organização. A seguinte afirmação aponta que devem estar na vanguarda da tecnologia (A6.2), que foi apontando por 6 brasileiros e 4 espanhóis com muito importante, seguido de 4 e 5 como importante e um espanhol apontando como neutro, o que confirma a visão apresentando na afirmação A5.4 acerca do uso de tecnologias. A afirmação sobre a necessidade de ter profissionais com formação especializada, que estejam capacitados para assumir e fazer a gestão de mudanças no setor (A6.3), é relativizada pelos brasileiros, com 6 considerando muito importante, 3 importantes e 1 neutro, no lado espanhol, tivemos 8 indicações como muito importante e 2 como importante. A afirmação da necessidade de lutar contra a desinformação (A6.4), apresentou uma variação significativa, entre os países, sendo que no Brasil 9 apontaram com muito importante e 1 importante, sendo que na Espanha houve um equilíbrio, mas sem destaque, sendo 5 muito

importante, 4 importantes e 1 neutro. Na última afirmação apontando que as assessorias devem buscar a eficiência dos processos de comunicação, vinculado as metas organizacionais (A6.5), há uma concordância de muito importante, para 9 brasileiros e 8 espanhóis, seguido de 1 e 2 que consideram importante.

#### 4. DISCUSIÓN

Ao longo da apresentação dos resultados, já foram traçados algumas comparações e cruzamentos, fundamentais para uma discussão dos diversos temas abordados, uma vez que a pesquisa abordou diversas temáticas relacionadas aos gabinetes de comunicação, ao profissional e sua atuação, presente e futura. A leitura atenta dos dados, pode suscitar outras indagações, sendo este o papel dos dados colhidos e apresentados aqui. Assim, podemos estabelecer alguns marcos importantes para o debate no campo das assessorias de comunicação, bem como na relação do trabalho do assessor. Um primeiro dado que chamou a atenção é que no Brasil apenas 50% dos entrevistados apontaram estar muito de acordo que a assessoria faça parte da equipe diretiva da organização, versus um 90% dos profissionais Espanhóis, o que demonstra uma maturidade da profissão e sua relevância para as decisões neste país.

No processo de relacionamento entre a organização e as mídias tradicionais, os profissionais da Espanha apontaram uma grande importância no trabalho de assessoria e no caso dos Brasileiros essa importância já está sendo reduzida, garantido uma maior autonomia das organizações na hora de relacionar com os públicos, tendência que já vem sendo indicada pela Dircom (2022), que aponta uma diminuição da importância dos meios tradicionais em detrimento de outras formas de comunicação mais direta com os públicos.

Ao mesmo tempo que há um indicativo de mudança na relação com os meios tradicionais, no processo de divulgação e relacionamento com os públicos, chamou muito a atenção o baixo interesse em pensar as tecnologias de comunicação e informação (TICs) como uma ferramenta de contato direto com os públicos, o que talvez tenha uma relação com

uma indicação baixa de que os gabinetes de comunicação precisam estar na vanguarda do uso de tecnologia, principalmente as inteligências artificiais, *big data* e outros recursos, aliado a uma baixa indicação da percepção da necessidade de uma formação continuada, por parte do profissional para sua atualização.

## 5. CONCLUSIONES

Os indicadores trazidos pelos profissionais apresentam um mapa das questões para a reflexão a cerca do campo de atuação profissional e da assessoria de comunicação, como área de estudo. Contudo dado a abrangência da temática e diversidade de inserção dos profissionais entrevistados não é possível apontar com precisão o futuro de alguns pontos abordados. Essa questão ocorre pela diversidade dos cenários de trabalhos, em que os profissionais estão inseridos, bem como a forma que expressam suas vivências neste contexto, fato captado no primeiro movimento, rodada de entrevistas abertas. De qualquer modo é possível realizar algumas inferências, tendo em vista as opiniões e visões apresentadas, precisamente pela bagagem profissional dos respondentes, e pela forma como foi estruturado o segundo movimento, em questionário fechado. Neste sentido, a metodologia escolhida, o Delphi, se mostrou oportuno, ao conseguir gerar dados que, de fato, pudessem ser analisados em conjunto, o que possibilitou perceber bem as compreensões e variações entre os temas abordados.

O fator imagem organizacional ainda é determinante nas rotinas das assessorias, tendo o relacionamento organização e públicos, como base do trabalho e o *feedback* é fundamental para futuras decisões organizacionais. Portanto a assessoria de comunicação tem papel determinante, a partir de pesquisas e análises, na geração de informes internos que possam contribuir para prever cenários. Apesar da sinalização baixa da contribuição para a gestão da organização e com a contradição da necessidade de formar parte da equipe de direção da organização, papel que de fato é relevante para o profissional de assessoria de comunicação, ser o canal entre organização e públicos.

O relacionamento das assessorias com os meios de comunicação foi alterado, mas com sinalização de pouco impacto, pelas possibilidades trazidas pelas tecnologias, questão esta que precisa ser observada com atenção pelos futuros profissionais, pois há uma nítida contradição entre as demandas de uso da tecnologia e seu aporte efetivo na comunicação. Portanto, no uso das tecnologias o desafio principal seria compreender as potencialidades de novas redes e de novos recursos no processamento de informações, buscando superar a mera reprodução de conteúdos. Assim é necessário buscar compreender, em futuras pesquisas, como a formação do profissional de comunicação, pode fazer frente as tecnologias, sem criar disciplinas que sejam técnicas.

Os meios tradicionais ainda possuem um alcance, ou em sua potencialidade, um tipo de público que demandas informação analisadas e aprofundadas, papel que não compete ao comunicador organizacional. Mas ao mesmo tempo que a relação das organizações com estes meios é ambígua, pelo que aponta os dados analisados, é um meio ainda considerado como importante para a divulgação de informações organizacionais.

Conforme foi sendo analisado e debatido, durante a apresentação dos resultados, foram poucos os pontos em que houve alguma divergência ou variação muito ampla entre os profissionais entrevistados. Assim podemos sinalizar que hipótese levantada se confirma e sinalizamos para um alinhamento das percepções e demandas da área de assessoria de comunicação, que independe da formação inicial do profissional, conforme indicado no início do texto, indicando um mercado consolidado, mas que segue em constante atualização.

Portanto essa comunicação buscou compreender as mudanças e desafios que impactam as assessorias de comunicação, oferecendo um panorama profissional atual e apontando perspectivas futuras de atuação. É notório que temas como tecnologia são importantes, ao mesmo tempo que a relação com públicos e imagem, seguem como eixo de atuação, demandando canais de comunicação e diálogo constante.

## 6. AGRADECIMENTOS

A pesquisa foi desenvolvida no estágio de pós-doutorado, do pesquisador André Quiroga Sandi, com o apoio da Universidade Federal de Ouro Preto. A professora Ana Alamansa-Martinez, tutora do pós-doutorado, colaborou em todas as etapas do desenvolvimento. Esta pesquisa foi realizada na Espanha dentro da estrutura do Proyecto de Investigación *Observatorio de los Gabinetes de Comunicación en Andalucía* (P18-RT-3243), Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación -PAIDI 2020.

Agradecemos a todos os especialistas que participaram e apoiaram esta investigação.

## 7. REFERÊNCIAS

- Aghazadeh, S., & Aldoory, L. (2023). Community based participatory research for public relations: Realizing potential for researcher-participant relationships. *Public Relations Review*, 48(1). 102290, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102290>
- Almansa-Martínez, A., Castellero-Ostio, E., & Castillo-Esparcia, A. (2024). Gabinetes de comunicación en Andalucía: desarrollo y afianzamiento (2003-2022). *Revista de Comunicación*, 23(1), 17–32. <https://doi.org/10.26441/RC23.1-2024-3356>
- Almansa-Martínez, A. (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación: la dirección de comunicación en la actualidad*. Comunicación Social.
- Almansa-Martínez, A. (2015). Formación de profesionales estratégicos. *Anuario de la comunicación* 2015 (84). Madrid: Dircom. <https://abrir.link/gdvAc>
- Almansa-Martínez, A., & Fernández-Souto, A. B. (2020). Tendencias y retos de las Relaciones Públicas en el ámbito profesional. *Profesional de la información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.03>
- Capriotti-Peri, P. (2020). Dos caras de la misma moneda: La teoría y la práctica de la comunicación en las organizaciones. *Mediaciones de la comunicación*, 15(1), 17-21. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.1.2955>

- Carreton-Ballester, C., & Lorenzo-Solá, F. (2022). Las relaciones públicas en la comunicación de la Guardia Civil durante la COVID-19. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 12(24), 153–176. <https://doi.org/10.5783/revrpp.v12i24.770>
- Carretón-Ballester, M. C., & Lorenzo-Sola, F. (2020). Redefiniendo el perfil profesional de relaciones públicas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 10(19), 7-28. <https://doi.org/10.5783/revrpp.v10i19.625>
- Castillo-Esparcia, A., Carretón-Ballester, M. C. & Pineda-Martínez, P. (2020). Investigación en relaciones públicas en España. *El profesional de la información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.30>
- Castillo-Esparcia, A. (2010). La dirección estratégica en comunicación en las organizaciones. Retos y oportunidades. *La Comunicación Social, en estado crítico. Entre el mercado y la comunicación para la libertad: Actas del II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*. <https://abrir.link/mgSqD>
- Castillo-Esparcia, A., & Xifra-Triadú, J. (2006). Investigación bibliométrica de las tesis doctorales españolas sobre relaciones públicas (1965-2005). *Análisi* 34, 141-161.
- Corrêa, E. (2008). Comunicação digital e seus usos institucionais. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. Difusão.
- Cuenca Fontbona, M., & Compte-Pujol (2020). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. *Revista de comunicación*, 19(1), 75-92. <https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A5>
- Diers-Lawson, A. (2023). iScotland: building a unified model of activism in multi-platform communication environments from traditional PR theory. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(4), 599-617. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-12-2022-0153>
- DIRCOM (2022). Estado de la Comunicación en España (ECE 21-22). Dircom <https://dircom.org/ece-21-22>
- DIRCOM (2018). El estado de la comunicación en España 2018. Dircom. <https://envios.dircom.org/docs/ECE-2018.pdf>
- DIRCOM (2015). El estado de la comunicación en España 2015. Dircom. <https://abrir.link/qlzxV>

- García-Orosa, B. (2019). Gabinetes de comunicación móviles. En C. Costa-Sánchez y X. López-García (coord.). *Comunicación móvil* (85-95). Editorial UOC.
- Heath, R.; Mckie, D.; Munshi, D., & Xifra, J. (2019). Public relations critical intersections special section introduction. *Public Relations Review*, 45(5), 101859. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101859>
- Kunsch, M. (2004). *A função das relações públicas e a prática comunicacional nas organizações. Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, 1(1), 120-139.
- L'etang, J., & Xifra, J. (2009). *Relaciones públicas: conceptos, práctica y crítica*. Editorial UOC.
- Landeta, J. (2002). *método delphi: una técnica de previsión del futuro*. Ariel.
- Maineri, T. (2018). Para além dos veículos e instrumentos: a gestão estratégica do planeamento da comunicação organizacional. In: Tuzzo, Simone Antoniacci. *Assessoria de Comunicação e Marketing*. Gráfica UFG/FIC.
- Sandi, A. (2019). Iogía de la información y de la búsqueda, nueva configuración del comunicador. In: M. A. Gabino-Campos, A. Castillo-Esparcia; A. Alvarez-Nobell (Org.). *Relaciones Públicas en la actualidad*. Fragua.
- Seitel, F. (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas*. Pearson.
- Xifra-Triadú, J. (2011). *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales*. Tecnos.

# ¿PODEMOS HACER QUE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA HABLE BIEN DE NOSOTROS?

## JUGANDO A CONDICIONAR LOS CONTENIDOS DE CHATGPT, GOOGLE BARD Y BING CHAT DESDE UNA PERSPECTIVA ÉTICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

---

CRISTINA ACED-TOLEDANO

*Universitat Oberta de Catalunya (UOC)*

FERRAN LALUEZA

*Universitat Oberta de Catalunya (UOC)*

### 1. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, en el que prolifera la desinformación, las relaciones públicas (RRPP) se enfrentan al desafío y a la oportunidad de emplear herramientas de inteligencia artificial generativa (IAG) en pos de sus objetivos, pero de manera ética y responsable.

La inteligencia artificial generativa (IAG) se basa en técnicas de aprendizaje automático y procesamiento de lenguaje natural. Gracias a su capacidad de procesar y generar contenido a partir de grandes volúmenes de información, las herramientas de IAG permiten a los usuarios obtener respuestas a sus consultas.

No obstante, estos modelos de lenguaje natural de gran escala (LLM, por sus siglas en inglés) pueden ser entrenados por un tercero y diversas investigaciones plantean serias preocupaciones sobre la vulnerabilidad de seguridad (Sun, 2022), pues se ha demostrado que estos modelos pueden ser intoxicados con fines maliciosos (Jiang et al, 2023).

Los profesionales de las RRPP no pueden dar la espalda a esta nueva tecnología, que permite mejorar la eficiencia y la efectividad de las

estrategias de comunicación, pero deben prepararse para integrarla en sus rutinas de trabajo manteniendo los principios fundamentales que legitiman el ejercicio de la profesión.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. BASES TECNOLÓGICAS DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA

En el campo de las RRPP, la emergencia de la IAG supone un hito al facilitar sobremedida la creación y difusión de contenidos. Combinando el aprendizaje automático y el procesamiento de lenguaje natural (PLN), la IAG consigue generar textos, imágenes y otros formatos de contenido imitando la creatividad humana con una eficiencia y a una escala hasta hace poco inimaginables.

El aprendizaje automático es una rama de la inteligencia artificial que permite a los sistemas de IAG aprender y mejorar a partir de la experiencia sin que sea necesario programarlos explícitamente para tareas específicas. Esta capacidad de aprendizaje se consigue exponiendo los modelos de IA a ingentes conjuntos de datos para que extraigan patrones y enseñanzas (Galloway y Swiatek, 2018). Por ejemplo, un modelo de IAG entrenado con millones de comunicados de prensa puede aprender a generar textos que reflejan el tono, el estilo y la estructura típicos de este tipo de contenidos, convirtiéndose así en una herramienta útil para los profesionales de RRPP que quieran optimizar su flujo de trabajo en este ámbito.

El PLN o procesamiento de lenguaje natural constituye la otra tecnología esencial para la IAG, ya que permite a las máquinas comprender, interpretar y generar texto de manera similar a como lo haría un ser humano. Esta capacidad es especialmente relevante para las RRPP, donde la precisión del lenguaje y la adaptabilidad del tono resultan esenciales para comunicarse efectivamente con distintos públicos y *stakeholders* (Ienca, 2023). El PLN no solo facilita la generación de contenido, sino que también ofrece capacidades avanzadas de análisis de texto, lo que permite a los profesionales de las

RRPP obtener *insights* estratégicos a partir de grandes volúmenes de datos comunicacionales.

Sin embargo, la adopción de estas tecnologías no está exenta de desafíos. La dependencia de la IAG, que para aprender debe emplear datos preexistentes, plantea considerables preocupaciones éticas, especialmente en lo que respecta a la autenticidad y la precisión del contenido generado. La posibilidad de que la IAG reproduzca o incluso amplifique sesgos presentes en los datos de empleados para su entrenamiento resulta particularmente alarmante en la disciplina de las RRPP, donde la credibilidad y la fiabilidad son cruciales (Illia et al., 2022). Además, la personalización extrema que propicia la IAG debe conjugarse con las pertinentes consideraciones de privacidad y consentimiento para garantizar el desarrollo y uso responsables de esta tecnología (Umam, 2020).

A pesar de estos retos, la IAG ofrece un notable potencial transformador para las RRPP. La capacidad de generar contenido relevante y personalizado a gran escala puede mejorar significativamente la eficiencia operativa y la efectividad comunicativa. No obstante, para aprovechar plenamente estos beneficios, los profesionales de RRPP deben desarrollar una comprensión profunda de las bases tecnológicas de la IAG y, sobre todo, adoptar un enfoque ético y estratégico en su implementación. Esto implica, además de una capacitación técnica, una reflexión permanente sobre las implicaciones éticas y sociales del uso de la IAG en la comunicación pública (Zerfass et al., 2020; Osei-Mensah et al., 2023).

## 2.2. VULNERABILIDAD DE LOS MODELOS DE LENGUAJE Y RIESGOS DE INTOXICACIÓN INFORMATIVA

La integración de la IAG en la creación y gestión de contenidos abre una amplia gama de posibilidades en el campo de las RPPP, pero al mismo tiempo conlleva vulnerabilidades inherentes a la seguridad de estos modelos de lenguaje. Su susceptibilidad a los riesgos de intoxicación informativa presenta graves implicaciones para la ética y la eficacia de la profesión.

Los modelos de lenguaje –como los que impulsan ChatGPT, Google Bard o Bing Chat– se entrenan con vastos conjuntos de datos recopilados de internet, incluyendo publicaciones en redes sociales, libros, artículos y otros contenidos de todo tipo. La amplitud y diversidad de datos que los nutren les permiten generar respuestas convincentes y contextualizadas, pero también constituyen una vía de entrada para ataques informativamente intoxicantes. Tales ataques se producen cuando de forma deliberada se introducen datos malintencionados en el conjunto de entrenamiento, para provocar que el modelo genere respuestas sesgadas, falsas o maliciosas (Jia Li et al., 2024; Jiang et al., 2023).

Dado que la integridad y la veracidad del contenido son fundamentos esenciales de las RRPP, cualquier manipulación que degrade la calidad o la autenticidad del contenido puede tener un impacto negativo significativo en la reputación de una organización. Por ejemplo, un modelo de lenguaje intoxicado podría generar comunicados de prensa o respuestas a consultas formuladas por los medios que contengan información falsa o sesgada, lo cual socavaría la confianza entre la organización y sus públicos objetivo (Sun et al., 2023).

En la era de la IAG, por lo tanto, la dependencia de herramientas que podrían ser manipuladas para difundir contenido engañoso plantea importantes retos a la hora de asegurar la integridad del contenido (Illia et al., 2022). La posibilidad de generar desinformación a gran escala mediante modelos de lenguaje *envenenados* casa mal con un siempre deseable ejercicio ético de las RRPP basado en una comunicación honesta y transparente. En cualquier caso, la mitigación de estos riesgos requerirá un enfoque multifacético.

En primer lugar, es crucial que los profesionales de RRPP dispongan tanto del conocimiento como de los instrumentos necesarios para identificar y contrarrestar los efectos de los ataques de intoxicación informativa. En este sentido, podría requerirse formación en técnicas de detección de anomalías y competencias que permitan validar el

contenido generado por IA antes de su difusión (Sun et al., 2023; Jiang et al., 2023).

Además, la colaboración con desarrolladores de IA y la participación en el diseño y la gobernanza de los modelos de lenguaje pueden permitir a los profesionales de RRPP influir en la implementación de salvaguardas contra la manipulación malintencionada. Establecer estándares éticos para el desarrollo y uso de la IAG en la profesión, así como fomentar la transparencia sobre el origen y la creación del contenido, son pasos cruciales para preservar la autenticidad y la confianza en la comunicación (Zerfass et al., 2020; Osei-Mensah et al., 2023). Todo ello puede propiciar que la IA acabe teniendo un rol positivo en la reputación de las organizaciones que la emplean en sus acciones de RRPP, tal como han constatado Jeljeli et al. (2024).

### 2.3. OPTIMIZACIÓN DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL, EL NUEVO SEO

En el marco de la revolucionaria transformación que la adopción de la IAG en el campo de las relaciones públicas está provocando en el modo en que los profesionales abordan la creación y distribución de contenido, surge el concepto de Optimización de Inteligencia Artificial (AIO, por sus siglas en inglés). Se plantea como una evolución natural de la Optimización de Motores de Búsqueda (SEO) y se focaliza en la forma de adaptar el contenido para maximizar su repercusión y visibilidad en plataformas impulsadas por IAG (Gison, 2024). La AIO se convierte así en un componente esencial en la estrategia de comunicación de cualquier organización, para dar respuesta a los nuevos desafíos y oportunidades que la IAG plantea a la actividad de las RRPP.

La AIO implica la adaptación de contenido para satisfacer no solo las necesidades de las audiencias, sino también los criterios de los sistemas de IAG que curan y distribuyen este contenido en plataformas digitales. Este enfoque no solo considera la relevancia y calidad del contenido desde una perspectiva humana, sino también cómo este puede ser interpretado y valorado por algoritmos de IA para maximizar su difusión y *engagement* (Umam, 2020). En el contexto de RRPP, donde la notoriedad y la legitimidad de la comunicación son fundamentales,

entender y aplicar principios de AIO puede marcar la diferencia en la efectividad de una campaña de comunicación o en el mantenimiento de la reputación organizacional.

La relevancia de la AIO para las RRPP se ve incrementada por la creciente popularización de herramientas de IAG como ChatGPT, Google Bard o Bing Chat en la generación de contenido. Estas herramientas, entrenadas con ingentes conjuntos de datos, tienen la capacidad de producir contenido que puede imitar el tono, estilo, y complejidad del lenguaje humano, cosa que abre nuevas vías en el ejercicio de las RRPP (Galloway & Swiatek, 2018; Ienca, 2023). Sin embargo, para garantizar que el contenido generado por esta vía llegue a los públicos y propicie el cumplimiento de los objetivos comunicacionales, puede resultar determinante incorporar estrategias de AIO que optimicen dicho contenido para su distribución y recepción efectivas.

La implementación de la AIO en RRPP requiere una comprensión profunda de la forma en que las herramientas de IAG evalúan y seleccionan contenido para su promoción. Esto implica no solo la optimización de palabras clave o frases, sino también una consideración cuidadosa de la estructura del contenido, la relevancia temática y la capacidad de generar *engagement*. Los profesionales del sector deberán, por lo tanto, conocer el modo en que operan estos sistemas de IAG y las mejores prácticas para la creación de contenido que sea favorablemente evaluado por sus algoritmos (Illia et al., 2022; Zeffass et al., 2020).

#### 2.4. INTEGRACIÓN DE LA IA EN LAS RELACIONES PÚBLICAS

El avance y la integración de la inteligencia artificial en el campo de las relaciones públicas están transformando la práctica profesional velozmente. De acuerdo con los últimos estudios del sector, un 61% de los profesionales de las RRPP están utilizando o están interesados en utilizar IA en su flujo de trabajo, mientras que solo el 15% manifiesta desinterés (Muck Rack, 2023). Este interés creciente se evidencia también en el nivel directivo, puesto que el 38% de los profesionales que ocupan cargos de *C-suite* ya están usando la IA en sus prácticas diarias,

lo cual constata el elevado potencial estratégico de esta tecnología (Muck Rack, 2023).

Según el citado informe, la IA ya se emplea en una variedad de tareas dentro de las RRPP, desde la redacción de *pitches* y comunicados de prensa hasta la creación de contenido para redes sociales. Esta diversidad en el uso evidencia la capacidad de la IA para automatizar tareas repetitivas, permitiendo a los profesionales concentrarse en los aspectos más estratégicos y creativos de su labor. Sin embargo, tal como se ha señalado, el rápido avance de la IA también plantea retos importantes que atañen principalmente a la ética, la seguridad de los datos y la autenticidad del contenido generado.

En este sentido, garantizar que el contenido generado por IA mantenga la autenticidad y la transparencia, evitando la difusión de desinformación o contenido sesgado, constituye uno de los principales desafíos afrontados por los profesionales de las RRPP que incorporan la IA a su actividad (Sandpiper, 2023; Osei-Mensah et al., 2023; Sun et al., 2023). La importancia de la supervisión humana se enfatiza en este contexto para asegurar que el contenido generado por IA sea revisado y editado de tal modo que cumpla con los estándares éticos y profesionales (CIPR y CPRS, 2020).

Además, la gobernanza de la IA en las organizaciones emerge como un área que carece aún de consensos claros, lo cual resalta la necesidad de desarrollar marcos éticos robustos y políticas de uso que resuelvan eficazmente estos desafíos (CIPR y CPRS, 2020). La transparencia y el cumplimiento normativo son aspectos críticos, especialmente en sectores sensibles donde el uso indebido de la IA podría comprometer la ética profesional y los derechos de los individuos (Smith y Waddington, 2023).

Con todo, la IA ofrece oportunidades significativas para mejorar la eficiencia y la efectividad en las RRPP. Esta tecnología ha tenido un impacto muy significativo en la automatización de tareas y en el análisis de grandes conjuntos de datos, lo que facilita una segmentación más precisa del público y mejora la siempre necesaria personalización de la

comunicación (ICCO y PRCA, 2023). Si el sector aborda proactivamente las cuestiones éticas y de gobernanza de modo que se garantice una integración responsable de la IA, podrá disfrutar de estos avances sin comprometer con ello los principios fundamentales que legitiman el ejercicio de las RRPP.

### 3. METODOLOGÍA

Se ha hecho un experimento con tres herramientas de IAG: las versiones gratuitas de Bing Chat y Google Bard, y la versión de pago de ChatGPT. El objeto de estudio es la Polyscale (Aced-Toledano y Lalueza, 2018), escala que clasifica a las empresas según el nivel de comunicación dialógica en redes sociales y sobre la que hay poco publicado.

#### 3.1. OBJETO DE ESTUDIO

La Polyscale es una escala de cinco dimensiones –creada por Cristina Aced y Ferran Lalueza– que clasifica a las empresas según el nivel de comunicación dialógica que alcanzan en las redes sociales. Se publicó información sobre esta escala por primera vez en la revista académica *El Profesional de la Información* (Aced-Toledano y Lalueza, 2018).

Inspirada en la cultura griega clásica, la escala permite ubicar a las organizaciones en una de estas cinco dimensiones: la Necrópolis, las Termas, la Taberna, la Biblioteca y el Ágora. La creación de esta escala se enmarca en la tesis doctoral de Cristina Aced (Aced-Toledano, 2017).

Al inicio del experimento, en internet existían 13 menciones sobre esta escala. Se concentraban en estas webs: cristinaaced.com, Dialnet, UOC, Equipos&Talento, Redmarka, El Profesional de la Información, Repositorio institucional (O2) de la UOC, Tesis Doctorals en Xarxa (TDX.CAT), ResearchGate y ProQuest.

#### 3.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos que se han planteado en este experimento son tres:

- Determinar cómo actúa la IA cuando le preguntamos por un nuevo concepto, la Polyscale, del que hay poco publicado y hace años que

no se habla (la última mención en internet databa de diciembre de 2018).

- Estudiar los cambios que se producen en las respuestas de las herramientas de IA generativas cuando se empieza a publicar periódicamente nuevo contenido sobre ese concepto.
- Analizar las implicaciones que esto puede tener a la hora de entrenar la IA generativa con diferentes finalidades, que pueden ir desde el intento de aumentar la visibilidad y aportar notoriedad de forma legítima (entrenada con información rigurosa y relevante) a contribuir a la desinformación si se incurre en mala praxis (entrenando con datos erróneos y engañosos de forma intencionada).

### 3.3. ELECCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS

En la investigación se usaron las versiones gratuitas de Bing Chat (ahora denominado Copilot) y Google Bard (ahora denominado Gemini), y la versión de pago de ChatGPT. Se eligieron estas tres por ser las herramientas de IA generativa de tipo chat conversacional cuyo uso está más extendido entre la ciudadanía (Ciornei, 2024) y que, en consecuencia, más pueden influirla.

Inicialmente también se incluyó la versión gratuita de ChatGPT (GPT 3.5) pero, al no tener la capacidad de conectarse a Internet en tiempo real, se vio que no tenía sentido en este experimento dado que era inmune a las acciones llevadas a cabo en el marco del experimento. En noviembre y diciembre de 2023, momento en el que se realizó dicho experimento, ChatGPT 3.5 tenía acceso a información hasta enero de 2022 y, por tanto, no podía detectar los posts publicados en noviembre y diciembre de 2023 en el marco de esta investigación.

### 3.4. DESARROLLO DEL EXPERIMENTO

Durante 39 días consecutivos (del 30 de octubre al 7 de diciembre de 2023) se hicieron idénticas consultas sobre la Poliscale en las tres herramientas, en inglés y español.

Las consultas se hicieron con los mismos *prompts*, el mismo día y a la misma hora, de forma consecutiva. Cuando se hizo *reprompting*, es decir, se repreguntó dentro de la conversación, se hizo del mismo modo en las tres herramientas.

Todas las consultas se realizaron en el mismo hilo de conversación durante el experimento, para que la herramienta fuera aprendiendo a partir del uso. Se guardó el historial de las conversaciones y se fueron recopilando las respuestas obtenidas como capturas de pantalla en un cuaderno de investigación, en el que también se tomaban notas del proceso e ideas que surgían de la observación de las respuestas a partir del análisis de contenido llevado a cabo.

En paralelo, se fueron publicando *posts* sobre la Polyscale en un blog creado *ad hoc* (<https://polyscale.com>) para este experimento, lo cual permitió comprobar si estas publicaciones influían en las respuestas obtenidas. El dominio se había comprado previamente, pero no se había usado hasta entonces y antes del inicio del experimento no se había publicado nada en él. Con motivo de esta investigación, se instaló WordPress.org en el dominio, se creó un blog y se activó la opción de “visible para buscadores” para permitir la indexación natural y orgánica del sitio web.

En total se publicaron tanto en español como en inglés cinco *posts*, uno cada semana de las cinco en las que se desarrolló el experimento:

- Un *post* general sobre la Polyscale.
- Un *post* de cada categoría de la escala (Ágora, Biblioteca, Taberna y Termas), excluyendo la quinta categoría (Necrópolis), que sirvió de categoría de control. De este modo, se pudo analizar cómo impacta la publicación (y la no publicación) de contenido en las respuestas de la IA.

La mecánica empleada para hacer estas consultas se inició durante 3 días consecutivos (días 1, 2 y 3, correspondientes a lunes, martes y miércoles): antes de empezar a publicar contenido nuevo, se preguntó a las tres herramientas en español y en inglés [¿Qué es la Polyscale? / What

is Poliscale?]. El día 3 (jueves) del experimento se publicó el primer *post* y unas horas después se hizo la misma consulta de nuevo. A partir de entonces, en los días 5 (viernes) y 8 (lunes) se repitió la consulta, y el día 11 (jueves) se publicó el segundo *post*. Se aplicó la misma periodicidad de consultas y publicación a lo largo de todo el experimento y para los 5 *posts* publicados en el blog, siempre los mismos días de la semana.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. EL EXPERIMENTO

A continuación, se detallan los principales resultados del experimento de forma cronológica.

