

Universidad CEU San Pablo
CEINDO – CEU Escuela Internacional de Doctorado

PROGRAMA en COMUNICACIÓN SOCIAL



CEU

*Escuela Internacional
de Doctorado*

***La ética del diálogo en la era digital:
Indagaciones en torno a la relación entre
organizaciones y públicos en España***

TESIS DOCTORAL POR COMPENDIO DE PUBLICACIONES

Presentada por:
Andrés Shoai

Dirigida por:
Dr. Luis Núñez Ladevéze
Dra. Tamara Vázquez Barrio

Proyecto CONVERED (CSO2016-74980-C2-1-R, 2017-2021)

MADRID
2020

*A Saghi Saberian,
por atreverse a acompañar esta aventura*

Agradecimientos

A mis directores de tesis, que también son los Investigadores Principales del proyecto grupal donde se desarrolló este trabajo: el Dr. Luis Núñez Ladevéze, quien pudo visualizar este compendio de publicaciones cuando yo mismo no lo imaginaba, y la Dra. Tamara Vázquez Barrio, que una mañana hace cuatro años me explicó por qué elegir esta universidad (y no se equivocó). Además de dirigir la tesis, ambos profesores han sido mis aliados fundamentales para navegar en el ámbito académico español, un mundo que me era extraño y ahora siento mío. Gracias de todo corazón.

A las supervisoras de las dos estancias de investigación realizadas en este camino: la Dra. Belinda de Frutos Torres, de la Universidad de Valladolid, y la Dra. Lee Edwards, de la *London School of Economics and Political Science (LSE)*. Ambas han dejado una huella especial en mi formación investigadora y en esta tesis. Espero que la vida nos permita llevar adelante nuevos proyectos en conjunto. También me corresponde agradecer a CEINDO y Banco Santander por hacer posible una movilidad de tres meses en un centro de referencia global en el campo de la comunicación.

Al equipo del proyecto CONVERED, con los dos subproyectos que lo componen –en la Universidad CEU San Pablo y la Universidad Rey Juan Carlos respectivamente–, así como a las entidades financiadoras de dicho proyecto y de mi beca predoctoral. Sin duda, llevar adelante una investigación individual en el marco de un proyecto más amplio es una ventaja que no tiene precio.

A mis compañeros en la consultora KREAB y en especial a mis socios Ana Lía Mansilla Kenning y Eugenio Martínez Bravo, por permitirme hacer una pausa en mis actividades profesionales, una condición que fue imprescindible para esta tesis; pero, sobre todo, les agradezco por creer en la sinergia entre lo académico y lo empresarial.

A los profesores, tanto de la Universidad CEU San Pablo como de otras instituciones, que acompañaron este proceso en diferentes momentos y de múltiples maneras: desde conversaciones que ayudaron a encaminar el trabajo, hasta oportunidades de ejercer la docencia a su lado. Las cosas que parecen más simples, como una palabra de aliento en el pasillo o una ayuda para cumplir un trámite administrativo, tienen un valor inmenso cuando uno realmente las necesita. Menciono alfabéticamente sus nombres porque es imposible ordenarlos por la importancia de sus colaboraciones: Dres. Ignacio Blanco Alfonso (CEU San Pablo), Manuel Callejo Gallego (UNED), Gabriel Dvoskin (UBA), Luciano Elizalde Acevedo (Universidad Austral), Gabriela Fabbro (Universidad Austral), Gabriel Galdón López (CEU San Pablo), Sergio García Magariño (Universidad Pública de Navarra) y Teresa Torrecillas Lacave (CEU San Pablo).

A mis amigos y familiares, a ambos lados del océano, que aportaron preguntas llenas de curiosidad, comentarios, bromas, abrazos, emoticonos y todo tipo de recursos para hacer más agradable este trayecto; y que también supieron cuando *no* hablarme del doctorado ni hacerme la pregunta más temida: “¿Cómo va la tesis?”

El agradecimiento central de estas páginas es para mi familia –mi esposa, mis padres y hermanos– por su apoyo incondicional y porque juntos seguimos aprendiendo sobre el tema de esta tesis: el diálogo.

La presente tesis es un compendio de trabajos publicados según las condiciones exigidas por la *Normativa para la presentación de tesis doctorales por compendio de publicaciones*, aprobada por el Comité de Dirección de la CEINDO - CEU Escuela Internacional de Doctorado el 30 de noviembre de 2017.

Las referencias de las publicaciones que forman este compendio son las siguientes:

Shoai, A. (2018). Participación, relevancia y discernimiento: tres ejes para evaluar normativamente el desarrollo y uso de las redes sociales en la consultoría de comunicación. En H. Aznar, M. Pérez Gabaldón, E. Alonso y A. Edo (Eds.), *El derecho de acceso a los medios de comunicación. II. Participación ciudadana y de la sociedad civil* (pp. 141-162). Valencia: Tirant lo Blanch. ISBN: 978 84 17508 46 3

Shoai, A. (2020). Diálogo entre organizaciones y públicos en la era digital: la 'promesa incumplida' de los nuevos medios y el discurso de la consultoría en España. *Profesional de la Información*, 29(3), e290321. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.21>

Shoai, A., Núñez Ladevéze, L., y Elizalde Acevedo, L. (2020). Conjugando diálogo y tecnología. Los medios digitales y el diálogo organizaciones-públicos desde la perspectiva de las multinacionales en España y Latinoamérica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 77, 309-327. <https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2020-1460>

Resumen

Las publicaciones de este compendio giran en torno a dos objetivos: el primero es identificar las expectativas de tipo ético que se han depositado en las tecnologías digitales de comunicación en el campo de las relaciones entre organizaciones y públicos; el segundo es contrastar, mediante una indagación en el ámbito de la comunicación corporativa en España, si tales expectativas se han visto cumplidas en la realidad.

Para realizar inferencias sobre la relación entre organizaciones y públicos como categoría general, la investigación utiliza tres técnicas complementarias: (1) el estudio crítico de las investigaciones disponibles, independientemente del tipo de organizaciones o públicos que estas tomen como referencia; (2) el análisis del discurso de las empresas consultoras en comunicación, que operan como asesores de múltiples organizaciones (públicas, privadas y de la sociedad civil) y sirven como intermediarios entre estas organizaciones y sus públicos; y (3) entrevistas en profundidad a ejecutivos de compañías multinacionales, un tipo de entidades que está íntimamente asociado a los procesos inseparables de globalización y digitalización de las comunicaciones.

Como conclusión, se destaca el incumplimiento de la “promesa dialógica” de los nuevos medios: la asociación teórica entre el ideal de diálogo y la tecnología digital, ocurrida en torno al cambio de siglo, no ha sido observada empíricamente. A pesar de ello, el vínculo entre tecnología digital y diálogo sigue siendo fuerte en el discurso profesional de la comunicación corporativa. La investigación también observa una “disonancia pragmática” en el concepto de diálogo y explora la posibilidad de incidir en este tema desde la consultoría de comunicación.

Palabras clave: Diálogo, ética, sociedad digital, redes sociales, convergencia de medios, organizaciones, públicos, relaciones públicas, comunicación corporativa, consultoría de comunicación.

Abstract

The publications in this compendium focus on two objectives. The first is to identify the expectations of an ethical nature that have been placed in digital technologies of communication in the field of public relations; the second one is to verify, by means of an investigation in the environment of corporate communications in Spain, if such expectations have been fulfilled in reality.

In order to make inferences about the relationship between organizations and publics as a general category, the research uses three complementary techniques: (1) The critical study of available research, regardless of the type of organizations or publics that studies take as a reference; (2) an analysis of the discourse of communication consultancy companies, which operate as advisers to multiple organizations (in public, private and civil society sectors) and serve as intermediaries between these organizations and their publics; and (3) in-depth interviews with executives of multinational companies, a type of organization that is closely associated with the inseparable processes of globalization and digitalization of communications.

As a conclusion, the unfulfilled “dialogic promise” of new media stands out –the theoretical association between the ideal of dialogue and digital technology, which occurred around the turn of the century, has not been empirically observed. Despite this, the connection between digital technology and dialogue is still strong in the professional discourse of corporate communication. The research also observes a “pragmatic dissonance” in the concept of dialogue and explores the possibility of influencing this issue through communications consultancy.

Keywords: Dialogue, ethics, digital society, social media, media convergence, organizations, publics, public relations, corporate communications, communication consultancy.

ÍNDICE

1. Introducción	10
2. Criterios de calidad editorial.....	13
3. Fundamentación general.....	15
3.1 <i>Las tecnologías digitales de comunicación: del optimismo democrático a la preocupación por los “efectos secundarios” de las redes.....</i>	<i>16</i>
3.2 <i>La ausencia de un “programa vital” que guíe el desarrollo técnico</i>	<i>20</i>
3.3 <i>La identificación de expectativas éticas: Las redes digitales como “condición de posibilidad” para el diálogo</i>	<i>25</i>
3.4 <i>El diálogo en la relación entre organizaciones y públicos</i>	<i>31</i>
4. Resumen de la tesis	37
4.1 <i>Objetivos generales</i>	<i>37</i>
4.2 <i>Objetivos específicos.....</i>	<i>37</i>
4.3 <i>Metodología</i>	<i>38</i>
4.3.1 <i>Análisis de contenido aplicado a los 10 libros seleccionados por EBSCO Discovery Service como obras de referencia clave en la categoría temática “social media”</i>	<i>39</i>
4.3.2 <i>Revisión y análisis crítico de la bibliografía sobre tecnología y diálogo en el campo de las relaciones públicas.....</i>	<i>40</i>
4.3.3 <i>Análisis del discurso de las 40 firmas consultoras de comunicación más importantes de España</i>	<i>41</i>
4.3.4 <i>Entrevistas a directores de comunicación o similares en empresas multinacionales de España (y de Latinoamérica con fines comparativos) ..</i>	<i>44</i>
4.4 <i>Principales resultados.....</i>	<i>46</i>
4.4.1 <i>Normatividad ética en el estudio de las redes sociales</i>	<i>48</i>
4.4.2 <i>La ética del diálogo en las relaciones públicas</i>	<i>51</i>
4.4.3 <i>La “promesa dialógica” de los nuevos medios.....</i>	<i>55</i>
4.4.4 <i>El incumplimiento de la “promesa dialógica”</i>	<i>57</i>
4.4.5 <i>La “promesa incumplida” en el caso de España</i>	<i>59</i>

4.4.6 El carácter secundario del diálogo en la comunicación corporativa ...	61
4.4.7 Persistencia de la asociación discursiva entre tecnología y diálogo ..	62
4.4.8 Impacto de la tecnología sobre el diálogo organizaciones-públicos ..	65
4.4.9 Disonancia pragmática en las empresas	67
4.4.10 El rol asignado a la consultoría de comunicación.....	69
4.5 <i>Discusión y conclusiones (español)</i>	70
4.6 <i>Discusión y conclusiones (inglés)</i>	77
5. Referencias.....	84
6. Copia de los trabajos publicados.....	99
6.1 <i>Capítulo en libro de editorial Tirant lo Blanch</i>	99
6.2 <i>Artículo en Revista Latina de Comunicación Social (español)</i>	126
6.3 <i>Artículo en Revista Latina de Comunicación Social (inglés)</i>	160
6.4 <i>Artículo en Profesional de la Información</i>	194
ANEXOS	233
<i>ANEXO I: Indicadores de calidad de Editorial Tirant Lo Blanch</i>	233
<i>ANEXO II: Indicadores de calidad de Revista Latina de Comunicación Social</i>	239
<i>ANEXO III: Indicadores de calidad de Profesional de la Información</i>	242
<i>ANEXO IV: Contribución del doctorando en el trabajo de coautoría</i>	245

1. Introducción

Los trabajos que conforman este compendio responden a un mismo interés: el de explorar la relación entre un determinado precepto ético, el diálogo, y un proceso de transformación tecnológica –el desarrollo de los medios digitales de comunicación–. A su vez, esta indagación se ha realizado en el marco de un contexto específico, que es la relación entre organizaciones y públicos, dos categorías sociológicas importantes del mundo contemporáneo.

Las claves de interpretación que han permitido abordar este tema provienen del proyecto en cuyo marco se ha desarrollado la tesis. Este proyecto, titulado “De las audiencias televisivas a las redes sociales: convergencia de medios en la sociedad digital” (CONVERED, CSO2016-74980-C2-1-R), financiado por el Plan Nacional de I+D del MINECO a través de fondos FEDER, investiga cambios y elementos de continuidad entre dos configuraciones: la cultura de masas catacterística de los medios tradicionales, por un lado, y el escenario desarrollado en las últimas tres décadas, por el otro, donde los medios digitales se han expandido aceleradamente y han entrado en una relación de convergencia cultural con los medios anteriores (Vázquez Barrio et al., 2020, p. 16).

Por primera vez, las tecnologías de comunicación masiva permiten que cada usuario sea tanto emisor como receptor de manera simultánea, conectándose a amplias redes de intercambio. Pero por otro lado, muchos rasgos importantes de la anterior cultura de masas siguen vigentes: la difusión “unidireccional” de mensajes a grandes audiencias persiste como un elemento clave de la comunicación social, la industria cultural sigue siendo un poder económicamente concentrado y prevalece una propensión al entretenimiento en las preferencias mediáticas del usuario. Por lo tanto, la premisa que el proyecto CONVERED sostiene –y que la presente investigación doctoral comparte– es que la palabra “transformación” no resume todos los fenómenos culturales asociados a los nuevos medios,

sino que hay importantes elementos de continuidad que necesitan ser investigados.

Es en este contexto en el que nos preguntamos acerca del diálogo. En principio, la bidireccionalidad característica de los nuevos medios permite entenderlos como una infraestructura propicia para facilitar procesos dialógicos en diversos ámbitos sociales. Pero suponer que la expansión en el uso de estos medios viene necesariamente acompañada por mayores niveles de diálogo sería, como mínimo, una ingenuidad. Significaría aceptar que hay un “designio colectivo” preestablecido en este desarrollo tecnológico, creencia incongruente con los preceptos teóricos del proyecto CONVERED (Núñez Ladeveze, 2020). Más bien, desde la perspectiva de este proyecto la tecnología genera “condiciones de posibilidad” y el rol de la investigación social es determinar bajo qué circunstancias estas condiciones se convierten (o no) en cambios efectivos.