#### 4.1.1. Primera semana

El día 1 ninguna de las consultas arroja ningún resultado relacionado con la Poliscale, ni en español ni en inglés.

El resultado que ofrece Bing Chat en español y en inglés hace referencia a una prueba política en línea llamada PolitiScale, de nombre similar a Poliscale (de hecho, a veces Bing usa ambos términos de forma indistinta para referirse siempre a la PolitiScale). Extrae la información de la web [politiscales.fr](https://www.politiscales.fr) También ChatGPT menciona esta prueba y, de hecho, en la consulta en inglés apunta que quizá escribir Poliscale se deba a algún error tipográfico o malentendido, para en realidad referirse a PolitiScale.

Google Bard dice que la Poliscale “es una herramienta de análisis de datos” desarrollada por el MIT.

El 2 de noviembre a la 1h de la madrugada (día 4 del experimento) se publica el primer *post* en el blog recién creado, titulado “¿Qué es la Poliscale?” y con una explicación general de la escala. A las 9.40 h se hace la pregunta a las 3 herramientas: “¿Qué es la Poliscale?” / “What is Poliscale?”

ChatGPT ya hace referencia a la Poliscale cuando se le pregunta en español: explica en qué consiste la escala y cita las 5 categorías que la forman.

En inglés también hace referencia a la Poliscale correctamente, pero hay que pedirle que se conecte a Internet para hacer la consulta. Las fuentes citadas son el blog poliscale.com, una página de la web Course Hero que enlaza a la tesis doctoral de Cristina Aced y la ficha de Dialnet donde se reseña dicha tesis doctoral. Dialnet es un portal bibliográfico abierto de información de revistas publicadas en castellano, liderado por la Universidad de La Rioja, cuyo principal objetivo es dar mayor visibilidad a la literatura científica hispana.

Ni Bing ni Bard hacen referencia a la Poliscale. Dan la misma respuesta que en la consulta anterior. Curiosamente, Bing responde en castellano, aunque se haga la pregunta en inglés.

#### 4.1.2. Segunda semana

El 6 de noviembre (día 8 del experimento), en la respuesta en inglés de ChatGPT, por primera vez se hace referencia a la comunicación dialógica y se menciona la investigación realizada con empresas del Ibex 35 y del Fortune 500 en el marco de la creación de la Poliscale.

El 9 de noviembre (día 11 del experimento) se publica el post 2 sobre la dimensión de la escala denominada *Ágora* a la 1 h. Horas después se pregunta a las tres herramientas: *¿Qué es la Poliscale? / ¿Qué es el Ágora de la Poliscale?* (en español y en inglés).

Ninguna de las herramientas es capaz de responder con información sobre el *Ágora* de la Poliscale. Tanto ChatGPT como Bing hacen hipótesis sobre qué podría ser el *Ágora* refiriéndose a este espacio en la cultura griega. Ninguna de las herramientas detecta el nuevo *post* publicado en poliscale.com

#### 4.1.3. Tercera semana

El 13 de noviembre (día 15) se abre nuevo hilo de conversación en ChatGPT aprovechando que ha lanzado la versión multimodal, en la que

no es necesario activar la opción Web Browsing para hacer consultas: la herramienta supuestamente busca en Internet directamente si lo considera necesario. Sin embargo, se comprueba que, si no se le pide explícitamente que consulte en Internet, su primera opción siempre es consultar en su repositorio (con información que llega solo hasta abril de 2023) y, en consecuencia, afirma no encontrar referencias a la Poliscale.

Al pedirle explícitamente que busque en internet, en la consulta en inglés encuentra poliscale.com y los dos *posts*, y por primera vez explica qué es el Ágora de la Poliscale correctamente.

El 16 de noviembre (día 18) se publica el *post* 3 a 1 h. sobre la dimensión que la Poliscale denomina Biblioteca. Se pregunta a las 3 herramientas en español y en inglés: ¿Qué es la Poliscale? / ¿Qué es el Ágora de la Poliscale? ¿Qué es la Biblioteca de la Poliscale?

ChatGPT en español responde por primera vez de forma detallada qué es la Poliscale y explica brevemente las 5 categorías que tiene, que hasta ahora solo había nombrado. Cuando se le pregunta por el Ágora y por la Biblioteca, responde diciendo que son categorías de la escala y luego en ambos casos inventa información haciendo sus propias conjeturas sobre qué podrían ser (alucinaciones). La respuesta en inglés es menos exhaustiva que en español.

Por primera vez, Bing en inglés hace referencia a la Poliscale al hacer *reprompting* y preguntarle por el Ágora y la Biblioteca: entonces alude a la tesis doctoral de Cristina Aced alojada en el repositorio de la UOC.

#### 4.1.4. Cuarta semana

ChatGPT sigue inventando al responder qué son el Ágora y la Biblioteca, tanto en español como en inglés, hasta el 21 de noviembre.

Desde el 16 de noviembre, Bing en inglés hace referencia a la Poliscale; no en la primera pregunta, pero sí al hacer *reprompting* y preguntarle por el Ágora y la Biblioteca. Sin embargo, no cita el blog, ni ningún *paper* relacionado, ni la tesis doctoral donde se desarrolló esta escala.

El 22 de noviembre (día 24) se publica el *post* 4 a la 1 h., sobre la dimensión que la Poliscale denomina Taberna. Se preguntará a las 3 herramientas (en español e inglés): ¿Qué es la Poliscale? ¿Qué es el Ágora de la Poliscale? ¿Qué es la Biblioteca de la Poliscale? ¿Qué es la Taberna de la Poliscale?

La respuesta de ChatGPT en inglés es más completa que en español y da incluso datos de cuántas empresas del Ibex 35 y del Fortune 50 se clasifican en cada una de las 3 categorías, según el estudio llevado a cabo en el marco de la tesis doctoral.

En inglés, Bing se confunde de nuevo y responde a la pregunta general de la Poliscale con información de la Politiscale (que no guarda relación alguna con la Poliscale, tal como se ha explicado anteriormente), y lo mismo ocurre en castellano, como sucede desde el principio del experimento. Sin embargo, a las preguntas concretas de las dimensiones responde haciendo referencia a la Poliscale y con la definición de cada categoría. En español, sigue respondiendo sobre la PolitiScale.

#### 4.1.5. Quinta semana

El 27 de noviembre (día 29), se hace una nueva consulta. ChatGPT sigue sin encontrar información sobre la Taberna en español, pero sí lo hace en inglés.

El 30 de noviembre (día 32) se publica el *post* 5 a la 1 h., sobre la dimensión que la Poliscale denomina Termas. Se pregunta a las 3 herramientas (en español e inglés): ¿Qué es la Poliscale? ¿Qué es el Ágora de la Poliscale? ¿Qué es la Biblioteca de la Poliscale? ¿Qué es la Taberna de la Poliscale? ¿Qué son las Termas de la Poliscale?

Ninguna herramienta encuentra información sobre las Termas.

Bing responde tanto en inglés como en español hablando sobre Politiscales, pero al final de la respuesta en inglés, al intentar responder sobre las Termas, hace referencia a un *research paper* de Cristina Aced donde se presenta la escala. Cita las entradas de tesisenred.net sobre la tesis doctoral y sus anexos. Resulta paradójico que solo recurra a la tesis

doctoral para responder sobre las Termas y no para explicar la Poliscale, la Taberna, el Ágora o la Biblioteca.

El 4 de diciembre de 2023 (día 36), en la nueva consulta se añade una pregunta sobre la Necrópolis, la categoría sobre la que no se ha publicado ningún *post* para que sirva como categoría de control.

Se pregunta en las 3 herramientas de IAG (en castellano e inglés): ¿Qué es la Poliscale? ¿Qué es el Ágora de la Poliscale? ¿Qué es la Biblioteca de la Poliscale? ¿Qué es la Taberna de la Poliscale? ¿Qué son las Termas de la Poliscale? ¿Qué es la Necrópolis de la Poliscale?

ChatGPT en inglés hace referencia a la escala. Se cita poliscale.com tanto para Poliscale como para Ágora, Biblioteca y Taberna. Sin embargo, no encuentra información sobre las Termas ni sobre la Necrópolis. En este caso, en lugar de especular sobre estas dimensiones, como hace en castellano, indica que no ha encontrado información.

La respuesta de Bing no hace referencia a la Poliscale, pese a citar en las referencias consultadas la entrada de tesisenred.net sobre la mencionada tesis, tanto en español como en inglés.

Ninguna herramienta encuentra información sobre la Necrópolis, pese a estar citada en el *post* general sobre la escala.

## 4.2. RESUMEN DE LOS RESULTADOS

Los resultados de este experimento muestran que es posible influir en las respuestas de las herramientas de IAG si se publica contenido sobre un tema en Internet de forma regular, aunque cada modelo responde de forma diferente.

Al inicio del experimento, ninguna de las 3 herramientas de IA generativa utilizadas reconocía la Poliscale. ChatGPT fue capaz de responder haciendo referencia a la Poliscale tan solo 8 horas después de publicar el primer *post* en el blog creado para esta investigación. Bing Chat incluyó por primera vez este contenido en su respuesta diez días después de la publicación del primer *post*, mientras que Google Bard no hizo ninguna referencia a esta escala durante todo el experimento.

Se confirma que todas las herramientas inventan en algún momento información (*hallucinations*) cuando no conocen la respuesta o responden haciendo referencia a otras escalas de nombre similar (en este caso, por ejemplo, Politiscale) aunque se especifique claramente el nombre de la escala sobre la que interesa obtener información e incluso se pregunte específicamente sobre la Polyscale (*reprompting*).

Pese a ser multimodal, ChatGPT tiende a consultar primero en su repositorio de información, antes de hacer la búsqueda web.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Este estudio aporta algunos hallazgos sobre cómo la IA generativa puede ser moldeada por inputs dirigidos y cómo esto puede impactar en la práctica de las RRPP y en la reputación de las organizaciones, a partir de un experimento que evalúa la influencia de publicaciones específicas en las respuestas generadas por Bing Chat, Google Bard y ChatGPT.

La investigación revela que es posible modular las respuestas de estas herramientas mediante la introducción intencionada de contenido en la web, aunque cada modelo de IAG responde de manera distinta. Esto subraya la importancia de entrenar la IAG con información veraz y relevante, y pone de manifiesto el papel crítico de los profesionales de RRPP en la configuración de un ecosistema informativo confiable en un contexto plagado de desinformación.

Los resultados del experimento indican que las publicaciones estratégicas en internet pueden alterar las respuestas de herramientas de IAG como Bing Chat, Google Bard y ChatGPT. ChatGPT adaptó sus respuestas significativamente tras la publicación de contenido en menos de un día, mientras que Bing Chat tardó aproximadamente diez días para incorporar el nuevo contenido en sus respuestas y Google Bard no mostró cambios significativos. Esta variabilidad en la respuesta sugiere que las RRPP deben considerar las características específicas de cada modelo de IAG al diseñar estrategias de comunicación digital (Jiang et al., 2023; Sun, 2022).

Por otra parte, la introducción del concepto de AIO en el ámbito de las RRPP representa una evolución crítica de cómo los profesionales optimizan y distribuyen contenido en la era digital. Al entender y aplicar estrategias de AIO, los comunicadores pueden conseguir que su contenido llegue a sus audiencias, tanto humanas como digitales, de forma efectiva.

La investigación muestra también la necesidad de formar a los profesionales de RRPP no solo en el uso técnico de la IAG, sino también en la comprensión profunda de cómo estas herramientas procesan y generan el contenido. Esta formación contribuirá a un uso ético de la tecnología, evitando la desinformación y promoviendo prácticas de comunicación transparentes (Illia et al., 2022; Osei-Mensah et al., 2023).

En esta línea, resulta esencial el desarrollo de pautas y directrices claras para el uso ético de la IAG en las RRPP. Estas directrices deben centrarse en la veracidad, la transparencia y la responsabilidad, para asegurar que la IAG se utilice como una herramienta para mejorar la calidad y la precisión de la información en lugar de como un medio para manipular o distorsionar la comunicación (Zerfass et al., 2020; Gison, 2024).

La IAG se presenta, por tanto, no solo como una nueva herramienta a tener en cuenta, sino también como un catalizador para la reevaluación de prácticas y principios en RRPP. La integración efectiva de la IAG en las RRPP requiere habilidades técnicas, pero también un compromiso firme con la ética, la transparencia y la autenticidad. Solo si se aplican estos criterios, la tecnología emergente servirá para enriquecer y no para debilitar la calidad del discurso público.

## 5.1. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Este experimento tiene varias limitaciones. En primer lugar, el alcance es limitado, puesto que solo se ha estudiado un concepto (la Poliscala), en un periodo de tiempo corto y usando 3 herramientas de IA generativa de todas las disponibles en el mercado. Además, se han usado versiones gratuitas de dos de ellas y versión de pago de la otra. Usar versiones de pago de las tres podría condicionar los resultados.

En segundo lugar, resulta difícil determinar el impacto que puede tener el efecto acumulativo de ir publicando nuevo contenido sobre el concepto de forma periódica. Tampoco se puede valorar cómo incide en los resultados el hecho de haber realizado todas las consultas en el mismo hilo de conversación durante la realización del experimento.

Por último, los cambios de algoritmo y las actualizaciones que se han producido en las herramientas de IA mientras se llevaba a cabo el experimento también pueden haber impactado en el mismo. De hecho, en el transcurso de la investigación, dos de las herramientas cambiaron de nombre: Google Bard pasó a llamarse Gemini y Bing Chat pasó a ser Copilot. Por otra parte, ChatGPT lanzó una nueva versión multimodal, en la que no es necesario especificar si se desea hacer Web Browsing porque la herramienta ya es capaz de hacerlo de forma autónoma cuando es necesario.

Investigaciones futuras podrían ampliar este trabajo explorando diferentes tipos de contenido y estrategias de publicación. Por ejemplo, se podrían hacer ajustes básicos de SEO en los posts del blog usando un plugin como YoastSEO o compartir los posts en redes sociales para aumentar su difusión y su alcance.

También se podría seguir entrenando a las tres herramientas de IAG con contenidos sobre la Poliscala, hacer experimentos controlados en los que un grupo de personas pregunte a la IA sobre esta escala y evaluar las respuestas en una gama más amplia de herramientas de IAG (Smith y Waddington, 2023; Sandpiper, 2023).

Para la redacción de este artículo, se han utilizado ChatGPT Plus y el GPT Consensus en la primera fase de redacción del texto bajo la supervisión de los autores, que posteriormente han revisado, editado, completado y modificado profusamente la versión preliminar hasta convertirla en la versión definitiva.

## 6. REFERENCIAS

- Aced-Toledano, C. (2017). *How companies are seizing the dialogic opportunities provided by social media to communicate with their external audiences*. Repositorio institucional (O2), Universitat Oberta de Catalunya. <http://hdl.handle.net/10609/86305>
- Aced-Toledano, C., & Lalueza, F. (2018). Monologues in the conversational era: Assessing the level of dialogic communication that big firms are reaching on social media. *Profesional de la información*, 27(6), 1270–1280. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.10>
- Ciorney, S. (2024). ChatGPT vs. Microsoft Copilot vs. Gemini: Which Chatbot Should You Get? *Medium*. <https://bit.ly/3DhO7BH>
- CIPR & CPRS (2020). *Ethics Guide to Artificial Intelligence in PR*. Chartered Institute of Public Relations / Canadian Public Relations Society.
- Galloway, C., & Swiatek, L. (2018). Public relations and artificial intelligence: It's not (just) about robots. *Public Relations Review*, 44(5), 734-740. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.10.008>
- Gison, C. (2024). Navigating the Shift: From SEO to AIO (Artificial Intelligence Optimization) in Content Practices. *Medium*. <https://bit.ly/3Vrckf5>
- ICCO & PRCA (2023). *PR professionals AI usage rockets throughout 2023*. London: International Communications Consultancy Organisation.
- Ienca, M. (2023). On Artificial Intelligence and Manipulation. *Topoi*, 42(833-842). <https://doi.org/10.1007/s11245-023-09940-3>
- Illia, L., Rodríguez-Cánovas, B., Romenti, S., & Murtarelli, G. (2022). Ethical implications of text generation in the age of artificial intelligence. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(201-210). <https://doi.org/10.1111/beer.12479>
- Jeljeli, R.; Farhi, F.; Faycal; Setoutahc, S.; Ben Laghad, F.; Mohsene, M. & Mallekf, M. (2024). The role of artificial intelligence and public relations in reputation management: A structural equation modelling-

- based (SEM) study. *International Journal of Data and Network Science*, 8(1815-1828). <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2024.2.007>
- Jiang, S., Kadhe, S.R., Zhou, Y., Cal, L., & Baracaldo, N. (2023). Forcing Generative Models to Degenerate Ones: The Power of Data Poisoning Attacks. arXiv:2312.04748v1.
- Li, J., Li, Z., Zhang, H., Li, G., Jin, Z., Hu, X., & Xia, X. (2024). Poison Attack and Poison Detection on Deep Source Code Processing Models. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology*. 33, 3, Article 62 (March 2024), 31 pages. <https://doi.org/10.1145/3630008>
- Muck Rack (2023). *The state of ai in PR 2023*. Muck Rack's PRM Platform.
- Osei-Mensah, B., Asiamah, E. O., & Sackey, R. (2023). Strategic Communication and Artificial Intelligence: Reviewing Emerging Innovations and Future Directions. *Archives of Business Research*, 11(1), 85-102.
- Sandpiper (2023). *AI in the communications industry 2023. Opportunities and risks*. PRovoke Media.
- Smith, A. B., & Waddington, S. (2023). *Artificial Intelligence (AI) tools and the impact on public relations (PR) practice*. Chartered Institute of Public Relations.
- Sun, X., Li, X., Meng, Y., Ao, X., Lyu, L., Li, J., & Zhang, T. (2023). Defending against Backdoor Attacks in Natural Language Generation. *Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence*, 37(4), 5257-5265. <https://doi.org/10.1609/aaai.v37i4.25656>
- Umam, A. F. (2023). The impact of artificial intelligence on search engine optimization strategies. *Proceeding International Conference on Economic Business and Social Science (ICEBSS)*, 1(1), 197-208.
- Zerfass, A., Hagelstein, J., & Tench, R. (2020). Artificial intelligence in communication management: A cross-national study on adoption and knowledge impact challenges and risks. *Journal of Communication Management*, 24(4), 377-389. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2019-0137>

A COMUNICAÇÃO EM SAÚDE EM TEMPOS DE DESINFORMAÇÃO:  
ESTUDO DE CAMPANHAS DA ENTIDADE REGULADORA  
INDEPENDENTE  
DA SAÚDE DE CABO VERDE

---

ANA DANIELE SILVA MACIEL

*Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS)  
Universidade do Minho (UM) - Portugal*

SARA TEIXEIRA REGO DE OLIVEIRA BALONAS

*Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS)  
Universidade do Minho (UM) - Portugal*

## 1. INTRODUÇÃO

No contexto contemporâneo, uma prática cada vez mais comum nas organizações é recorrer às redes sociais, enquanto canais com algum impacto na disseminação de informações e no engajamento do público.

Nas estratégias de comunicação em saúde, o uso das redes sociais pode ser considerado como um elemento estratégico na busca pela melhoria dos sistemas de saúde e pela promoção do bem-estar, posto que as informações comunicadas podem influenciar opiniões e atitudes. Não obstante, o uso das redes sociais para a disseminação de informações em saúde exige capacidades técnicas adequadas para estabelecer esforços de comunicação num ambiente cada vez mais dinâmico.

O presente estudo centra-se nas ações de comunicação da Entidade Reguladora Independente da Saúde (ERIS) de Cabo Verde, no quadro das campanhas do Dia Mundial da Saúde (DMS, em língua inglesa *World Health Day*), do Dia Mundial da Segurança Sanitária dos Alimentos (DMSSA, *World Food Safety Day*) e da Semana Internacional da Segurança do Medicamento (SISM, *Med Safety Week*) implementadas no período de 2021 a 2023 por meio das redes sociais *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn*, *Twitter/X* e *Youtube*.

Tem como objetivo compreender o uso das redes sociais por essa entidade na partilha de informação relevante, visando o cumprimento da legislação pelos operadores económicos, assim como a adoção de comportamentos mais saudáveis pelos utentes, no domínio da prevenção ou no combate às situações de risco.

Assim, o estudo pretende compreender os conceitos de informação, desinformação, comunicação em saúde e regulação, a fim de perceber como a comunicação em saúde pode contribuir para uma redução do impacto da desinformação, popularizada nos dias atuais em virtude da facilidade da produção e acesso a conteúdos diversos, possibilitados pelas tecnologias.

## 2. INFORMAÇÃO, FLUXOS INFORMACIONAIS E DESINFORMAÇÃO

A informação sempre esteve intrínseca aos mais variados contextos: educacional, político, social, científico, tecnológico, artístico e cultural. Neste âmbito, é por meio da comunicação que o ser humano troca informações, conhece e interage com o mundo. Com o advento e popularização da *internet*, as informações passaram a ser disseminadas em larga escala, permitindo o acesso rápido e disperso por milhões de pessoas, em qualquer lugar.

Atualmente, pode-se considerar a questão do acesso como algo decisivo, visto que os canais de comunicação em rede têm permitido a conexão de países e povos, num mundo cada vez mais globalizado, tal como previsto por McLuhan, está-se a viver numa “aldeia global” (1972, p.37). Sendo a informação um elemento essencial para a produção de sentido, via linguagem escrita ou oral, esta pode ser entendida como um elemento chave, pois as pessoas transformam a informação, interpretando e conferindo significados que podem contribuir para a formação de conhecimentos e opiniões. Ao refletir sobre a questão da informação no contexto atual, Ripoll & Matos afirmam que “a migração dos mais variados aspetos da vida humana para um ambiente caracterizado pelas virtualidades do digital faz com que a informação

passa a ter representações que já não condizem mais com seu caráter essencial: o ato de informar” (2020, p.88).

Ora, o processo de comunicação é concebido pela disseminação de uma mensagem de um emissor a um recetor. A informação, para ser transmitida, necessita que haja um suporte no qual ela possa estar armazenada, bem como um canal em que ela possa ser encaminhada. A forma como a informação será recebida dependerá da interpretação de cada indivíduo, tendo em vista que as pessoas passam a vida a acumular conhecimentos e experiências que lhes permite construir uma identidade pessoal e uma visão individual do mundo, através da qual observarão e entenderão novas informações e conhecimentos (Silva, 2022, p.144).

Assim, a possibilidade do acesso à informação significa para os recetores a oportunidade de dar um impulso ao conhecimento e a possibilidade do desenvolvimento de meios de aprendizados em determinadas áreas do saber, numa perspetiva positiva. Entretanto, o acesso também pode ser associado a um aspeto negativo do espectro informacional, no qual poderá estar situada a desinformação (Pinheiro & Brito, 2014). A este respeito, Demo (2000), *apud* Heller, Jacobi & Borges (2020), considera que a informação e a desinformação são o mesmo fenómeno, mas que apresentam sinais inversos.

A União Europeia (2018), *apud* Moreno, Narciso & Sepúlveda (2021) define desinformação como “todas as formas de informação falsa, enganadora ou imprecisa que foi criada, apresentada e promovida para intencionalmente causar dolo ou lucro”.

Ao considerar que os processos e os fluxos de informação são os caminhos nos quais uma informação pode percorrer até chegar ao recetor, pode-se entendê-los como uma parte do fenómeno de transformação da informação, caracterizando-se por permitir e formar processos de aceitação ou negação das informações, uma vez que o lugar de apropriação é na consciência dos recetores.

Em virtude das modificações sociais, muitas foram as inovações em torno do universo informacional e da sua dimensão comunicacional. Na configuração social atual, caracterizada pela propagação das

tecnologias, os fluxos informacionais se intensificaram, tendo, também, crescido o volume de partilha de informações ludibrias (Ferreira et al., 2021, *apud* Alves & Conduru, 2023). Não obstante, Alves & Conduru (2023) esclarecem que ter a tecnologia à mão é um facilitador para a propagação desse tipo de informações, mas não é responsável por sua origem.

A informação transforma aqueles que têm acesso à mesma, a partir do momento em que ela confere algum significado no qual se inicie o processo de reflexão, ou seja, as estruturas são modificadas quando o indivíduo alcança um estado de assimilação de novos conhecimentos, influenciando atitudes e comportamentos, situando nesse ponto o risco da propagação de desinformação.

A desinformação compreende as tentativas intencionais para confundir o público, através da transmissão de informações falsas ou imprecisas. Ireton & Posetti (2019) consideram desinformação como as tentativas deliberadas, frequentemente orquestradas, para confundir ou manipular pessoas por meio de transmissão de informações desonestas. Já a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) define desinformação como sendo “uma informação falsa ou imprecisa cuja intenção deliberada é enganar” (2021, p.2). Para a OPAS, “a desinformação pode circular e ser absorvida rapidamente, mudando o comportamento das pessoas e, possivelmente, levando-as a correr riscos maiores” (2021, p.2).

No contexto da saúde, a propagação de conteúdos desinformativos é algo sensível, na medida em que pode incentivar condutas inadequadas, agravando o risco ou impedindo a adoção de comportamentos saudáveis, no quadro da prevenção. Para a *World Health Organization* (2021a), a informação, a desinformação e a saúde pública são questões interligadas por natureza. Por sua vez, Ireton & Posetti consideram que a desinformação é um problema verdadeiramente global, estendendo-se além da esfera política a todos os aspectos da informação (2019, p.21), onde pode-se incluir as questões relacionadas com a saúde.

A desinformação é cada vez mais sofisticada, difícil de rastrear e emotiva, pode pôr em perigo a confiança do público nas autoridades de saúde e na prestação de serviços. Pode ser usada como uma cunha para estimular a polarização, estigmatizar grupos de pessoas e encorajar “tratamentos” e comportamentos que prejudicam a saúde (*World Health Organization*, 2021a, p.3).

Não por acaso, o combate à desinformação tem integrado a agenda das organizações que lidam com questões de saúde. A própria *World Health Organization* (Organização Mundial da Saúde, OMS) tem fomentado o debate acerca da desinformação e da infodemia no campo da saúde, com diversas publicações e orientações para que autoridades no mundo todo possam implementar ações que reduzam o impacto da desinformação, considerando que corresponde a um impacto negativo, ou seja, prejudicial para o indivíduo de forma isolada e para a saúde pública, como um todo.

Assim, o relevo do tema está ligado ao impacto negativo da desinformação na saúde individual e pública. No estudo publicado por Borges do Nascimento et al. (2022), os autores mencionam as evidências dos efeitos negativos da disseminação de desinformação associados às atitudes das pessoas, como (i) a distorção de evidências científicas; (ii) a polarização de opiniões e a formação de grupos de usuários com ideias semelhantes, enquadrando e reforçando narrativas compartilhadas; (iii) a partilha de opiniões de não especialistas para contrariar informações precisas; (iv) a promoção de medo e pânico; (v) o aumento do cansaço e da fadiga mental e física; e (vi) a diminuição da credibilidade da circulação informações em diferentes plataformas durante circunstâncias imprevistas.

Além disso, o facto de na história recente ter-se vivido em contexto pandémico (COVID-19), também confere pertinência ao tema, visto que conforme afirmam Alzamora, Ribeiro & Mendes “a passagem da sociedade da informação (Castells, 1999) para a sociedade da desinformação (Marshall, 2017) foi amplificada no âmbito da infodemia relacionada à pandemia de coronavírus” (2022, pp.17-18).

### 3. COMUNICAÇÃO EM SAÚDE

A comunicação em saúde compreende o uso de estratégias de comunicação para disponibilizar ao público informações claras e acessíveis, a fim de, entre outros objetivos, influenciar decisões, no sentido de promover a saúde individual e, conseqüentemente, contribuir para a saúde pública.

A comunicação em saúde contribui para a prevenção, a eficácia dos serviços e a promoção do bem-estar. Para Lopes & Araújo, “a comunicação na saúde é um domínio fundamental da saúde pública, que inclui todos os processos e ações que contribuem para a missão e as funções da saúde” (2020, p.7). Ruão, Lopes & Marinho (2012) asseveram que a informação constitui um elemento nuclear na adoção de comportamentos saudáveis e na proteção do ambiente social. Nesta senda, pode-se afirmar que a comunicação em saúde possibilita os conhecimentos necessários para a tomada de decisões conscientes (atitudes), influenciando comportamentos. A este respeito, Lopes & Araújo reforçam que se trata de “um campo multidisciplinar que está relacionado com a melhoria dos resultados em saúde através da mudança social e de comportamentos” (2020, p.8).

Rayner (2007), *apud* Aschemann-Witzel, Perez-Cueto, Niedzwiedzka, Verbeke & Bech-Larsen (2012), considera o uso da comunicação em saúde como um “quadro de referência ou mentalidade por esta ajudar a examinar, a compreender e a fornecer *insights* em questões de saúde e aumentar o impacto e a eficácia de intervenções destinadas à mudança de comportamento”.

Na percepção de Ruão et al. (2012), quando se trata da comunicação em saúde, dois eixos devem ser considerados: (i) as fontes de informação, que, na perspectiva da comunicação organizacional, comportam as atividades realizadas pelas instituições para partilhar informação relevante; e (ii) o trabalho de jornalistas, que compreendendo os processos de geração, transmissão e utilização de informação sobre a saúde nos média, contribuem para o conhecimento e melhor literacia neste campo.

Ao abordar a comunicação em saúde no universo digital, Bonfadelli (2023, p. 2) considera que:

O processo da comunicação digital em saúde está embutido num contexto macrossocial, composto pelos fornecedores de informação de saúde *online*, por um lado, e pela infraestrutura digital, por outro, dependendo do suporte comunicativo através da comunicação interpessoal nas redes sociais e dos recursos disponíveis para as comunidades.

A comunicação, de um modo geral, é intrínseca ao ser humano. É o que permite trocar informações, numa perspetiva instrumental, para o desenvolvimento de conhecimentos, mas também, numa perspetiva social, encaixando o indivíduo na sociedade. De um modo mais específico, a comunicação organizacional e a comunicação em saúde, quando interligadas, podem contribuir para a atuação eficaz de instituições de saúde na promoção de mensagens relevantes para o público. O estudo publicado por Bonfadelli (2023) constata que, no seu conjunto, pelo menos 90% das sociedades de informação ocidentais têm acesso à *internet* nos dias atuais, e cerca de 70% dos utilizadores procuram informação sobre saúde. O autor assevera que “apesar da utilização generalizada de informações sobre saúde *online*, ainda existem barreiras” (Bonfadelli, 2023, p. 5).

Já no estudo publicado por Cardoso, Jóluskin & Silva (2021), identificam-se seis dimensões temáticas que traçam um mapa geral de boas práticas para as redes sociais, incluindo (i) o planeamento, (ii) a seleção das plataformas, (iii) a gestão das redes sociais, (iv) o conteúdo, (v) a estrutura das mensagens e (vi) o uso de recursos que podem estimular a interação (*hashtags*, *emojis* e *calls to action*). Ainda no quesito boas práticas, especificamente, para a comunicação em saúde, Melo, Ruão, Balonas, Alves & Ferreira afirmam que nas redes sociais, a comunicação:

Deve oferecer conteúdos relevantes em diversos formatos, como fotos, vídeos e textos; as publicações devem ser recorrentes, para uma presença ativa; os utilizadores destes meios de comunicação anseiam uma resposta célere e direta e as publicações devem ser articuladas com uma estratégia que prevê diferentes canais (2023, p.54).

Em tempos de desinformação, a comunicação em saúde tem potencial para reduzir o impacto da desinformação, posto que possibilita aos recetores terem acesso à informação cientificamente embasada e criteriosamente trabalhada. Entretanto, faz-se necessário reforçar que a “comunicação de assuntos de interesse público na era digital revela uma realidade complexa e multifacetada, em que a informação circula de diversas formas e em vários formatos, e é criada ou distribuída por diferentes atores, com diferentes interesses no processo” (Moreno et al., 2021, p.8). Ademais, numa sociedade em rede ligada por tecnologias de informação, as entidades oficiais podem concorrer ou colaborar - enquanto fontes de informação - com outros atores do processo (Moreno et al., 2021, p.9).

É neste contexto que se enquadra a atuação das entidades reguladoras do setor da saúde, cujo trabalho, em serviço do Estado, implica a prestação de serviço público, de interesse público, consequentemente, com impacto na saúde pública e na vida dos cidadãos.

#### 4. ERIS: REGULAR E COMUNICAR EM SAÚDE

A Entidade Reguladora Independente da Saúde (ERIS) de Cabo Verde foi criada em 2019 com a publicação do Decreto-Lei n.º 3/2019, de 10 de janeiro. Com a sua criação, as competências antes distribuídas por três entidades foram concentradas numa única instituição. A ERIS rege-se pelos seus Estatutos e pelo Regime Jurídico das Entidades Reguladoras dos Setores Económico e Financeiro, estabelecido pela Lei n.º 14/VIII/2012, de 11 de julho, alterada pela Lei n.º 103/VIII/2016, de 6 de janeiro.

Em Cabo Verde, a ERIS é a entidade responsável pela regulamentação e supervisão de setores considerados chave para a saúde da população, quais sejam: o setor farmacêutico, o setor alimentar, na vertente da segurança sanitária dos alimentos, e o setor da saúde, no que refere à atividade dos estabelecimentos prestadores de cuidados de saúde. Assim, a ERIS tem a missão de “contribuir para a proteção da saúde pública e dos interesses dos cidadãos” (ERIS, 2024).

De um modo geral, as entidades reguladoras desempenham um papel fundamental na regulamentação e supervisão de setores específicos, considerados de interesse público, garantindo o cumprimento das leis e regulamentos, tendo em vista a proteção do interesse público, a promoção da concorrência e a garantia de acesso a produtos e serviços seguros e de qualidade. Em Cabo Verde, a Lei n.º 103/VIII/2016, de 6 de janeiro, define as entidades reguladoras como autoridades administrativas independentes, de base institucional, dotadas de funções reguladoras, incluindo as de regulamentação, supervisão e sancionamento das infrações.

Em termos de comunicação, a ERIS possui as atribuições de (i) promover a informação e os esclarecimentos dos consumidores, em coordenação com as entidades competentes e de (ii) prestar informação, orientação e apoio aos utentes dos serviços de saúde (Decreto-Lei n.º 3/2019, de 10 de janeiro). Assim, além de manter a população informada a respeito do serviço público prestado, a comunicação da ERIS constitui um imperativo legal, sendo parte integrante de diversas ações inerentes à ação regulatória.

De facto, a comunicação da ERIS, tal como a de outras entidades reguladoras, pode ser considerada como um dever legal, cujo objetivo é contribuir para o estabelecimento de um relacionamento eficaz e transparente com o público interno, com os operadores que atuam no setor regulado, com os consumidores, utentes e demais partes interessadas, ao nível externo. No âmbito da transparência, a Lei n.º 103/VIII/2016, de 6 de janeiro, determina que, enquanto instituições públicas, as entidades reguladoras devem pautar-se por princípios de gestão, incluindo a transparência da atuação, através da discussão pública de projetos que contenham normas regulamentares e da disponibilização pública de documentação relevante sobre as suas atividades e funcionamento com impacto sobre os consumidores e operadores regulados.

Enquanto entidade reguladora do setor da saúde, a comunicação em saúde faz parte da rotina de trabalho da ERIS, para o efeito a entidade

tem privilegiado o uso dos canais eletrônicos: sítio eletrônico, correio eletrônico institucional e redes sociais (ERIS, 2022a), com o objetivo de (i) fortalecer a sua imagem institucional e o seu relacionamento com a sociedade; (ii) divulgar, informar e reconhecer as suas realizações; e (iii) promover o conhecimento para a adoção de atitudes e comportamentos em benefício da saúde individual e pública (ERIS, 2022a).

Observa-se que o terceiro objetivo de comunicação da ERIS está ligado a um dos eixos da comunicação em saúde e que, para a ERIS, a comunicação com os públicos compreende um elemento estratégico. Integrando o conjunto de ações estratégicas que compõem o seu Plano Estratégico 2021-2025, no quadro da comunicação, aponta-se para o “reforço das ações de comunicação através dos *mass media* tradicionais ou das redes sociais, bem como através de sessões de formação e sensibilização dos diversos públicos” (ERIS, 2022a).

Tal percepção vai ao encontro do que afirmam Müller & Braun (2021), de que a comunicação feita pelas autoridades reguladoras tem potencial estratégico, pois além de contribuir para melhorar sua reputação, constitui um instrumento regulatório para garantir a conformidade ou orientar o comportamento do mercado.

Sob a perspectiva de utilizar os seus canais de comunicação *online* para divulgar informações de saúde, a ERIS integra a agenda global, contribuindo para a divulgação de informações enquadradas nas celebrações mundiais de interesse para os setores sob a sua regulação, como o Dia Mundial da Saúde (DMS), o Dia Mundial da Segurança Sanitária dos Alimentos (DMSSA) e a Semana Internacional da Segurança do Medicamento (SISM).

- **O DMS:** assinala-se a 7 de abril e foi instituído pela OMS em 1950. Anualmente, as ações de comunicação do DMS são lideradas pela OMS, que estabelece o tema, as mensagens-chave e os materiais de divulgação para a utilização pelas diversas instituições mundiais para comunicar sobre a celebração.

- **O DMSSA:** assinala-se a 7 de junho e foi instituído pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 2018. Anualmente, as ações de comunicação para o DMSSA são lideradas pela Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO) conjuntamente com a OMS. Estas organizações definem o tema e mensagens-chave, além de sugerir as possíveis intervenções a serem realizadas pelas autoridades em cada país, também são disponibilizados os modelos de materiais promocionais que incorporam a campanha global.
- **A SISM:** é liderada pelo *Uppsala Monitoring Centre* (UMC) e vem sendo realizada desde 2016 para reforçar informações sobre a farmacovigilância. Geralmente, assinala-se no mês de novembro. Para a campanha global, anualmente, o UMC estabelece um tema e as mensagens-chave, além de preparar um programa de publicações, juntamente com os materiais de divulgação que incorporam a campanha.

No quadro 1, apresenta-se os temas adotados para cada celebração nos anos que compreendem o *corpus* do presente estudo.

**QUADRO 1.** *Temas das celebrações mundiais em estudo: 2021, 2022 e 2023*

CELEBRAÇÃO	2021	2022	2023
<b>DMS</b>	“Proteger. Investir. Juntos”. “Construindo um mundo mais justo e saudável”.	“Nosso planeta, nossa saúde”.	“75 anos melhorando a saúde pública”.
<b>DMSSA</b>	“Alimentos seguros agora para um amanhã saudável: Segurança sanitária dos alimentos, uma responsabilidade de todos”.	“Alimentos seguros, melhor saúde”.	“Normas alimentares salvam vidas”. “A segurança sanitária dos alimentos é uma responsabilidade de todos”.
<b>SISM</b>	“Saúde para todos”. “A segurança das vacinas”.	“A importância da notificação de reações adversas a medicamentos”.	“Quem pode notificar? Como os utentes, médicos, enfermeiros, farmacêuticos ou outros profissionais de

CELEBRAÇÃO	2021	2022	2023
			saúde podem contribuir para a farmacovigilância”.

Fonte: Elaboração própria a partir de: ERIS (2021a; 2021b; 2021c; 2022b; 2022c; 2022d; 2023a; 2023b; 2023c).

Para as três celebrações, as organizações coordenadoras também estabelecem as *hashtags*, em língua inglesa, as quais devem acompanhar as publicações nos canais *online*, mormente, nas redes sociais.

## 5. OPÇÕES METODOLÓGICAS

“A investigação é uma atividade de natureza cognitiva que consiste num processo sistemático, flexível e objetivo de indagação e que contribui para explicar e compreender fenômenos sociais” (Coutinho, 2014, p.7).

Com base nesta premissa, o presente estudo parte da indagação: “De que forma a comunicação em saúde pode contribuir para conter a desinformação?”, tendo como objetivo principal identificar a contribuição da comunicação em saúde para reduzir o impacto da desinformação. Como objetivos específicos que norteiam o estudo apontam-se os seguintes:

- correlacionar os conceitos de informação, desinformação, comunicação em saúde e regulação;
- observar como as redes sociais podem ser utilizadas pelas instituições que comunicam em saúde;
- compreender como campanhas inseridas no âmbito da comunicação em saúde podem contribuir para combater a desinformação.

Para o efeito, o campo de pesquisa escolhido foi, como anteriormente referido, a comunicação em saúde, nomeadamente, as ações de comunicação da entidade reguladora que atua no setor da saúde cabo-verdiano – a ERIS. Com uma abordagem quantitativa e qualitativa, o estudo está situado no âmbito exploratório, na medida em que busca

obter um conhecimento inicial a partir de um apanhado teórico a respeito dos temas.

Assim, a investigação foi dividida em duas fases. Num primeiro momento as pesquisas bibliográficas foram realizadas com suporte a documentos para a elaboração do referencial teórico, tendo em vista a revisão da literatura sobre “Informação”, “Desinformação”, “Comunicação em Saúde” e as “Competências da ERIS”.

No segundo momento, o estudo voltou-se diretamente para analisar as ações de comunicação da ERIS no quadro das campanhas do DMS, do DMSSA e da SISM, de 2021 a 2023, tendo-se consultado os relatórios técnicos elaborados pela ERIS nos respectivos anos de incidência das campanhas. A partir da análise dos relatórios foi possível identificar as publicações efetuadas, os respectivos resultados e custos associados.

Para a coleta de dados, prosseguiu-se para a análise do perfil da ERIS nas redes sociais *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn*, *Twitter/X* e *Youtube*, percorrendo o histórico das publicações no período indicado, a fim de obter os dados das publicações reportadas nos relatórios (textos e imagens) e por forma a ser possível a análise de conteúdos.

## 6. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Com base nos relatórios técnicos de cada campanha foi realizado um mapeamento das ações de comunicação executadas. O objetivo central desse mapeamento foi o de extrair as principais informações relacionadas com as campanhas. Elaborou-se duas tabelas para organização dos dados obtidos, o seu resumo consta na tabela 1.

**TABELA 1.** Principais dados das campanhas do DMS, DMSSA e SISM: 2021, 2022 e 2023

NÚMERO DE PUBLICAÇÕES										
REDE SOCIAL (RS)	ANO/CAMPANHA									TOTAL
	2021			2022			2023			
	DMS	DMSSA	SISM	DMS	DMSSA	SISM	DMS	DMSSA	SISM	
<i>Facebook</i>	13	8	26	6	10	16	8	10	10	107
<i>Instagram</i>	5	8	24	5	8	11	6	9	9	85
<i>LinkedIn</i>	8	8	12	5	9	11	7	9	10	79
<i>Twitter/X</i>	8	8	11	5	8	11	7	9	10	77
<i>Youtube</i>	0	1	1	0	1	1	0	1	0	5
<b>TOTAL</b>										<b>353</b>

ALCANCE DAS PUBLICAÇÕES				
CAMPANHA	2021	2022	2023	TOTAL POR CAMPANHA
DMS	43.322	543.790	70.623	657.735
DSSA	108.510	1.049.876	165.598	1.323.984
SISM	91.357	43.708	43.708	178.773
<b>TOTAL POR ANO</b>	<b>243.189</b>	<b>1.637.374</b>	<b>279.929</b>	<b>2.160.492</b>

MONTANTE GASTO (EM EUROS)				
CAMPANHA	2021	2022	2023	TOTAL POR CAMPANHA
DMS	54,84	113,99	15	183,83
DSSA	0	182,91	105	287,91
SISM	29,06	25	147,76	201,82
<b>TOTAL POR ANO</b>	<b>83,9</b>	<b>327,9</b>	<b>267,76</b>	<b>673,56</b>

Fonte: elaboração própria a partir de: ERIS (2021a; 2021b; 2021c; 2022b; 2022c; 2022d; 2023a; 2023b; 2023c)

Os relatórios técnicos reportam que, no quadro das campanhas em estudo, foram efetuadas 353 publicações, contabilizadas a partir do somatório de todas as publicações feitas em todas as redes sociais nos três anos em questão (ERIS, 2021a; 2021b; 2021c; ERIS, 2022b; 2022c;

2022d; ERIS, 2023a; 2023b; 2023c), tendo como resultado acumulado um total de 2.160.492 em alcance/impressões, em média 720.174 por ano, considerando as campanhas e período em análise. O custo associado foi de 673,56 Euros, nos três anos, sendo que a campanha com maior investimento financeiro foi a do DMSSA em 2022.

De notar a relação entre o investimento financeiro e o alcance das publicações, sendo que no ano com maior investimento – 2022 com 327,9 Euros –, houve maior alcance/impressões, 1.637.374.

Para análise detalhada dos conteúdos, buscou-se delimitar o *corpus* a fim de abranger apenas as publicações enquadradas no eixo da comunicação em saúde, tendo-se considerado, para o efeito, as que, com base no seu conteúdo, subscreviam-se no objetivo “promover o conhecimento para a adoção de atitudes e comportamentos em benefício da saúde individual e pública”. Assim, após leitura, excluiu-se os textos noticiosos ou referentes à divulgação de eventos. Com isso, foram identificadas 60 publicações, as quais foram reproduzidas nas redes sociais *Facebook*, *LinkedIn*, *Twitter/X*, *Instagram*, numa perspetiva de *crossmedia*, com ligeiras adaptações para o *Twitter/X* devido às limitações de caracteres da rede. Para o *Youtube*, identificou-se a publicação de cinco vídeos, tendo em conta que esta é uma plataforma especializada na divulgação de conteúdo audiovisual.

**FIGURA 1.** Exemplos de publicação da ERIS e OMS: DMS de 2023



Fonte: Rede social - Facebook

No âmbito das 60 publicações, foram elaborados três quadros de análise, cujo resumo é apresentado nos quadros 2, 3 e 4, onde pode-se verificar as principais mensagens-chave utilizadas pela ERIS para cada campanha em cada ano, assim como as mensagens-chave definidas pelos organismos internacionais coordenadores das campanhas. Nota-se que a ERIS delimitou as suas campanhas no âmbito do que foi definido pelos organismos internacionais, com adaptações relacionadas com a tradução para a língua portuguesa, tanto no texto das imagens e vídeos, quanto nas legendas e *hashtags*. A adaptação dos materiais também implicou a inclusão do logótipo da ERIS e dos parceiros cabo-verdianos nas imagens e vídeos pertencentes aos materiais de campanha.

**QUADRO 2.** *Campanhas do DMS de 2021 a 2023: mensagens-chave da ERIS e da OMS*

<b>DIA MUNDIAL DA SAÚDE</b>	
<b>ANO: 2021 - CAMPANHA:</b> Celebrar a saúde: o papel da ERIS na construção de um mundo mais saudável	
<b>MENSAGENS-CHAVE (ERIS)</b>	<b>MENSAGENS-CHAVE (OMS)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contribuições da ERIS para um mundo mais saudável;</li> <li>● Atuação da ERIS nos setores regulados;</li> <li>● Atribuições da ERIS nos setores regulados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nosso compromisso é construir um mundo justo e saudável;</li> <li>● Equidade de acesso às vacinas;</li> <li>● Equidade de acesso aos serviços de saúde;</li> <li>● Um mundo justo e saudável para todos em todos os lugares.</li> </ul>
<b>ANO: 2022 - CAMPANHA:</b> Regulação e desenvolvimento sustentável: saúde e bem-estar para todos	
<b>MENSAGENS-CHAVE (ERIS)</b>	<b>MENSAGENS-CHAVE (OMS)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atividades e ganhos da ERIS para promover a saúde e bem-estar para todos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A crise climática é uma crise de saúde;</li> <li>● A poluição do ar impacta a saúde das pessoas e o planeta;</li> <li>● O tabagismo mata as pessoas e polui o planeta;</li> <li>● Saúde para todos.</li> </ul>

<b>DIA MUNDIAL DA SAÚDE</b>	
<b>ANO: 2023 - CAMPANHA:</b> Regulação e Literacia em saúde: contribuições para alcançar saúde para todos	
<b>MENSAGENS-CHAVE (ERIS)</b>	<b>MENSAGENS-CHAVE (OMS)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Saúde para todos requer que consumidores e utentes tenham acesso a produtos e serviços de saúde, farmacêuticos e alimentares com qualidade, segurança e eficácia, bem como a informações que lhes permitam tomar decisões acertadas sobre a sua própria saúde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A saúde para todos prevê que todas as pessoas tenham boa saúde para uma vida plena em um mundo pacífico, próspero e sustentável;</li> <li>● O direito à saúde é um direito humano básico;</li> <li>● A cobertura universal de saúde oferece proteção financeira e acesso a serviços essenciais e move-nos em direção à #SaúdeParaTodos;</li> <li>● Para tornar a saúde para todos uma realidade, precisamos de: indivíduos e comunidades que tenham acesso a serviços de saúde de alta qualidade, profissionais de saúde qualificados, e decisores políticos empenhados em investir na cobertura universal de saúde;</li> <li>● As evidências mostram que os sistemas de saúde com a abordagem de cuidados primários são a forma mais eficaz e económica de aproximar os serviços de saúde às pessoas;</li> <li>● A COVID-19 atrasou a jornada de todos os países rumo à #SaúdeparaTodos;</li> <li>● A COVID-19, as emergências sanitárias, crises humanitárias e climáticas, restrições económicas e a guerra tornaram mais urgente a jornada de todos os países rumo à #SaúdeParaTodos;</li> <li>● O progresso precisa ser acelerado para que os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) relacionados com a saúde possam ser alcançados.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria a partir de: ERIS (2021a; 2022b; 2023a).

**QUADRO 3.** *Campanhas do DMSSA de 2021 a 2023: mensagens-chave da ERIS, FAO e OMS*

<b>DIA MUNDIAL DA SEGURANÇA SANITÁRIA DOS ALIMENTOS</b>	
<b>ANO: 2021 - CAMPANHA:</b> Junte-se à equipa da segurança sanitária dos alimentos	
<b>MENSAGENS-CHAVE (ERIS)</b>	<b>MENSAGENS-CHAVE (FAO E OMS)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● O consumo e a produção de alimentos seguros trazem benefícios imediatos e a longo prazo para as populações, o planeta e a economia;</li> <li>● A ERIS agrega nas suas atribuições, funções que lhe colocam numa posição central no controlo oficial dos géneros alimentícios em Cabo Verde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Não há segurança alimentar sem segurança sanitária dos alimentos;</li> <li>● Alimentos seguros são essenciais para a saúde e bem-estar;</li> <li>● Investir na segurança sanitária dos alimentos hoje trará recompensas futuras;</li> <li>● A abordagem <i>'One Health'</i> melhora a segurança sanitária dos alimentos;</li> <li>● A segurança sanitária dos alimentos é baseada na ciência;</li> <li>● A FAO e a OMS apoiam os esforços mundiais para manter os alimentos seguros.</li> </ul>
<b>ANO: 2022 - CAMPANHA:</b> Segurança sanitária dos alimentos e saúde pública	
<b>MENSAGENS-CHAVE (ERIS)</b>	<b>MENSAGENS-CHAVE (FAO E OMS)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● A celebração do DMSSA tem o compromisso de fortalecer a segurança sanitárias dos alimentos;</li> <li>● Se não é seguro, não é alimento;</li> <li>● A garantia de alimentos seguros é uma responsabilidade partilhada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se não for seguro, não é alimento;</li> <li>● O fortalecimento da colaboração melhora a segurança dos alimentos;</li> <li>● A segurança dos alimentos tem um impacto direto na saúde;</li> <li>● Investir na segurança dos alimentos hoje para colher recompensas futuras;</li> <li>● A segurança dos alimentos é baseada na ciência;</li> <li>● Todas as pessoas são gestores de risco.</li> </ul>
<b>ANO: 2023 - CAMPANHA:</b> Normas alimentares salvam vidas: a rotulagem dos alimentos e a proteção dos consumidores	
<b>MENSAGENS-CHAVE (ERIS)</b>	<b>MENSAGENS-CHAVE (FAO E OMS)</b>

<b>DIA MUNDIAL DA SEGURANÇA SANITÁRIA DOS ALIMENTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● A rotulagem dos alimentos é essencial para um consumo consciente;</li>   <li>● Requisitos legais aplicáveis à rotulagem dos alimentos e proteção dos consumidores;</li>   <li>● Saiba ler o rótulo, conheça os elementos obrigatórios da rotulagem dos alimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Não há segurança alimentar sem segurança sanitária dos alimentos;</li>   <li>● A segurança sanitária dos alimentos tem impacto direto na saúde;</li>   <li>● A ciência é a chave para uma boa gestão da segurança sanitária dos alimentos;</li>   <li>● A segurança sanitária dos alimentos tem um impacto positivo nas economias e nos meios de subsistência;</li>   <li>● As normas alimentares protegem os consumidores e ajudam os produtores;</li>   <li>● A ciência sustenta as normas alimentares;</li>   <li>● Todas as pessoas são gestoras de risco.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria a partir de: ERIS (2021b; 2022c; 2023b)

**QUADRO 4.** *Campanhas da SISM de 2021 a 2023: mensagens-chave da ERIS e do UMC*

<b>SEMANA INTERNACIONAL DA SEGURANÇA DOS MEDICAMENTOS</b>	
<b>ANO:</b> 2021 - <b>CAMPANHA:</b> Monitorização dos medicamentos: por vacinas mais seguras	
<b>MENSAGENS-CHAVE (ERIS)</b>	<b>MENSAGENS-CHAVE (UMC)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Monitorização de vacinas e medicamentos ajuda a torná-los mais seguros para todos;</li>   <li>● A monitorização das vacinas depende da notificação de efeitos adversos após a imunização;</li>   <li>● Utentes devem estar atentos aos sinais após imunização e notificar suspeitas de efeitos adversos;</li>   <li>● Profissionais de saúde devem notificar as suspeitas de efeitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● As vacinas são a melhor forma de proteger os indivíduos contra doenças infecciosas e já salvaram milhões de vidas;</li>   <li>● Como qualquer medicamento, as vacinas podem causar efeitos adversos;</li>   <li>● Profissionais de saúde, equipas de programas nacionais de imunização, pacientes e suas famílias devem notificar efeitos adversos observados após a imunização, incluindo os causados por vacinas contra a COVID-19;</li> </ul>

<b>SEMANA INTERNACIONAL DA SEGURANÇA DOS MEDICAMENTOS</b>	
<p>adversos observadas em seus pacientes;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● A notificação de efeitos adversos ajuda a tornar as vacinas mais seguras;</li> <li>● Em Cabo Verde, a ERIS é a entidade responsável pela monitorização de medicamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A notificação contribui para que as vacinas sejam mais seguras;</li> <li>● A monitorização das vacinas contribui para a segurança dos pacientes.</li> </ul>
<b>ANO: 2022 - CAMPANHA:</b> Notifique e contribua para medicamentos mais seguros	
<b>MENSAGENS-CHAVE (ERIS)</b>	<b>MENSAGENS-CHAVE (UMC)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Através da notificação, todos podem contribuir para medicamentos mais seguros;</li> <li>● A notificação de efeitos adversos ajuda a obter mais informações sobre os medicamentos, possibilitando aos profissionais de saúde escolher o melhor tratamento;</li> <li>● Os profissionais de saúde devem orientar os pacientes, estar atentos e notificar caso suspeitem de efeitos adversos;</li> <li>● Preencher adequadamente o formulário de notificação é essencial para a análise da notificação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Todos os medicamentos podem causar efeitos adversos, ao notificá-los, todos podemos ajudar a identificar problemas de segurança emergentes e proteger outras pessoas de danos;</li> <li>● Profissionais de saúde e pacientes têm um papel fundamental no ciclo de segurança dos medicamentos;</li> <li>● A notificação de efeitos adversos ajuda a obter mais informações sobre os medicamentos, possibilitando aos profissionais de saúde escolher o melhor tratamento.</li> </ul>
<b>ANO: 2023 - CAMPANHA:</b> Segurança dos medicamentos e notificação de efeitos adversos	
<b>MENSAGENS-CHAVE (ERIS)</b>	<b>MENSAGENS-CHAVE (UMC)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Faça a sua parte, contribua para medicamentos mais seguros;</li> <li>● A monitorização da segurança dos medicamentos contribui para a saúde pública;</li> <li>● A notificação individual contribui para a segurança de todos;</li> <li>● Se é profissional de saúde: informe-se sobre a segurança dos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pacientes, médicos, enfermeiros e farmacêuticos têm um papel fundamental a desempenhar no ciclo de segurança dos medicamentos;</li> <li>● Cada notificação contribui com informações que podem ajudar a tornar os medicamentos mais seguros;</li> <li>● Os efeitos adversos podem ser inesperados;</li> </ul>

SEMANA INTERNACIONAL DA SEGURANÇA DOS MEDICAMENTOS	
<p>medicamentos de modo a fornecer o melhor aconselhamento possível;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Em Cabo Verde, o aplicativo <i>Med Safety</i> facilita a notificação de efeitos adversos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Os efeitos adversos podem acontecer a qualquer momento;</li> <li>● Os efeitos adversos podem acontecer em qualquer lugar;</li> <li>● Os efeitos adversos podem acontecer com qualquer pessoa.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria a partir de: ERIS (2021c; 2022d; 2023c)

De um modo geral, as publicações fizeram uso de elementos textuais e visuais, o que é considerado uma boa prática para o tipo de canal (Cardoso et al., 2021), visto que os recursos visuais influenciam a atratividade da mensagem e a conexão emocional do utilizador com a mesma. Com relação do uso de *hashtags* e hiperligações, as publicações fizeram ligação com conteúdos externos, designadamente, para o sítio eletrónico da ERIS. O uso de *emojis* foi identificado em poucas publicações provenientes das campanhas do DMSSA e da SISM, o que demonstra que a ERIS, mesmo em ambiente de rede social, frequentemente mais informal, busca manter uma comunicação sóbria, que poderá estar associada à busca por uma imagem de credibilidade perante os públicos, tendo em conta a tipologia de instituição.

As campanhas em estudo demonstraram que houve planeamento e regularidade das publicações e a busca por utilizar datas específicas para abordar temas de interesse, inseridos em campanhas de nível global.

Seguindo uma narrativa *crossmedia*, a mesma publicação foi reproduzida nas redes sociais, com ligeiras exceções para o *Twitter/X* e *Youtube*. Em termos de linguagem, observa-se o uso da linguagem simples, considerada adequada (Cardoso et al., 2021) para a generalidade do público que utiliza redes sociais, e os recursos visuais são visualmente apelativos. Para Marques (2016), *apud* Cardoso et al., nas redes sociais, as mensagens devem ser “curtas, usar uma linguagem simples, adequada ao destinatário, com um tom positivo e estimulando o diálogo com a comunidade” (2021, p.30).

Os dados demonstraram a aplicação de algumas das boas práticas mais recorrentes para a gestão de redes sociais, não obstante, há ainda a necessidade de a ERIS implementar procedimentos mais atuais, por forma a fazer melhor uso desses canais. Melo et al. (2023) revelam que as boas práticas da comunicação em saúde passam pelo planeamento estratégico da comunicação, no qual deve-se buscar corresponder ao diagnóstico da situação atual, identificar os objetivos e públicos-alvo, definir as mensagens-chave e os canais de comunicação a utilizar. Ademais, a elaboração dos materiais de comunicação, a implementação do plano e a sua avaliação também requerem a atenção das organizações que produzem e publicam informações sobre questões de saúde (Melo et al., 2023).

No geral, considera-se que a ERIS reúne detém credibilidade perante a sociedade para comunicar sobre a saúde e fomentar comportamentos saudáveis nas populações. Acredita-se que tal aspeto poderá ser ainda melhor aproveitado pela instituição.

Assim, com base no estudo realizado, pode-se concluir que a comunicação em saúde pode contribuir para conter a desinformação na medida em que utiliza linguagem adequada e compreensível para o público-alvo, comunica informações de interesse público de forma equilibrada e concisa, em tempo útil e com mensagens-chave claras e bem apresentadas, podendo utilizar uma variedade de canais e ferramentas de comunicação.