Aunque el diálogo no es consustancial a la naturaleza de los medios, sí está presente en las personas y sociedades como precepto ético (Buber, 1923/1970; Habermas, 1984, 1987). Por eso, un objetivo clave de nuestra investigación es identificar los elementos éticos, el marco normativo utilizado –explícita o implícitamente– en el discurso sobre las tecnologías digitales. Esto implica dejar de ver estos ideales como resultados “esperables” de la tecnología y entenderlos, más bien, como una “vara de medición” que permite evaluar el desarrollo y uso de los medios. Por eso nos preguntaremos qué criterios éticos se han utilizado en las últimas décadas para valorar los medios digitales de comunicación, tanto en términos generales como en el campo específico de las relaciones públicas, disciplina dedicada a estudiar el vínculo entre organizaciones y públicos. Esto permite definir cuál es la concepción de diálogo que prevalece en estos espacios y cuál es el contexto de principios éticos donde la noción de diálogo adquiere sentido y relevancia.

Por otra parte, la investigación se pregunta en qué medida el desarrollo tecnológico ha estado asociado a un cumplimiento de aquellas

expectativas éticas. Revisando críticamente las investigaciones disponibles, analizando el discurso de los consultores en comunicación corporativa y entrevistando a ejecutivos clave de determinadas organizaciones, hemos tratado de responder a esa pregunta. Como se verá en el resumen de resultados de la investigación, hemos detectado que las nuevas tecnologías no están asociadas a una implementación de los ideales dialógicos, pero además nos hemos encontrado con una serie de matices importantes: formas discursivas que adquiere la articulación entre tecnología y diálogo, inconsistencias en los sistemas de creencias sobre el tema y posibilidades de incidir sobre este campo desde la consultoría. A su vez, estos hallazgos dan lugar a una serie de reflexiones tanto teóricas como prácticas que compartimos en la sección de discusión y conclusiones.

La estructura en que se presenta esta tesis doctoral sigue el orden dispuesto por la normativa. Como primer paso, justificamos la unidad temática de las aportaciones y los criterios de calidad editorial de las publicaciones. Las presentes páginas introductorias, junto con las secciones 2 y 3, cumplen este propósito. Posteriormente se resumen los objetivos y la metodología de la investigación, así como los resultados y la discusión de estos últimos (sección 4). Incorporamos luego las copias adaptadas y completas de los tres trabajos. Finalmente, hemos anexado la documentación que acredita el cumplimiento de los requisitos para este tipo de tesis.

2. Criterios de calidad editorial

Las características y resultados de la investigación realizada para esta tesis doctoral se exponen en tres publicaciones: un capítulo de libro y dos artículos. Tanto la editorial del libro como las revistas que publicaron los artículos, reúnen las condiciones de prestigio y especialización exigidas por la normativa.

La primera publicación (Shoai, 2018) constituye el Capítulo 5 de un libro publicado por la editorial *Tirant lo Blanch*, que ocupa el puesto número 1 entre las 104 editoriales académicas españolas evaluadas por el sistema SPI (Scholarly Publishers Indicators), con un ICEE (Indicador de Calidad de Editoriales según los Expertos) de 1037.000. En el área de Comunicación, dicha editorial ocupa el puesto número 10 en un ranking de 55 editoriales especializadas en este campo, con un ICEE de 27. Estos datos corresponden a la última edición disponible del mencionado estudio (2018).

A su vez, el libro forma parte de una obra editada en dos volúmenes (Aznar, et al., 2018a, 2018b) que ha sido reseñada por Abad Alcalá (2019), Liberia Vayá (2019) y Melchor Llopis (2019). Por otra parte, la obra ha recibido el Premio Ángel Herrera a la Mejor Labor de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades, XXIII Edición (curso 2018-2019).

El segundo texto del compendio (Shoai, 2020a) ha sido publicado por *Profesional de la Información*, revista indexada en *Scimago Journal & Country Rank* con un indicador SJR de 0,480 y ubicada en el puesto 121 de las 445 revistas que integran la categoría temática de Comunicación. Además, ocupa el puesto 2 entre las revistas españolas del área. Por otra parte, *Profesional de la Información* está incorporada en las categorías de Estudios Culturales (Q1), Sistemas de Información (Q2) y Bibliotecología y Ciencias de la Documentación (Q2). Los datos mencionados corresponden a la última edición disponible del mencionado ranking (2019).

La tercera publicación (Shoai, Núñez Ladevéze y Elizalde Acevedo, 2020) es un artículo en *Revista Latina de Comunicación Social*, indexada en *Scimago Journal & Country Rank* con un indicador SJR de 0,423 y ubicada en el puesto 141 de las 445 revistas que componen la categoría temática de Comunicación. Además, ocupa el puesto 3 entre las revistas españolas del área. Estos datos corresponden a la última edición disponible del mencionado ranking (2019).

El trabajo realizado en el contexto del proyecto CONVERED (Ref. CSO2016-74980-C2-1-R) y las dos estancias de investigación predoctoral (la primera en la Universidad de Valladolid y la segunda en *London School of Economics and Political Science*, Reino Unido), han dado como resultado –además de las publicaciones mencionadas– otros tres textos que no forman parte de este compendio, pero complementan y amplían la investigación. Uno de ellos ya ha sido publicado en un libro de la Editorial Síntesis (Shoai, 2020b) y otros dos están en proceso de revisión por pares en las revistas *Cuadernos.info* y *Public Relations Inquiry* respectivamente.

3. Fundamentación general

La investigación que ha servido de base al presente compendio de publicaciones es el resultado de un trabajo en dos frentes: el de identificar expectativas, por un lado, y el de contrastar qué tanto se han cumplido aquellas expectativas, por el otro. Más específicamente, el tipo de expectativas que nos interesan son las de naturaleza ética: buscamos entender qué esperanzas se depositan en el desarrollo de la tecnología digital con respecto a la construcción de realidades sociales que beneficien en forma sinérgica a las organizaciones, a sus públicos y al entorno social en que ambos están inmersos.

En este capítulo de fundamentación teórica, trataremos de mostrar que la asignación de tales esperanzas al desarrollo tecnológico, una operación frecuente en diferentes discursos contemporáneos, está basada en premisas cuestionables. De hecho, no hay razones para pensar que la expansión de la tecnología digital, por ejemplo, vaya de la mano de mayores niveles de democracia, colaboración, diálogo u otros ideales de similar naturaleza. Pero por otro lado, detectar este tipo de expectativas que los sujetos sociales asignan a la tecnología, reviste una importancia especial: nos permite conocer los valores que ellos utilizan como parámetros o premisas éticas. Esperar que la tecnología comunicativa facilite el entendimiento entre las personas, por ejemplo, puede indicarnos que ese entendimiento se considera algo importante o necesario. En otras palabras, conocer lo que se espera de la tecnología desde un punto de vista ético puede ayudarnos a identificar el marco que se entiende como deseable dentro de un entorno social para orientar y evaluar tanto el desarrollo como el uso de las herramientas.

Además de identificar aquello que se espera de la tecnología para construir configuraciones sociales más éticas, también nos interesa saber en qué medida tales expectativas se están viendo realizadas en la práctica. Esta tarea de contrastar posibilidades esperadas y realidades concretas es un trabajo que hemos llevado adelante con respecto a un contexto

sociológico particular: la comunicación entre organizaciones y públicos en España.

Para exponer el marco de ideas que orientó nuestra investigación, el presente capítulo avanzará en cuatro pasos. En primer lugar, mostraremos con algunos ejemplos relevantes cómo el desarrollo de las tecnologías digitales de comunicación en los últimos 30 años ha sido objeto de constantes “desajustes” entre expectativa y realidad (sección 3.1). En segundo lugar, presentaremos una argumentación teórica que busca entender y poner en contexto estos desajustes (sección 3.2): la creencia moderna de que todo desarrollo técnico es sinónimo de progreso hoy convive con otras visiones en el contexto que Bauman (2000) llama “modernidad líquida”, un mundo donde ha caído la confianza en los grandes proyectos que pretendían orientar el rumbo de la tecnología. Aunque hoy no predomine ningún proyecto de ese tipo, sí es posible identificar, mediante el análisis de las expectativas puestas en la tecnología, algunos criterios éticos que sirven para evaluarla. A esto, y especialmente a la posibilidad de entender la tecnología digital como “condición de posibilidad” para el diálogo, dedicamos la tercera parte (sección 3.3). Finalmente, realizamos algunas precisiones para caracterizar conceptualmente las dos categorías sociológicas en cuyo vínculo se enfoca la presente investigación: las organizaciones y los públicos (sección 3.4).

3.1 Las tecnologías digitales de comunicación: del optimismo democrático a la preocupación por los “efectos secundarios” de las redes

El discurso académico sobre la relación entre ética y comunicación digital ha cambiado significativamente en apenas dos décadas. En los últimos años del siglo XX, había un énfasis claro en la potencialidad de los nuevos medios como instrumentos de mayor democracia, construcción de comunidad y diálogo; pero hoy la preocupación predominante está en cómo

limitar los efectos nocivos de esas mismas tecnologías y de sus nuevos desarrollos. El aumento en la circulación de noticias falsas (Allcott y Gentzkow, 2017; Blanco Alfonso, García Galera y Tejedor Calvo, 2019), el uso de recursos digitales para manipular a la opinión pública (Bradshaw y Howard, 2017), el despliegue de una retórica igualitaria para esconder grandes concentraciones de poder corporativo (Fuchs, 2011; Van Dijck, 2013), problemas psicológicos como la adicción a la tecnología y el comportamiento narcisista (Andreasen, Pallesen y Griffiths, 2017; Echeburúa, 2012), el deterioro de la cultura cívica y la polarización en el debate político (Bail et al., 2018; Su et al., 2018), las amenazas a la privacidad individual (Roig, 2009) y la mercantilización de audiencias en formas inéditas (McGuigan y Manzerolle, 2013), son algunos ejemplos de aquella preocupación, pero además son problemas relacionados entre sí, facetas de un mismo fenómeno. El docudrama *The Social Dilemma*, presentado en la plataforma Netflix en septiembre de 2020, es un ejemplo de cómo la atención hacia esta problemática crece también fuera del mundo académico; y muestra además el desconcierto que emerge cuando se quieren explorar formas de lidiar con ella.

Sería simplista afirmar que la actitud hacia las nuevas tecnologías ha seguido una trayectoria lineal que nació en el optimismo y derivó en el actual conjunto de preocupaciones. Basta mencionar que el discurso sobre los medios nunca fue monolítico: hubo algunas expresiones cautas y críticas sobre Internet en la década de 1990, tal como hoy persisten discursos entusiastas que conviven con otras posturas en múltiples ámbitos de discusión. Sin embargo, el cambio que experimentó la estructura de mediación comunicativa es de grandes proporciones y, a primera vista, no debería sorprendernos que sus inicios estén asociados a ambiciosas expectativas. A medida que los nuevos medios se iban expandiendo, un sistema de mediación comunicativa vertical, unidireccional y masivo – diseñado para transmitir mensajes de pocos emisores a millones de receptores– parecía quedar atrás; cada usuario adquiría la posibilidad de ser emisor y receptor en forma simultánea, pudiendo liberarse de su

posición pasiva en el sistema y conectarse con otros usuarios en amplias redes de intercambio comunicativo. Por primera vez en la historia, la dirección de los flujos parecía cambiar: los medios de comunicación se hicieron “reversibles” (Vázquez Barrio et al., 2020, p. 16).

A los ojos de diferentes investigadores, esta transformación ha representado un terreno fértil para nuevas –y prometedoras– configuraciones de la comunicación social, tales como la “inteligencia colectiva” (Levy, 1997), la “cultura participativa” (Jenkins, 2008, p. 14) y la “auto-comunicación de masas” (Castells, 2009, p. 88), que son algunos ejemplos destacados de las ilusiones depositadas en la nueva infraestructura mediática. Desde tales perspectivas, se visualizó incluso la posibilidad de un quiebre en la cultura de masas característica de los últimos dos siglos. La producción en serie y la distribución uniforme de mensajes, como fuerza que ayuda a perpetuar grandes asimetrías de poder en el mundo, parecía susceptible de experimentar un cambio. Castells (2011), por ejemplo, describió el nuevo sistema comunicativo como “múltiple, de muchos a muchos, multimodal, con la posibilidad de continua referencia a un repositorio hipertextual de contenidos, en tiempo libremente escogido y con interactividad como norma: los sujetos pueden construir sus propias redes de comunicación, es decir: auto-comunicar” (p. 12).

Sin embargo, los cambios tecnológicos no se pueden describir como el simple “reemplazo” de un sistema por otro. Tal como ponen de relieve Núñez Ladevéze, Irisarri y Núñez Canal (2015), que los medios abran nuevas posibilidades de interacción no tiene por qué llevarnos a percibir un cambio en “los sistemas sociales de normas vitales” (p. 109). Por eso, muchos estudios sobre la mediación comunicativa tratan de considerar los elementos de continuidad que articulan el esquema anterior con el nuevo. Es el caso de Jenkins (2008), que propuso usar el concepto de “convergencia” que había sido previamente desarrollado por autores como Sola Pool (1977) y Burke y Briggs (2002). Jenkins definió la convergencia como el flujo de contenido a través de múltiples plataformas mediáticas

interconectadas, viejas y nuevas, unidas no solamente a través de cables y ondas, sino –ante todo– en la mentalidad y el comportamiento de los usuarios: “La convergencia no tiene lugar mediante aparatos mediáticos, por sofisticados que estos puedan llegar a ser. La convergencia se produce en el cerebro de los consumidores individuales y mediante sus interacciones sociales con otros” (Jenkins, 2008, p. 15). La idea de convergencia mediática considera aspectos “tecnológicos, industriales, culturales y sociales” (p. 14) donde diversos medios masivos y personalizados, unidireccionales e interactivos, se conectan unos con otros de maneras complejas en las prácticas que ejercen individuos y colectivos sociales, generando una realidad dinámica cuya comprensión representa un trabajo desafiante para cualquiera que desee investigarla.

En un contexto como este, no resulta extraño que las expectativas, esperanzas y decepciones también se entrelacen de maneras complejas y experimenten diversos vaivenes. En el plano de los movimientos políticos, por ejemplo, la “primavera árabe” y el “movimiento de los indignados” – ambos fenómenos inexplicables sin el poder de la tecnología digital– hoy contrastan, respectivamente, con nuevos regímenes autoritarios en oriente medio y renovados auges populistas en Occidente. En el plano económico, la debacle de la “burbuja puntocom” en los primeros dos años del siglo XXI, y la posterior promoción de la *web 2.0* para restituir la confianza de los mercados en la economía digital, constituyen ejemplos de las alteraciones que puede experimentar la actitud hacia la tecnología. De hecho, cabe mencionar que el concepto mismo de “convergencia” que propuso Jenkins (2008) fue usado como una alternativa al discurso sobre la “revolución digital”, luego de que este discurso recibiera un repentino “jarro de agua fría” por consecuencia de la mencionada crisis (p. 17).

Entre las múltiples tecnologías que conviven en esta situación de convergencia, las plataformas de redes sociales constituyen un ejemplo paradigmático de la interactividad característica de los nuevos medios. Asociadas al surgimiento de la *web 2.0* que hemos mencionado, el rasgo

central de estas plataformas es la creación e intercambio de contenidos generados por el usuario. Así definieron Kaplan y Haenlein (2010) a las redes sociales en un artículo cuyo título empieza con las palabras “*Usuarios del mundo, uníos...*”. Este artículo es actualmene la publicación académica más citada sobre el tema “*social media*” según la *Web of Science* y su título expresa claramente la expectativa de cambio asociada al desarrollo de las redes: la de trasladar el poder de unos pocos a la totalidad de los usuarios.

El panorama esbozado en los párrafos anteriores muestra que la historia de las tecnologías digitales de comunicación es una trayectoria de ilusiones y decepciones. En términos generales, el optimismo democrático asociado a los inicios de Internet se puede contrastar con las preocupaciones actuales sobre los efectos negativos de la red; pero, como hemos mencionado, un análisis más detenido muestra que los contrastes se pueden observar en diferentes ámbitos y momentos: en los auges y caídas de la economía digital, por ejemplo, o en los altibajos de la confianza que se ha depositado en la tecnología como instrumento de transformación política. Por supuesto, estos claroscuros también se presentan de manera simultánea, ya que discursos entusiastas, cautos y críticos coexisten e incluso pugnan entre sí. En síntesis, un constante desajuste entre expectativas y realidades caracteriza el desarrollo tecnológico que estamos analizando. En la próxima sección, esbozamos una explicación general de estos desajustes, tratando de entenderlos como un rasgo característico de la era en que vivimos.

3.2 La ausencia de un “programa vital” que guíe el desarrollo técnico

La relación entre expectativas y realidades tecnológicas es un tema de reflexión filosófica y, como tal, ha sido analizado antes de que surgieran los medios digitales de comunicación. Desde la perspectiva de Ortega y Gasset (1939/2006), que constituye un ejemplo destacado de tales reflexiones, la asignación de falsas expectativas a la técnica se entiende

como un problema clave de la edad moderna y tiene como raíz una creencia particular, que es la del desarrollo técnico como sinónimo de progreso, es decir, como si ese desarrollo fuera una respuesta continua a las necesidades que la naturaleza impone al ser humano. Esto conlleva la suposición de que la sociedad ha creado, gracias a la técnica moderna, un sistema capaz de moverse infinitamente hacia adelante por sí mismo, sin necesidad de control. Esta idea, “funesta en todos los órdenes” (Ortega y Gasset, 1939/2006, p. 330), ha hecho que se deposite una confianza ciega en los sistemas técnicos, “ha aflojado las clavijas de la cautela humana y ha dado lugar a que irrumpa de nuevo la barbarie en el mundo” (p. 332). En contrapartida, dicho pensador prefiere entender la técnica como aquello que el ser humano hace para adaptar el entorno natural a sus propios fines, fines que no están determinados *a priori* en la naturaleza, sino que dependen de la voluntad humana y que, más bien, buscan trascender los decretos impuestos por la naturaleza. Cabe aclarar que desde este punto de vista, lo que hemos llamado tecnología en páginas anteriores podría considerarse como parte de “la técnica”.

Siguiendo al mismo autor, resulta “vano querer estudiar la técnica como una entidad independiente o como si estuviera dirigida por un vector único y de antemano conocido” (Ortega y Gasset, 1939/2006, p. 330). Más bien, debemos aceptar que ésta se desarrolla como forma de perseguir el bienestar, y “vaya usted a saber todo lo que el hombre ha entendido, entiende o entenderá por bienestar” (p. 330). Así, considerando que el bienestar se expresa en diversos y cambiantes imperativos, no podemos esperar que la técnica tenga una dirección única ni constante: por eso estudiarla supone notables dificultades. Pensar que ella se mueve de manera autónoma hacia un lugar en particular, como si fuera un tren al que nos subimos, termina decepcionando al viajero cuando, al llegar, siente que la estación de destino no se parece a un lugar donde él quisiera estar.

Tomando estas ideas como base, podríamos decir que la técnica solamente se acercaría a las expectativas humanas si pudiéramos cumplir

con algunas condiciones básicas: primero, aclarar y acordar cuáles son esas expectativas; en otras palabras, determinar cuál es el entendimiento de bienestar que usaremos como criterio de medición, o lo que Ortega y Gasset llamaría “un programa vital ... pre-técnico” (p. 343), admitiendo siempre que tal definición de bienestar y progreso no será un destino propio de la técnica, sino la visión que nosotros, los sujetos, decidamos construir y asignarle. En segundo lugar, los individuos (y las sociedades) tendríamos que evaluar y encauzar el avance de la tecnología analizando en todo momento sus efectos a la luz de los propósitos fijados en ese programa vital.

El problema es que una tarea como esa se ha vuelto particularmente difícil. La técnica ha llegado a tal grado de desarrollo que se ha convertido en el entorno mismo donde vivimos. Más que un conjunto de herramientas para cumplir ciertas tareas, ha tomado la forma de un mundo en sí mismo. El hombre vive dentro de la “sobrenaturaleza” que ha creado a lo largo de múltiples generaciones. Según esta perspectiva, el ser humano

puede llegar a perder la conciencia de la técnica y de las condiciones, por ejemplo, morales en que ésta se produce, volviendo, como el primitivo, a no ver en ella sino dones naturales que se tienen desde luego y no reclaman esforzado sostenimiento. De suerte que la expansión prodigiosa de la técnica la hizo primero destacarse sobre el sobrio repertorio de nuestras actividades naturales y nos permitió adquirir plena conciencia de ella, pero luego, al seguir en fantástica progresión, su crecimiento amenaza con obnubilar esa conciencia. (p. 368)

Estas ideas sobre la técnica en general, se pueden pensar con respecto a los medios de comunicación en particular. Hacer que los sistemas mediáticos cumplan con las expectativas dependerá, en primer lugar, de qué tan claras y extendidas estén tales expectativas; y en segundo lugar, de nuestra capacidad de evaluar y orientar el desarrollo de los sistemas según esos criterios predefinidos. Aunque utilizando otros

términos, el debate que sostuvieron Lippmann (1922/2003) y Dewey (1927/2014) en la década de 1920 tuvo como eje principal este tema, y buena parte de los argumentos de ese intercambio permanecen vigentes en la actualidad (Aznar, 2014). A grandes rasgos, ambos autores partían de la misma preocupación: cómo materializar los ideales democráticos en un mundo industrializado y complejo, donde las distancias e intermediaciones han reemplazado el antiguo contacto “cara a cara” propio de las comunidades tradicionales. Las sociedades modernas se han vuelto masivas, dependen de múltiples especialidades e intermediaciones, y están extendidas en grandes territorios; por lo tanto, las decisiones que más afectan a la sociedad se toman “lejos” del ciudadano común. La pregunta, entonces, es cómo la democracia podría transformarse para estar a la altura de una realidad tan compleja. Ahí está el desafío que Lippmann y Dewey pretendían enfrentar. Este desafío sería –si se nos permite la especulación– lo que Ortega y Gasset hubiera llamado una propuesta de “programa vital”, es decir un objetivo predefinido para la técnica.

Tanto Lippmann como Dewey tenían claro que no se podía asignar al medio de comunicación la capacidad intrínseca de resolver este problema dejando que siga sus propias dinámicas de avance técnico. Para Lippmann, los medios podrían contribuir al cambio que hemos planteado única y exclusivamente si llegan a funcionar como instrumento del conocimiento experto al servicio de los problemas políticos y sociales (Lippmann, 1922/2003), ya que el ciudadano común –desde la distancia– solo puede ver el mundo de manera estereotipada y simplista. Dewey, en cambio, sí depositó sus expectativas en el público mismo y en su capacidad de construir niveles mayores de vida comunitaria, lo que podríamos calificar como un desarrollo en la cultura democrática, un emprendimiento de tipo “moral” que debía “sostenerse emocional, intelectual y conscientemente” (Dewey, 1927/2004, p. 139). Para eso, “un arte de la comunicación que sea ingenioso, sutil, vivo y perceptivo” (p. 204) debía “tomar posesión de la maquinaria física de transmisión y circulación e insuflarle vida” (Dewey, 1927/2004, p. 156). Más allá de las diferencias entre ambas propuestas, la

idea de fondo es que la tecnología comunicativa solamente podría adquirir sentido en última instancia si se la mira desde un proyecto que, en este caso, es la aplicación de los ideales democráticos a la sociedad industrial.

Otro proyecto destacado para analizar la tecnología en el siglo XX ha sido la Teoría Crítica, que entendió los medios de comunicación como instrumentos plenamente dedicados a reproducir las desigualdades de poder en el mundo. Según Horkheimer y Adorno (1969/1994), “el terreno sobre el que la técnica adquiere poder sobre la sociedad es el poder de los económicamente más fuertes...” (p. 166). Por lo tanto, desenmascarar esta opresión debía ser la premisa, el proyecto que rija la evaluación de la tecnología. Más adelante, Habermas (1962/2009) postularía que esas desigualdades se corresponden con una degradación de la esfera pública, ese espacio imaginado donde los ciudadanos se reúnen para dialogar de manera racional y crítica sobre temas de interés común. La cantidad de participantes de esa esfera creció masivamente en los últimos dos siglos, pero también es cierto que ese crecimiento estuvo aparejado con el desarrollo de organizaciones y tecnologías de gran escala como mediadoras de la participación individual en la esfera pública (Calhoun, 1992), haciendo que decaiga la calidad racional y crítica de la comunicación. Desde esta perspectiva, revitalizar el diálogo es la premisa a seguir.

Sin embargo, ni el deseo de modernizar la democracia, ni el de emancipar ideológicamente a la sociedad ni el de revitalizar el diálogo se han convertido en un proyecto social capaz de dirigir el rumbo de la tecnología comunicativa. A medida que los medios continuaron desarrollándose sin responder a ese tipo de parámetros –y a medida que se fueron fortaleciendo como un entorno donde está sumergida la vida cotidiana de las personas– las controversias y los altibajos de confianza, todo eso que hemos llamado “desajustes” entre expectativas y realidades, se ha convertido en moneda corriente.

Aunque no hay nada parecido a un “programa vital” que esté dirigiendo el desarrollo de la tecnología hacia un ideal compartido por la sociedad, sí es posible identificar determinadas esperanzas que se depositan en ese desarrollo. Tales esperanzas, según el marco de ideas expuesto hasta ahora, no pueden entenderse como “resultados esperables” o consecuencias necesarias de las herramientas tecnológicas. Por el contrario, más que decirnos algo sobre la tecnología, estas expectativas nos dicen algo sobre las premisas y valores éticos de las personas. Por ejemplo, si esperamos que la tecnología traiga mayor democracia o colaboración, el dato significativo es que valoramos la democracia y la colaboración, y estamos dispuestos a evaluar el desarrollo y uso de la tecnología desde ese marco ético. Es por esto que resulta importante identificar tales expectativas. Habíamos dicho que la tecnología no responde a un gran proyecto orientador, sino a diferentes fuerzas. Los preceptos éticos que se desarrollan en torno a la tecnología –es decir, aquellas normas que se aceptan como moralmente superiores– constituyen una de esas fuerzas.

3.3 La identificación de expectativas éticas: Las redes digitales como “condición de posibilidad” para el diálogo

En el primer apartado de esta sección vimos el contraste que separa el optimismo asociado a los primeros años de Internet de las preocupaciones prevalecientes hoy en día, y hemos presentado este contraste como ejemplo de los múltiples desencuentros entre expectativa y realidad que caracterizan el desarrollo de la tecnología comunicativa. En el segundo apartado, hemos señalado que tanto las ilusiones como las decepciones sobre la tecnología pueden entenderse como consecuencias de una misma tendencia, que es una especie de confianza acrítica en el desarrollo técnico.

Esta confianza se puede detectar ya en los inicios de la modernidad occidental, cuando la razón pasa a entenderse como una facultad que no necesita a la doctrina religiosa, y el hombre se ve capaz de construir un sistema acumulativo de conocimiento que se mueve inexorablemente hacia adelante. La técnica –que sería el uso de la razón para proveerse de instrumentos– se tomó cada vez más como una expresión práctica de ese progreso: sus descubrimientos e inventos se irían sumando unos a otros y haciendo realidad todo lo que necesitamos. Pero las cosas no han resultado así: en la historia operan fuerzas, valores e intereses diversos y cambiantes. En otras palabras, el mundo resultó más complicado e impredecible.

Esta realidad se hace particularmente evidente cuando se trata el tema de la ética. Aunque es posible afirmar que la reflexión ética, y el campo de la filosofía moral como actividad dedicada a esa reflexión, han acompañado a las sociedades en todas las etapas de la historia y que el mundo actual no es la excepción, es igualmente cierto que en el entorno contemporáneo el pensamiento ético atraviesa una fragmentación particular. De hecho, los estudios sobre el tema suelen señalar que no hay un conjunto de principios que le sirvan como marco. Por ejemplo, al estudiar el tema de la ética en relación al periodismo, Sanders (2003) empieza por presentar un panorama de las diferentes tradiciones y alternativas de pensamiento ético que inciden actualmente sobre las reflexiones y debates en torno al tema.

Tal situación se hace más evidente a medida que la modernidad entra en una nueva etapa, transición que según Bauman (2000) se puede resumir en una metáfora: la modernidad se ha hecho “líquida”. La creencia de que la sociedad está “construyendo” progresivamente algo y sobre alguna base, según este autor, ha desaparecido. Los “códigos y conductas que uno podía elegir como puntos de orientación estables, y por los cuales era posible guiarse, escasean cada vez más...” (Bauman, 2000, p. 13). Además, la condición líquida se manifiesta en el “borrado de horizontes”

(Bauman, 2017, p. 100); es decir, los límites a nuestra visión del mundo se difuminan a medida que aumenta la interdependencia mundial y surge la posibilidad de relacionar y comparar lo que sucede en cualquier parte del planeta con lo que ocurre en otro lugar. Esto ha sido posible, por supuesto, gracias al desarrollo de las tecnologías informáticas de la comunicación, pero como este desarrollo no responde a un proyecto orientador, ha terminado formando un espacio “fragmentado, difuso y disperso” (Bauman, 2017, p. 101), que muestra rasgos tribales, que vive amenazado por sus propios conflictos y por el daño que causa a su ambiente natural.