Sendo um dos objetivos compreender como as redes sociais podem ser utilizadas pelas instituições que comunicam em saúde, os dados indicam que recorrer às redes sociais compreende uma estratégia de aproximação da população, essencial para que o público tenha acesso a informações credíveis sobre saúde. Integrar o uso de plataformas digitais nas suas políticas de comunicação requer que as instituições invistam tanto no planeamento da sua comunicação, quanto na elaboração de mensagens atrativas, de material visual de qualidade e de mecanismos de interação com o público. Além disso, é preciso ter em consideração a amplitude e

diversidade do público abrangido pelas redes sociais, bem como o papel ativo deste enquanto possível produtor de conteúdo.

Especificamente, a contribuição das campanhas em estudo para combater a desinformação está relacionada com a qualidade da informação disseminada, inserida no contexto de campanhas globais, mas adaptada à conjuntura particular de Cabo Verde, incluindo uma perceção sobre o público local e sobre as necessidades comunicacionais específicas da entidade reguladora para o setor da saúde naquele país.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da compreensão dos conceitos de informação e desinformação, pode-se perceber que se tratam de temas interligados, cuja dualidade situa-se na polaridade do aspeto positivo de informar e, negativo, de desinformar. Por seu turno, a comunicação em saúde emerge como um elemento decisivo para entidades que atuam no setor da saúde, incluindo na regulação, oferecendo, juntamente com as plataformas digitais, novas oportunidades e desafios, pois para a sensibilização da sociedade é necessário ter capacidade de preparar informações precisas e cientificamente embasadas. Lopes, Araújo & Schulz (2021) acreditam que ao levar a sério a comunicação, é preciso insistir que aquilo que é comunicado seja correto.

Ao utilizar redes sociais, as organizações têm à disposição mais um espaço para publicar conteúdos textuais, imagens e vídeos. Assim, recorrer às redes sociais é uma possível estratégia a adotar para favorecer uma comunicação eficaz, voltada para a comunicação de informações claras, considerando que o uso inteligente das diversas plataformas de comunicação contribui para a coesão interna e para estabelecer uma comunicação positiva com as partes interessadas a nível externo, além de preencher o espaço público com informações fidedignas e seguras. Para Lozano, Balonas e Ruão, o “amplo uso de meios digitais é uma tendência inegável nas estratégias de relações públicas contemporâneas” (2020, p.177).

A ERIS é uma fonte que produz e divulga informação sobre temas de saúde e o seu relacionamento com organismos internacionais possibilita à população de Cabo Verde aceder aos assuntos que compõem a agenda internacional, revelando o potencial da comunicação em saúde efetuada pela ERIS para combater a desinformação. Neste quesito, as campanhas em estudo tiveram uma perspetiva pró-ativa, ou seja, foram executadas seguindo um planeamento e diretrizes previamente estabelecidos internacionalmente.

A contribuição da comunicação em saúde e, conseqüentemente, das organizações que produzem e divulgam conteúdos no campo da saúde para o combate à desinformação reflete-se na promoção de uma sociedade informada, favorecendo a literacia em saúde, além de ampliar a confiança do público nas informações disponibilizadas pelas entidades.

No entanto, a construção de uma comunicação eficaz em saúde demanda uma abordagem ponderada dos fatores culturais e de inclusão, para que as mensagens possam ser compreendidas pelos diferentes públicos e de modo a efetivamente contribuir para reduzir o impacto da desinformação. Conforme identificado por Cardoso et al., deve-se sensibilizar as instituições e profissionais de saúde para a necessidade de construir materiais culturalmente adaptados às diferentes populações (2021, p.15).

Diante do exposto, considera-se que uma comunicação eficaz em saúde pode contribuir para conter a desinformação, para tal, demanda-se conhecimentos nesta área, refletidos na capacidade de estabelecer estratégias para a utilização de canais de comunicação *online*, incluindo as redes sociais, a fim de fazer uso da interação e inovação que tais canais possibilitam.

## 8. AGRADECIMENTOS/APOIOS

Este trabalho foi financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto

UIDB/00736/2020 (financiamento base) e UIDP/00736/2020 (financiamento programático).

## 9. REFERÊNCIAS

- Alves, T. da C. R., & Conduru, M. T. (2023). Informação, desinformação e fake news sobre a Covid-19 no site do Ministério da Saúde. *Revista ACB*, 27(3), 1-28. <https://bit.ly/4hdMFAa>
- Alzamora, G., Mendes, C., & Ribeiro, D. M. (2021). Apresentação. In G. Alzamora, C. Mendes & D. M. Ribeiro. *Sociedade da desinformação e infodemia* (pp.15-21). <https://bit.ly/3NsESRj>
- Aschemann-Witzel, J., Perez-Cueto, F.J., Niedzwiedzka, B., Verbeke, W., & Bech-Larsen, T. (2012). Lessons for public health campaigns from analysing commercial food marketing success factors: a case study. *BMC Public Health*, 12(139). <https://bit.ly/4ePnD8C>
- Bonfadelli, H. (2023). Literacy and Trust as Influencing Factors of Health Communication Online. In Rios-González, C. M. (Ed.), *Health Literacy - Advances and Trends*. IntechOpen. <https://bit.ly/4dRt6KP>
- Borges do Nascimento, I. J., Pizarro, A. B., Almeida, J. M., Azzopardi-Muscat, N., Gonçalves, M. A., Björklund, M., & Novillo-Ortiz, D. (2022). Infodemics and health misinformation: a systematic review of reviews. *Bulletin of the WHO*, 100(9), 544-561. <https://bit.ly/3Ub6FJC>
- Cardoso, P.R.; Jóluskin, G., & Silva, I. (2021). A promoção da saúde através das redes sociais: uma análise de boas práticas. *Comunicação Pública*, 16(30). <https://bit.ly/3UczQfr>
- Coutinho, C. M. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. 2 ed. Edições Almedina.
- Decreto-Lei n.º 3/2019, de 10 de janeiro do Conselho de Ministros (2019). *Boletim Oficial*: I Série, n.º 3/2019, 1º Suplemento. <https://bit.ly/3Ue2OM0>
- ERIS (2021a). *Relatório de Atividades: Celebração do Dia Mundial da Saúde-2021*. ERIS.
- ERIS (2021b). *Relatório: Implementação do Plano de Ação para a comemoração do Dia Mundial da Segurança Sanitária de Alimentos-2021*. ERIS.

- ERIS (2021c). *Relatório: Implementação do Plano de Ação para a comemoração da Semana Internacional da Segurança do Medicamento-2021*. ERIS.
- ERIS (2022a). *Plano Estratégico de Comunicação*. ERIS.
- ERIS (2022b). *Relatório de Atividades: Celebração do Dia Mundial da Saúde-2022*. ERIS.
- ERIS (2022c). *Relatório de Atividades: Celebração do Dia Mundial da Segurança Sanitária de Alimentos-2022*. ERIS.
- ERIS (2022d). *Relatório: Implementação da Semana Internacional da Segurança do Medicamento-2022*. ERIS.
- ERIS (2023a). *Relatório de Atividades: Celebração do Dia Mundial da Saúde-2023*. ERIS.
- ERIS (2023b). *Relatório de Atividades: Celebração do Dia Mundial da Segurança Sanitária de Alimentos-2023*. ERIS.
- ERIS (2023c). *Relatório: Implementação da Semana Internacional da Segurança do Medicamento-2023*. ERIS.
- ERIS (2024). *Sítio eletrónico da ERIS*. <https://bit.ly/403Khpo>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations & World Health Organization (2021). *A guide to World Food Safety Day-2021*. <https://bit.ly/406GQOz>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations & World Health Organization (2023). *Food standards save lives: A guide to World Food Safety Day-2023*. <https://bit.ly/40drYht>
- Heller, B., Jacobi, G., & Borges, J. (2020). Por uma compreensão da desinformação sob a perspectiva da ciência da informação. *Ciência da Informação*, 49(2). <https://bit.ly/4dUC5el>
- Ireton, C., & Posetti, J. (2019). *Jornalismo, Fake News & Desinformação: Manual para Educação e Treinamento em Jornalismo*. <https://bit.ly/4eOVNt5>
- Lei n.º 103/VIII/2016, de 6 de janeiro da Assembleia Nacional (2016). *Boletim Oficial: I Série, n.º 1/2016*, <https://bit.ly/4eMnGCl>
- Lopes, F., & Araújo, R. (2020). As doenças na imprensa portuguesa: retrato de uma década. In F. Lopes & R. Araújo (Eds.). *As doenças na imprensa*

- portuguesa: retrato da década (5-10)*. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. <https://bit.ly/3Ua9zOY>
- Lopes, F., Araújo, R., & Schulz, P. (2021). Comunicar em Saúde em tempos de pandemia: Qual o Nosso Papel Enquanto Acadêmicos de Comunicação? Nota Introdutória. *Comunicação e Sociedade*, 40, 7-14. <https://bit.ly/4f9l5Sq>
- Lozano, E. S., Balonas, S., & Ruão, T. (2020). As estratégias de relações públicas nos média sociais: análise de campanhas para a mudança social no setor da educação em Espanha e Portugal. *Comunicação e Sociedade*, vol. especial, 175-196. <https://bit.ly/3Y7LB89>
- Mcluhan, M. (1972). *A galáxia de Gutenberg; a formação do homem tipográfico*. São Paulo: Editora da USP.
- Melo, A. D., Ruão, T., Balonas, S., Alves, M., & Ferreira, M. (2023). *Guia de Comunicação em Saúde: Boas Práticas*. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade; Direção Geral de Saúde; Plano Nacional de Saúde 2030. DOI: 10.21814/1822.78904
- Moreno, J., Narciso, I., & Sepúlveda, R. (2021). Dinâmicas de circulação de conteúdo (des)informativo sobre a COVID-19 no WhatsApp, nos media e nas redes sociais online. *Observatorio (OBS\*) Journal* (Special issue), 03-23. <https://bit.ly/3NCd1xP>
- Müller, M., & Braun, C. (2021). Guiding or Following the Crowd? Strategic Communication as Reputational and Regulatory Strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(4), 670-686. <https://bit.ly/3Ysd3lz>
- Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura & Organização Mundial da Saúde (2022). *Guia para o Dia Mundial da Segurança dos Alimentos-2022*. <https://bit.ly/3BTfxxq>
- Organização Pan-Americana da Saúde (2020). Entenda a infodemia e a desinformação na luta contra a COVID-19: Kit de ferramentas de transformação digital. <https://bit.ly/4hdn3TE>
- Pinheiro, M. M. K., & Brito, V. P. (2014). Em busca do significado da desinformação. *DataGramaZero - Revista de Informação*. 15(6).
- Ripoll, L., & Matos, J. C. (2020). O contexto informacional contemporâneo: o crescimento da desinformação e suas manifestações no ambiente digital. *Informação@Profissões*, 9(1), 87-107. <https://bit.ly/40991g0>

- Ruão, T. (2004). O estado da arte em Comunicação Organizacional. 1900-2000: um século de investigação. *Actas do III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO*, vol. IV. <https://bit.ly/40bbNRY>
- Ruão, T., Lopes, F. & Marinho, S. (2012). Comunicação e Saúde, dois campos em intersecção. *Comunicação e Sociedade*, número especial, 5-7.
- Sampaio, R. C., & Lycarião, D. (2021). *Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação*. Brasília: Enap.
- Silva, F. C. C. (2022). A Sociedade da Desinformação. *Logeion: Filosofia da Informação*, 9(1), 143-161. <https://bit.ly/3A3Q8Am>
- Uppsala Monitoring Centre (2021). #MedSafetyWeek 2021-Social media posts. <https://bit.ly/409tK3l>
- Uppsala Monitoring Centre (2022). #MedSafetyWeek 2022-Social media posts. <https://bit.ly/3AgbXwy>
- Uppsala Monitoring Centre (2023). #MedSafetyWeek 2023-Social media posts. <https://bit.ly/3NulCTh>
- World Health Organization (2021a). *WHO public health research agenda for managing infodemics*. Geneva: WHO. <https://bit.ly/3zRjthy>
- World Health Organization (2021b). *World Health Day-2021*. <https://bit.ly/4h3S0df>
- World Health Organization (2022). *World Health Day-2022*. <https://bit.ly/40gEGMi>
- World Health Organization (2023). *75 years of improving public health*. <https://bit.ly/3A4f3nm>

## A COMUNICAÇÃO INTERNA DAS UNIVERSIDADES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

---

ALINE MORENO

*Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS)  
Universidade do Minho (UM) – Portugal*

JOSÉ GABRIEL ANDRADE

*Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS)  
Universidade do Minho (UM) - Portugal*

TERESA RUÃO

*Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS)  
Universidade do Minho (UM) - Portugal*

### 1. INTRODUÇÃO

A Comunicação Interna tem como função elaborar estratégias que evidenciem a importância da cultura organizacional, além de engajar todos os públicos internos para reafirmar os seus valores éticos e morais. É de responsabilidade do gabinete que gere essa responsabilidade lidar e comunicar com a diversidade entendendo os perfis variados dos colaboradores (Pinheiro & Reis, 2021). Na contemporaneidade, as organizações estão recorrendo ao uso das tecnologias de informação e comunicação, como a comunicação *online*, que para Andrade (2020), não é apenas uma componente teórica do dia a dia que envolve equipamentos, imagens e conversas, sendo imperativo o uso de todo aparato tecnológico nas estratégias de comunicação, tendo em vista os objetivos de posicionamento, imagem e reputação. No entanto, é importante mencionar que o avanço da tecnologia na comunicação trouxe dificuldade na interação física dos colaboradores, o que dificulta a partilha da missão, visão e valores, além de reduzir a capacidade de criação, manutenção e partilha da cultura e identidade organizacional (Ruão, Neves & Zilmar, 2017). Neste aspeto, vale ressaltar que a participação das organizações no espaço digital não garante resultados

positivos à imagem, por isso é essencial refletir e conhecer os desafios e a vulnerabilidade a que estão expostas (Mesquita, Ruão, & Andrade, 2020). Percebe-se que o desafio da comunicação interna nas universidades é o de compreender as ferramentas e implementar práticas de uma forma estratégica, visando a comunidade acadêmica como um todo e não somente usar as ferramentas de uma forma operacional.

As instituições de ensino superior, atualmente, através das atividades de empreendedorismo acadêmico, da investigação e do financiamento externo, trazem um diferencial que pode influenciar no momento da escolha de onde estudar. Por isso as competências de comunicação das universidades devem valorizar esses incentivos como ponto de partida para planejar a sua comunicação estratégica, sem deixar de cumprir a missão social a qual se propõem (Silva, Ruão, & Gonçalves, 2021).

Embora o foco do estudo não seja necessariamente o contexto português, tendo em vista as palavras-chave do protocolo metodológico, vale ressaltar que, desde a década de 1.990, as universidades portuguesas perceberam uma vantagem em estabelecer gabinetes de comunicação com a intenção de planejar e executar estratégias, isso porque houve um aumento do número de candidatos além de redução do financiamento estatal, que gerou um ambiente de concorrência e a necessidade de desenvolver estratégias de comunicação, tendo os potenciais alunos como público-alvo (Silva, Ruão, & Gonçalves, 2016). Pelas razões apontadas se nota que a comunicação estratégica passou a ser muito importante nesse novo modelo de comunicar das universidades. Nesse sentido, além de alcançar potenciais alunos, cabe as universidades darem a devida atenção à comunidade acadêmica por meio da comunicação interna.

O objetivo do presente artigo é analisar as práticas de comunicação interna das universidades visando alcançar, informar e envolver a comunidade acadêmica. Trata-se de um estudo de caráter exploratório, realizado através de uma revisão sistemática da literatura, com critérios de inclusão e exclusão previamente estabelecidos e visando compreender o que os artigos em periódicos e de conferência

apresentam no intervalo escolhido. Para realizar a revisão sistemática utilizamos o *software State of the Art Through Systematic Review*, StArt, versão 3.4 Beta, um programa que facilita a filtragem dos artigos de acordo com o protocolo metodológico, diminuindo o risco de viés. O assunto é relevante e atual devido ao valor das universidades no desenvolvimento da comunidade acadêmica e, assim como uma empresa, precisa comunicar e divulgar os feitos de maneira eficaz tendo estratégias que visam suprir seus objetivos.

## 2. COMUNICAÇÃO INTERNA

O termo Comunicação Interna surgiu no final dos anos 1950 para distinguir da comunicação externa, que são partes de um sistema amplo (Ruão, 2005). No entanto, após 50 anos, a comunicação interna passou por alterações por causa do aparecimento dos novos média digitais e dos investimentos que foram realizados com grandes resultados para as organizações (Massuia, 2014). A comunicação é um processo que deve ser transparente de significados entre o emissor e o recetor, isto é, embora existam diversos modos de comunicar, o entendimento deve ser prioridade bem como obter *feedback*, pelo que um modelo simétrico bidirecional é sempre o mais indicado (Carvalho, 2016). No entanto, muitos profissionais e organizações entendem que os novos mídias não são como os veículos tradicionais, pois recorrem às práticas denominadas assimétricas ou unilaterais, que consiste na falta de troca de informações. Sendo assim, a comunicação sem o retorno do público pode ser conhecida como propagandista por conter estratégias que buscam a influência (Grunig e Hunt, 1984). Por outro lado, Andrade (2016) defende que a falta do *feedback* pode caracterizar uma negligência da organização.

Entende-se que o processo comunicativo é complexo e que serve como suporte para um modelo de gestão que deve ser bem estruturado para que a organização supere os seus desafios. Isso justifica o porquê da comunicação estar no núcleo da gestão organizacional assenta em relacionamentos interpessoais, visto que a má compreensão entre os

colaboradores e gestores pode gerar conflitos e, conseqüentemente, impedir a organização de atingir os seus objetivos estratégicos. Sendo assim, a comunicação interna pode ser considerada uma ferramenta estratégica para o exercício da liderança e gestão de negócios (Carvalho, 2016).

Percebe-se, portanto, que a comunicação interna é a responsável pela transformação de dentro para fora, isto é, cria relacionamentos, entendimento da cultura organizacional e sentimento de pertença. Vale ressaltar que são várias as maneiras de conseguir uma comunicação eficaz, entretanto, é primordial conhecer os públicos internos de maneira que o profissional consiga segmentá-los para assim os reter e instigar. A segmentação e o diagnóstico proporcionam informações que ajudam a estabelecer a melhor função de comunicação que deve ser: informativa, integrativa, retroativa, construtora de imagem, transformadora, sinalizadora e comportamental (Ventura, 2012). De acordo com os autores França e Leite (2007), a comunicação interna é um instrumento importante de informação e motivação os colaboradores, isso justifica a importância da relação entre os setores de Comunicação e Recursos Humanos. No entanto, é importante que as estratégias do planejamento estejam baseadas no diagnóstico de comunicação da empresa visto que nele estarão especificadas as prováveis falhas, e outros dados importantes para definir prioridades e segmentar os públicos internos.

O papel do gestor de comunicação é de extrema importância por ser um dos transmissores da mensagem onde, na maioria dos casos, a comunicação é de mão dupla. Isso quer dizer que o líder deve estar ciente dos objetivos da organização, visando facilitar não só a circulação, produção e gestão da informação, mas também a interação e a relação de todos os agentes envolvidos. Sendo assim, os colaboradores devem estar informados sobre os fatores internos e externos que podem influenciar na execução de suas atividades como: reformas e leis trabalhistas, despedimentos e alargamento da instituição políticas salariais, entre outros (Carvalho, 2016).

A comunicação interna apresenta relações estreitas com a abordagem do *Endomarketing*, uma proposta do campo do Marketing voltada para a análise de intervenção no contexto interno. É importante ressaltar que há frequentemente uma confusão entre os dois conceitos, mesmo tendo as terminologias e definições diferentes. No caso, a comunicação interna deve ser vista como um filtro que gere a entrada e a saída de informações da organização, já o *endomarketing* trabalha a missão, visão e valores da empresa com treinamentos, medidas de estratégias de recursos humanos e padrões de serviço (Stivelberg, 2011). De acordo com Kunsch e Krohling (2002), o *endomarketing* percebe o colaborador como um cliente interno, em contrapartida, a comunicação interna enxerga o colaborador como uma peça central e fundamental na organização em que trabalha. Logo, identifica-se a importância de trabalhar a partir de ambas as perspectivas visando suprir os objetivos estratégicos da organização.

## 2.1. COMUNICAÇÃO INTERNA NAS UNIVERSIDADES PORTUGUESAS

A globalização tem influenciado vários setores da sociedade, dentre eles as universidades e isso acontece pelo fato do ensino superior ter como meta preparar o aluno e futuro profissional para essa nova realidade (Tsang, Aubrey, & Yuan, 2023). Neste âmbito, é importante perceber o papel da comunicação organizacional e as estratégias utilizadas pelas universidades visando cumprir e suprir as necessidades da comunidade acadêmica. As universidades têm a missão de promover e acompanhar o progresso das sociedades através do ensino, da investigação e da extensão às comunidades (Silva et al., 2021). O impacto da comunicação efetiva tornou-se um tópico de interesse na literatura por causa da experiência e consequência de interação que traz nas organizações, e a interação entre os públicos internos deve estar moldada por mensagens verbais e não verbais (Sadia, Mohd, & Sanif, 2016).

Em Portugal, existe um guia de apoio à comunicação interna das entidades públicas datado em 17 de abril de 2020. Nesse guia há informações sobre como gerir a comunicação interna em meio à crise da COVID-19. Entretanto, mesmo sendo direcionado às instituições

públicas é possível encontrar guias de universidades com finalidades diferentes, isso significa que cada universidade possui a sua própria estratégia de comunicação interna. Neste contexto, mesmo havendo uma certa semelhança na estrutura dos projetos (índice, introdução, objetivos, orientações), as políticas de comunicação são direcionadas em concordância com os objetivos de cada instituição de ensino superior.

O modelo de gestão da comunicação das universidades públicas portuguesas alterou de forma gradativa devido ao crescimento do interesse nas instituições de ensino. Na década de 1.980, as universidades valorizavam a procura e a divulgação universal e igualitária do conhecimento, sendo neste momento que se afirma a implicação social destas instituições e, conseqüentemente, a importância da comunicação. Até o final da década de 1.990, as universidades públicas de Portugal recorriam a suportes e meios de comunicação muito tradicionais, com o uso de brasões medievais e armas e, assim, promoviam a comunicação unidirecional. Isso acontecia porque na época acreditavam que o rigor científico e a qualidade do ensino eram suficientes para criar e manter uma imagem positiva das instituições. Todavia, esse pensamento e a própria identidade das universidades foram mudando com o passar dos anos (Ruão, 2005). De acordo com Ramos (2023), a comunicação da ciência em Portugal afirmou-se por volta de 1.996 com o programa “Ciência Viva”, que teve como missão promover a cultura científica na sociedade. Entretanto, o edital dos Centros Interativos de Divulgação Científica só foi lançado um ano mais tarde por José Mariano Gago, Ministro da Ciência e da Tecnologia da época.

A década de 1.990 ainda foi marcada pelo crescimento do número de instituições de ensino superior em Portugal, enquanto se notava uma redução do financiamento estatal, bem como a diminuição de candidatos às vagas ofertadas. Nesse sentido, as universidades viram como uma vantagem estabelecer Gabinetes de Comunicação para implementar estratégias: “o aumento das atividades de comunicação pelas universidades e a alteração nos seus géneros, parecem estar

estritamente relacionados com a intensificação da concorrência e o desenvolvimento da dimensão empresarial destas organizações” (Ruão, 2008, p. 464). Além do mais, vale ressaltar a responsabilidade dos gestores com a identidade e imagem, assim como o processo de comunicação interna e externa (Ruão, 2005). Neste sentido, atualmente, as redes sociais dão suporte e grandes oportunidades, pois criam interações, relações e ainda oferecem vantagens quando as estratégias são bem definidas (Sideri, Filippopoulou, & Rouvalis, 2017). No entanto, vale ressaltar que a participação das organizações no espaço digital não garante resultados positivos para a construção da imagem, sendo essencial refletir e conhecer os desafios e a vulnerabilidade a que estão expostas (Mesquita et al., 2020). Nessa perspectiva, a comunicação interna funciona como um importante mecanismo na gestão de crises, preservando os públicos internos como se fossem um time de “porta-vozes” que defendem e colaboram com a instituição por se sentirem pertencentes daquele ambiente (Stivelberg, 2011).

Em resumo, hoje, nota-se cada vez mais a concorrência no ensino superior. O empreendedorismo acadêmico, a investigação e o financiamento externo podem ser o diferencial no momento de escolher onde estudar, por isso as competências de comunicação das universidades devem valorizar essas vantagens como ponto de partida, a fim de cumprir a missão social a qual se propõem (Silva et al., 2021). Percebe-se que o desafio da comunicação interna nas universidades é compreender as ferramentas e implementar práticas de uma forma estratégica visando a comunidade acadêmica como um todo, e não somente, usar as ferramentas de comunicação interna de uma forma operacional.

### 3. OBJETIVOS E RELEVÂNCIA DO TEMA

Compreende-se a enorme responsabilidade das universidades frente à comunidade acadêmica tanto no ponto de vista do aprendizado quanto em desenvolver competências e oportunidades seja no campo profissional ou particular. Nesta perspectiva, é premente compreender o

papel da comunicação interna nas universidades tendo em vista a manutenção de boas relações no ambiente acadêmico. Nota-se que o tema é atual e relevante pela responsabilidade das universidades em cuidar da sua comunidade interna e a prestar contas. Neste quadro, é importante uma melhor percepção das estratégias usadas na comunicação interna para integrar, manter e divulgar os projetos com a comunidade acadêmica. Com isso, o problema de pesquisa está respaldado na seguinte pergunta norteadora: que estudos foram publicados na literatura científica sobre a comunicação interna das universidades entre 2018 e 2023?

Com uma resposta à pergunta de partida do estudo será possível alcançar o objetivo de analisar as práticas de comunicação interna das universidades, desenvolvidas para incluir e manter boas relações com o seu público interno. Como também, compreender quais foram as melhores táticas de comunicação utilizadas para alcançar a comunidade acadêmica.

Além disso, tendo em vista o intervalo estabelecido para a revisão sistemática da literatura, importa verificar se estas instituições apresentam estratégias de comunicação e que estratégias são essas, considerando, também, o momento de crise vindo da pandemia da Covid-19, presente no intervalo previamente estipulado. Neste contexto, o estudo poderá auxiliar estudantes e profissionais da área de Comunicação Estratégica como forma de consulta, para verificar os feitos das universidades direcionados à comunidade acadêmica nos últimos seis anos relatados na literatura, através de uma revisão sistemática realizada de forma organizada conforme a reflexão metodológica.

#### 4. PROTOCOLO METODOLÓGICO

A revisão sistemática da literatura, como método de investigação, teve início na área da saúde, especificamente na medicina, e surgiu com o objetivo de juntar trabalhos com sustentação teórica e prática sobre procedimentos médicos. Com o tempo, o método foi sendo usado em

outras áreas do conhecimento por possibilitar uma visão panorâmica dos estudos realizados em um determinado campo e assim ser possível tirar conclusões (Fillol & Pereira, 2020). O método é conhecido por ser transparente durante o processo e por permitir informações claras a respeito do assunto estudado. Entretanto, como em todo método científico, há limitações como a própria transparência, porque mesmo o assunto estando devidamente claro, sempre dependerá da subjetividade nas tomadas de decisões, esse é um dos motivos pelo qual os critérios de inclusão e exclusão devem estar bem definidos (Fillol & Pereira, 2020), bem como a base de dados escolhida.

Pelas razões apontadas se percebe a razão da escolha deste método, que tem caráter exploratório e se realiza por meio de uma revisão sistemática da literatura no campo da Comunicação Interna das universidades, com critérios de inclusão e exclusão conforme exige o método. Além disso, a coleta de dados dos trabalhos tem um intervalo previamente estabelecido com o objetivo de ser o mais atual possível, sendo de 2.018 a 2.023. As bases de dados escolhidas são referência nas pesquisas nacionais e internacionais e esse é o motivo da escolha do *Scopus*, *Sciens Direct* e *Web Of Science*. É importante ressaltar que os artigos foram analisados de forma crítica, verificando o risco de viés baseado no Relatório Transparente Prisma (Relatório Transparente Prisma, 2023). O *software* utilizado para auxiliar na filtragem dos artigos foi o *State of the Art Through Systematic Review*, StArt, versão 3.4 Beta.

#### 4.1. CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO

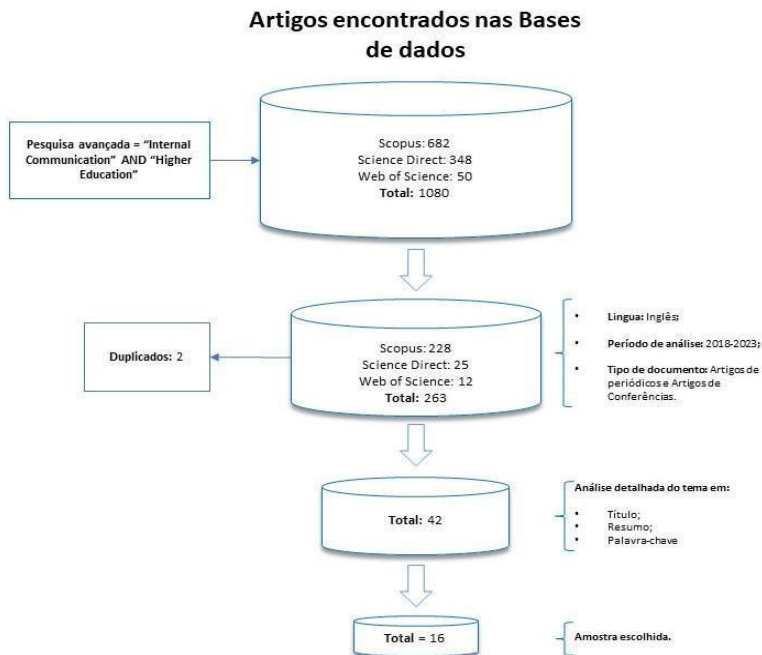
Como já mencionado, foram escolhidas três bases de dados: *Scopus*, *Sciens Direct* e *Web Of Science*. No primeiro momento, a pesquisa avançada foi realizada com as palavras-chave: “*Internal Communication*” AND “*Higher Education*”, onde foi encontrado um total de 1.080 artigos. No primeiro filtro, os critérios de inclusão foram: idioma inglês, o intervalo de 2018 até 2023 e o tipo de documento (artigos de periódicos e artigos de conferência), nesse momento, o total de artigos reduziu para 263. O segundo filtro foi a leitura e análise do tema, nessa etapa, a leitura seguiu o seguinte roteiro: título, palavras-

chave e resumo, nesse processo os artigos foram reduzidos para 42. O terceiro e último filtro foi a leitura na íntegra de cada artigo, nesse momento foram selecionados os artigos que mais tinham proximidade com o assunto estudado. É importante ressaltar que para pesquisas exploratórias, a execução do Prisma é adequada por reduzir o risco de viés, que prejudica os resultados. Dentro do que se procede, a revisão sistemática facilita a discussão por fornecer uma visão panorâmica sobre o assunto abordado no estudo.