Dónde o cómo obtener un proyecto orientador para la tecnología no está claro, al menos por ahora. Bauman (2017) cree que podría buscarse en el pasado, en una “retrotopía”. No pretendemos evaluar aquí esa propuesta, pero sí enfatizar un elemento que se presenta como requisito imprescindible, sea cual fuere el camino a seguir: nos referimos al diálogo, el uso de la comunicación orientada al entendimiento. Como expresa Núñez Ladevéze (2018), la propuesta de Bauman “requiere profundizar en la condición dialógica” y necesitamos “un marco de condiciones que haga posible” la identificación y abordaje de los problemas comunes a través de la comunicación.

De hecho, el diálogo ha emergido a lo largo del siglo XX como “una importante visión alternativa para pensar sobre los asuntos humanos” (Cissna, 2000, p. 6)¹, visión cuyo desarrollo se debe en gran medida al trabajo de pensadores como Buber (1923/1970), Bakhtin (1975/1981), Gadamer (1975/1993), Habermas (1984, 1987) y Bohm (1996/2010). Gracias a las ideas de autores como estos, mientras se perdía la confianza en los discursos que se presentaban a sí mismos como verdades absolutas, el diálogo pasó a verse cada vez más como un camino para construir verdades compartidas. Este diálogo, a su vez, se entiende como una forma particular de comunicación. Prácticas como la difusión en masa

¹ Esta y las próximas citas que corresponden a fuentes en inglés son traducciones realizadas por el autor de la tesis.

o la manipulación, por ejemplo, no se consideran dialógicas desde la perspectiva de los autores mencionados. El diálogo, éticamente definido, está más cerca de la comunicación orientada al entendimiento mutuo entre las personas.

Siguiendo las ideas de los apartados anteriores, no podemos esperar que la evolución tecnológica de la comunicación, a pesar de su novedosa interactividad, derive automáticamente en un mayor diálogo dentro de la sociedad. La tecnología no determina la forma de comunicación. Pero sí abre determinadas “condiciones de posibilidad” (Vázquez Barrio, 2020, p. 58). Si sirve la analogía, un cuchillo puede usarse para cortar un tomate o para lastimar a una persona y, aunque ninguno de estos usos está predestinado en la herramienta, también es cierto que su existencia puede ayudar a que ambas actividades se hagan más y con mayor eficacia, al tiempo que ciertas actividades serían inútiles de intentar con un cuchillo, como tomar un sorbo de sopa o hacer una llamada. Además, la sofisticación de la herramienta puede condicionar aún más las cosas (es decir, puede crear mejores condiciones de posibilidad): no es lo mismo un puñal que un cuchillo para verduras, sobre todo si consideramos los entornos culturales donde estas herramientas adquieren sentido: por ejemplo, el mundo de las pandillas violentas y el mundo de la cocina, respectivamente, con todas sus reglas, valores, instituciones y significados. En resumen, la tecnología no es determinante ni tampoco nula en sus efectos culturales: tiene el poder de crear determinadas condiciones de posibilidad, que de hecho no serían opciones disponibles o atractivas sin ella.

La idea de “condiciones de posibilidad” fue usada por Eisenstein (1994) para interpretar las transformaciones que siguieron a la invención de la imprenta, tecnología que facilitó la creciente alfabetización y el acceso al conocimiento en grandes segmentos de la población, pero no determinó cómo se ha usado tal alfabetización ni conocimiento. En el proyecto *CONVERED* (*De las audiencias televisivas a las redes sociales:*

convergencia de medios en la sociedad digital”), en cuyo marco se realizó la presente investigación, se ha tomado esa misma premisa para pensar en las redes sociales. Como explica Vázquez Barrio (2020) en el contexto de las industrias culturales y sus audiencias,

las redes sociales son instrumentos que posibilitan la autonomía individual para la producción audiovisual, transmisión masiva de bienes culturales y el acceso a la documentación en internet, pero no determinan ni la calidad de los productos, ni el tipo de aceptación selectiva por los consumidores... (p. 59)

En la misma lógica, podemos afirmar que las redes sociales – aunque no *determinan* mayor diálogo, fortalecimiento comunitario ni prácticas democráticas– podrían *facilitar* la implementación de estos ideales. Además, su capacidad de vincular personas más allá de contextos sociales o geográficos delimitados, permite visualizar la posibilidad de que las redes cumplan un papel relevante en el desarrollo de una especie de diálogo universal, rompiendo límites que tradicionalmente han restringido el alcance de la comunicación.

Sin embargo, así como las redes sociales pueden facilitar la implementación de esos ideales, también pueden dificultarla. De hecho, en los últimos años un número de estudios ha estado analizando las tecnologías digitales de comunicación desde esa óptica. En la economía política como disciplina y usando la Teoría Crítica como enfoque, Fuchs (2011) busca demostrar que las redes son escenarios de “pseudo-participación” que esconden drásticas concentraciones de poder. Además, considera que las investigaciones académicas más influyentes sobre el tema han ayudado a reproducir la ilusión de que las redes son herramientas de igualdad y emancipación: “...un análisis empírico muestra que las afirmaciones hechas por el *mainstream* académico sobre la web 2.0 son, desde la perspectiva de la teoría democrática, afirmaciones falsas y acrílicas” (Fuchs, 2011, p. 279). Hindman (2009), por su parte, ataca la idea

de “democracia digital” calificándola como un mito que solo refuerza el privilegio de las élites.

Con la variedad de críticas vigentes a la red, es posible construir alternativas eclécticas. Es el caso de Van Dijck (2013), quien considera la relación del usuario con la tecnología y también la estructura de las organizaciones tecnológicas más grandes. Así, esta investigadora mueve el foco de atención desde las redes sociales hacia las “plataformas” de dichas redes. Estas plataformas se apoyan en determinados algoritmos, modelos de negocio y formas de gobierno corporativo donde conceptos como diálogo, horizontalidad y participación cumplen funciones retóricas para fines comerciales. Lo que caracteriza en última instancia a la “nueva cultura”, según esta autora, no es el diálogo ni la simetría, sino “la conectividad”: la socialización de las personas pasa cada vez más por la conexión con (y a través de) estas plataformas, cuyas estructuras están lejos de ser neutrales: sirven a determinados intereses que no necesariamente son congruentes con el interés del usuario. También se ha estudiado cómo el uso de algoritmos, aplicado a grandes cantidades de información digital, está aumentando las desigualdades y amenazando los valores democráticos (O’Neil, 2016).

Con las posturas críticas que acabamos de mencionar, simplemente buscamos enfatizar que “las condiciones de posibilidad” generadas por las redes sociales con respecto al diálogo constituyen un tema irresuelto. Por un lado, nunca ha existido un medio de comunicación tan abierto a la producción e intercambio de mensajes por parte de cualquier usuario, un medio que además une de manera flexible diferentes escalas de comunicación: desde la masiva hasta la interpersonal. Pero por otro lado, este medio tiene estructuras específicas de mediación (algoritmos, interfaces, funcionalidades, tácticas promocionales, modelos de negocio, etcétera) y se entrelaza con prácticas culturales específicas que afectan las características de la comunicación e incluso tienen el poder de crear

“condiciones de posibilidad” incongruentes con el diálogo. Es en este contexto teórico que abordaremos el tema de nuestra investigación.

Finalmente, y antes de delimitar los objetivos y métodos de la tesis, dedicaremos un apartado a explicar nuestro ámbito específico de interés, que es la comunicación entre organizaciones y públicos.

3.4 El diálogo en la relación entre organizaciones y públicos

Los cambios tecnológicos se pueden estudiar en relación a diferentes escenarios deseados; por ejemplo, una democracia con mayores niveles de deliberación (Aznar y Pérez Llavador, 2014) o una industria cultural más participativa (Núñez Ladevéze e Irisarri, 2015). En el caso de nuestra investigación, el interés está en el ámbito del diálogo entre organizaciones y públicos, dos categorías sociológicas que se han constituido en conceptos clave para entender el mundo contemporáneo.

La “irreprimible propagación de organizaciones” en el siglo XX ha estado acompañada de esfuerzos por entender su naturaleza (Clegg, 1994, p. 152), especialmente desde mediados de siglo, momento en que empezó a desplegarse un estudio sociológico sistemático sobre las organizaciones como construcciones complejas del ingenio humano. Las obras de Max Weber fueron insumos fundamentales en este esfuerzo, pues en aquel momento habían sido recientemente traducidas al inglés (e.g. Weber, 1947). En la formación de organizaciones, Weber había identificado una clave para entender el paso de las estructuras sociales tradicionales a las modernas. Elementos como la especialización del trabajo, la distribución de autoridad en múltiples jerarquías y un alto grado de impersonalidad en la aplicación de las reglas –todo esto dedicado a la persecución racional de determinados fines–, hicieron de la organización un fenómeno distintivo de la sociedad moderna. Hoy en día, cuando las organizaciones han llegado a tamaños y niveles de complejidad inéditos, al punto de ser omnipresentes

en la vida social, existen diferentes formas de entenderlas y definir las, pero permanecen algunas convenciones básicas al respecto. Típicamente, una organización se entiende como “una asociación estable de personas que participan en actividades concertadas y dirigidas al logro de objetivos específicos” (Bittner, 1965, p. 175)

Naturalmente, la existencia de una organización conlleva potenciales consecuencias para diferentes personas y grupos más allá de quienes engendran o dirigen la entidad. En los últimos años, estos grupos efectiva o potencialmente involucrados, es decir todos aquellos que tienen “algo en juego” en la organización, se conocen como “públicos de interés”. La importancia de identificar y reconocer el rol de estos grupos ha ido en aumento particularmente para aquellos que se dedican a gestionar la supervivencia y crecimiento de organizaciones. El cambio de foco desde *stockholders* (accionistas) a *stakeholders* (públicos de interés) –una propuesta hecha a principios de la década de 1980 y que se ha extendido significativamente en el mundo de las corporaciones– es un ejemplo de ese desarrollo (Freeman y Reed, 1983). Según esta idea, la organización no puede definirse sólo como un instrumento de sus propietarios legales, sino como un lugar donde confluyen diversos intereses sociales. De hecho, sin el apoyo de los *stakeholders* (empleados, clientes, proveedores, autoridades, comunidad, etcétera) una organización dejaría de existir

Pero el concepto de público no se ha definido solamente con respecto a organizaciones, sino que tiene una historia y una dinámica propias. Cuando Price (1994) rastrea esta historia en el contexto de la opinión pública como tema de estudio, explica que en sus concepciones antiguas el público era “el pueblo” (*poplicus* o *populus*). Habermas (1962/2009) expresa el sentido que adquiere el término con la ilustración, el crecimiento del capitalismo y el surgimiento de la burguesía europea, que derivan en la formación de una esfera de razonamiento crítico, donde diferentes puntos de vista se encuentran a través de la comunicación,

dando lugar a una forma determinada de “publicidad”, que es el lugar donde “las personas privadas se reúnen en calidad de público” (p. 65).

Desde finales del siglo XIX, la idea de público ha convivido con otros conceptos. Uno de ellos fue “la multitud”, que solía usarse para designar grandes grupos movidos por emociones compartidas (LeBon, 1895/1960) y, más notablemente, “la masa”, mecanismo por el que individuos anónimos y heterogéneos que forman una sociedad atomizada, con mínima comunicación entre ellos, reaccionan de forma similar a focos de atención común (Blumer, 1946; Ortega y Gasset, 1930/2005). Pero la idea de *público* ha mantenido una diferencia con respecto a esos términos justamente porque supone un cierto grado de comunicación racional en su interior: los miembros del público discuten, acuerdan o disienten sobre determinados temas. A su vez, la consideración de “temas” ha permitido distinguir públicos variables según el asunto de interés, es decir: cada tema estaría asociado a un público constituido por los sujetos que prestan atención, se expresan e intercambian pareceres respecto al mismo. Nada de esto implica que las facetas emocionales y psicosociales hayan quedado excluidas del concepto. Noelle-Neumann (1995), por ejemplo, ha destacado cómo el miedo de las personas al aislamiento juega un rol en la expresión, y por ende en la formación social, de las opiniones del público.

Desde la disciplina de las relaciones públicas, que ha prestado particular atención al tema, Míguez González (2009) entiende que los diversos conceptos de público pueden ser complementarios, no solamente para ayudar a las organizaciones a lograr sus objetivos (lo que esta autora denomina la “función directiva” de las relaciones públicas) sino para entender mejor el tema. Por otra parte, autores como Xifra (2008) y Castillo Esparcia (2010), creen que la expresión *public relations* ha sido incorrectamente traducida al español como “relaciones públicas” y que sería más correcto hablar de “relaciones con los públicos”. Sin embargo, debe notarse que este campo no solamente ha estudiado los grupos de interés que confluyen en torno a la organización, sino que ha mostrado un

interés sostenido en “el público” como lugar de encuentro comunicativo entre todos los miembros de una sociedad. De todas maneras, independientemente de esta controversia, lo cierto es que dicha disciplina es por excelencia la que se ha encargado de estudiar la vinculación entre los dos ámbitos sociológicos que hemos presentado: el de las organizaciones y el de los públicos.

Por supuesto, la persuasión ha sido un componente clave de esta disciplina, especialmente desde la década de 1970 (García Nieto, Viñarás Abad y Cabezuelo Lorenzo, 2020), aunque la figura considerada como “el padre” de la disciplina –Edwards Bernays (1923)– ya había ayudado a establecerla sobre esa premisa: la de crear percepciones sociales que permitan a las organizaciones cumplir sus objetivos particulares, contratando para ello los servicios de un profesional especializado en el oficio de la propaganda y la persuasión. La Asociación Internacional de las Relaciones Públicas (IPRA, por sus siglas en inglés) define esta profesión como una actividad concebida para que una entidad, sea pública o privada, logre “la comprensión, la simpatía o el concurso de aquellos con los que tiene o puede tener que ver”, es decir sus públicos (Castillo Esparcia, 2010, p. 61). Expresiones surgidas en los últimos años como “comunicación estratégica”, “institucional” o “corporativa” –que se solapan extensamente con las relaciones públicas (y que para los fines del presente trabajo usaremos de manera indistinta a menos que se indique lo contrario)– muestran aquel énfasis en los intereses organizacionales.

Pero también es cierto que las relaciones públicas han dejado de ser materia exclusiva de aquel interés persuasivo y han tratado de convertirse en algo más amplio. Diferentes estudios en este campo pretenden ir más allá de los objetivos particulares de la organización para pensar cómo organizaciones y públicos pueden entenderse mejor y construir vínculos de cooperación y confianza. El paradigma teórico que ha predominado en este campo durante los últimos 30 años, el de Grunig y Grunig (1992), es un ejemplo del esfuerzo por ampliar las miras de la disciplina en aquel sentido.

Según esta teoría, existen cuatro grandes modelos de relaciones públicas: el modelo del “agente de prensa”, donde el profesional actúa como propagandista y experto de la desinformación; el modelo de “información pública”, donde la única finalidad es la difusión informativa; el “modelo asimétrico bidireccional” que tiene como propósito persuadir a los públicos (aquí los efectos de las relaciones públicas están desequilibrados a favor de la organización); y finalmente, el “modelo simétrico bidireccional”, donde los profesionales actúan como mediadores entre la organización y los públicos, tomando como finalidad la comprensión mutua entre ambas partes.

Aunque estas ideas han sido particularmente influyentes en la disciplina, se han desarrollado en paralelo con otras formulaciones teóricas que también enfatizan la “cocreación” de significados entre organizaciones y públicos (Botan y Taylor, 2004). Particular interés en este tipo de enfoques ha mostrado la “escuela europea de las relaciones públicas” que busca reafirmar la función social de la disciplina y “crear un clima de confianza” y mutuo beneficio entre la organización y sus públicos (García Nieto, Viñarás Abad y Cabezuelo Lorenzo, 2020, p. 5). Además, el campo ha albergado abordajes de tipo crítico (L’Etang, 2005), estudios que exploran y definen el marco ético de la actividad (Bowen, 2004; Cabezuelo Lorenzo, 2010) y también esfuerzos por investigarla como un conjunto de prácticas socioculturales, fuertemente vinculadas con otros aspectos de la sociedad, y que necesitan una visión interdisciplinaria para ser entendidas (Edwards, 2018).

En síntesis, las relaciones públicas son hoy en día mucho más que un conjunto de técnicas comunicativas para lograr las metas que se proponen las organizaciones; son un campo de estudio más amplio, donde un importante foco de atención está en entender la comunicación entre las organizaciones y los públicos, considerando que ambas son entidades colectivas complejas y diversas, y que la relación entre ambas es un rasgo clave para entender el mundo social contemporáneo. Es con este enfoque

que miramos el objeto de nuestra investigación, que pretende indagar en el tema del diálogo entre organizaciones y públicos en la era digital.

4. Resumen de la tesis

4.1 Objetivos generales

- 4.1.1 Identificar cuáles son las expectativas de tipo ético despositadas en el desarrollo de las tecnologías digitales de comunicación en el campo de las relaciones entre organizaciones y públicos. En otras palabras, el objetivo es conocer cómo se espera que las nuevas tecnologías contribuyan al beneficio compartido entre organizaciones, públicos y la sociedad en que ambos están inmersos.
- 4.1.2 Comprobar si se pueden advertir evidencias de que las tecnologías digitales de comunicación están asociadas a un avance en la implementación práctica del diálogo en el contexto de las relaciones entre organizaciones y públicos en España.

4.2 Objetivos específicos

4.2.1 Para el primer objetivo general:

- (a) Determinar si en el campo de la investigación sobre redes sociales (tecnología paradigmática de la interactividad que ofrecen los medios digitales de comunicación) existe un conjunto de expectativas o ejes de valoración ético-normativa que sirva como criterio para evaluar su desarrollo y utilización.
- (b) Determinar si en el campo de las relaciones públicas existe alguna perspectiva-teórico metodológica de naturaleza ética usada para investigar y orientar el uso de los medios digitales de comunicación.

4.2.2 Para el segundo objetivo general:

- (a) Evaluar en qué medida las expectativas identificadas en el primer objetivo general se han visto cumplidas en la práctica del

diálogo entre organizaciones y públicos según las investigaciones empíricas disponibles sobre el tema.

- (b) Conocer cuál es la importancia otorgada actualmente al diálogo en el discurso profesional de la comunicación corporativa en España y cuál es la relación establecida entre el diálogo y el desarrollo de la tecnología digital.
- (c) Precisar cuál ha sido el impacto percibido de la tecnología digital en la comunicación con los públicos de interés en las empresas multinacionales de España y en qué medida estas empresas consideran que la consultoría de comunicación puede aportar a la mejora del diálogo en dicho ámbito.

4.3 Metodología

En vista de que “las relaciones entre organizaciones y públicos” constituyen una categoría analítica amplia, un desafío clave de esta investigación ha sido seleccionar determinados “microcosmos” empíricos que sean claramente observables pero que, al mismo tiempo, permitan realizar inferencias confiables sobre el “macrocosmos” constituido por aquellas relaciones (Alexander y Giesen, 1987).

Para ello, el presente trabajo combina tres técnicas fundamentales: el estudio crítico de las investigaciones disponibles sobre el tema, sin importar a qué tipo de organizaciones o públicos hagan referencia; el análisis del discurso desplegado por las firmas consultoras en comunicación (o “agencias de relaciones públicas”) que operan como asesores de múltiples organizaciones (públicas, privadas y de la sociedad civil) y que además sirven como intermediarios entre estas organizaciones y sus diferentes públicos; y finalmente, un estudio a través de entrevistas en profundidad en entidades que están íntimamente asociadas a los

procesos inseparables de globalización y digitalización de las comunicaciones, es decir, las empresas multinacionales.

4.3.1 Análisis de contenido aplicado a los 10 libros seleccionados por EBSCO Discovery Service como obras de referencia clave en la categoría temática “social media”

Para determinar cuáles son los criterios éticos clave utilizados para evaluar las redes sociales, se buscó un corpus bibliográfico representativo de las múltiples perspectivas disciplinares, cognoscitivas e ideológicas sobre el tema. Los diez libros seleccionados por *EBSCO Discovery Service* como obras de referencia básica en la categoría temática *social media* cumplen con esta condición (EBSCO Industries, 2017), ya que han sido elegidas por dicho proveedor de bases de datos para servir como puntos de acceso a la amplia diversidad de investigaciones, teorías y posturas interpretativas disponibles sobre el tema.

Este conjunto bibliográfico abarca textos que van desde la crítica cultural a las redes (Lovink, 2016) hasta manuales estratégicos de marketing (Moe y Schweidel, 2014; Tuten y Solomon, 2015), pasando por un compendio de la investigación social en este campo (Humphreys, 2016), un análisis de las redes como elemento de la experiencia política diaria (Highfield, 2016), estudios sobre nuevas formas de organización social (Shirky, 2009) o económica (Qualman, 2012), un repaso de las controversias respecto al “impacto global” de las redes (Bryfonski, 2012), Facebook como fenómeno específico (Kirkpatrick, 2011) y una crítica al “ciberutopismo” como tendencia que orienta políticas estatales (Morozov, 2011). A pesar de la amplia variedad de posturas –ideológicas y de otro tipo– que caracterizan a esta selección de libros, todos ellos tienen en común el estudio de las redes sociales como elemento central de su análisis.

Dentro de las diversas variantes del análisis de contenidos, se ha utilizado –siguiendo las clasificaciones de Gaitán y Piñuel (2010)– el análisis de tipo descriptivo (nos limitamos a la identificación y catalogación de las referencias de tipo ético normativo en los textos) aplicado a fuentes primarias (libros mencionados en el párrafo anterior), en forma transversal (el análisis se hace en un conjunto heterogéneo de textos) y cualitativo (el foco de atención estuvo en la presencia o ausencia de la unidad de análisis, sin medir frecuencias).

Este trabajo de análisis se realizó en tres etapas de codificación: (1) abierta, (2) enfocada y (3) axial, siguiendo las recomendaciones de Charmaz (2006). En la primera de estas etapas, estudiamos enunciado por enunciado diferentes textos del corpus, preguntándonos cuáles son las formas básicas en que aparece la ética normativa, es decir aquella que nos dice “cómo debemos actuar” (Brugger, 2014, p. 200), ya sea por referencia a principios morales explícitos o usando como argumento un beneficio para la sociedad en general. Cuando emergieron categorías que mostraban utilidad para clasificar las diversas referencias, estas categorías fueron puestas a prueba en la segunda etapa mediante un análisis extensivo de los textos, lo que permitió hacer correcciones y ajustes a la categorización. En la tercera y última etapa, buscamos cuáles son los temas aglutinadores o “ejes de articulación ético-normativa” que permiten organizar los dos niveles anteriores.

4.3.2 Revisión y análisis crítico de la bibliografía sobre tecnología y diálogo en el campo de las relaciones públicas

Después de explorar la valoración ético normativa de manera transversal en obras de diferentes disciplinas, nos enfocamos en el campo específico de las relaciones entre organizaciones y públicos, tema que constituye el objeto de una disciplina en particular: las relaciones públicas.

Para ello, se realizó una revisión y análisis de las publicaciones sobre tecnología digital y diálogo en este campo desde los inicios de la expansión global de Internet (1990) hasta la actualidad, en busca de un conjunto de principios de base ético-normativa que sirvieran como lente para evaluar el desarrollo y uso de las tecnologías digitales de comunicación (en particular, las redes sociales) y su impacto en la relación organizaciones–públicos.

Por otro lado, la revisión de investigaciones empíricas publicadas sobre este tema a lo largo del mismo periodo (a nivel internacional primero, y luego en el caso de España) fue utilizada para determinar en qué medida el desarrollo tecnológico ha facilitado la implementación de tales principios éticos en la práctica de las relaciones públicas.

4.3.3 Análisis del discurso de las 40 firmas consultoras de comunicación más importantes de España

Considerando que las consultoras de comunicación juegan un rol intermediario entre organizaciones de diversa naturaleza y sus públicos de interés, operando tanto en la función de asesores estratégicos como gestores de la comunicación, el discurso de estas empresas nos permite obtener claves sobre el tema de nuestra investigación. Después de haber revisado los resultados de las investigaciones empíricas sobre tecnología y diálogo en las relaciones públicas, este análisis del discurso consultor nos permitió obtener datos directamente desde la realidad social para contrastarlos con el análisis de aquella bibliografía.

Este abordaje metodológico consistió en el análisis del discurso. Entendemos el discurso “como práctica social, como una manera de hacer las cosas. Es un rasgo central y constitutivo de la vida social” (Wood y Kroger, 2000, p. 4). Desde esta perspectiva, el discurso de las empresas consultoras está compuesto por todo lo que ellas “hacen” a través del

lenguaje. Tal discurso es, evidentemente, un objeto de límites indeterminados y su estudio depende de la identificación de un conjunto de textos concretos que permitan realizar inferencias. Por eso, hemos conformado un corpus de estudio con los contenidos web publicados por las 40 consultoras de relaciones públicas más importantes de España (Prnoticias, y Torres y Carrera, 2018).

Estas empresas se fundaron entre 1964 y 2010, incluyen compañías de origen español (28) y extranjero (12), en conjunto están formadas por 1.712 profesionales y facturan unos 190 millones de euros al año. Aunque no podemos determinar con exactitud a cuántos clientes brindan sus servicios, podemos inferir que son varios cientos de organizaciones de primera magnitud y de múltiples tipos (SCOPEN, 2017).

De los contenidos que las consultoras publican en línea, hemos extraído dos elementos que todas tienen en común: los textos de auto-presentación y la descripción de sus servicios. Así, hemos generado 80 documentos que suman un total de 165 páginas. Al ser textos publicados por las empresas para promocionarse y ganar nuevos clientes, entendemos que estos contenidos están contruidos pensando en todo aquello que las organizaciones españolas (potenciales clientes) valoran y esperan de una consultora.

Hay dos razones que nos llevan a enfocar la investigación en los sitios web de las consultoras. En primer lugar, tal como hemos mencionado, entendemos que estas firmas tienden a enunciar aquello que los potenciales clientes (sobre todo, grandes organizaciones) valoran. Por lo tanto, al ser una intersección entre oferta y demanda, el discurso promocional puede tomarse como un indicador de la realidad que deseamos conocer. Por ejemplo, si en su oferta de servicios las consultoras tienden a priorizar ciertos servicios u objetivos por encima de otros, entonces podemos suponer que las organizaciones valoran más ese tipo de servicios y objetivos.

En segundo lugar, el análisis de este discurso permite reducir un sesgo muy frecuente en estudios que usan entrevistas a profesionales. En tales estudios, los sujetos investigados están condicionados por la presencia del investigador, un factor que tiende a interferir de manera significativa cuando las preguntas versan sobre temas éticos. Por ejemplo, después de entrevistar a profesionales de relaciones públicas, Macnamara (2010) notó que ellos preferían responder “con lo que el investigador u otros quieren oír” o con “aquello que les permitía proyectar una mejor imagen” (p. 10). Teniendo en cuenta este problema, nuestra estrategia consiste en investigar materiales creados por las empresas con objetivos externos a nuestra investigación. A través del discurso, las consultoras actúan en el mundo: construyen y presentan su propia identidad, tratan de captar clientes, promueven su propio crecimiento y, en ese camino, ayudan a reproducir (o modificar) determinados valores, prácticas y estructuras sociales.

Para saber si el desarrollo tecnológico ha facilitado la implementación de los principios dialógicos a la comunicación entre organizaciones y públicos, hemos establecido una serie de indicadores en torno a tres variables fundamentales: (a) mención de conceptos dialógicos, (b) identificación del contexto en que se realizan estas menciones y (c) formas de articulación discursiva entre dos temas clave: la tecnología digital y los preceptos éticos del diálogo. Las primeras dos variables se investigan mediante un análisis frecuencial (cantidad de consultoras que mencionan las diferentes palabras clave en cada contexto de interés), siguiendo las pautas descritas por Gaitán y Piñuel (2010). La tercera cuestión, que necesita un análisis cualitativo, se responde siguiendo las etapas de la Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*) según las presenta Charmaz (2006): codificación abierta, enfocada y axial, etapas que han sido explicadas en la sección 4.3.1. En las tres partes de la investigación se utilizó el soporte del programa informático ATLAS.ti.

4.3.4 Entrevistas a directores de comunicación o similares en empresas multinacionales de España (y de Latinoamérica con fines comparativos)

Para conocer el impacto de la tecnología digital en la comunicación con los públicos de interés desde la perspectiva de las empresas españolas de actuación internacional, se han realizado entrevistas en profundidad a ejecutivo de empresas multinacionales listadas en el ranking de reputación elaborado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS, 2019). Al no haber investigaciones previas enfocadas en la relación entre diálogo y tecnología digital en el ámbito de las multinacionales, se hace necesaria la exploración de categorías analíticas y la construcción de un primer panorama sobre el tema. Por este motivo, se optó por un abordaje de tipo cualitativo basado en entrevistas.

Además de realizar entrevistas en profundidad en 11 compañías españolas de este tipo, se llevaron adelante otras 11 entrevistas en compañías similares de Latinoamérica con fines comparativos. La información generada en cada muestra se presentó de manera separada para asegurar que los resultados de empresas españolas pudieran articularse con el resto de la investigación de la tesis doctoral (Shoai, Núñez Ladevéze y Elizalde Acevedo, 2020).