Os critérios de exclusão foram: todos os artigos com idiomas diferentes do inglês, artigos fechados para consultas, artigos com resultados contraditórios, artigos que não tinham relação com a comunicação interna das universidades e artigos duplicados. No caso, foram constatados dois artigos que foram excluídos por causa da duplicidade, como mostra a figura 1.

Para a análise, foram encontrados vários artigos com estudos de casos em diferentes países e Portugal apareceu em dois artigos. Os textos sobre Portugal, não puderam entrar para discussão pelo fato das investigações estarem relacionadas com o *endomarketing* nas universidades e não com a comunicação interna, e que como foi demonstrado são conceitos diferentes, logo foram excluídos.

**FIGURA 1.** Fluxograma dos Artigos Encontrados nas Bases de Dados



Fonte: elaboração própria

Como demonstrado no fluxograma, a amostra escolhida para a discussão incluiu 16 artigos, que estavam dentro dos critérios previamente estabelecidos. A nível de curiosidade, a palavra-chave que mais apareceu na primeira filtragem foi COVID-19, mas isso pode estar atrelado ao contexto do intervalo escolhido para análise, cuja intenção era deixar o artigo mais atual possível.

## 5. RESULTADOS

A filtragem da presente revisão sistemática da literatura deu origem a um total de 16 artigos publicados na língua inglesa, com objetivos diferentes, mas todos com pesquisas no âmbito da comunicação interna

das universidades. Essas características podem ser observadas nos quadros 1,2 e 3, que evidenciam os autores, títulos dos estudos, objetivos e respectivos anos de publicação.

**QUADRO 1.** Resultados do intervalo de 2.023 a 2.022

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Ano</b>
Salman, S.M., Hamed, S.A., & Faisal, M.Z.	<i>Leadership and internal communication strategies in public organizations: analytical research</i>	Avaliar o tipo e a força da relação entre comunicação interna e diferentes formas de liderança.	2.023
Karpusha, V., Shkolnyk, I., Chomous, A., & Mayboroda, T.	<i>Sumy State University: Adaptation of management to wartime conditions</i>	Verificar como garantir a eficácia do funcionamento das universidades com técnicas de gestão de crise em tempos de guerra.	2.023
Nguyen, C.M.A., & Ha, M.-T.	<i>The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam</i>	Examinar o papel mediador do envolvimento dos funcionários conceituado tanto no envolvimento no trabalho quanto no envolvimento na organização.	2.023
Volk, S.C., Vogler, D., Fürst, S., Schäfer, M., S., & Sörensen, I.	<i>Role conceptions of university communicators: A segmentation analysis of communication practitioners in higher education institutions</i>	Compreender o posicionamento dos comunicadores das instituições de ensino superior face à liderança organizacional.	2.023
Pranitasari, D.	<i>Development of Work Engagement Model Based on Organizational Culture Method</i>	Determinar como o efeito da comunicação interna, justiça organizacional, recompensas intrínsecas e autodesenvolvimento no engajamento no trabalho do docente é avaliado em termos de cultura organizacional.	2.022
Nasser, A.A., & Jais, J.	<i>HR Development in Saudi Public Universities: The Role of Organizational Culture and Communication</i>	Examinar a influência da cultura organizacional e da comunicação no desempenho de RH entre acadêmicos.	2.022

Fonte: elaboração própria

**QUADRO 2.** Resultados do intervalo de 2.021 a 2.020

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Ano</b>
Yeomans, L. & Bowman, S.	<i>Internal crisis communication and the social construction of emotion: university leaders' sensegiving discourse during the COVID-19 pandemic</i>	Revelar como as narrativas com sentido de liderança constroem a emoção na relação com o público.	2.021
Bolat, Y., & Korkmaz, C.	<i>Social Values and Life Skills as Predictors of Organizational Culture: A Study on Teachers</i>	Investigar o papel dos valores sociais e das habilidades para a vida como mediadores da cultura organizacional.	2.021
Zaumane, I.	<i>Strategic internal communication: analysis of the practices of regional higher educational institutions of Latvia</i>	Analisar quem gere, atualmente, a função de comunicação interna de quatro universidades regionais da Letônia e até que ponto a comunicação interna pode ser considerada estratégica.	2.021
Barquero, J.D., Sanmartín, M.C., & Segura, L.R..	<i>Digital skills as a vehicle for university organizational culture</i>	Destacar a complexidade no layout da comunicação interna em uma realidade universitária.	2.021
Seikkula-Leino, J., & Salomaa, M.	<i>Entrepreneurial competencies and organisational change-assessing entrepreneurial staff competencies within higher education institutions</i>	Examinar o pensamento e as ações empreendedoras em nível individual e organizacional no contexto das instituições de ensino superior.	2.020
Nadeak, B., & Naibaho, L.	<i>Motivation and hrm factors relation to the employee loyalty</i>	Examinar o papel da educação e treinamento, comunicação interna, cultura organizacional e motivação na lealdade dos funcionários.	2.020

Fonte: elaboração própria

**QUADRO 3.** Resultados do intervalo de 2.020 a 2.018

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Ano</b>
Anumudu, C.E., Yasin, M.A.-I., Ghazali, A.H.A., & Alsagoff, S.A.S.	<i>Immediacy factors as solutions to email satisfactory communication among South-East Nigerian academic staff: Structural equation modeling and preliminary findings</i>	Avaliar se os fatores de imediatismo pode influenciar sua comunicação satisfatória por e-mail.	2.020
Thelma, E., Olatunji, R., Amodu, L., Odiboh, O., & Imhonopi, D.	<i>Nomenclature and functions of corporate communication units of nigerian universities: A comparative examination</i>	Desvendar os diversos termos de unidades de comunicação corporativa dentro das universidades.	2.020
MuszyÅska, K., & Marx, S.	<i>Communication management practices in international projects in Polish and German higher education institutions</i>	Observar como as práticas de gestão da comunicação estão sendo implementadas em projetos cofinanciados pela União Europeia ou outros programas regionais, realizados numa universidade polaca e numa universidade alemã.	2.019
Jadric, I., & Kovacevic, S.	<i>The usage of social media in marketing communication of Croatian institutions of higher education</i>	Analisar a influência e a utilização das redes sociais no contexto geral das instituições de ensino superior.	2.018

Fonte: elaboração própria

Nota-se que os títulos e os objetivos são diversificados, por isso torna-se necessário recorrer à literatura dos artigos na íntegra para evitar viés, além de verificar se de fato terá utilidade para o presente estudo, conforme mencionado no protocolo metodológico.

## 6. DISCUSSÃO

Ao analisar os artigos selecionados apareceram vários aspetos relevantes referentes à comunicação interna das instituições de ensino superior com a comunidade académica, isto é, grupos pertencentes às universidades como professores, alunos e funcionários. O estudo de caso realizado na Finlândia em 2.020 constatou que as universidades devem apoiar a abertura da comunicação para suscitar mais discussões sobre os

seus objetivos organizacionais, ou seja, a comunidade acadêmica deve participar de modo mais ativo no momento da escolha dos objetivos das instituições de ensino (Seikkula-Leino & Salomaa, 2020). Essa abertura pode ser justificada pela relação positiva existente entre a educação, formação, cultura organizacional, lealdade, motivação e comunicação interna (Nadeak & Naibaho, 2020). Além disso, a literatura evidencia que as recompensas verbais são bem avaliadas quando há lideranças com abordagens distintas, como a abordagem transacional, que consiste no foco em recompensas e punições, e a abordagem transformacional, cujo foco é na inspiração e motivação (Salman, Hamed, & Faisal, 2023).

Uma pesquisa realizada com 200 docentes da Faculdade de Economia da zona oriental de Jacarta, Indonésia, demonstrou que o engajamento dos professores no trabalho tem relação com a comunicação interna, principalmente quando a universidade é considerada justa e atribuiu recompensas intrínsecas. O estudo demonstrou ainda que essas variáveis são eficazes para melhorar o bem-estar da comunidade acadêmica. (Pranitasari, 2022). Segundo Nasser e Jais (2022), a gestão de recursos humanos das universidades recebe impacto positivo quando a comunicação interna e a cultura organizacional estão bem consolidadas. Essa afirmação também é confirmada pelos autores Bolat e Korkmaz (2021) que indicam os professores como mediadores da cultura organizacional, dos valores sociais e das habilidades para a vida. No Vietnã, por exemplo, foi realizado um estudo com uma amostra de 255 funcionários de universidades, onde o *corpus* de análise incluía universidades privadas e públicas, sendo 49% dos dados de universidades privadas localizadas na província Binh Duong e 51% dos dados de universidade pública. Os resultados mostraram a comunicação interna como uma mediadora do engajamento do trabalho realizado nos *campi*, aumentando, assim, o desempenho dos colaboradores de um modo significativo (Nguyen & Ha, 2023). O estudo realizado com 425 universitários na Arábia Saudita relatou que a implementação bem-sucedida da comunicação interna melhorou o desempenho das universidades no domínio dos recursos humanos (Nasser & Jais, 2022).

De acordo com uma pesquisa realizada com seis universidades localizadas no sudoeste da Nigéria, deve-se ter cuidado com a escolha do nome dado aos gabinetes de comunicação das universidades já que esse fator demonstra suas funções e influências com a comunidade acadêmica. Diante disso, no contexto do estudo, 41,4% dos entrevistados não sabiam o nome da unidade de comunicação da instituição de ensino superior e, para os autores, a falta da informação pode ter afetado o desempenho da comunicação (Thelma, Olatunji, Amodu, Odiboh, & Imhonopi, 2020). Na Letónia, um estudo com as entrevistas semiestruturadas com seis instituições de ensino superior mostrou como a comunicação está cada vez mais corporativa tendo em vista o objetivo de “vender” a universidade como um bom lugar para estudar, deixando a comunicação interna como uma atividade secundária, isto é, a ênfase da comunicação está voltada ao público externo. Além disso, a investigação demonstrou que a comunicação interna das seis universidades são geridas de forma diferente e que, em algumas, isso é feito com profissionais de áreas distintas da comunicação, o que explica o porquê de não haver objetivos estratégicos bem definidos para a comunidade acadêmica (Zaumane, 2021). Observa-se que um dos maiores desafios das universidades é aumentar o valor da identidade por meio de uma ideologia real e coletiva que seja incorporada na gestão cotidiana acadêmica (Barquero, Sanmartín, & Segura, 2021). Deste modo, é recomendado que a comunicação interna das universidades tenha planos e regras claras para que haja um entendimento mútuo em situações de projetos e parcerias, evitando mal-entendidos e, conseqüentemente, conflitos desnecessários (Muszyńska & Marx, 2019).

Em alguns casos, faz-se necessária a delegação de responsabilidades. Assim, existe a necessidade de um gestor específico que lidere e direcione o processo para que a implementação das estratégias de comunicação interna não seja realizada de forma fragmentada, podendo gerar crises (Zaumane, 2021). É vital reconhecer que a comunicação interna não é apenas uma formalidade nas universidades, mas sim um

componente essencial para o sucesso dos projetos, e que a falta da comunicação pode gerar desvantagens (Nadeak & Naibaho, 2020).

Em meio a crises é necessário estabelecer uma comunicação diferente daquela que é utilizada no cotidiano, muitas vezes à base de emoção no discurso da liderança, mas isso dependerá dos objetivos estratégicos (Yeomans & Bowman, 2021). No caso da Ucrânia, a *Sumy State University*, pressentindo o início de uma guerra estabeleceu previamente condições de os alunos continuarem com as aulas mesmo em meio aos alarmes aéreos e bombardeios, e para isso foi necessário estabelecer um plano financeiro e um projeto de comunicação interna, que foi desempenhado de forma *online* para que os discentes não fossem prejudicados no ano letivo (Karpusha, Shkolnyk, Chornous, & Mayboroda, 2023). Ainda no contexto de crises, um estudo de caráter qualitativo realizado em duas universidades do Reino Unido constatou que durante a pandemia da COVID-19, a estratégia de comunicação interna foi o *storytelling*, ou seja, as histórias tinham como personagens os funcionários, com características heroicas, cujo objetivo era demonstrar o desafio de viver naquele período, que foi chamado de “*new normal*”. As peças trouxeram narrativas de competência organizacional, resiliência, segurança, empatia e reconhecimento. Mesmo os autores não tendo realizado uma análise da perspectiva dos colaboradores, nota-se que a estratégia foi diferente do habitual, visto que era uma época de crise (Yeomans & Bowman, 2021). Neste contexto, entende-se a necessidade de refletir sobre as ferramentas que a comunicação interna fornece para alcançar um objetivo, que mesmo sendo específico, sempre terá que ser moldado de forma positiva para motivar os colaboradores (Nadeak & Naibaho, 2020).

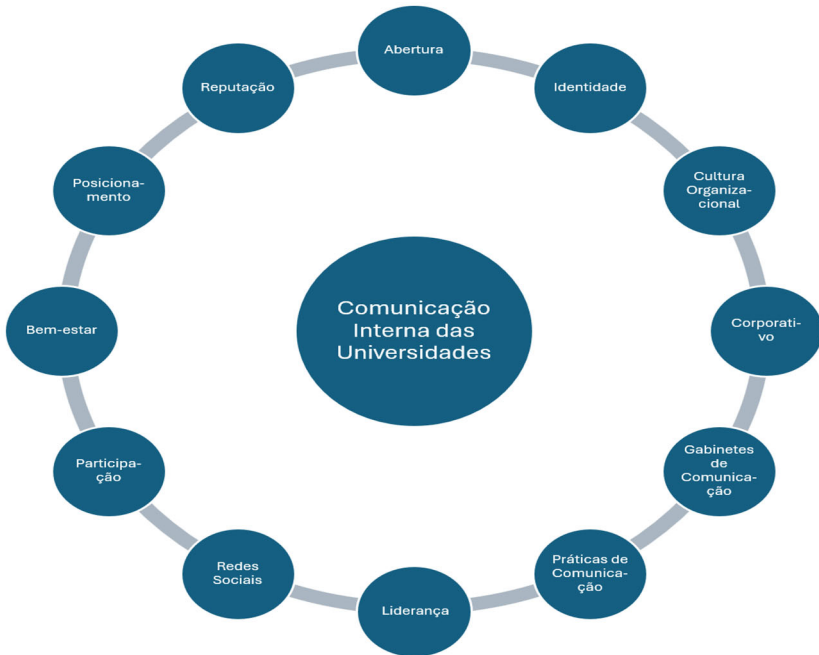
A comunicação presencial tem maior impacto na disseminação da informação corporativa de acordo com estudos, porém sendo presencial ou *online*, para que as ferramentas utilizadas sejam de fato bem implementadas, é imperioso enfatizar a importância das estratégias nas grandes organizações (Salman, Hamed & Faisal, 2023). Em 2018, um estudo mostrou que, na Croácia, as universidades privadas são, em geral, mais ativas nas redes sociais, mesmo com pouca diferença nas redes

mais populares, além de apontar que os professores têm pouco conhecimento das estratégias realizadas nas instituições de ensino superior e, isso pode ser considerado uma limitação (Jadrić & Kovačević, 2018).

É importante ressaltar que as ferramentas incluem valores sociais que devem ser analisados antes de as colocar em prática (Bolat & Korkmaz, 2021). A tática da documentação facilmente partilhada entre a comunidade acadêmica apareceu na literatura em um estudo de caso múltiplo realizado na Polônia e Alemanha. Segundo os autores não houve diferenças significativas nas práticas de comunicação destas universidades, mesmo os projetos analisados tendo métodos e graus variados, ainda sugeriram que as fases da realização dos projetos das universidades em questão podem ter afetado a satisfação dos participantes com a comunicação interna, por isso aconselharam dinamismo em situações de realização de práticas de comunicação, mesmo quando o assunto for referente a mudanças dos requisitos dos projetos (Muszyńska & Marx, 2019).

O estudo realizado com 189 comunicadores de 42 instituições de ensino superior da Suíça enfatizou a importância das estratégias para o fortalecimento da reputação e da voz crítica na compreensão do papel do comunicador no ambiente acadêmico, permitindo um posicionamento mais claro das universidades face à liderança organizacional (Volk, Vogler, Fürst, Schäfer, & Sörensen, 2023). Um estudo que demonstrou claras influências continentais teve como objeto de pesquisa universidades da Espanha (Universidade de Málaga e a *ESERP Business & Law School*) e do México (Universidade Autónoma de Tamaulipas e a Universidade do Vale do México). O objetivo do estudo de caso múltiplo era analisar a utilização do meio digital como ferramenta para transmitir a cultura organizacional. Assim foi constatado um elevado sentimento de pertença institucional nas universidades mexicanas, enquanto na Espanha existe uma evidente diferença entre as universidades públicas e privadas, sendo que na pública o sentimento de pertencimento é maior (Barquero et al., 2021).

Pode-se perceber que a revisão sistemática possibilita uma visão panorâmica dos principais temas e orientações sobre um determinado assunto. Nesse sentido, segue abaixo uma demonstração das principais temáticas encontradas no presente artigo.



Fonte: elaboração própria

Nota-se que a literatura no intervalo de 2,018 a 2,023 evidencia algumas temáticas, estratégias e ferramentas utilizadas no contexto da comunicação interna das instituições de ensino superior, mas convém referir que há informações nos artigos que não constam no presente artigo por não estarem de acordo com os objetivos estabelecidos.

## 7. CONCLUSÃO

A literatura evidencia que quando a comunicação interna é implementada de forma estratégica, acaba servindo como um suporte para um modelo de gestão. Nesta perspectiva, de acordo com a autora Teresa Ruão (2005), devido à globalização, que tem influenciado vários

setores da sociedade, ao empreendedorismo acadêmico e à necessidade de acompanhar o progresso, as universidades tiveram de adotar orientações mais empresariais, de forma gradativa, o que implicou que os gestores de comunicação tivessem mais cuidado pela identidade e imagem organizacional, tanto para o público interno quanto para o externo.

Neste contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar as práticas de comunicação interna das universidades, desenvolvidas para alcançar, incluir e manter boas relações com a comunidade acadêmica, além de compreender as estratégias adotadas em situações de crise. Para o efeito, foi realizado um estudo de caráter exploratório por meio de uma revisão sistemática da literatura em três base de dados com o intervalo de seis anos, de 2018 a 2023.

A revisão sistemática é um método conhecido por ser transparente durante todo o processo e por trazer uma visão clara das informações sobre o assunto estudado (Fillol & Pereira, 2020). É um método que tem como característica a necessidade de serem definidos critérios de inclusão e exclusão, podendo ser auxiliado com o uso de *software* para a filtragem dos artigos.

A contribuição da presente revisão sistemática da literatura para a investigação no campo é ter sistematizado o conhecimento a partir de uma visão panorâmica das principais temáticas envolvendo a comunicação interna das universidades no período estabelecido. Neste contexto, pode-se deduzir que o presente estudo pode vir a ser um suporte de consulta para a compreensão dos assuntos relatados em artigos de periódicos e de conferência de vários países, e para melhorar a percepção das estratégias utilizadas com diferentes objetivos, visando a comunidade acadêmica. A filtragem com o idioma inglês, as bases de dados e os critérios de inclusão e exclusão contribuíram para alcançar os 16 artigos publicados na literatura científica. Os estudos publicados foram realizados em várias partes do globo, trazendo uma visão mais ampla da comunicação das universidades com relação ao seu público interno. Neste contexto, convém destacar que parte dos artigos

direcionados à comunidade interna faz referência a comunicação externa, isso pode ser justificado pelo fato haver instituições de ensino superior com orientações mais parecidas com as empresariais. Embora esse não seja o objetivo do presente estudo, evidencia-se que a pesquisa exploratória demonstrou a importância da comunicação sendo utilizada de forma estratégica visando não só o público externo, como também a comunidade acadêmica.

É relevante apontar que, no geral, os canais e as temáticas visando esse público não fugiram das tradicionais, sendo: *e-mails* corporativos, redes sociais, documentação partilhada e pesquisas de verificação de lealdade, imagem, satisfação, sentimento de pertença, entre outros. O ponto positivo é que essas ferramentas continuam gerando resultados, todavia, não há na literatura, dentro dos critérios estabelecidos, um estudo de caso com uma tática inovadora com o objetivo de integrar a comunidade acadêmica e divulgar projetos. No entanto, essa inovação pode não ter acontecido devido ao contexto da pandemia da COVID-19, que está presente no intervalo escolhido. Observa-se no decorrer dos filtros do protocolo metodológico uma gama de artigos citando a pandemia.

## 8. AGRADECIMENTOS/APOIOS

A realização do presente estudo contou com o apoio e incentivo financeiro por meio de fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P. Expresso, também, a minha gratidão aos investigadores do CECS – Centro Estudos de Comunicação e Sociedade, do qual honrosamente faço parte.

## 9. REFERÊNCIAS

Andrade, J. G. (2016). Relações públicas e mídia sociais: os desafios da gestão com os públicos. In M. Túniz López & C. Costa-Sánchez (Eds.), *Interação organizacional na sociedade em rede: os novos caminhos da comunicação na gestão das relações com os públicos* (pp. 121-136). Sociedad Latina de Comunicación Social. <https://bit.ly/3AhHRsU>

- Andrade, J. G. (2020). Crises, tecnologias e mídia sociais: uma reflexão sobre os novos períodos de turbulência. In M. Oliveira, J. Machado, J. Sarmento & M. C. Ribeiro (Eds), *Sociedade e crise(s)* (pp. 109-113). UMinho Editora. <https://bit.ly/40BhpVz>
- Anumudu, C. E., Yasin, M. A-I., Ghazali, A. H. A., & Alsagoff, S. A. S. (2020). Immediacy factors as solutions to email satisfactory communication among South-east Nigerian Academic staff: structural equation modeling and preliminary findings. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 212-234. <https://bit.ly/3Ax8xpw>
- Bolat, Y., & Korkmaz, C. (2021). Social values and life skills as predictors of organizational culture: a study on teachers. *SAGE Open*, 11(2). <https://bit.ly/4fhVdVg>
- Barquero, J.D., Sanmartín, M.C., & Segura, L.R. (2021). Digital skills as a vehicle for university organizational culture. *Revista Latina de Comunicación Social*, (79), 17-33. <https://bit.ly/3AyqUKH>
- Carvalho, C. N. (2016). *O papel da comunicação interna em rede para o comprometimento dos colaboradores face à cultura nas organizações - Estudo de caso: A intranet da NOS*. [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. <https://bit.ly/4fAD30I>
- Fillol, J., & Pereira, S. (2020). Crianças, jovens e notícias: uma revisão sistemática da literatura a partir da Communication Abstracts. *Comunicação e Sociedade*, 37, 147-168. <https://bit.ly/4fd7IRX>
- França, F., & Leite, G. (2007), *A Comunicação como estratégia de recursos humanos*. Qualitymark.
- Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Edition illustrated. Publisher.
- Jadrić, I., & Kovačević, S. (2018). The usage of social media in marketing communication of Croatian institutions of higher education. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 6(1), 99-112. <https://bit.ly/3Cga6Zu>
- Karpusha, V., Shkolnyk, I., Chornous, A., & Mayboroda, T. (2023). Sumy State University: Adaptation of management to wartime conditions. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 140-152. <https://bit.ly/4hu4z1s>
- Kunsch, M., & Krohling, M. (2002) *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. (2ª ed). Summus Editorial.

- Massuia, T. (2014). Comunicação interna: primórdios e atualidade. *Colloquium Humanarum*, 11(Especial), 340-346. <https://bit.ly/4hu4Bq6>
- Mesquita, K., Ruão, T., & Andrade, J. G. (2020). Transformações da comunicação organizacional no contexto digital: novas práticas e desafios nas mídias sociais. Dinâmicas comunicativas e transformações sociais. *Atas das VII Jornadas Doutorais em Comunicação & Estudos Culturais*, 281-303. <https://bit.ly/3YDh4z3>
- Muszyńska, K., & Marx, S. (2019). Communication management practices in international projects in Polish and German higher education institutions. *Procedia Computer Science*, 164, 329-336. <https://bit.ly/3YFtSoG>
- Nadeak, B., & Lamhot, N. (2020). Motivation and hrn factors relation to the employee loyalty. *Polish Journal of Management Studies*, 22(2), 261-276. <https://bit.ly/4eoAqhb>
- Nasser, A. A., & Juraifa, J. (2022). HR development in Saudi public universities: the role of organizational culture and communication. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 1318-1324. <https://bit.ly/4ehlBgG>
- Nguyen, C. M. A., & Ha, M. T. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-13. <https://bit.ly/4hunKIJ>
- Pinheiro, P. C., & Reis, P. C. (2021). The role of internal communication in pandemic times: how companies are organizing during the crisis. *Brazilian Journal of Development*, 7(1), 5333-5348. <https://bit.ly/3NW0q93>
- Pranitasari, D. (2022). Development of work engagement model based on organizational culture method. *International Journal of Instruction*, 15(2), 861-884. <https://bit.ly/4edEzEQ>
- Ramos, C. C. R. (2023). *Repositórios de instituições de ensino superior na produção e comunicação de ciência em Portugal: políticas, práticas e utilização* [Tese de doutoramento não publicada]. Universidade Beira Interior.
- Relatório Transparente Prisma. (2023). *Atualização da declaração Prisma*. <https://bit.ly/3CdgxMR>

- Ruão, T. (2005). O papel da identidade e da imagem na gestão das universidades. *IV Congresso da SOPCOM - Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*, 1-9. <https://bit.ly/3AhI5Ag>
- Ruão, T. (2008). *A comunicação organizacional e os fenómenos de identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974 – 2006*. [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório institucional da Universidade do Minho. <https://bit.ly/4hzUEaM>
- Ruão, T., Neves, R., & Zilmar, J. (2017). A comunicação organizacional sob influência tecnológica: um paradigma que veio para ficar. *CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade*, Universidade do Minho. <https://bit.ly/40xfK3l>
- Sadia, A., Mohd Salleh, B., Abdul Kadir, Z., & Sanif, S. (2016). The relationship between communication effectiveness and multicultural employees' job outcomes. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 2016 (2), 34-39. <https://bit.ly/4fzW5E6>
- Salman, S. M., Hamed, S. A., & Faisal, M. Z. (2023). Leadership and internal communication strategies in public organizations: analytical research. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4). <https://bit.ly/3UEJzvo>
- Seikkula-Leino, J., & Salomaa, M. (2020). Entrepreneurial competencies and organisational change-assessing entrepreneurial staff competencies within higher education institutions. *Sustainability*, 12(18). <https://bit.ly/3ChqJUy>
- Sideri, M., Filippopoulou, A., Rouvalis, G., Kalloniatis, C., & Gritzalis, S. (2017). Social media use for decision making process in educational settings: The Greek case for leadership's views and attitude in secondary and tertiary education. *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2857-2884. <https://bit.ly/4fSPBRh>
- Silva, S. M., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2016). O desafio da comunicação estratégica nas instituições de ensino superior: estudo do papel da comunicação na promoção da sua missão social. *Revista Comunicando*, 5(1), 218-242. <https://bit.ly/40BGmE>
- Silva, S. M., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2021). Comunicar a responsabilidade social: um modelo de comunicação para as universidades públicas portuguesas. *Estudos em Comunicação*, 33, 115-148. <https://bit.ly/3YEcAbG>

- Stivelberg, C. (2011). *Comunicação interna: gestão e prevenção de crises*. Brasília: Instituto de Educação Superior de Brasília, Departamento de pós-graduação.
- Thelma, E., Olatunji, R., Amodu, L., Odiboh, O., & Imhonopi, D. (2020). Nomenclature and functions of corporate communication units of nigerian universities: A comparative examination. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 16, 784-793. <https://bit.ly/3YRKYL3>
- Tsang, A., Aubrey, S., & Yuan, R. (2023). Multiculturalism and multilingualism in higher education: intercultural activity participation and opportunities for language learning. *International Journal of Multilingualism*, 1-17. <https://bit.ly/4fzWEOe>
- Ventura, M. M. G. (2012). *Estratégias de comunicação interna*. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. <https://bit.ly/40DMuIj>
- Volk, S. C., Vogler, D., Fürst, Si., Schäfer, M., & Sörensen, I. (2023). Role conceptions of university communicators: a segmentation analysis of communication practitioners in higher education institutions. *Public Relations Review*, 49(4). <https://bit.ly/3YDWm1Z>
- Yeomans, L., & Bowman, S. (2021). Internal crisis communication and the social construction of emotion: university leaders' sensegiving discourse during the COVID-19 pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 196-213. <https://bit.ly/3YFuWca>
- Zaumane, I. (2021). Strategic internal communication: analysis of the practice of regional higher educational institutions of Latvia. Society. Integration. Education. *Proceedings of the International Scientific Conference*, 6, 551-563. <https://bit.ly/4eh4ifG>



## ENUNCIACIÓN DEL PROPÓSITO CORPORATIVO: ESTUDIO EN *B CORPORATIONS* ESPAÑOLAS

---

ANDREA MIRALLES-SÁNCHEZ  
*Universitat Jaume I*

LORENA LÓPEZ -FONT  
*Universitat Jaume I*

MARÍA-CONSUELO BALADO-ALBIOL  
*Universitat Jaume I*

### 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, se puede observar un escenario empresarial en el que “ha cambiado la forma de ser relevante para las empresas” (Pallete, 2021). En este sentido, las corporaciones están inmersas en un nuevo entorno, donde los retos sociales, económicos y medioambientales deben abordarse desde un enfoque integrado, en el que las organizaciones tengan en cuenta cuáles son las consecuencias de su actividad en las personas, el planeta y los grupos de interés con los que interactúan (Navarro y Ruiz, 2020).

En este entorno, se ha producido una evolución de la gestión empresarial, en la que el producto o servicio ha quedado en un segundo plano. Tradicionalmente, las organizaciones han establecido su misión, visión y valores con la finalidad de servir de guía empresarial para los integrantes de la empresa, para definir la relación con sus públicos y para expresar su identidad al mundo (Drucker, 1981, pp. 18-36). Sin embargo, en los últimos tiempos hemos asistido a la necesidad de las marcas de definir su cultura en base al compromiso con la sociedad y el planeta para mejorar su veracidad y su reputación desde otro punto de vista: el del propósito corporativo, la razón de existir de una empresa (Alloza, 2021).

La búsqueda de la excelencia empresarial a través de programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) fue el punto de partida hacia la integración de la ética organizacional, pero dicho modelo ha requerido una reformulación a través del propósito corporativo, pues este concepto implica una evolución más profunda de las teorías del valor compartido (Porter & Kramer, 2011) o la triple cuenta de resultados (Elkington, 1998).

Así, el propósito corporativo resulta un concepto relativamente nuevo e innovador en el contexto empresarial español. Existen antecedentes que han generado desconfianza hacia la ética de las empresas por no hacer lo que dicen que hacen, o no ser consecuentes con el impacto de su actividad. Por ejemplo, la RSC parte de la idea de compensar un daño consciente por parte de la empresa (Díaz, 2017).

#### 1.1. CAMBIOS EN LA GESTIÓN DE MARCA

Como indica Pallete (2021), el concepto de “propósito corporativo” responde a las siguientes preguntas: “¿Qué quiere aportar a la vida de la gente una empresa?”, “¿Cómo quiere ser recordada?”. Cuando una empresa asume la gestión de su marca con el propósito como eje, empieza a vender bien, es decir, a vender con un impacto positivo en la sociedad. En este sentido, el propósito va mucho más allá de la RSC, adquiriendo un significado más trascendente en la empresa. Pallete (2021) resume esta trascendencia con las siguientes palabras:

La misión es qué voy a hacer para llegar ahí, la visión es cómo lo voy a hacer y el propósito es para qué lo hago. El propósito está por encima de misión y visión, y por tanto de la RSC.

#### 1.1.2. Propósito corporativo vs. RSC

Aunque muchas definiciones de RSC y propósito corporativo pueden ser muy similares, se observa que adquieren diferencias significativas que elevan el propósito como el eje de la gestión empresarial del futuro. A continuación, se han identificado las principales diferencias entre el propósito corporativo y la Responsabilidad Social Corporativa:

- El propósito corporativo se posiciona como un factor fundamental tanto para proyectarse hacia el futuro como para reflexionar sobre el pasado en el contexto empresarial, mientras que la RSC informa sobre las acciones pasadas o presentes de una empresa en su contribución a la sociedad. De esta manera, según Lazovska (2017), el propósito corporativo se distingue por su naturaleza perdurable, actuando como una brújula empresarial de largo alcance.
- Respecto a su razón epistemológica, se subraya una diferencia esencial: mientras que el propósito nace de la convicción de aportar algo significativo para la sociedad y trascender las meras transacciones económicas, la RSC puede ser percibida más como una obligación o una compensación por los impactos negativos de la actividad empresarial, según Pallete (2021).
- En cuestiones de liderazgo empresarial, la implementación del propósito se orienta hacia principios más amplios que la mera maximización de beneficios, mientras que la RSC tiende a ser más táctica y centrada en acciones concretas a corto plazo. (Alloza, 2021)
- En términos de compromiso, el propósito busca una causa compartida que promueva una contribución positiva en los entornos operativos, pudiendo abarcar aspectos sociales, ambientales o de otra índole, como señala Alloza (2021), mientras que la RSC se centra principalmente en generar y comunicar acciones de índole social y medioambiental.

En resumen, el propósito corporativo emerge como un enfoque más completo y trascendental, guiando las decisiones empresariales hacia un futuro mejor y redefiniendo la relación entre la empresa y la sociedad en su conjunto. En este punto conviene destacar que el rol de las relaciones públicas resulta esencial en la mediación entre la organización y sus grupos de interés, ya que facilita el flujo de comunicación bidireccional, que no solo informa, sino que también escucha, responde a las preocupaciones y expectativas de los *stakeholders*, y permite gestionar de manera eficaz el propósito corporativo (Kim & Ferguson, 2014).

## 1.2. APARICIÓN DE LAS *B CORPORATIONS* Y SU VINCULACIÓN CON EL PROPÓSITO CORPORATIVO

Como consecuencia del auge de la utilización del propósito, se han producido diversos efectos en el panorama empresarial, pues supone una forma nueva de entender los negocios y ello ha tenido consecuencias. Concretamente, esta investigación aborda las *B Corporations*, una nueva generación de empresas nacidas en 2009, y su conexión con el propósito corporativo. Se trata precisamente, en su mayoría, de nuevas empresas que nacen con propósito y, si bien comercializan productos y servicios, su objetivo principal es cumplir su propósito y lograr la rentabilidad económica al mismo tiempo. Por otro lado, en las empresas tradicionales el objetivo principal es la rentabilidad, de manera que el cumplimiento del propósito pasa a un segundo plano (Triviño, 2021).

Una *B Corporation* es una compañía que se construye a partir de una economía inclusiva y sostenible para las personas y el planeta. Tal como apunta Sánchez (2017), una “*B Corporation* nace para crear un impacto positivo en la sociedad, en la que la empresa es parte de la solución y no del problema”. Así, este tipo de empresa cumple con los más elevados estándares sociales, ambientales y comunitarios y asume un gran compromiso con la transparencia y sostenibilidad.

La proliferación de las *B Corporations* viene dada por el deseo de las nuevas empresas por examinar detenidamente el entorno en el que están inmersas las organizaciones y aportar cambios y soluciones. En este sentido, para Kim, Karlesky, Myers y Schifeling (2016) la desconfianza que han propiciado prácticas como el marketing social, los *washings*, o las políticas de RSC, proporcionan un terreno fértil para el crecimiento de nuevas formas organizativas que impulsen otro tipo de negocio más comprometido y veraz.

El nacimiento de las *B Corporations* reside en Estados Unidos de la mano de Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan y Andrew Kassoy, tres jóvenes que fundaron *B Lab*, la institución que se encarga de otorgar el certificado *B Corp* a una empresa. Actualmente, dicha certificación lidera un movimiento global compuesto por unas 4.000 compañías, en

70 países y 150 sectores con un mismo objetivo en palabras de Olivares (2020): “Que todas las empresas compitan por ser las mejores para el mundo y las personas, y como resultado, la sociedad camine hacia el bienestar compartido a largo plazo”.

Tal como define *B Corp Spain*, la institución oficial de certificación *B Corp* en España (2020):

Ser *B Corp* va más allá de la certificación de un producto o un servicio. *B Corp* es un nuevo modelo de empresa que mide el desempeño social y/o ambiental de las empresas, a la vez que define su identidad.

A continuación, se han resumido los beneficios de contar con el certificado *B Corp* para las empresas (*B Corp Spain*, 2020):

- Construir relaciones con organizaciones que compartan los mismos valores.
- Mejorar la diferenciación y las ventajas competitivas a través de un alto grado de compromiso social.
- Cumplir el propósito corporativo adoptando nuevos modelos de gobierno corporativo.
- Intensificar la comunicación sobre el impacto positivo de la empresa. La organización puede comunicar con rigor que está haciendo las cosas bien.
- Atraer talento, capital e inversores alineados con el propósito.

En España, solo hay 159 empresas que cumplen los requisitos para obtener el sello de *B Corporation* (Reason Why, 2021). Si bien este último dato nos dice que las *B Corporations* aún conforman una minoría, resulta evidente que su aparición plantea muchos retos para las nuevas marcas y las más antiguas (Díaz, 2019). Las tendencias contradictorias del tejido empresarial, en el que las organizaciones tienden a adoptar una personalidad de ciudadano responsable, y a la vez realizan prácticas cuestionables para aumentar sus ganancias económicas, han motivado esta nueva forma alternativa de gestión empresarial, que tiene el reto de

desarrollar empresas que actúen en base a su propósito como eje. Así, si bien “la forma corporativa tradicional ha monopolizado en muchos sentidos nuestra comprensión de cómo pensamos y hablamos sobre los negocios, la aparición de las *B Corporations* hace que debamos repensar cuáles son los componentes básicos de los negocios” (Kim, Karlesky, Myers & Schifeling, 2016).

En este sentido, la investigación plantea que, si bien es fundamental que una compañía integre y active su propósito a través de una estructura empresarial y acciones que lo respalden, el punto de partida debe ser la enunciación del propósito.

En esta línea, tal como indica Ulloa (2005), “el acto de enunciación es donde el sistema lingüístico se pone en funcionamiento como un todo”. Dicho autor manifiesta que desde la teoría de la enunciación se puede afirmar que el «yo» de los enunciados designa el rol de un sujeto que se sitúa como productor de un enunciado, en el que se establece una relación con un otro.

En el contexto de nuestra investigación, se entiende que los sujetos/productores de enunciados son las empresas escogidas en la muestra. Y es que precisamente, la importancia de la enunciación de los propósitos por parte de estas reside en que, tal como apunta Ulloa (2005) “la enunciación es la puesta en marcha del lenguaje, en una situación comunicativa”.

Es decir, la enunciación del propósito se entiende como el inicio al que le seguirá la puesta en marcha de acciones destinadas a cumplir el propósito empresarial, amparadas bajo una estrategia de comunicación coherente con su enunciación.

A continuación, se exponen la pregunta de investigación principal y las hipótesis secundarias:

- Hipótesis principal (formulada como pregunta de investigación):  
*¿Las enunciaciones de los propósitos corporativos de las B Corporations son diferenciales? No todas las B Corporations enuncian su propósito, y aquellas que sí lo hacen deberían prestar*

atención a que la enunciación de su propósito sintetice la razón de ser de la empresa, de manera única, acotada, entendible y creativa. Resulta necesario comprobar si usan fórmulas lingüísticas de construcción parecidas para analizar el grado de diferenciación entre los propósitos que conforman la muestra.

- Hipótesis secundaria 1: *Los propósitos de las B Corporations no contemplan a sus grupos de interés.* La actividad de cualquier empresa posee un público específico principal al que deberían ir dirigidas todas las estrategias y sus acciones correspondientes. Esta hipótesis plantea que un propósito realista debería al menos hacer alusión a ello, y colocar a uno o a varios grupos de interés en el centro de la actividad o intención propuesta.
- Hipótesis secundaria 2: *La mayoría de los propósitos se enuncian utilizando una frase con un verbo.* Un propósito es una promesa; un compromiso de la organización con sus públicos. Cuantas más frases y verbos contienen un propósito, más promesas y compromisos está manifestando, y más difícil de cumplir resultará. El propósito de una organización debería ser único, notorio y diferencial; y a su vez, debería ser enunciado con sencillez.

## 2. OBJETIVOS

La presente investigación parte del argumento de que, si bien la verbalización o enunciación de un propósito no es suficiente, resulta ser la base de una estrategia basada en el propósito corporativo, por tanto, su concreción resulta fundamental. Por ello, la finalidad reside en realizar un retrato del propósito corporativo desde un punto de vista enunciativo. En este sentido, los objetivos que se plantean son los siguientes:

- Analizar cuáles son las fórmulas lingüísticas mayoritarias que utilizan las empresas pertenecientes a *B Corp Spain* para enunciar su propósito.

- Determinar el grado de generalización o concreción de los propósitos en relación a su actividad empresarial.

Ambos objetivos están relacionados entre sí y con las hipótesis, y su finalidad es dar con una reflexión que guíe la redacción de un propósito claro, único e impactante.

### 3. METODOLOGÍA

En la presente investigación se procederá a hacer uso de la técnica de análisis de contenido de productos informativos. Wimmer y Dominick (1996) definen el análisis de contenido como “cualquier procedimiento sistemático ideado para examinar el contenido de una información con la finalidad de medir determinadas variables”. Según los autores, estos son los elementos más destacables del análisis de contenido de productos informativos como técnica de investigación:

- Es sistemático: el contenido que se somete a análisis se selecciona conforme a unas reglas y parámetros explícitos. Para ello, el investigador debe seleccionar de forma rigurosa los códigos de dicho análisis, pues de este modo “todos los elementos tendrán idénticas posibilidades de ser incluidos en el análisis”. Es necesario tratar de forma uniforme todos los contenidos examinados, utilizando el mismo criterio de evaluación.
- Es objetivo: así como al elegir una muestra de conveniencia cabe la posibilidad de que se produzcan sesgos por parte del investigador, esta “carencia” se pretende compensar a través de la utilización de la técnica de análisis de contenido de productos informativos. En este sentido, dicho análisis no puede afectar a los resultados, de manera que, si otro investigador realizara el mismo estudio, debería llegar al mismo resultado. Por ello, es necesario que las reglas de clasificación de variables o categorías de análisis queden explícitas y definidas de forma óptima.

En concreto, el tipo de técnica que se lleva a cabo es el denominado análisis de contenido cuantitativo y lingüístico (Weber, 1990). Este

enfoque se centra en la cuantificación de elementos lingüísticos específicos dentro de un texto; en nuestro caso son las frases que hacen alusión al propósito corporativo, y esta técnica permite estudiar cómo las empresas utilizan el lenguaje para construir y comunicar su propósito.

A continuación, se exponen las variables a analizar (en forma de pregunta) tomando como referencia la justificación teórica para identificar patrones comunicativos y enunciativos de Krippendorff (2018):

- Unidad de análisis: El propósito corporativo de cada *B Corporation*.
- Muestra: Propósitos corporativos publicados por las *B Corporations* registradas en B Corp Spain.

Variables:

- ¿Cuáles son las formas utilizadas por las *B Corporations* para enunciar su papel en el mundo?
- ¿Cuáles son las categorías de *B Corp Spain* en las que más empresas han enunciado su propósito?
- ¿Con qué formas gramaticales las *B Corporations* enuncian sus propósitos?
- ¿Cuántas palabras posee el propósito?
- ¿Cuántas frases posee el propósito?
- ¿Cuántos verbos posee el propósito? ¿Cuál es el principal?
- ¿Utiliza lenguaje inclusivo?
- ¿Integra la palabra “mundo”, “planeta”, “sostenible” o “vida”?
- ¿Qué adjetivos se utilizan?
- ¿Con qué palabra/ palabras hace referencia a su público?

Estas variables fueron definidas con el objetivo de desgranar los propósitos enunciados por las *B Corporations* y poder dar respuesta a las hipótesis de investigación planteadas. Respecto a las categorías de cada variable (visibles en los gráficos) se han definido en base a un análisis preliminar de los propósitos corporativos, identificando elementos comunes y relevantes que se pueden investigar.

En cuanto a la muestra, se trata de una muestra de conveniencia que ha sido extraída del directorio de *B Corporations* de España. El muestreo por conveniencia se utiliza en fases exploratorias para generar las hipótesis y aproximarse a la caracterización del objeto de estudio (Mejía, 2000). Tal y como se ha podido observar en apartados anteriores, las *B Corporations* son un tipo de empresa con un marcado carácter social y a las que se les atribuye una forma de hacer negocios diferente, con una nueva perspectiva. Si hay un tipo de empresa que mejor represente el significado de tener propósito, son las *B Corporations*. Por otro lado, se ha decidido acotar el estudio a las *B Corporations* españolas para centrar la investigación en el ámbito nacional. La justificación de la elección de una muestra de conveniencia principalmente reside en que todo lo que envuelve al propósito corporativo es relativamente nuevo, es un concepto innovador en el escenario empresarial, y por ello las *B Corporations* resultan una muestra óptima, porque son el tipo de entidad cuya cultura corporativa (por tanto, su comportamiento corporativo) queda determinada por el propósito desde su nacimiento.

Una vez seleccionada la muestra, se ha procedido a realizar diversas clasificaciones en relación a la enunciación de propósitos. Así, para determinar la muestra definitiva, primeramente se clasificó por aquellas *B Corporations* que:

- Han enunciado su propósito corporativo de forma clara, es decir, de fácil decodificación por parte de los distintos públicos.
- Las que no tienen propósito enunciado, pero sí misión y visión.
- Las que no tienen propósito ni visión enunciados, pero sí misión.
- Las que utilizan otra nomenclatura para referirse a cuál es su papel en el mundo.
- Las que no hacen ninguna referencia a cuál es su papel en el mundo.

Para encontrar esta información se ha procedido a realizar un análisis de las páginas web de las compañías y, en caso de no encontrar información contundente respecto al propósito corporativo, se ha introducido en el buscador Google la búsqueda específica de “nombre empresa propósito”. En este sentido, dado que se analiza el propósito desde una

perspectiva del lenguaje utilizado, para el análisis resultaba fundamental que las *B Corporations* incluidas en la muestra hicieran referencia explícita a este.

Finalmente, de 159 empresas que conforman el directorio de *B Corporations* en España, se descartaron 89 por no cumplir este último requisito. Si bien sí muestran en su comunicación y en sus acciones su compromiso social, ambiental y económico; de lo contrario no poseerían la Certificación *B Corp*, no hacen alusión a ningún propósito corporativo. Puede que lo tengan, pero al no ser comunicado desde una enunciación explícita, quedan descartadas de la muestra. Finalmente, la muestra quedó representada por 70 organizaciones pertenecientes a diferentes categorías.

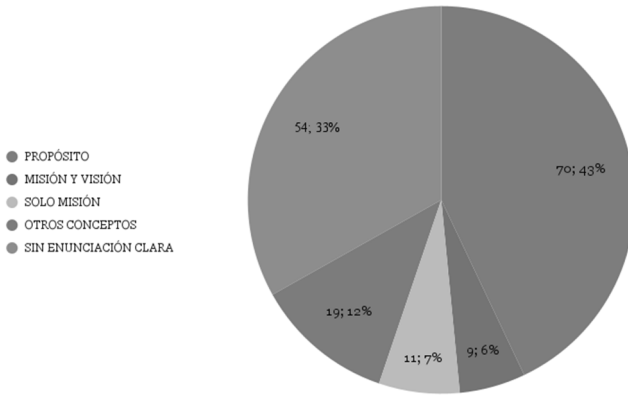
#### 4. RESULTADOS

A continuación, se muestran los gráficos derivados tras el análisis de las variables definidas en el anterior punto. Los gráficos reflejan porcentajes sobre el número total de las empresas seleccionadas en la muestra (70 empresas). Hay tres excepciones:

- El gráfico 1 muestra datos introductorios, de manera que los porcentajes se reflejan sobre el total de todas las empresas de B Corp Spain (159).
- En el gráfico 2, los porcentajes se reflejan sobre un total de 36 empresas, porque solo se alude a las cuatro categorías que cuentan con más *B Corporations* con propósitos enunciados.
- En el gráfico 10, los porcentajes se basan solamente en el número de empresas que están relacionadas con la variable.

Cabe destacar que, en los gráficos, el número de la izquierda expresa el número de empresas que se incluyen en cada atributo de las variables, y el número de la derecha es su traducción en porcentaje.

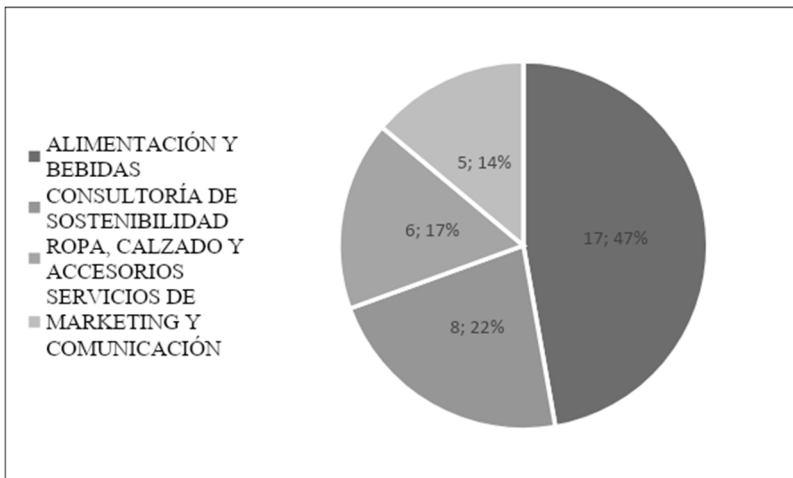
**GRÁFICO 1.** Formas utilizadas por las B Corporations para anunciar su papel en el mundo



Fuente: elaboración propia

Resulta evidente que el concepto de propósito resuena en el ámbito empresarial, dado que el 43% de las empresas estudiadas enuncian su propósito corporativo, pero sin embargo todavía es mayor el porcentaje de las que no lo comunican de manera directa, en total, un 57%.

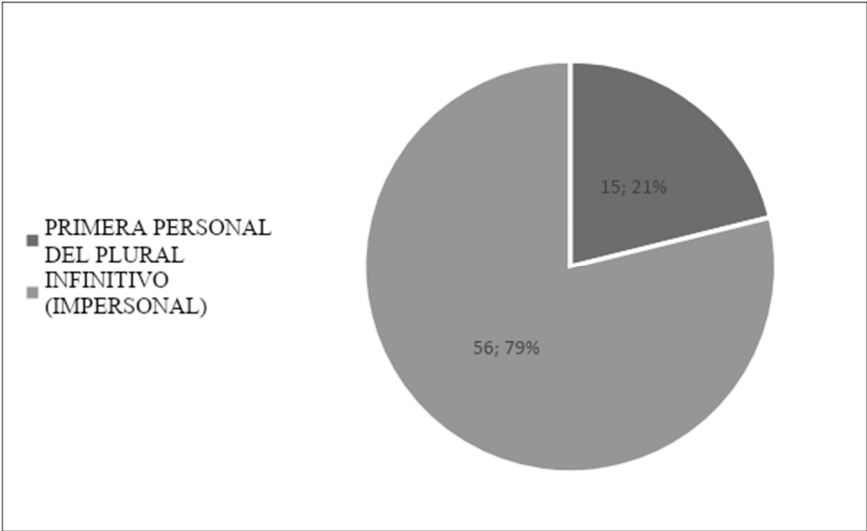
**GRÁFICO 2.** Categorías de B Corp Spain con más propósitos enuncidados



Fuente: elaboración propia

Respecto al tipo de empresas que sí enuncian su propósito, se observa que principalmente esto se produce en cuatro de ellas, siendo en la de Alimentos y Bebidas en la que se observa cómo ha trascendido la importancia de enunciar un propósito corporativo. Por otro lado, le sigue la categoría de Consultoría de Sostenibilidad, lo cual es bastante coherente teniendo en cuenta que la sostenibilidad es uno de los puntos clave para obtener el certificado *B Corp*; incluso resulta extraño que en esta categoría no existan más *B Corporations* con propósito enunciado. La tercera categoría que posee más *B Corporations* con propósito enunciado es la de Ropa, Calzado y Accesorios. Se observa que en el sector de la moda el propósito corporativo se está haciendo un hueco representativo. Por último, la categoría que sigue en este *ranking* es la de Servicios de Marketing y Comunicación. Aunque ocupa un cuarto puesto, resulta curioso el hecho de que de 11 *B Corporations* que encontramos en la categoría de Marketing y Comunicación, solo 5 han enunciado claramente su propósito, teniendo en cuenta que la enunciación de propósitos está directamente relacionada con la comunicación empresarial y que muchas de estas *B Corporations* se dedican a encontrar el propósito corporativo para otras empresas.

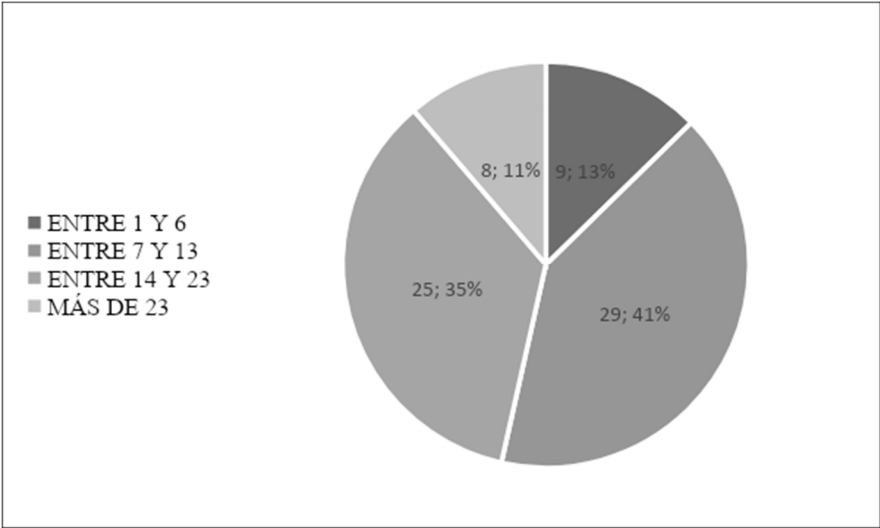
**GRÁFICO 3.** Formas gramaticales en las que las *B Corporations* enuncian su propósito



Fuente: elaboración propia

La mayoría de *B Corporations* introduce su propósito haciendo uso de un verbo en infinitivo: el 79% de las empresas que conforman la muestra. La lectura que puede extraerse de estos porcentajes es que realmente las que enuncian su propósito en primera persona del plural informan, en cierto sentido, de que realmente están cumpliendo con su propósito de forma activa. En este sentido, a nivel lingüístico, no es lo mismo decir: “Somos la mejor opción para el planeta” que “ser la mejor opción para el planeta”. El infinitivo puede dar un contexto de futuro, de algo que se busca, pero no tiene por qué estar llevándose a cabo aún, como la visión.

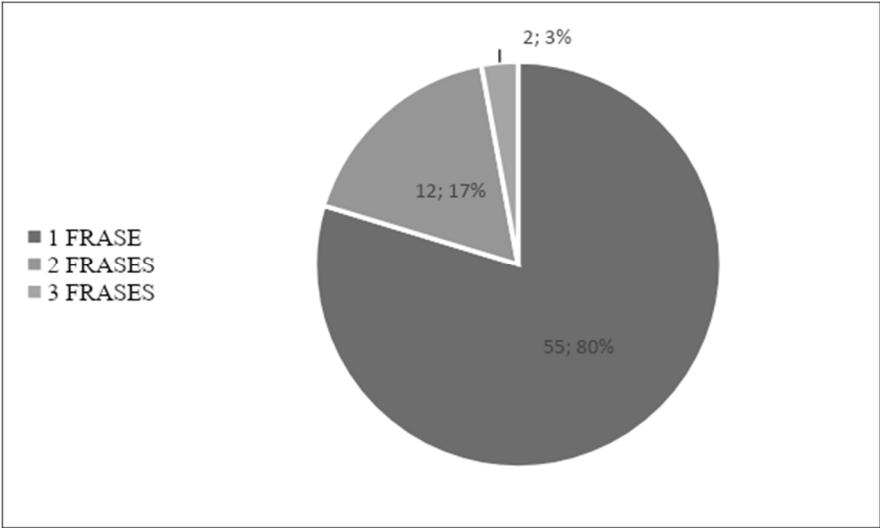
**GRÁFICO 4.** *Número de palabras que poseen los propósitos*



Fuente: elaboración propia

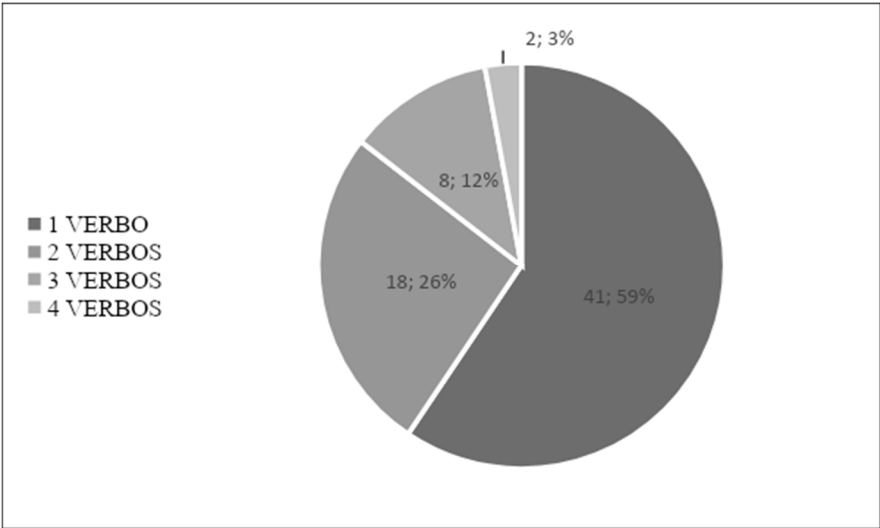
Vemos que los propósitos poseen entre 2 palabras como mínimo y 37 como máximo. Por ejemplo, el propósito que está formado por 2 palabras es “Mejorar vidas” de Teterum, y el que tiene 37 es “Ayudar a las empresas a mejorar la calidad de vida de sus empleados, entendiendo que el cuidado de la salud mental en el trabajo formaba parte de un requisito esencial en la gestión de los riesgos psicosociales” de AFFOR Prevención Psicosocial. De estos ejemplos se puede extraer la conclusión de que el propósito de 2 palabras es muy genérico y el de 37 mucho más concreto. No obstante, la mayoría tienen entre 7 y 13 palabras, y entre 14 y 23; por lo tanto, casi un 80% de propósitos están compuestos por entre 7 y 23 palabras.