La decisión metodológica de comparar a España con otros países de Iberoamérica se realizó por las características socioculturales compartidas, que han llevado a diferentes estudios de comunicación a tomar estos países como un solo espacio (e.g. Beltrán Salmón, 2009; Jones, 1999; Salas Forero, 2011). Por otra parte, la categoría de empresas multinacionales se ha seleccionado por agrupar a un conjunto de actores de alto impacto económico y social, asociados a los procesos de globalización y digitalización de las comunicaciones. El reconocimiento que tienen las empresas del ranking MERCOS (2019) como compañías de alta reputación supone el establecimiento de procesos y canales sistemáticos de comunicación con sus públicos de interés.

Se aplicó un muestreo intencional (Koerber y McMichael, 2008) basado en dos criterios de representatividad sustantiva (diversidad de sectores económicos y diversidad de países de actuación) buscando evitar el sesgo que podría producirse por la pertenencia de las compañías a una actividad o contexto particular. Con estos criterios la muestra quedó compuesta por empresas de 12 sectores. Es importante mencionar que la muestra incluye tanto empresas que brindan productos y servicios al cliente final, como también a otras compañías. Considerando la diferencia –tanto cultural como de ingresos económicos– entre Europa y Latinoamérica se realizó la mitad de las entrevistas en España y la otra mitad en Latinoamérica para observar posibles contrastes entre ambos ámbitos. Se ofrecen más detalles de la muestra en el artículo dedicado a este componente de la investigación (Shoai, Núñez Ladevéze y Elizalde Acevedo, 2020).

Todas las entrevistas han sido realizadas al máximo responsable de las relaciones institucionales de la empresa, o bien a un ejecutivo (de igual o mayor jerarquía) designado por la organización como el más idóneo para la entrevista. Dada la alta dificultad que supone acceder a este nivel de dirección en empresas multinacionales para fines de investigación social, se buscó el apoyo de dos organizaciones intermediarias que colaboraran en el contacto con las empresas y, en algunos casos, hicieran gestiones de seguimiento complementarias al trabajo del investigador para concretar las entrevistas. Estas dos organizaciones fueron la Fundación Iberoamericana Empresarial (FIE) la consultora KREAB.

El cuestionario se construyó en torno a cuatro áreas de indagación: (a) impacto de las tecnologías digitales en el diálogo con los públicos de interés, (b) argumentos utilizados para evaluar positiva y negativamente el impacto de la tecnología digital sobre el diálogo, (c) conceptos predominantes de diálogo y, finalmente, (d) rol de las consultoras de comunicación para mejorar el diálogo con los públicos de interés. El cuestionario fue validado por 9 profesionales con 10 o más años de

experiencia en relaciones públicas, que luego estuvieron a cargo de implementar las entrevistas.

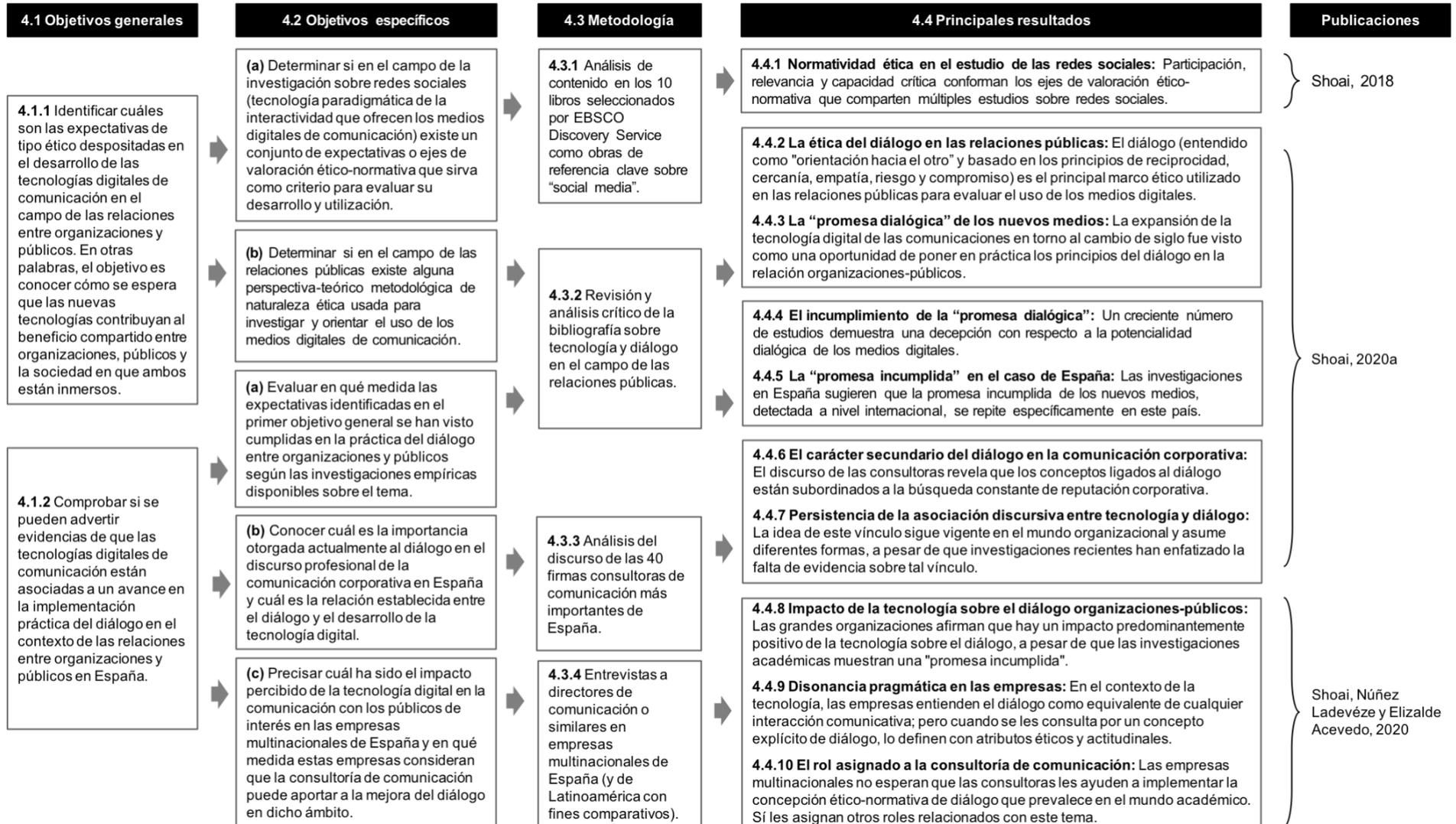
La transcripción de las entrevistas fue analizada mediante la combinación de dos estrategias. Por un lado, se siguieron las dos etapas clave de la Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*) según las presenta Charmaz (2006): una codificación inicial (comparamos los fragmentos de información unos con otros para descubrir categorías analíticas) y una codificación enfocada (aplicamos las categorías más significativas y frecuentes de forma extensiva a todo el corpus). Por otro lado, en el caso de las preguntas cerradas, realizamos un análisis cuantitativo para detectar posibles tendencias. El resultado de ambos procesos de codificación y análisis fue homologado por acuerdo interjueces entre los 9 entrevistadores para asegurar fiabilidad concordante (Gaitán y Piñuel, 2010).

4.4 Principales resultados

Los resultados de la investigación han sido resumidos en 10 puntos que sintetizamos a continuación. En el Cuadro 1 se muestra la correspondencia entre los objetivos específicos, los métodos utilizados, los resultados obtenidos y las publicaciones del compendio.

Cuadro 1

Objetivos, metodología, resultados y publicaciones del compendio



4.4.1 Normatividad ética en el estudio de las redes sociales

Las 10 obras clave sobre redes sociales que fueron sometidas al análisis de contenidos muestran que las consideraciones éticas juegan un rol fundamental en el estudio de este tema. En la primera publicación del compendio (Shoai, 2018) se presentan los principales ejes que permiten articular dichas consideraciones y se ofrece una serie de ejemplos tomados de los 10 libros para ilustrar cada una de estas categorías conceptuales.

La posibilidad de que cada sujeto sea emisor y receptor en forma simultánea gracias a los nuevos medios, no solo se presenta como un hecho a describir, sino que despierta expectativas: se presenta como un valor deseable que puede y debe ayudarnos a construir nuevas configuraciones sociales. Aunque los autores asumen posturas diversas respecto al tema, y algunos de ellos expresan la intención de limitarse al estudio “objetivo” de las redes, lo cierto es que comparten esta normatividad: siempre hay un criterio ético con el cual se mide el desempeño de los nuevos medios.

Aunque lo mismo podría decirse de cualquier tema, teoría o investigación, pues ningún razonamiento o discurso está libre de valores, en nuestro trabajo el interés fue determinar qué forma específica asume dicha normatividad cuando el objeto de estudio son las redes sociales.

Un elemento básico que emergió de la investigación, tal como se explica en la publicación correspondiente (Shoai, 2018), es que los textos analizados tienden a presentar una situación ideal, una utopía, que las redes sociales podrían ayudar a construir: generalmente esta situación proyectada es un mundo de individuos empoderados comunicándose “horizontalmente”, con consecuencias positivas para la política, la economía y la sociedad; es decir, una especie de “paraíso post-jerárquico” (Shirky, 2009, p. 23). Algunos autores critican radicalmente este discurso utopista (e.g. Lovink 2016; Morozov, 2011) y otros se podrían inscribir claramente dentro de él (e.g. Qualman, 2012), mientras que otros ocupan

posiciones más matizadas (e.g. Hihgfield, 2016; Humphreys, 2016), pero todos presentan esta posibilidad como un tema de investigación, reflexión y debate, revelando así la carga ético-normativa que encierran las redes. Ya sea al adoptar, defender, criticar o poner en duda esta utopía de las redes, los textos analizados distinguen atributos deseables para la sociedad y tratan de determinar en qué medida tales atributos se encarnan (o no) en la realidad de las redes sociales.

Como hemos explicado en el apartado metodológico (ver sección 4.3), al sistematizar todas las afirmaciones de tipo ético en los 10 libros mencionados, el análisis de contenidos buscó identificar las “grandes variables” o dimensiones que se utilizan al evaluar las redes; es decir, los criterios usados para determinar qué tan lejos o cerca están las redes de ese ideal que mencionamos en el párrafo anterior. Como resultado, vimos que estas valoraciones se pueden agrupar en tres grandes categorías interrelacionadas: participación, relevancia y discernimiento.

La primera de ellas, la participación, es una expectativa íntimamente asociada al tipo de transformación que experimentaron los medios: con el crecimiento de las redes sociales, la comunicación de masas ya no parece estructuralmente diseñada para difundir mensajes de pocos hacia muchos. Más bien, cada usuario ha adquirido el estatus de interlocutor con la posibilidad de conectarse a grandes redes de intercambio comunicativo. En principio, lo que tradicionalmente era una audiencia pasiva, ahora puede tener “mayor propiedad y control de los mensajes y canales porque los costos de producir y compartir son más bajos” (Humphreys, 2016, p. 12).

La participación de los usuarios, a su vez, solamente puede entenderse a través de algunos aspectos constitutivos que hemos denominado ámbito (en qué se participa), alcance (quiénes participan), forma (cómo se participa) y grado (en qué medida se participa). Estos aspectos trascienden las disciplinas y temas de estudio; se pueden identificar, por ejemplo, al analizar la participación de usuarios de Twitter en un debate electoral a través de sus comentarios y *hashtags*, la

participación de los fans en una serie de televisión a través de discusiones en un foro *online*, o la participación de los lectores de un periódico digital a través de sus opiniones sobre la cobertura periodística de un tema. Si los debates electorales, las series de televisión o el periodismo son actualmente más “participativos” gracias a las redes sociales no está claro ni suscita consenso entre los investigadores. Lo que está claro es que la participación es una expectativa, un criterio de valoración ética asociado a las redes.

Lo mismo sucede con la segunda dimensión, la relevancia, que se refiere a las razones que otorgan sentido a la participación. Evidentemente, no es lo mismo usar las redes para compartir videos graciosos que para sostener un proceso de deliberación, por ejemplo. Pero ¿cómo se define qué es más relevante? Para entender la cuestión de la relevancia, que atraviesa todos los textos analizados, resulta útil el uso de fórmulas binarias. Por ejemplo, la trivialización de temas complejos vs. el respeto a la complejidad de estos temas es una dicotomía clave, ya que las redes sociales aparecen como un espacio donde temas de alta complejidad se discuten de manera simplista y puramente emocional (Bai, 2012). Otra dicotomía es la relación entre productividad y búsqueda de sentido; aparentemente, el uso de redes sociales permite hacer más en menos tiempo, y con menos recursos (Qualman, 2012), pero también puede dificultar una reflexión sobre el porqué de llevar a cabo esas acciones (Lovink, 2016). El tercer ejemplo clave es la cercanía vs. lejanía del mundo virtual respecto al mundo “real”; la preocupación es si lo que sucede en las redes está “anclado” en la verdadera identidad y relaciones de las personas (Kirkpatrick, 2011), o si por el contrario está desdoblado la realidad en dos dimensiones paralelas. Más allá de los ejemplos específicos, la preocupación de fondo está en cómo se define la relevancia de la participación.

El discernimiento, finalmente, se plantea como la capacidad crítica de los sujetos. A diferencia de los ejes anteriores, no suele plantearse como

un posible efecto de la tecnología, sino como una condición necesaria de las personas. No caer en el “ciberutopismo” (Morozov, 2011), fomentar la “autorreflexividad” (Lovink, 2016) y usar estudios críticos para “sensibilizarnos” (Humphreys, 2016, p. 3) son ejemplos de referencias a esta capacidad. La preocupación de fondo es la necesidad de que el individuo esté “alerta”, porque las variables anteriores (participación y relevancia) pueden presentarse de manera convincente a pesar de ser meras apariencias. El usuario puede creer que participa activamente en temas relevantes cuando en realidad está ayudando a reproducir sistemas marcados por profundas contradicciones y desigualdades, a menos que ejerza una reflexión aguda y constante sobre su propia actuación en las redes.

La importancia asignada a la participación, la relevancia y el discernimiento en el corpus bibliográfico que hemos analizado muestra que la preocupación ética está en el centro de cualquier estudio académico sobre las redes sociales. Por otra parte, es importante mencionar que la imagen de personas ejerciendo una comunicación participativa, relevante y crítica a través de las redes se puede captar en gran medida en el concepto de “diálogo”. Como veremos en el próximo apartado, este es el concepto que ha emergido como referencia ética fundamental en el campo de las relaciones públicas durante la era digital.

4.4.2 La ética del diálogo en las relaciones públicas

Habiendo determinado la importancia de la normatividad ética en el estudio de las redes sociales como tecnología paradigmática de los nuevos medios, la siguiente etapa de la investigación estuvo enfocada en el campo de las relaciones públicas. La metodología de trabajo en esta etapa también fue bibliográfica y, como ya explicamos, consistió en una revisión crítica de los trabajos teóricos en esta disciplina para comprender cuál es el principal marco ético utilizado para estudiar el rol de la tecnología digital.

La mencionada revisión nos mostró, en primer lugar, que otorgar importancia a las preocupaciones éticas y normativas en las relaciones públicas es una tendencia general que puede observarse en múltiples desarrollos teóricos que han tenido lugar desde finales del siglo XX y que actualmente conviven dentro de la disciplina. El más conocido de estos desarrollos es el “modelo simétrico bidireccional” (Grunig y Grunig, 1992), pero también se destaca el que presenta la “construcción de relaciones” como objeto de la disciplina (Broom et al., 1997) y las teorías de la “coorientación”, la comunidad y la acomodación (ver Botan y Taylor, 2004). Estos desarrollos, a pesar de su diversidad, pueden agruparse bajo una categoría común que es el “cocreacionismo”; es decir, todos ellos ven a los públicos como cocreadores de significado junto a la organización. Desde este punto de vista, la comunicación es, ante todo, el proceso que hace posible construir significados compartidos y metas comunes entre organizaciones y públicos. Esta tendencia suele presentarse en contraste con visiones previas, catalogadas generalmente como “funcionalistas” (donde las relaciones públicas se entendían únicamente como herramienta para el logro de los objetivos particulares de las organizaciones).

Del análisis de las diferentes teorías “cocreacionistas”, podemos concluir que una de ellas ha operado como el principal marco ético para el estudio de las relaciones públicas en entornos digitales. Es “la teoría dialógica de las relaciones públicas” (e.g. Botan, 1997; Capizzo, 2018; Kent y Taylor, 1998; 2002; McAllister-Spooner, 2009; Pearson, 1989; Taylor y Kent, 2014b; Theunissen y Wan-Noordin, 2012). La mencionada teoría cumple con dos condiciones básicas: (a) tiene base en argumentaciones y preceptos éticos explícitos y (b) se orienta, en su enfoque y aplicaciones, hacia la comunicación digitalmente mediada.

Aunque el abordaje dialógico de las relaciones públicas no pretende ser una teoría plenamente desarrollada, sí ha sido un espacio acumulativo de reflexión, investigación y debate durante tres décadas. Su eje central es “la orientación hacia el otro”, es decir, la idea de que el diálogo implica un

esfuerzo por reconocer el valor intrínseco del otro como un fin en sí mismo, y no solamente como un medio para obtener objetivos organizacionales. Esta base está construida en base a preceptos tomados de la filosofía, la psicología y la comunicación (e.g. Bakhtin, 1975/1981; Buber, 1923/1970; Habermas, 1984, 1987; Rogers, 1992). A su vez, esta línea de pensamiento desafía límites establecidos entre dos posturas históricas dentro de la disciplina de las relaciones públicas: por un lado, responde al imperativo de lograr procesos más efectivos para las organizaciones (algo frecuentemente asociado a la tradición norteamericana), pero comparte con la “escuela europea” la intención de “conciliar los intereses de la organización y los públicos, de manera que exista un entendimiento y una confianza entre ellos” (Castillo Esparcia, 2009, p. 49).

El pensamiento de Buber (1970) constituye una de las principales fuentes usadas por la teoría dialógica. Según este filósofo y teólogo, en el lenguaje humano pueden distinguirse dos actitudes fundamentales: la primera toma al interlocutor como objeto (Buber sintetiza esta actitud en la combinación de palabras “Yo-ello”) y la segunda (que él denomina “Yo-Tú”) entiende al otro como un igual. Esta última actitud, dice, es la única que permite el desarrollo de las verdaderas identidades y relaciones de las personas. Las ideas de Buber, basadas en “la reciprocidad, el compromiso y la apertura” (Kent y Taylor, 2002, p. 22) han servido como una piedra angular del pensamiento dialógico en las relaciones públicas, y están profundamente vinculadas a la empatía como cualidad fundamental de los interlocutores. Como explica Míguez González (2009), para un diálogo efectivo es necesario “que los participantes entiendan, además del tema que se debate, el significado que tiene este tema para el otro, en su contexto y en su visión del mundo” (p. 147).

Son diversas las fuentes que han influido en el desarrollo de la teoría dialógica de las relaciones públicas. La ética discursiva de Habermas (1984; 1987), un ideal comunicativo basado en el reconocimiento de la validez intersubjetiva de los enunciados; la psicoterapia de Rogers (1992),

que enfatiza la importancia de la empatía y una “consideración positiva incondicional” hacia el paciente como requisito para la relación terapéutica; los desarrollos teóricos sobre el diálogo en el campo de la comunicación relacional (e.g., Johannesen, 1990; Stewart 1978), son ejemplos de otras fuentes importantes. Más recientemente, se han usado las ideas del filósofo y crítico literario Mikhail Bakhtin (1975/1981) para explorar cómo la teoría dialógica puede ayudar a las organizaciones a participar de manera efectiva en conversaciones públicas (Capizzo, 2018).

En cuanto a la introducción del abordaje dialógico al campo de las relaciones públicas, Ron Pearson puede considerarse como el pionero. En su tesis doctoral (Pearson, 1989), difundida en varias publicaciones posteriores, se propuso construir una teoría ética de las relaciones públicas y para ello analizó tres posturas epistemológicas: en la primera (objetivismo), la organización es “la que sabe” y trata de que el público vea las cosas desde su punto de vista; en la segunda (relativismo), las relaciones públicas se convierten en una práctica sofista; y en la intersubjetividad, finalmente, las relaciones públicas se entienden como diálogo. En este marco, y usando argumentos filosóficos, Pearson (1989) concluye que “las relaciones públicas son éticas en la medida que sean dialógicas” (p. 376) y desarrolla una teoría en torno a esta idea. Así, a una definición general de relaciones públicas (interacción entre organizaciones y públicos) le agrega una definición operativa, es decir, medible; ya que el diálogo es algo variable: puede darse en mayor o menor medida.

Casi una década después de la tesis de Pearson, el tema empezó a moverse hacia el centro de la disciplina. Esto empezó con estudios como el de Botan (1997), que aplicó las ideas de Pearson a las campañas de comunicación estratégica; pero sobre todo con un artículo de Kent y Taylor (1998), que causó un impacto notable en la disciplina. En este trabajo, el desarrollo de la *world wide web* se presentó como una oportunidad para construir relaciones dialógicas, y se diseñó un conjunto de cinco principios para que las organizaciones usaran la *web* de esa manera: el bucle

dialógico (permitir la retroalimentación de la audiencia), utilidad de la información (incluir información de valor para todos los públicos), la generación de visitas repetidas (hacer que el sitio sea atractivo para que el visitante regrese), facilidad (lograr que el uso de la interfaz sea intuitivo) y, finalmente, lo que llamaron la conservación de visitantes (cuidar los hipervínculos que pueden desviar a los visitantes fuera del sitio).

Cuatro años después de ese artículo, notando “la creciente omnipresencia” del diálogo como concepto en las relaciones públicas y la necesidad de “reducir la ambigüedad que rodea a este término” Kent y Taylor (2002) identificaron cinco premisas generales sobre el tema y las ofrecieron como principios para una teoría dialógica de las relaciones públicas (p. 21). Estos principios son: reciprocidad (aceptación de la interdependencia entre organizaciones y públicos), cercanía (presencia compartida y constante en el tiempo), empatía (atmósfera de apoyo y confianza mutuos), riesgo (predisposición a aceptar la propia vulnerabilidad y posibles consecuencias imprevistas) y finalmente, compromiso (participación en conversaciones honestas dirigidas al entendimiento mutuo).

4.4.3 La “promesa dialógica” de los nuevos medios

Desde el cambio de siglo, el desarrollo de la perspectiva dialógica en las relaciones públicas ha estado estrechamente vinculado al tema de la tecnología digital. Esto no es casual. Como ha notado Pieczca (2009), se trataba de un “buen encaje teórico” (p. 13). En el artículo correspondiente del compendio (Shoai, 2020a), se expone cómo esta asociación pasó por un proceso que podemos calificar como “auge y caída”, proceso que sintentizamos en los párrafos siguientes y en la próxima sección del resumen.

En una etapa muy temprana del desarrollo de Internet, cuando las nuevas herramientas aún generaban confusión entre académicos y profesionales, Kent y Taylor (1998) notaron que “la Web tiene gran potencial como medio comunicación dialógica” (p. 331). A fin de cuentas, “de todos los canales de mediación comunicativa disponibles al profesional de las relaciones públicas, la *World Wide Web* es la que más se acerca al ideal interpersonal” (Kent y Taylor, 2002, p. 31). Por esta razón, pensaron que Internet podría jugar un rol clave para transferir la noción de diálogo (originalmente concebida para la interacción entre individuos) al campo de las relaciones mediadas entre entidades colectivas complejas, como son las organizaciones y los públicos.

Capriotti y Moreno (2007) nos ayudan a entender el escenario que tomó forma en aquellos años al distinguir dos maneras básicas de abordar la interactividad en la web: la difusión informativa y la construcción de relaciones; evidentemente, estos autores ubican la perspectiva dialógica de Kent y Taylor (1998) dentro del segundo grupo. La idea de usar los medios digitales para el diálogo y la construcción de relaciones adquirió mayor visibilidad a medida que Internet iba ganando terreno: una estructura de pocos emisores y millones de receptores parecía quedar atrás, mientras tomaba forma un mundo más horizontal e interactivo donde cualquier usuario podía ser un participante más activo, relevante y crítico. Además, el desarrollo de la *web 2.0* y las redes sociales parecían intensificar esta transformación, ya que –tal como destacan Xifra y Grau (2010)– “la función relacional” es “inherente a cualquier red social” (p. 173). Así, los principios dialógicos fueron usados extensivamente para evaluar las interacciones de las organizaciones con los públicos en estos nuevos entornos.

A esta fuerte asociación teórica establecida entre un ideal (el diálogo) y una herramienta (las tecnologías digitales de comunicación), nos referimos como “la promesa dialógica” de los nuevos medios.

4.4.4 El incumplimiento de la “promesa dialógica”

Casi tan pronto como se publicaron los influyentes principios para “construir relaciones dialógicas” a través de la Web (Kent y Taylor, 1998, 2002), empezaron a surgir observaciones sobre el hecho de que esos ideales no estaban sucediendo en la práctica, especialmente por parte de los mismos autores que propusieron esos principios. En 2001, Taylor, Kent y White se lamentaban de que “muchas organizaciones conectadas a la Web –tal vez la mayoría– están actualmente lejos de ser dialógicas” (p. 280). También expresaron cuán “desafortunado” era que el mundo de las relaciones públicas fuera “tan lento” en aceptar el compromiso necesario para el diálogo en entornos mediados (Kent, Taylor y White, 2003, p 74).

Con el tiempo, se hizo evidente que el problema no era una cuestión de velocidad. Tras realizar una revisión de los primeros diez años de investigaciones sobre diálogo online, McAllister-Spooner (2009) notó que el uso de la web como herramienta de diálogo seguía siendo “muy pobre” (p. 321), y agregó luego que el potencial interactivo de Internet estaba “ampliamente subutilizado” (McAllister-Spooner, 2012, p. 326). Maisenbach y Feldner (2009), por su parte, notaron que los “ejemplos reales de relaciones públicas dialógicas son muy difíciles de encontrar” (p. 254). De hecho, por aquel entonces Pieczka (2009) observó que se había formado “una disyunción”: por un lado, había surgido un discurso sobre el diálogo como eje central de las relaciones públicas; pero, por otro lado, este discurso no se correspondía con la forma en que se enseñaba y practicaba la disciplina (p. 16).

A medida que las herramientas basadas en Internet se desarrollaban rápidamente y las organizaciones comenzaban a utilizar plataformas más interactivas como las redes sociales, ese tipo de observaciones no dejaron de multiplicarse. Palabras como “brecha” (McAllister-Spooner, 2008, p. 2), “desconexión” (Anderson, Swenson y Gilkerson, 2016, p. 4103) o “un contraste agudo y sorprendente” (Huang y Yang, 2015, p. 376) se volvieron cada vez más comunes para describir la distancia entre el mundo discursivo

de la teoría dialógica y la "realidad" de las relaciones públicas digitalmente mediadas. Además, la pretensión de aplicar principios dialógicos a las prácticas digitales se ha descrito como "tratar de encajar una pieza cuadrada en un agujero redondo" (Ciszek y Logan, 2018, p. 115). En una mirada retrospectiva del tiempo transcurrido desde que propusieron por primera vez esos principios, Kent y Taylor (2016) afirman que "los estudios de relaciones públicas, después de extensas investigaciones, han concluido que las redes sociales (definidas generalmente como Twitter y Facebook) no son dialógicas" (p. 66).

Pero el hecho de que no se haya observado un diálogo genuino en las prácticas digitales no capta plenamente el alcance de la decepción. Los teóricos que defienden un concepto ético del diálogo (basado en valores como la empatía y el compromiso) ven con creciente preocupación que muchos investigadores están tratando cualquier interacción en línea como evidencia de diálogo (Kent y Lane, 2017; Paquette, Sommerfeldt y Kent 2015; Sommerfeldt y Yang, 2018). De hecho, este problema ha sido descrito como "el mayor defecto" en la forma de investigar el diálogo *online* en las relaciones públicas (Taylor y Kent, 2014b, p. 388).

Mientras tanto, las preocupaciones sobre los usos unidireccionales, manipuladores e incluso abusivos de la tecnología en las relaciones públicas están aumentando (Anderson, Swenson y Gilkerson, 2016; Kent, Sommerfeldt y Saffer, 2016; Macnamara, 2010; Valentini, 2015). Lamentablemente para los defensores de una práctica de relaciones públicas relativamente autónoma y de orientación ética, la operativización del diálogo "a menudo parece publicidad y promoción de productos en línea" (Wirtz y Zimbres, 2018, p. 344). Como señalaron Taylor y Kent (2014a), "las redes sociales han dirigido la atención de los profesionales de las relaciones públicas y la comunicación hacia formas de comunicación e interacción que son potencialmente más manipuladoras" (p. 15). De hecho, gran parte de la investigación reciente en comunicación se dedica a medir cómo se pueden modificar las percepciones del público a través de los

nuevos medios, relacionando conceptos como “percepción de voz humana conversacional” con resultados de reputación corporativa, sin tener que considerar la mediación de los principios éticos del diálogo (e.g., Kelleher, 2009).

En resumen, la decepción que estamos describiendo se manifiesta en varias facetas: en la observación de que los principios normativos del diálogo no se observan en la práctica, en la tendencia a equiparar cualquier interacción digital con un diálogo genuino y en la preferencia por “gestionar” las percepciones del público sin acudir al diálogo.