**GRÁFICO 5.** *Número de frases que poseen los propósitos*



Fuente: elaboración propia

**GRÁFICO 6.** *Número de verbos de acción que poseen los propósitos*



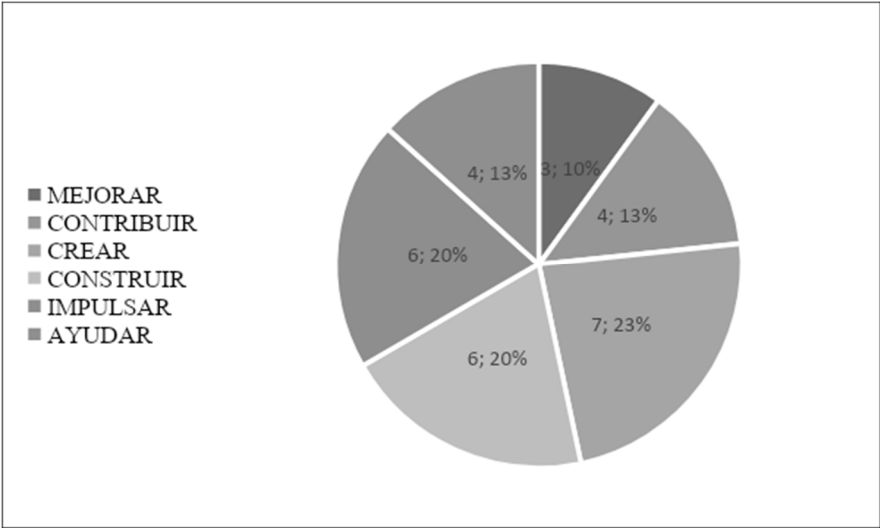
Fuente: elaboración propia

Un 80% de los propósitos posee 1 frase, y un 17% está compuesto por dos frases. Además, también se expone el gráfico 7 que indica cuántos

verbos de acción poseen los propósitos. La observación de los gráficos 5 y 6 en conjunto derivan en la siguiente reflexión: en general, los propósitos se enuncian con 1 frase y con 1 verbo que le da un sentido, una acción, un “hacer” por parte de la empresa. Así, la mayoría de los propósitos son concisos, y confirman de este modo un principio clásico de la redacción publicitaria que tiende a la necesidad de síntesis.

El propósito de 37 palabras de AFFOR Prevención Psicosocial resulta una excepción, y es que se observa una explicación densa de su propósito, haciendo alusión a detalles como a quién se dirige su propósito y cómo entienden su labor. En el caso contrario, tal como se ha indicado, el propósito más corto está formado por 2 palabras: “Mejorar vidas” de Teterum (1 frase con 1 verbo), y los siguientes más cortos en número de frases y verbos son: “Cambiar las cosas” de Coconut Ventures Tuio, “Tener que desaparecer” de Circoolar y “Crear un mundo mejor” de Ekomodo. Se observa que estos últimos no explican de forma tan amplia cuál es su propósito precisamente por la limitación de palabras, y tampoco consiguen enunciar de forma diferencial el propósito corporativo, ya que las frases expuestas no destacan por su originalidad, y además se quedan en “lugares comunes”, utilizando frases muy manidas que se han utilizado cientos de veces como consignas con un cierto aire propagandístico.

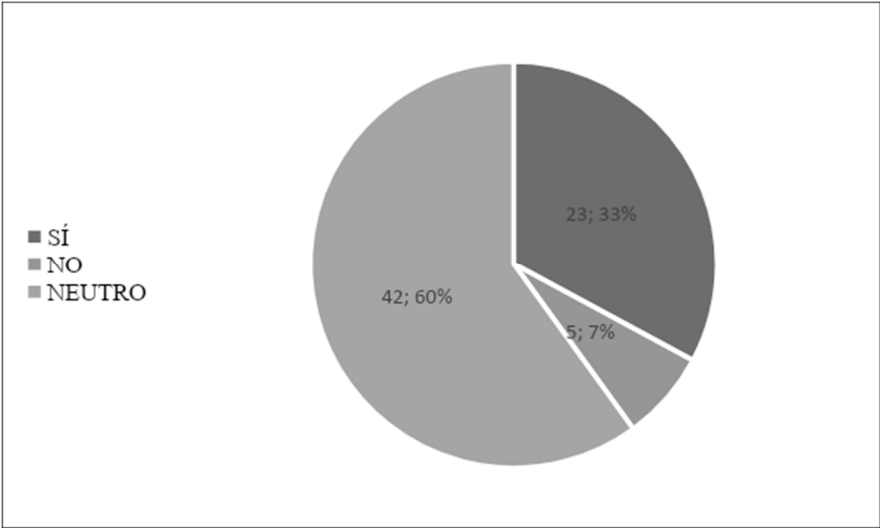
**GRÁFICO 7.** *Verbos principales más repetidos en los propósitos*



Fuente: elaboración propia

Resulta representativo que en los 70 propósitos corporativos analizados se hayan encontrado verbos que se repitan notablemente. Los casos más llamativos son los verbos “crear”, “construir”, “impulsar”, “ayudar”, “contribuir” y “mejorar”. Se observa que todos los verbos anteriores poseen una connotación positiva, que tiene mucho que ver con ser agentes del cambio, ya sea social, ambiental o económico, dependiendo del tipo de empresa. Todos los propósitos están contruidos desde una perspectiva esperanzadora, algunos empezando de cero la construcción de su propósito (crear, construir) y la mayoría cambiando a mejor las cosas que ya están establecidas en la sociedad (impulsar, ayudar, contribuir, mejorar).

**GRÁFICO 8.** *Uso del lenguaje inclusivo en los propósitos*



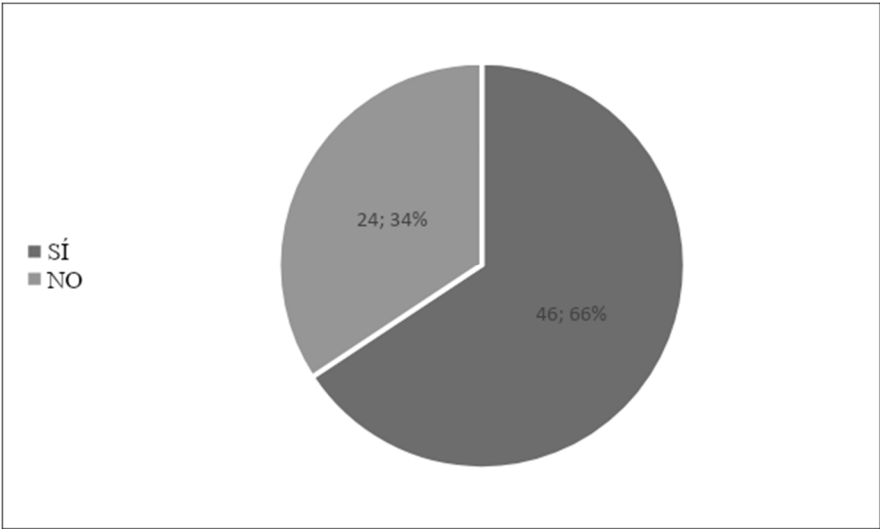
Fuente: elaboración propia

Se entiende por uso del lenguaje inclusivo en la redacción de los propósitos a la alusión de sus públicos con palabras generalistas, consideradas inclusivas, como “personas”, “comunidad”, “sociedad”, etc.

Este uso del lenguaje inclusivo se observa en el 33% de los propósitos. Pero, sin embargo, en la mayoría de ellos (60%) se utilizan enunciados neutros, es decir, que no hacen referencia a sus públicos en sus propósitos corporativos.

Los que no utilizan lenguajes inclusivos generalmente es porque utilizan la palabra “todos”, o se dirigen a un público muy concreto y utilizan el masculino, como, por ejemplo, “los ganaderos”.

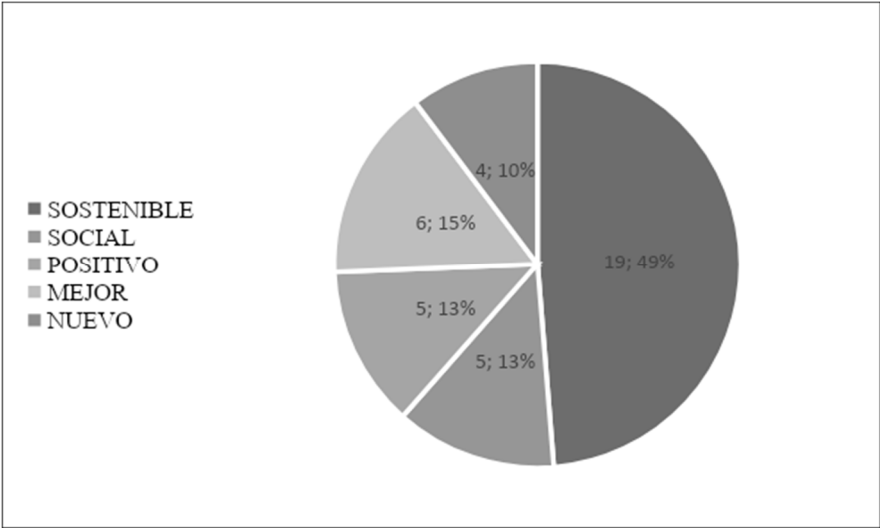
**GRÁFICO 9.** Relación de propósitos que integran la palabra “mundo”, “sostenible” o “planeta” y los que no las integran



Fuente: elaboración propia

El cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) por parte de las empresas está a la orden del día. En los últimos años, las empresas han dado respuesta a las necesidades y tendencias marcadas por la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Molina, 2021) y uno de los objetivos más perseguidos es la sostenibilidad ambiental. Por eso, no es de extrañar que un 66% de las empresas tengan en su enunciado la palabra “mundo”, “sostenible” o “planeta”. Este es un dato que indica generalización; en este sentido, un propósito que pretende actuar sobre todo el planeta, sin hacer alusión a un público más concreto en su propósito, alude a un reto poco realista y concreto. También resulta llamativo que la palabra “vida” se utilice en combinaciones de palabras muy similares: estilo de vida, calidad de vida, mejorar la vida, etc.

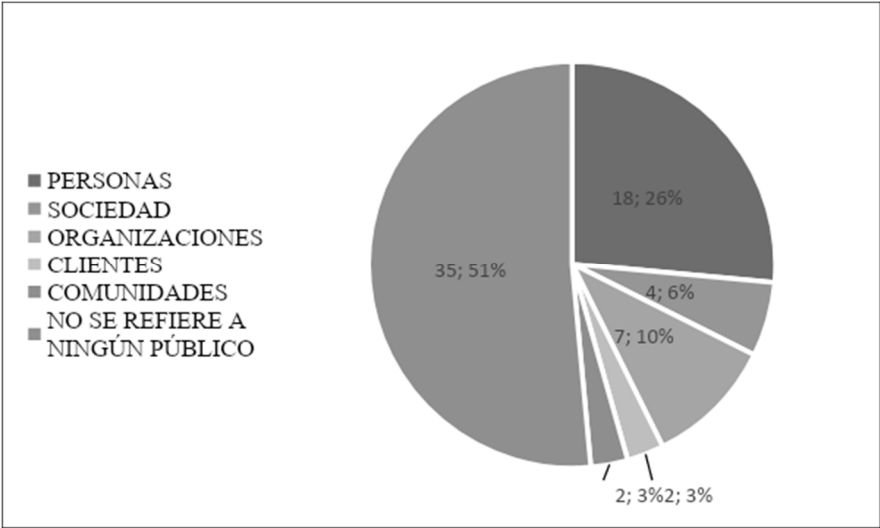
**GRÁFICO 10.** *Adjetivos más utilizados en los propósitos*



Fuente: elaboración propia

Por un lado, un 18 % de las empresas, es decir, casi una cuarta parte, no utiliza adjetivos para describir su razón de ser. En este sentido, partiendo de que los adjetivos sirven para expresar cualidades, se deduce que aquellos propósitos que en su enunciado no cuentan con algún adjetivo poseen un menor grado de información. Por otro lado, el adjetivo “sostenible” está presente en el 49% de los enunciados, teniendo en cuenta que en el gráfico 14 solo se contemplan los 5 adjetivos más utilizados. Otros adjetivos que también se repiten son “mejor” (15%), “positivo” (13%), “social” (13%) y “nuevo” (10%). Al igual que en el caso de los verbos que aparecen en más ocasiones, en los adjetivos también ocurre que se reiteran aquellos con connotaciones positivas respecto al cambio social.

**GRÁFICO 11.** Palabras más utilizadas para referirse el público



Fuente: elaboración propia

Se observa que un 51% no hace referencia alguna a aquel público al cual se dirigen. Por otro lado, casi un cuarto de las empresas analizadas utiliza el término genérico “personas”. “Sociedad”, “organizaciones”, “clientes” y “comunidades” son otros genéricos que también se han podido extraer en el análisis. Solo hay dos *B Corporations* que en su propósito se dirigen a un público concreto: “Dar futuro al ganadero ofreciendo productos naturales y servicios que mejoren la calidad de vida y la salud en un entorno sostenible” (CAPSA Food) y “Tener un impacto positivo en el entorno, en nuestro caso, el pueblo de Almonte y alrededores” (Flor de Doñana).

## 5. DISCUSIÓN

Al inicio de la investigación se planteaba la siguiente pregunta de investigación: ¿son los propósitos corporativos de las *B Corporations* que enuncian su papel en el mundo realmente diferenciales? Las reflexiones extraídas de las figuras reflejan una suerte de generalización en la enunciación de los propósitos. De 70 empresas analizadas, se ha

observado que suelen utilizarse verbos, públicos a los que van dirigidos y adjetivos similares, y palabras concretas como “sostenibilidad” o “planeta”, etc. Si un propósito corporativo es algo único y diferencial de una empresa, debería empezar cumpliéndolo desde la base; desde la enunciación de un propósito, precisamente, único y diferencial. Así, la respuesta a esta pregunta de investigación es que los propósitos analizados no resultan diferenciadores, ni notorios, ni impactantes, a efectos de su enunciación.

En la hipótesis secundaria 1 se planteó lo siguiente: los propósitos de las *B Corporations* no contemplan a sus grupos de interés. Se ha observado que la mayoría de los propósitos hacen referencia a un público general utilizando palabras como “personas”, “comunidades”, “sociedad” o “clientes”. Muy pocas incluyen en su enunciación a un público concreto; por lo tanto, este factor contribuye también a la tendencia hacia la generalización de los propósitos. Así, esta hipótesis queda verificada.

En cuanto a la hipótesis secundaria 2, se planteó la siguiente afirmación: La mayoría de los propósitos se enuncian utilizando una frase con un verbo. Teniendo en cuenta que más de la mitad de los propósitos analizados están compuestos por una frase que incluye un solo verbo, se observa que la mayoría utilizan una enunciación sencilla, con lo que también resulta refrendada esta hipótesis.

La presente investigación representa un punto de partida del estudio de la empresa con propósito corporativo. Se concibe la enunciación del propósito como el primer paso que una organización debe dar para tener claro cuál es su papel en el mundo. El propósito corporativo resulta ser un concepto relativamente nuevo dentro de la gestión de los elementos intangibles de la comunicación corporativa; por ello, para alcanzar su comprensión de una forma amplia dentro del escenario comunicativo, resulta indispensable llevar a cabo estudios críticos desde un punto de vista epistemológico, y eso es lo que se ha pretendido con la presente investigación. Resulta necesario seguir investigando sobre cómo integrar el propósito corporativo a nivel estructural de las

organizaciones y, sobre todo, teniendo en cuenta el ámbito de actuación, cómo comunicarlo de forma efectiva.

Además, el hecho de utilizar empresas con certificado *B Corp* para el desarrollo metodológico supone una novedad, ya que pone el foco en una tipología de empresa que actualmente ya se encuentra inmersa dentro de una forma diferente de hacer negocios. Relacionar de forma directa el estudio del propósito corporativo y las *B Corporations* resulta indispensable para futuros estudios sobre el compromiso social de las organizaciones. A su vez, también lo asumimos como limitación en tanto en cuanto la certificación *B Corp* alude a la existencia de variables relacionadas con el significado del propósito corporativo. Cabría estudiar el concepto de un modo sectorial (automoción, energética, farmacéutica, etc.) para validar con mayor rigor su enunciación y su aplicación posterior, comprobando la alineación entre propósito corporativo y comportamiento corporativo (así como la implementación del propósito en la cultura corporativa), cuestión que asumimos como línea futura de investigación.

## 6. CONCLUSIONES

En primer lugar, nos damos cuenta de que aquellos sectores de mayor voracidad en su competencia, como la alimentación y la moda, es decir, productos básicos de primera necesidad, son los que tienen un propósito más potente, de manera que en esta muestra el propósito queda muy ligado a la oportunidad de aumentar el negocio directamente con el consumidor y a la necesidad imperiosa de la diferenciación. Esto es, que el propósito empuje al consumidor a elegir la marca en actos de compra de bienes tradicionales. Con esta observación planteamos que cabría seguir investigando sobre qué sectores son los más necesitados de generar y pivotar alrededor de un propósito corporativo, e incluso preguntarnos si tal vez existen sectores, sobre todo de servicios muy personalizados (seguros, viajes, sector jurídico), en los que la misión y las maneras de hacer (cultura corporativa) tengan más sentido

estratégico que el propósito corporativo tal y como lo hemos entendido en este trabajo.

En palabras de Arribas (2022): “Las marcas moldean sus propósitos y valores según marquen los indicadores sociales, y muy pocas trabajan con rigor y autenticidad su propósito para convertirlo en palanca de crecimiento real”. Valga como ejemplo uno de los datos más significativos de las conclusiones: más del 55% de las *B Corporations* españolas ni enuncian, ni anuncian su propósito corporativo, lo cual también nos lleva a discutir sobre la tendencia en la comunicación corporativa a multiplicar conceptos demasiado tangenciales unos con otros. En este caso, aunque el concepto “propósito corporativo” resuena en toda la muestra estudiada, vemos que hay empresas que ni tan siquiera expresan con contundencia y significado los conceptos de misión y visión. Y, por tanto, aún están lejos de incorporar el propósito en su gestión empresarial y en su comunicación. Pese a la defensa académica de que el propósito corporativo apuntala, fortalece y amplía el sentido identitario por el que una empresa se creó, es necesario realizar investigaciones para comprobar que quienes emprenden un negocio encuentran pragmatismo en diferenciar identidad corporativa, propósito corporativo, misión y visión. Más aún cuando en este trabajo hemos constatado que muchas de las *B Corporations* de la muestra categorizadas como consultoras de comunicación no tienen enunciado su propio propósito y, a la vez, paradójicamente, ofrecen como servicio encontrar o identificar el mejor propósito corporativo para sus clientes.

Desde el punto de vista formal, la latente similitud y generalidad encontrada en las enunciaciones analizadas, esto es, perspectiva esperanzadora y de cambio (utilización de verbos como “crear”, “construir”, “contribuir”, “mejorar”); perspectiva vitalista (utilización de las palabras “vida”, “positivo”, “nuevo”) y cierto abuso a la alusión del “cuidado del planeta” (utilización de la palabra “sostenibilidad”); nos hace toparnos con una alarmante falta de narrativa creativa en las enunciaciones, que abusan de los indicadores sociales que el momento demanda y carecen de verdad y potencia. En este sentido, si el propósito

corporativo es (entre otras cosas) una herramienta de diferenciación, su enunciación también debería serlo y se observa que no está siendo así.

Parece claro que el mejor propósito es aquel que no necesita ser enunciado (Díaz, 2019) porque el modelo de negocio ya fue construido *a priori* sobre la base de lo que la empresa quería aportar al mundo. Pero cuando nos referimos a empresas con una larga trayectoria, que no fueron creadas bajo este prisma de *management* empresarial, se hace necesario enunciar, poner negro sobre blanco cuál es ese propósito. Si, como aseguran Navarro y Ruiz (2020), Alloza (2021) y Pallette (2021), el propósito ha de estar vinculado al modelo de negocio, es importante a la hora de definirlo hacer “arqueología de marca”, no solo de la marca, sino de la propia compañía, ir al porqué de su creación. Más allá de la pura esencia capitalista aparecerá un propósito, un porqué de por qué esa empresa, ese modelo de negocio y esa marca.

Al hilo de este esfuerzo que supone indagar en los orígenes de la marca para ver cuál es su propósito, recordemos que, según el Observatorio del Propósito (2021), solo el 28% de las empresas del IBEX enuncian su propósito, mientras que en las *B Corporations* españolas, ese porcentaje se incrementa hasta el 49,7%. Cifras que corroboran el esfuerzo que supone enunciar ese propósito cuando las empresas no nacen con él.

El estudio ha derivado en la determinación de unas reflexiones respecto a la enunciación de los propósitos corporativos más utilizada de las *B Corporations* españolas. Así, esta nueva conciencia empresarial marcada por la integración de un propósito, se puede decir que posee una base estructural, que hace referencia a la forma de hacer negocios de la compañía, y una base relativa a la comunicación: cómo se comunica esa manera diferente de hacer negocio, más allá de la ganancia económica. La vertiente de la comunicación empieza, precisamente, por la enunciación de un propósito que, como se ha visto, en ocasiones resulta redundante y no expresa un propósito único y diferencial. Hay poca concreción. El análisis de los propósitos de las *B Corporations* del directorio de *B Corp Spain* ha servido para poner el foco en lo importante que resulta construir los cimientos de la comunicación

corporativa por el principio; un propósito que sea capaz de sintetizar su razón de ser posteriormente posibilitará la creación de estrategias y acciones afines a este de una manera más natural, y sobre todo coherente, con todo lo que dice y se hace. La expresión escrita de un propósito corporativo es simplemente el primer paso para posicionarse como una empresa con propósito, y precisamente en este punto reside su importancia. En este sentido, resulta interesante para las empresas repensar, si es que ya han formulado su propósito, la manera en la que expresan al mundo qué es lo que aportan a la sociedad y por qué quieren ser recordadas.

## 7. REFERENCIAS

- Alloza, A. (2021). *Propósito y reputación, claves para la empresa con futuro*. El Economista. <https://bit.ly/3TKzq02>
- Arribas, J. (2022). *El despropósito de los propósitos*. El publicista. <https://bit.ly/49cIK25>
- B Corp Spain (2020). *Movimiento B*. <https://www.bcorpSpain.es/>
- Díaz, I. (2017). *Usar el Purpose. La hipocresía de las marcas*. Branzai. <https://bit.ly/3TM23d2>
- Díaz, I. (2019). *¿Aburrido del Purpose? El otro Purpose*. Branzai. <https://bit.ly/3TJZuID>
- Drucker, P. (1981). *What is business ethics? The public interest*, 63, 18-36. <https://bit.ly/3IPznto>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st-Century Business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Kim, S., & Ferguson, M. (2014). Public Expectations of CSR Communication: What and How to Communicate CSR. *Public Relations Journal*, 8(3). <https://bit.ly/44KUJ5h>
- Kim, S., Karlesky, M., Myers, C., & Schifeling, T. (2016). Why Companies Are Becoming B Corporations. *Harvard Business Review*. <https://bit.ly/4aHDowb>

- Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Sage Publications
- Lazovska, D. (2017). *Cómo comunicar el propósito con storytelling*. Exponews. <https://bit.ly/4a427KS>
- Molina, M. (2021). *El libro verde de las empresas con propósito*. La cultivada. <https://bit.ly/3TLTKxR>
- Navarro, R., & Ruiz, S. (2020). *El propósito corporativo en la era de la disrupción*. Esade. <https://bit.ly/3PA2R2q>
- Olivares, D. (2020). *En qué consiste la famosa certificación B Corp y qué empresas españolas la tienen*. Muy pymes. <https://bit.ly/43vvB27>
- Pallete, A. (2021). *Sobre el propósito empresarial. Nuevas tendencias y procesos de innovación en comunicación [ponencia]*. Universitat Jaume I, España.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). *Creating shared value*. *Harvard Business Review*, 84 (12), 42-56. <https://bit.ly/31FGgqN>
- Reason Why. (2021). *B Corp: otro modelo de empresa es posible*. Reason Why. <https://bit.ly/43w4ROH>
- Sánchez, P. (2017). *¿Qué es BCorp? Entrevistamos a Pablo Sánchez*. Unlimited Spain. <https://bit.ly/3TshlCy>
- Triviño, E. (2021). *¿Propósito o despropósito?* Colegio Oficial de Publicitarios de la Comunidad Valenciana.
- Ulloa, A. (2004). *La enunciación en la construcción del texto escrito: Formulación conceptual y pertinencia en una investigación sobre cultura escrita y conocimiento en la universidad*. Universidad del Valle. <https://bit.ly/3IPvHYK>
- Webber, R. (1990). *Basic Content Analysis*. Sage Publications.
- Wimmer, R., & Dominick, J. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación. Una introducción a sus métodos*. Bosch.

## TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN EN LAS ESTRUCTURACIONES ORGANIZACIONALES Y COMUNICATIVAS: UNA MIRADA PROSPECTIVA Y BIO-FENOMENOLÓGICA

---

LUIS ANTONIO AGUILAR RAMÍREZ  
*Universidad Nacional Autónoma de México*

### 1. INTRODUCCIÓN

En este documento se presenta un breve escrito de corte expositivo, reflexivo y conceptual sobre los desafíos -presentes y futuros- que implican la tecnología y la información a los campos de la comunicación organizacional y las relaciones públicas, principalmente en América Latina. Este trabajo forma parte de un proyecto más amplio denominado *La organización como sistema heteropoiético. Propuesta de un modelo de comunicación y organización para comprender la diversidad organizacional* que tiene como propósito construir un marco explicativo, con base en aportes de la biología del conocer y la fenomenología, que posibilite la comprensión de las múltiples manifestaciones organizacionales humanas como sistemas que emergen, se conservan y transforman en y para la diversidad.

Ahora bien, como parte de los objetivos particulares para el cumplimiento de dicho proyecto, se realizó una labor de corte prospectivo de los campos de la comunicación organizacional y las relaciones públicas, fundamentalmente en Latinoamérica. En este sentido, como primer resultado del análisis y sistematización de información emanada de procesos de investigación documental y entrevistas semiestructuradas con actores clave, se han propuesto siete factores de complejización -en el presente y el futuro- de ambos campos que van de lo económico y político a lo ecológico y biodiverso.

Para el caso del presente texto, los cimientos reflexivos y conceptuales tienen base en dos factores específicos:

1. Tecnología en las estructuras organizacionales y comunicativas
2. El imperio de la información

En la historia de las articulaciones organizacionales humanas, desde las primigenias hasta las contemporáneas, la tecnología se ha posicionado como un elemento fundamental en la constitución del fenómeno organizacional, en tanto ha facilitado, transformado y complejizado las dinámicas de comunicación, interacción, trabajo y co-deriva.

La idea de tecnología, más allá de las constantes disputas teóricas, en general remite a una racionalidad instrumental teleológica en que se entiende como un medio para producir algo que da acceso, dominio o control sobre una realidad objetiva independiente, según Maturana:

En nuestra cultura moderna occidental hablamos de la ciencia y la tecnología como fuentes de bienestar humano. Sin embargo, generalmente no es el bienestar humano lo que nos hace valorar a la ciencia y la tecnología, sino más bien, las posibilidades de dominación, de control sobre la naturaleza, y de la riqueza ilimitada que parecen ofrecer. (2009, p. 98)

Bajo la estela del bienestar humano generalizado, lo tecnológico ha adoptado un rostro meta organizativo de lo social, que ha promovido una arena de lucha dual entre posiciones que ven un determinismo tecnológico y determinismo social sobre la técnica. Se trata de discusiones que abonan en las esferas de análisis de lo sociocultural, pero que parecen dictar poco en torno a su importancia fenomenológica y ontológica en la construcción de lo organizacional.

En este sentido, es preciso asentar que el ser humano y su existencia - hasta hoy- acontece bajo el dominio del tiempo, de su historia, de los límites de su corporalidad y de su realidad ontológicamente analógica que ocurre sin pausas, sin cortes, sin retrocesos o adelantamientos a voluntad, que lo enfrenta continuamente a la incertidumbre, la angustia,

las dificultades y las amenazas del mundo y de la coexistencia con otro(s).

Con el advenimiento de la modernidad y la pretensión de trascendencia, omnipresencia e incluso inmortalidad, una realidad digital se construyó como proyección manipulable de la existencia, dando paso a una especie de giro platónico en que la existencia se configuró híbrida, por un lado, con el cuerpo que nos enfrenta con la realidad y, por otro, el espíritu con la virtualidad.

Así, la tecnología implicó la posibilidad de enfrentar las amenazas del mundo -en general- y de la organización -en particular- desde la esperanza de empuñar una herramienta, girar un timón, digitar un comando, apretar un botón o encender una pantalla.

Precisamente es desde este punto que la tecnología se entiende como toda plataforma, instrumento y/o conocimiento técnico -analógicos o digitales- propios de una organización que facilitan, dificultan, modifican o influyen en:

- las posibilidades de co-existencia y co-habitar de sus miembros y/o *stakeholders* desde sus realidades ontológicamente diversas.
- en las formas de estructuración organizacional, la coordinación de acciones, la comunicación, el trabajo y el relacionamiento con públicos.

Con base en lo anterior, en páginas subsecuentes se propondrá un camino prospectivo que busca abrir nuevos diálogos y comprensiones sobre cómo es que la tecnología y la información se posicionan como elementos fundamentales de las articulaciones organizacionales humanas.

## 2. OBJETIVOS

Las reflexiones y proposiciones de este escrito están articuladas y sustentadas en el siguiente objetivo que corresponde a la investigación más amplia de la que surge este texto: Analizar los enfoques e imaginarios recurrentes y concurrentes para abordar la organización, la comunicación organizacional y las relaciones públicas; sus características y consecuencias.

En términos específicos de este escrito, el objetivo principal es: Reflexionar sobre la tecnología y la información, desde una mirada prospectiva, como elementos esenciales que pueden facilitar, transformar o complejizar las articulaciones organizacionales.

Finalmente, a través de las proposiciones emanadas de este objetivo, también se pretende:

- Incentivar nuevas conversaciones y acciones de las personas académicas latinoamericanas e iberoamericanas en torno a la comunicación organizacional y las relaciones públicas.
- Anticipar, diseñar y construir la comunicación organizacional y las relaciones públicas latinoamericanas e iberoamericanas en el futuro.

### 3. METODOLOGÍA

Como ya se mencionó en la introducción, esta propuesta reflexiva representa una primera consolidación de un trabajo de aproximadamente cuatro años -a propósito del curso del doctorado, del ejercicio de la docencia, así como de la participación en ciertos proyectos de investigación y otras actividades académicas-, en los cuales se ha hecho una labor de análisis y sistematización de información para establecer una mirada biofenomenológica y prospectiva -con base en la construcción de escenarios- sobre la comunicación organizacional y las relaciones públicas, desde una perspectiva latinoamericana.

De esta forma, lo propuesto en las páginas subsecuentes se trata de una labor mínima de imaginación sobre el presente y el futuro de la comunicación organizacional, emanada de la lectura y escucha a múltiples actores del campo; por lo cual, se insta al lector a tratar el presente texto como un primer intento de un ejercicio prospectivo que busca promover trabajos de análisis del campo en su actualidad y sus potencialidades; así como idealmente, pautas de acción que permitan configurar y construir un futuro deseable para el campo, en este sentido, según Miklos y Arroyo: “La prospectiva es pertinente para incorporar capacidad de anticipación a las organizaciones pero no garantiza su realización: no predice, sino que anticipa el posible-probable porvenir” (2015, p. 70), por tanto, la prospectiva tienen la potencialidad para “concebirse como una herramienta para la planeación estratégica, para

la anticipación, pero no como un instrumento que garantiza el cambio” (Miklos & Arroyo, 2015, p. 71).

Específicamente, el camino metodológico a seguir fue el siguiente:

- Conformación de un corpus categorial; con base en tres variables generales: a) temáticas superadas; b) temáticas coyunturales, y c) temáticas con perspectiva de futuro.
- Realización de dos fases de entrevistas semiestructuradas exploratorias del campo de la comunicación organizacional y las relaciones públicas con 32 académicos y profesionales, principalmente latinoamericanos, así como algunos de Canadá y Estados Unidos.
- Análisis documental de publicaciones que exploran la comunicación organizacional y las relaciones públicas, particularmente en Latinoamérica.
- Proposición de siete factores de complejización, cada uno con temas clave para pensar, hoy y a futuro, ambos campos.
- Una segunda ronda de análisis documental para validación, contrastación y adecuación de los factores con publicaciones académicas del campo.

Así, en ese intento de anticipar el futuro se proponen los siguientes factores de complejización de la comunicación organizacional y las relaciones públicas en América Latina:

1. El asentamiento del capitalismo y la conformación de otras configuraciones político - económicas
2. Empresa como epítome organizativo humano
3. Modificaciones en la percepción social e individual del trabajo
4. Demandas y problemáticas bio-ecológicas
5. Fenómenos de diversidad humana social e individual
6. El imperio de la información
7. Tecnología en las estructuras organizacionales y comunicativas

Con base en la realidad organizacional, comunicativa, tecnológica e informativa actual, en el presente texto se abordan reflexiones sobre los últimos dos factores, en tanto fenómenos que pueden complejizar (ya lo hacen) la práctica, investigación, teorización y docencia de la comunicación organizacional y las relaciones públicas. Entre los temas

más relevantes ligados a esos factores se encuentran: *big data*, algoritmización, inteligencia artificial, ciberseguridad, metaversos y la propuesta del concepto de *auto-antropofagia digital* que hace alusión al fenómeno exponencial recursivo en que el ser humano es consumido por el algoritmo, escupido y consumido nuevamente por el mismo. Es una cadena trófica de autoconsumo digital inconsciente (o no).

Aunado a esto, aparece una orientación cada vez más consolidada sobre el imperio de la información como activo y pasivo más importante en las organizaciones, susceptible de tener valor económico y estratégico.

Todo lo anterior obliga a repensar el campo comunicativo en las organizaciones, sus prácticas y sus profesionales.

#### 4. FACTOR DE COMPLEJIZACIÓN 1: EL IMPERIO DE LA INFORMACIÓN

El imperio de la información como uno de los activos y pasivos más importantes en las organizaciones, susceptible de tener valor económico, estratégico y de negociación. Bajo el imperativo de la información es poder; el interés por acumular, asegurar y diseminar discrecionalmente la información es una de las preocupaciones centrales en el pensamiento organizacional y que, por tanto, ha reconfigurado las formas de interacción y acción de los miembros de las organizaciones que se dan bajo el supuesto de la información disponible, necesaria y suficiente.

Esta ideología empresarial, disgregada en el amplio espectro organizacional, ha llevado a considerar a un fenómeno de amplia riqueza simbólica, expresiva y social como la comunicación, sólo como un campo relacionado con el diseño de sistemas y redes para la transmisión e intercambio masivo de información.

Este factor es primordial para entender por qué buena parte del pensamiento organizacional contemporáneo, poco a poco, ha ido convergiendo hacia una centralidad comunicacional autorreferencial sustentada en la información como unidad principal que dictamina las

formas de articulación y acción social, en la que la participación del complejo humano se ve necesariamente reducido a un elemento del sistema que: a) selecciona información; b) selecciona las formas de expresar dicha información, y c) comprende dicha expresión; estos tres siempre bajo los límites que impone el sistema comunicativo mismo y hoy complejizados por el *big data* y el algoritmo, por lo que según Luhmann (1998, p. 60):

Sólo se puede hablar de comunicación, sin importar la presentación teórica del proceso, cuando el cambio de estado del complejo A corresponde a un cambio de estado del complejo B, pese a que ambos complejos tengan otras posibilidades de definir su estado. Por lo tanto, comunicarse significa limitarse (poner límites a uno mismo y al otro).

En un sentido epistemológico, esta visión obedece a la idea de que la información es una realidad independiente a los sujetos que espera ser recuperada, diseminada, entendida y ejecutada a través de la red organizacional, sin influencia de las subjetividades y realidades individuales, una pretensión por demás ambiciosa, ya que “la operatividad de la noción de red no debe esconder su polisemia ni el carácter contradictorio que conserva la realidad de la red” (Durand, 2011, p. 45).

#### 4.1. IMPERIO DE LA INFORMACIÓN. CONCEPTOS PARA REFLEXIONAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES PÚBLICAS -HOY Y A FUTURO-

##### 4.1.1. Información es poder

Se basa en la idea extendida de que tener acceso, administración y control sobre la información, datos y conocimiento puede otorgar ventajas significativas en diversos aspectos relacionados con la existencia organizacional, sus relacionamientos con sus públicos internos, externos y la competencia.

En este sentido, este concepto implica reflexionar sobre las consecuencias que implica para las relaciones públicas y la comunicación organizacional una dinámica organizacional basada en el dominio informacional para la toma de decisiones, negociaciones, el

empoderamiento individual, colectivo y organizacional, el liderazgo, la reputación y la imagen.

#### 4.1.2. Información = ~ comunicación

Implica reflexionar sobre las oportunidades o amenazas que implica mantener a la comunicación como un símil de información, o bien, como fenómenos ontológica y fenomenológicamente diferentes.

Para el primer caso, el aún dominio de la comunicación y la información como iguales, pone sobre significado pensar sobre conceptos ya tradicionales como la transmisión, recepción, retroalimentación, canales, propósito y contexto de las estrategias de relaciones públicas o de comunicación en las organizaciones.

Pensarlos como fenómenos diferentes lleva a tomar en cuenta, e incluso recuperar, nociones como ser humano, personas, agencia, intersubjetividad, mundo de vida, significaciones, entre otros.

#### 4.1.3. Big data

Tiene que ver con la captación, análisis y sistematización de conjuntos de datos extremadamente grandes y complejos a través de herramientas de cómputo y que, en términos de las relaciones públicas y la comunicación organizacional, llevan a reflexionar sobre las formas actuales y futuras de establecer: monitoreo de reputación, segmentación de audiencias, evaluación de campaña, clima laboral, gestión y anticipación de crisis, personalización de comunicaciones y campañas, entre otros.

#### 4.1.4. Posverdad, *fake news* e infoxicación

Este entramado de realidad, mundo y organizaciones dominados por un imperio de la información ha propiciado -y al parecer recrudescerá- un entorno en que la comunicación organizacional y las relaciones públicas se enfrentarán a fenómenos relacionados con la distorsión deliberada de realidades, la manipulación de creencias y emociones con el fin de influir en la opinión pública y en actitudes sociales.

Por otra parte, también se enfrenta a un escenario de múltiples estímulos comunicativos e informacionales lo que ha generado, en muchos casos y usuarios- una sobrecarga de información que es cada vez más difícil procesar, discernir; lo cual ha favorecido la proliferación de noticias, comunicaciones e información falsa a la que los públicos están todo el tiempo expuestos y que puede incidir de manera negativa en la credibilidad, imagen y reputación de las organizaciones.

#### 4.1.5. Hipermediaciones

Se refiere a la amplia disponibilidad de tecnologías, plataformas y sistemas de comunicación a los que los usuarios pueden recurrir para producir, consumir, distribuir e intercambiar información. En este sentido, los profesionales de la comunicación en las organizaciones y de las relaciones públicas tienen el desafío de navegar con esta complejidad que tiene como características principales: la multimedialidad, interactividad, la descentralización y la hipertextualidad, lo que supone establecer planes robustos, diversificados, atractivos y de alto dinamismo para mantener los relacionamientos con los públicos de la organización.

## 5. FACTOR DE COMPLEJIZACIÓN 2: TECNOLOGÍA EN LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES Y COMUNICATIVAS

Otro aspecto para destacar es la tecnologización y tecnocratización de las relaciones sociales y productivas, enmarcadas por la búsqueda de la inmediatez, la disponibilidad y la conectividad, así como el aumento de la productividad, la eficacia y la disminución de costos. Al respecto, Durand (2011, p. 33) establece:

El recurso de la informática aparece siempre como factor de aumento de la productividad aparente del trabajo, es decir, de la productividad de los trabajadores; en segundo lugar, la informática, y más en general las TIC, aparecen como fuente posible de reactividad y de calidad: precisión de datos, rastreabilidad, reproductibilidad de los procesos, etcétera.

El paso de una tecnología mediadora del trabajo a otra que dirige, vehicula y diseña las actividades productivas y las relaciones sociales,

en muchos casos ha generado más costos y problemas que soluciones, pues la dinámica organizacional y humana generalmente excede las capacidades tecnológicas. Más aún, las tensiones se acrecientan cuando el humano es exigido a adecuarse a una plataforma tecnológica, a pesar de que esta no implique una mejora a sus condiciones de trabajo.

Aun así, con el advenimiento de las tecnologías digitales de la información y la comunicación, se ha consolidado la pretensión de crear redes de ordenadores, máquinas y dispositivos que lo dirijan, lo vigilen y controlen todo en la organización con tres objetivos primordiales: a) que el trabajo se ejecute más rápido, con mejor calidad y con menor cantidad de recursos; b) que los trabajadores se adapten irrestrictamente a cualquier plataforma y avance tecnológico, con aumento de su productividad y disminución del error, y; c) que la información necesaria para lograr lo anterior se concentre, se resguarde y se disemine de manera inmediata, íntegra y clara en toda la red y fuera de ella, en la cantidad y formas que sean necesarias y convenientes.

## 5.1. TECNOLOGÍA EN LA ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN. CONCEPTOS PARA REFLEXIONAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL HOY Y A FUTURO

### 5.1.1. Inteligencia artificial, automatización, algoritmización y robotización

Tiene que ver con reflexionar sobre los sistemas, programas y máquinas destinadas a ejecutar, cada vez con mayor ocurrencia- acciones o tareas relacionadas con la comunicación en las organizaciones sin la intervención humana, -más allá de la programación de los mismos, que generalmente no ocurre con la participación de expertos en comunicación ni relaciones públicas-.

### 5.1.2. Tecnocratización

Alude al proceso mediante el cual la toma de decisiones organizacionales se basa predominantemente en criterios técnicos y expertos en lugar de en consideraciones sociales, humanas o políticas.

En un contexto tecnológico y de la organización, propicia reflexionar sobre los retos que implica que exista una mayor credibilidad y orientación a que conocimientos técnicos en campos específicos como la economía, la ingeniería o la gestión tengan un papel dominante en la formulación de políticas, planes y estrategias de comunicación.

#### 5.1.3. Relaciones sociales y relaciones productivas

Orientado a reflexionar sobre cómo la tecnología incide en las formas de relacionarse con otras personas, laboral y productivamente; por tanto, también de las complejidades que esto arroja a la hora de establecer comunicación y relacionamiento con los públicos de la organización.

#### 5.1.4. Disponibilidad, conectividad e inmediatez

Implica pensar en los retos, oportunidades, ventajas y desventajas para la comunicación organizacional y las relaciones públicas, frente a una realidad organizacional, sus relacionamientos e interacciones cada vez más sustentadas en plataformas tecnológicas, por lo cual las organizaciones, empresas e instituciones están y estarán cada vez más articuladas a través de dispositivos, redes o sistemas para compartir datos, recursos o servicios, ya sea a través de Internet, redes locales e inalámbricas.

Esto acarrea la necesidad de tener conexiones, plataformas y sistemas siempre disponibles, sin cortes, sin fallas, ni interrupciones, de las cuales se puedan obtener siempre resultados, respuestas o informaciones instantáneas y, cada vez más, precisas, claras y perfiladas.

#### 5.1.5. Metaversos

Aunque aún están en emergencia y desarrollo, se refiere a los espacios virtuales en los que las personas, comunidades y colectividades pueden interactuar entre sí y con objetos digitales de manera muy similar a como lo harían en el mundo real. Difiere de los mundos virtuales de los videojuegos o de las redes sociales, ya que implica la constitución de mundos coherentes, expansivos, en los cuales se pueden establecer

relacionamientos sociales, económicos, comerciales y transaccionales reales; posibilitando la generación de entramados organizacionales consolidados, autónomos, distinguibles y sustentables.

Esto implica reflexionar y pensar la manera en que la comunicación organizacional y las relaciones públicas atenderán a estos metaversos como organizaciones particulares o en su emergencia como parte de organizaciones más grandes, lo que pudiera generar fenómenos contradictorios, paradójicos, luchas de poder, entre otros.

#### 5.1.6. Seguridad informática / Ciberseguridad

Se refiere a pensar cómo es que las relaciones públicas y la comunicación organizacional deberán involucrarse de manera más activa, pertinente y especializada con las iniciativas organizacionales dirigidas a la protección de sistemas informáticos, redes y datos contra amenazas variadas que buscan el acceso no autorizado a los sistemas tecnológicos con la finalidad del robo de recursos o información; daño de equipos o sistemas y la interrupción de servicios.

En términos generales, implica reflexionar en cómo coadyuvar para garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información y los recursos digitales de las organizaciones y sus públicos.

#### 5.1.7. Auto-antropofagia digital

Es un concepto que se propone en esta investigación y que hace alusión al fenómeno exponencial recursivo en que el ser humano es consumido por el algoritmo, escupido y consumido nuevamente por el mismo; es una cadena trófica de autoconsumo digital inconsciente (o no).

Esto es que, gracias a la segmentación y perfilación que ofrecen las nuevas tecnologías, se favorecen ciclos recursivos de interacción en que el usuario le ofrece al algoritmo ciertos paramétricos y este en respuesta le ofrece ciertas experiencias que el usuario vuelve a digerir.

Lo anterior conlleva la problemática de establecer en qué punto esa relación que se pudiera denominar trófica -que está íntimamente relacionada con otros fenómenos como las cámaras de eco- deja de ser nutritiva y comienza a ser una relación o interacción que pierde riqueza expresiva, de contenido y conocimiento.

Incluso, en última instancia, conlleva una problemática ética, pues no se puede asegurar ni conocer, por un lado, las condiciones en las que el algoritmo fue creado, funciona y se autoajusta, dejando entre sombras una meta-mediación que dictamina, de una u otra manera, la experiencia del usuario con la plataforma tecnológica. Por otro lado, la autenticidad de la identidad, rasgos y usuario siempre es una incógnita; puede ser verdadera o simulada; puede corresponder muy poco o mucho con la realidad, por lo cual existe siempre la posibilidad de que las interacciones y relacionamientos que se den con los públicos terminen siendo simulaciones.

Esto es especialmente importante para los campos de la comunicación organizacional y las relaciones públicas, pues implica reflexionar sobre las amenazas que implica la transición hacia el predominio tecnológico en las organizaciones, pero también sobre las omisiones, los grises, las áreas inexploradas que trae consigo.

Todos los conceptos descritos con anterioridad llevan a reflexionar sobre las formas interaccionales y organizacionales que las tecnologías detonan, ya sea como parte de la idea de empresa o incluso algunas a futuro que podrían nacer de la sustitución de las personas por máquinas o software, así como de la agrupación en comunidades virtuales y metaversos. Por otro lado, también están las consecuencias en las comunicaciones formales y productivas: cómo hacer comunicación para el trabajo en un mundo tecnologizado y que lleva a temas de coyuntura como la necesidad de expertos en comunicación para la seguridad informática, entre otros fenómenos.

Finalmente, lleva también a pensar si en cuestiones tecnológicas la comunicación en las organizaciones se reduce a un tema de inmediatez, conectividad y disponibilidad, o bien, es un asunto que se deba pensar

en términos de sus impactos, correspondencias e interdependencias con los relacionamientos sociales, comunicativos y productivos de y en las organizaciones.

## 6. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y RELACIONES PÚBLICAS

Una vez identificado los factores de complejización y sus conceptos clave que han ayudado a establecer que la tecnología y la información han irrumpido en la comunicación organizacional y las relaciones públicas, ofreciendo múltiples escenarios y áreas para reflexionar y pensar ambos campos en el futuro, a continuación, se ofrece, de manera breve, una visión sobre las oportunidades y amenazas que esto representa.

### 6.1. OPORTUNIDADES DE LA TECNOLOGÍA EN LAS RELACIONES PÚBLICAS Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

- **Automatización de Procesos:** La tecnología permite automatizar tareas rutinarias como el monitoreo de medios, la programación de publicaciones en redes sociales y la gestión de bases de datos de contactos, liberando tiempo para actividades.
- **Análisis de Datos Avanzado:** Los algoritmos de IA pueden analizar grandes volúmenes de datos para identificar tendencias, sentimientos del público y patrones de comportamiento, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones.
- **Personalización de Mensajes:** Mediante el uso de tecnología, las organizaciones pueden personalizar mensajes y contenidos para audiencias específicas, aumentando la relevancia de las comunicaciones.
- **Mejora de la Experiencia del Usuario:** Las herramientas tecnológicas, como los chatbots y las interfaces de voz, pueden mejorar la experiencia del usuario al proporcionar respuestas rápidas y personalizadas a consultas y solicitudes.

- Alcance y Cobertura Ampliados: La tecnología amplía el alcance de las comunicaciones mediante la posibilidad de llegar a audiencias globales a través de plataformas digitales y redes sociales).

## 6.2. AMENAZAS DE LA TECNOLOGÍA Y LA INFORMACIÓN EN LAS RELACIONES PÚBLICAS Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

- Despersonalización de las relaciones e interacciones: El uso excesivo de tecnología puede deshumanizar las interacciones, generando una sensación de distanciamiento entre las organizaciones y sus públicos.
- Riesgo de sesgo y discriminación: Los algoritmos de inteligencia artificial llevados a ciertas plataformas pueden estar sesgados debido a la naturaleza humana -biológica y cultural- y técnica en su programación; a la calidad, prerrogativas, autenticidad de los datos con que se alimenta, entrena y desarrolla el algoritmo.

Esto puede conducir a decisiones discriminatorias, parciales o injustas en la definición de públicos objetivos y en el diseño de planes de comunicación.

- Privacidad y seguridad: La recopilación masiva de datos y el uso de la inteligencia plantean preocupaciones sobre la privacidad y la seguridad de la información, especialmente en relación con la protección de datos personales. Pero también existe un espacio que tiene que ver con la educación, conocimiento y entrenamiento del usuario en temas de seguridad informática, confidencialidad y protección de información sensible personal y organizacional.
- Dependencia tecnológica: Un escenario de total dependencia de la tecnología puede dejar a las organizaciones vulnerables ante fallas técnicas, ataques cibernéticos o interrupciones en los servicios digitales, lo que afectaría la continuidad de las operaciones.
- Falta de Autenticidad: La automatización de la comunicación puede generar percepciones de falta de autenticidad y credibilidad, especialmente cuando los mensajes son percibidos como generados

por máquinas en lugar de humanos, lo cual puede traer problemas en términos de *engagement*, fidelización, interés, entre otros.

- Reemplazamiento de profesionales: La presencia cada vez mayor de la tecnología, de la inteligencia artificial y una orientación tecnocrática de las organizaciones, amenaza con el paulatino desplazamiento de los profesionales de la comunicación y las relaciones públicas, en favor de perfiles técnicos que puedan programar y automatizar las labores

## 7. CONCLUSIONES

La comunicación organizacional y las relaciones públicas son hoy campos de investigación en desarrollo y, por tanto, requieren un continuo mirar hacia adentro; un análisis desde sus objetos de estudio, su epistemología, sus narrativas; las formas como se está pensando, produciendo y practicando; pero también de una visión hacia el futuro que permita vislumbrar y anticipar escenarios.

Varios autores coinciden en afirmar que, para abordar la complejidad de las organizaciones, su comunicación y los relacionamientos con sus públicos, no existe un sólo método, ni enfoque, episteme o perspectiva (Bouzon, 2011; Compte-Pujol, 2016; García-Nieto et al., 2020; Mumby & Kuhn, 2019; Putnam & Mumby, 2014; Sadi, 2020); existe un crisol diverso, heterogéneo, recurrentemente antagónico, contradictorio y paradójico. En este sentido, entre los desafíos que continuamente enfrenta la investigación en comunicación organizacional y las relaciones públicas están: innovar en teoría y metodología; examinar las nuevas estructuras organizacionales y entender la comunicación en el cambio y la diversidad (Jones et al., 2004).

A estos desafíos pueden añadirse ciertas condicionantes político-institucionales-económicas que Jesús Galindo (comunicación personal, 2015) expresa como problemas de la investigación en comunicación en general -pero que pueden ubicarse en el campo específico de la comunicación organizacional- y que se centran en:

- Una cultura académica en la cual los procesos comunicativos en el espacio constituido por las organizaciones de trabajo han sido objeto de poco interés. Los programas académicos siguen centrados fundamentalmente en el periodismo, con un mayor acento en el entrenamiento de habilidades técnicas y profesionales relacionadas con la labor en medios de comunicación -analógicos y digitales-.

Otros campos que han ocupado espacios preponderantes son los relacionados con la educación, estudios de género, comunicación política, la mercadotecnia, entre otros.

- Otra condicionante es una cultura de investigación en comunicación en que predominan los análisis de la influencia de los *mass media*; de audiencias y consumidores; de mensajes y de contenido; fenómenos comunicativos en y a través de las tecnologías de información en red; así como en los estudios culturales, democratización, políticas y medios públicos.
- A nivel del ejercicio profesional, la demanda productiva y de rendimiento que caracteriza a la empresa actual ha coadyuvado a crear un panorama en que la mayoría de las soluciones, estrategias y planes de comunicación organizacional se enfocan principalmente en el diseño de mensajes y la operación de medios internos y externos; en la gestión de recursos simbólicos con foco en la cultura, las relaciones públicas, la construcción de imagen y reputación organizacional.

Con respecto a estos escenarios de problematización y para establecer posibles implicaciones, en este capítulo se expusieron dos factores que complejizan y pueden hacerlo a futuro el campo de la comunicación organizacional y las relaciones públicas; lo que lleva a reflexionar y analizar sobre los retos, posibilidades y desafíos que tiene esta disciplina, ya sea actuando como lo ha venido haciendo o transformando sus puntos de mira. En términos generales, cada factor ha llevado a poner sobre la mesa la necesidad de repensar la organización -más allá del imperativo administrativo-; la comunicación -más allá de la transmisión de información- y la comunicación organizacional -

diferente a un instrumento de gestión de información y símbolos enfocado en la productividad, el anclaje puramente simbólico o al servicio del poder.

Todo esto deja entrever que en América Latina -como en muchas partes del mundo- en cuanto a comunicación en las organizaciones y los relacionamientos con sus públicos, se está entrampado entre una realidad formal demandante: institucional, económica, mercadológica, simbólica, epistémica y científicamente; frente a una realidad social, organizacional e individual que demanda cambio, atención a la diversidad, comunicaciones transparentes, dinámicas, atractivas y éticas; generación de contenidos constante y una fidelización permanente.

Lo hecho en este texto no tiene como propósito hacer un enjuiciamiento, pues se reconoce que los avances logrados en el campo de la comunicación en las organizaciones y las relaciones públicas las han colocado como disciplinas en constante crecimiento y con, cada vez más, grado de reconocimiento profesional, pero también académico y científico; aunque dentro de la triple marginalidad en donde “la investigación de la comunicación es marginal dentro de las ciencias sociales, éstas dentro de la investigación científica en general, y ésta última a su vez entre las prioridades del desarrollo nacional” (Fuentes Navarro & Sánchez Ruiz, 1989, p.12), se considera que la comunicación organizacional y las relaciones públicas aún ocupan una cuarta ya que son marginales en el campo general de la comunicación.

En este sentido, se considera necesario buscar alternativas para pensar, reflexionar y actuar en la comunicación y los relacionamientos públicos de las organizaciones con la finalidad de innovar y generar un pensamiento que vaya más allá de la opulencia mediática, la exposición en medios masivos, redes sociales, así como al denominado marketing interno, que contempla a los empleados de una organización como un mercado, al que hay que analizar, segmentar y ofrecer un producto atractivo – consistente no solo en un puesto de trabajo y un salario– que

satisfaga sus necesidades, a cambio de su mayor rendimiento e integración con los objetivos de la empresa (Gronroos, 1984).

De este modo, se sustenta la idea de que, lejos de las técnicas para la gestión, la comunicación en las organizaciones -su estudio y su estructuración- lleva implícita una profunda carga ética, cultural y política (Ávila, 2004). La comunicación organizacional y las relaciones públicas pueden aportar saber para responder a las necesidades de las organizaciones y sus miembros; más allá de la retórica de los resultados, los valores y la misión, como imprescindible para disminuir las distancias, comprender y hacer relativas las diferencias. Generar conversaciones que promuevan una reorganización del panorama organizacional actual, en donde sea posible converger y lograr los proyectos organizacionales, grupales e individuales, a partir de la aceptación del otro como uno igual en convivencia.

El reto que tiene el académico, el investigador y el profesional de la comunicación organizacional es no conformarse con esas ambigüedades teóricas, conceptuales o prácticas (León Duarte, 2006) y soslayarlas a cambio de comodidades epistemológicas y metodológicas. Si se quiere contribuir a una reivindicación del papel de la comunicación organizacional, será necesario reflexionar sobre organización, comunicación y cultura desde miradas prospectivas que permitan entender mejor el presente; pero también anticiparse y diseñar el futuro de ambos campos.

Ahora bien, si aunado a todo lo expuesto se suman algunos retos y desafíos para el futuro de la comunicación organizacional y las relaciones públicas (Almansa-Martínez & Fernández-Souto, 2020; Arévalo, 2018), el panorama se complejiza más, pero a la vez abre áreas de oportunidad para la innovación del campo. Algunos de esos desafíos son considerar:

- a. Las redes humanas y no-humanas y sus procesos de interacción (dificultades, restricciones, posibilidades de cocreación, nuevos códigos y lenguajes).

- b. Los aportes de la inteligencia artificial impactaron en la producción industrial y ahora también en otros espacios organizacionales.
- c. El tema de la digitalización y la comprensión de cómo las organizaciones usan las tecnologías vinculadas al *big data*, la inteligencia artificial, la automatización y los algoritmos.
- d. Las tecnologías de la comunicación y la generación de actores más plurales, conscientes, activos y dinámicos.
- e. Una comunicación polifónica de grupos y personas -algunos minoritarios o invisibilizados- generando comunicaciones y contenido en distintas plataformas, lo que hace necesaria la inclusión y la sensibilidad.

Con este trabajo se pretende establecer un ejercicio mínimo de imaginación sobre el presente y el futuro que busca promover trabajos de prospectiva mucho más profundos, así como conversaciones, discusiones y trabajos que posibiliten la constitución de una(s) mirada(s) Latinoamericana(s) e Iberoamericanas(s) sobre el presente y el futuro de la comunicación organizacional y las relaciones públicas -específicamente desde la tecnología e información- con base en la particularidad de sus contextos sociohistóricos, narrativos y epistémicos.

Para lograr lo anterior, se propone y sostiene que la tecnología se entienda como toda plataforma, instrumento y/o conocimiento técnico -analógicos o digitales- propios de una organización que facilitan, dificultan, modifican o influyen en: a) las posibilidades de coexistencia y co-habitar de sus miembros -desde sus realidades ontológicamente diversas -; y b) en las formas de estructuración organizacional, la coordinación de acciones, co-deriva emocional y de trabajo, asumiendo que la existencia humana es ontológicamente analógica y digitalmente híbrida.

## 8. REFERENCIAS

- Almansa-Martínez, A., & Fernández-Souto, A. B. (2020). Professional public relations (PR) trends and challenges. *Profesional de La Información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.03>
- Arévalo, R. I. (coord.). (2018). Eje 1: aportes teóricos latinoamericanos en comunicación organizacional. *Escuchando nuestras voces: perspectivas latinoamericanas en comunicación organizacional* (pp. 2-4). RedLaco. <https://bit.ly/4kfYjdM>
- Ávila, R. (2004). *Crítica de la comunicación organizacional*. UNAM.
- Bouzon, A. (2011). Las investigaciones en comunicación de las organizaciones: orígenes y fundamentos. *Organicom*, 8(14), 13-28. <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/viewFile/139082/134431>
- Compte-Pujol, M. (2016). Revisión y clasificación de los paradigmas científicos de las relaciones públicas del s. XXI. In *Opcion*, 32 (Special issue 9), 371 – 386. <https://bit.ly/44qto8M>
- García-Nieto, M.T., Viñarás-Abad, M., & Cabezuelo-Lorenzo, F. (2020). Medio siglo de evolución del concepto de Relaciones Públicas (1970-2020). Artículo de revisión. *El Profesional de La Información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.19>
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J., & Gallois, C. (2004). Organizational communication: challenges for the new century. *Journal of Communication: An Official Journal of the International Communication Association*, 54(4), 722–750. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02652.x>
- León Duarte, G. A. (2006). La comunicación organizacional en México: Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo. *Anàlisi*, 34, 287–304. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=2234366>
- Maturana, H. (2009). *La realidad: ¿objetiva o construida? I. Fundamentos biológicos de la realidad* (2nd ed.). Antrophos - Universidad Iberoamericana.
- Miklos, T., & Arroyo, M. (2015). *El oficio prospectivo en la práctica. Planeación prospectiva estratégica: teorías, metodología y buenas prácticas en América Latina*. <https://es.scribd.com/document/711866856/El-Oficio-Prospectivo>

- Mumby, D. K., & Kuhn, T. (2019). *Organizational communication: a critical introduction* (2da edición). SAGE Publications.
- Putnam, L., & Mumby, D. (2014). Introduction: Advancing theory and research in organizational communication. In L. Putnam & D. Mumby (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Communication* (3rd ed., Issue December, pp. 1–18).
- Sadi, G. (2020). Epistemología de las relaciones públicas: enfoques y teorías disciplinarias prevalentes en la enseñanza universitaria argentina [Tesis doctorado]. Universidad Austral.