4.4.5 La “promesa incumplida” en el caso de España

Como hemos expuesto en la sección anterior, varios estudios a nivel internacional han mostrado que la creciente implementación de tecnologías digitales no ha contribuido a una mayor ética de diálogo entre organizaciones y públicos. Tales estudios han llegado a esta conclusión en base al análisis de diferentes investigaciones disponibles sobre diferentes casos particulares. En el caso de España no se han realizado hasta el momento inferencias generalizadoras sobre el tema. Por este motivo, nuestra investigación se propuso analizar las investigaciones disponibles buscando determinar si se repite el mismo patrón.

Como principal resultado, hemos comprobado que la “promesa incumplida” de los medios digitales, tal como se ha detectado en estudios internacionales se observa también en este país, tanto en relación a organizaciones privadas como también públicas y de la sociedad civil. Por ejemplo, al analizar cómo las empresas del IBEX 35 comunican su Responsabilidad Corporativa en sus sitios web, Capriotti y Moreno (2007), notaron que estos sitios asumen una función “unidireccional/expositiva” (p. 89). Diez años después, investigando en blogs, Facebook y Twitter la comunicación de las empresas que conforman ese mismo índice (IBEX 35),

Aced-Toledano y Lalueza (2018), calificaron la actividad digital de las grandes compañías españolas como un “monólogo” (p. 1270).

Por otra parte, diez entrevistas en profundidad a *dircoms* de empresas de máxima reputación en España, lanzó como resultado que el diálogo con los *stakeholders* sigue constituyendo un desafío central (Medina-Aguerreberre; Buil Gazol, 2016). Al recoger las percepciones de ejecutivos en agencias interactivas españolas, Ponti y Domingo (2014) observaron que en la interacción con los usuarios, las organizaciones están motivadas por diversos intereses y enfoques, entre los cuales el diálogo es reportado simplemente como una táctica entre otras.

Como hemos mencionado, los trabajos que llegan a este tipo de conclusiones no se limitan al ámbito de las empresas privadas. Por ejemplo, Pineda Martínez y Casteñada (2014) analizaron si los “ciberparlamentos” españoles han implementado procesos dialógicos con la ciudadanía en Internet. Su principal hallazgo es que la mayoría de ellos “no ofrecen espacios para el diálogo en Internet” y que su uso de las redes es “predominantemente unidireccional” (p. 44). Un estudio de 120 museos españoles llegó a la conclusión de que estas instituciones culturales usan la tecnología 2.0 de manera “monológica” (Capriotti y Pardo Kuklinski, 2012, p. 619). Poniendo el foco en tres casos de ONGs, Marfil-Carmona (2014) notó que, a pesar de cambios importantes en su lenguaje, estas entidades se limitan a implementar una “difusión en red” y no han logrado “dinámicas reales” de diálogo (p. 57). Por su parte, Cobos (2017) nota el desconocimiento de la opinión pública española respecto a la energía nuclear y lo atribuye a la incapacidad de implementar procesos dialógicos por parte de las organizaciones que se dedican a esa actividad.

4.4.6 El carácter secundario del diálogo en la comunicación corporativa

Considerando que asesoran a diferentes tipos de organizaciones y operan como intermediarios entre estas organizaciones y sus públicos de interés, las empresas de consultoría en comunicación (también conocidas como agencias de relaciones públicas) fueron tomadas como un objeto importante de análisis. Más concretamente, hemos estudiado el discurso que estas empresas despliegan para captar potenciales clientes, ya que (como se explicó en la sección metodológica) este discurso es un elemento clave para conocer la realidad de la comunicación organizacional. Dentro de este discurso, se estudió la importancia otorgada al tema del diálogo y la relación establecida entre este tema y la tecnología digital.

Como resultado, hemos comprobado que los “conceptos dialógicos” (diálogo, conversación, debate, negociación, etc.) aparecen como elementos “prescindibles” de aquel discurso. De hecho, una de cada cuatro firmas consultoras describe su propia identidad y todos los servicios que ofrece sin necesidad de acudir a ninguno de estos conceptos. Más bien, estos son secundarios con respecto a temas como la búsqueda de reputación corporativa, el posicionamiento de marcas y la influencia sobre la opinión pública, objetivos que han sido identificados por estudios anteriores como rasgos esenciales de la consultoría de comunicación (e.g. Lalueza Bosch, 2010) y que pueden perseguirse con o sin diálogo.

El carácter secundario de los conceptos dialógicos en el discurso consultor también queda en evidencia al analizar el contexto en que se usan estos conceptos. Es mucho más frecuente que las empresas usen las ideas dialógicas para describir algún servicio en particular que para presentar su propia identidad. Considerando que la definición ética y filosófica del diálogo está vinculada con el “ser” de los interlocutores (y no solamente con el “hacer”), este hallazgo resulta particularmente relevante.

Entre los servicios de consultoría, no hay uno que esté necesariamente asociado al tema del diálogo. De hecho, la máxima

frecuencia de uso que alcanza un concepto dialógico para describir un servicio es de 30% (es decir, 12 de las 40 consultoras analizadas). Este resultado emergió para la palabra “conversación” en el servicio de “comunicación digital”. Aunque ningún concepto dialógico está intrínsecamente asociado a un servicio en particular, la frecuencia de uso de estos conceptos no es igual para todos los servicios. Los servicios de tipo digital constituyen el contexto que más frecuentemente alberga los términos dialógicos; sumando todos estos términos (conversación, debate, *engagement*, etc.), vemos que más de la mayoría de las consultoras usan al menos uno de estos conceptos para describir sus servicios digitales, lo cual no sucede en ningún otro servicio de consultoría. A la asociación entre lo dialógico y lo digital dedicamos el siguiente apartado (sección 4.4.7).

Finalmente, entre los diversos términos semánticamente vinculados a prácticas dialógicas, la palabra “diálogo” propiamente dicha no es la predominante. Más bien, vemos una clara preferencia por el concepto de “conversación”, término que tiene sus propias connotaciones: mientras el diálogo implica una voluntad planificada de entendimiento mutuo (Taylor y Kent, 2014b), la conversación se caracteriza generalmente por un intercambio informal y espontáneo (Kelleher y Miller, 2006). En segundo lugar, se destaca el *engagement*, concepto que, como ya hemos mencionado, ha ganado relevancia en los últimos años y que hace referencia al grado de interacción del público con los mensajes que emite la organización. Al igual que el concepto de conversación, la idea de *engagement* tampoco pone el énfasis en la voluntad de entendimiento compartido sobre un tema, sino en la interacción misma.

4.4.7 Persistencia de la asociación discursiva entre tecnología y diálogo

Según muestran los resultados de la sección anterior, el discurso de las consultoras no presenta el diálogo como algo consustancial a su propia identidad como empresas ni tampoco a alguno de sus servicios. Sin

embargo, sí hay un servicio donde los conceptos dialógicos tienden a usarse con mayor frecuencia: se trata del servicio de “comunicación digital”. Esta área incluye trabajos como manejo de redes sociales, monitoreo digital, desarrollo de contenidos digitales, creación de sitios web y aplicaciones, trabajo con *influencers*, campañas de comunicación digital y optimización en motores de búsqueda.

De las diez grandes áreas de servicio, la comunicación digital es la única donde la cantidad de consultoras que usan conceptos dialógicos supera la mitad (23 de 40 empresas). Por otra parte, si comparamos los servicios digitales con todos los demás servicios agrupados, puede notarse nuevamente la fuerte asociación entre lo dialógico y lo digital. La palabra conversación, para citar el ejemplo más notable, es usada más veces para describir servicios digitales que para describir todos los demás servicios en conjunto.

Pero más allá de los indicadores cuantitativos, nuestra investigación buscó comprender cualitativamente cuáles son las relaciones establecidas entre diálogo y tecnología digital en el discurso de las consultoras. Para este propósito, se seleccionaron del corpus aquellos textos donde dichas empresas hacen, explícitamente, vinculaciones entre ambos temas; esto generó un nuevo corpus, compuesto de 28 textos. Usando como abordaje metodológico la Teoría Fundamentada (Charmaz, 2006), hemos seguido las etapas de codificación abierta, enfocada y axial. Como resultado, emergieron tres formas fundamentales de articulación entre los medios digitales y el diálogo. Estas formas no son totalmente excluyentes entre sí, ya que en algunos textos pueden convivir de manera lógica, pero constituyen tres tipos de relación claramente diferenciables.

Aunque las tres formas de articulación están presentes en el corpus de estudio, la tercera forma (que llamamos “imperativo estratégico”) predomina claramente sobre las otras dos, tanto en la cantidad de veces que aparece dentro de los textos, como en la posición que el discurso consultor le otorga en sus estructuras jerárquicas de sentido. En el artículo

que expone estos resultados (Shoai, 2020a), se ofrecen algunos ejemplos tomados de diferentes textos empresariales para ilustrar cada una de las categorías. Aquí nos limitamos a describirlas:

(a) *El mito de la causalidad: los medios digitales como fuerza generadora de diálogo.* La visión de la tecnología como fuerza generadora de diálogo aún subsiste en la práctica profesional de la consultoría, aunque las investigaciones académicas más recientes sugieren que es un “mito” (ver secciones 4.4.4 y 4.4.5). En términos generales, esta postura se puede sintetizar en la fórmula “a mayor tecnología digital, mayor diálogo”. Desde esta perspectiva, el rol de los consultores consiste en ayudar a las organizaciones a aumentar la implementación y uso de medios digitales de comunicación para generar mayores niveles de diálogo con sus públicos.

(b) *El enfoque ético: los medios digitales como entorno para la construcción de relaciones.* Otra forma de articulación entre medios digitales y diálogo consiste en entender aquellos medios como un entorno propicio para la implementación de principios éticos como la transparencia, la búsqueda del entendimiento y la construcción de relaciones de mutuo beneficio, todo esto a través de prácticas dialógicas. Desde esta perspectiva el rol del consultor consiste en poner en práctica preceptos éticos en (y a través de) el entorno digital para beneficiar tanto a la organización contratante como al entorno social.

(c) *El imperativo estratégico: la transformación digital obliga a construir y defender la reputación.* De las tres categorías esta es la más difundida dentro del discurso analizado. Aquí la articulación entre medios digitales y diálogo se plantea en función a un tercer elemento: los objetivos de la organización. Según esta perspectiva, la rápida expansión de las tecnologías digitales plantea un escenario donde las organizaciones deben tomar determinadas medidas si quieren lograr sus objetivos. Aunque estos objetivos pueden ser muchos y variados, el más recurrente y valorado dentro de los textos que estudiamos es la reputación corporativa. De hecho, las consultoras se presentan a sí mismas como el agente clave para que

una organización pueda construir y proteger su reputación a través de conversaciones digitalmente mediadas. El diálogo se entiende como un instrumento; el foco está en cómo la interacción comunicativa puede utilizarse para influir sobre las percepciones que tiene público respecto a la organización.

4.4.8 Impacto de la tecnología sobre el diálogo organizaciones-públicos

Mientras el discurso de las consultoras nos permitió acceder al panorama de la comunicación corporativa en general, el estudio de empresas multinacionales de alta reputación nos permitió profundizar en un tipo particular de organización que –debido a su envergadura y reconocimiento público, su alto grado de digitalización y su vínculo estrecho con los procesos de globalización– resulta especialmente significativo para entender las relaciones entre organizaciones y públicos de la actualidad. Los resultados de este estudio se exponen en la tercera publicación del compendio (Shoai, Núñez Ladevéze y Elizalde Acevedo, 2020).

Al preguntar qué impacto ha tenido la transformación digital en el diálogo con sus públicos de interés, la mayoría de los entrevistados de estas empresas respondió en términos positivos. Aunque se trata de entrevistas en profundidad y la muestra de empresas no representa en forma probabilística al universo de organizaciones, el dato numérico no deja de ser notable: en España las empresas que respondieron positivamente cuadruplica a las que respondieron negativamente.

Durante la etapa preparatoria de la investigación, la oportunidad de replicar las mismas entrevistas en Latinoamérica gracias a la colaboración de la Fundación Iberoamericana Empresarial (FIE) y la consultora KREAB nos llevó a ampliar el trabajo a esa región. Aunque este componente de la investigación no responde al interés central del presente compendio (que está centrado en España), los resultados sí fueron incluidos dentro de la

publicación (Shoai, Núñez Ladevéze y Elizalde Acevedo, 2020), ya que permiten enriquecer el análisis desde una perspectiva comparativa. Los resultados de España se han presentado de manera separada dentro del mismo artículo para asegurar que sean susceptibles de un análisis independiente. Además de los datos comparativos, el artículo brinda otros detalles, incluyendo el dato de personas que respondieron “Depende” y “No sé”, así como citas textuales de los entrevistados para ilustrar cada una de las respuestas.

La percepción predominantemente positiva de la transformación tecnológica con respecto al diálogo contrasta con las investigaciones que hemos presentado en el análisis bibliográfico. Aunque esas investigaciones parten de una premisa positiva sobre el potencial dialógico de los nuevos medios, llegan a la conclusión de que ese potencial no se ha visto realizado en la práctica. Para las organizaciones, en cambio, la “promesa dialógica” de los nuevos medios sigue vigente: la mayoría de los ejecutivos perciben que la tecnología sí está “ayudando a mejorar la calidad del diálogo”. Mientras que las investigaciones académicas están notando que las interacciones en medios digitales no guardan parecido con los elementos constitutivos del diálogo, en el discurso de las grandes empresas la idea de que “la tecnología genera más y mejor diálogo” sigue siendo un concepto vigoroso.

Los entrevistados que perciben positivamente el impacto de la tecnología digital sobre el diálogo organizacional justifican su postura a través de diversos argumentos. El proceso de análisis de contenidos explicado en la metodología (ver sección 4.3.4), nos llevó a observar la formación de 9 categorías fundamentales que permiten clasificar dichos argumentos: (1) Inmediatez de la comunicación gracias a la tecnología (2) “Bidireccionalidad” de los mensajes, (3) Disponibilidad de múltiples canales paralelos, (4) Comunicación con nuevos actores, (5) Posibilidad de monitoreo, (6) Eficacia en la transmisión de mensajes, (7) Flujo constante

las 24 horas, (8) Mayor transparencia corporativa y (9) Posibilidad de programación de los flujos comunicativos.

Siguiendo la misma metodología, hemos clasificado los argumentos de aquellos entrevistados que no dieron una respuesta positiva ni negativa. Son los que ofrecieron respuestas condicionales (como “depende”) o dijeron no conocer la respuesta. Este tipo de respuestas pueden agruparse en dos grandes categorías: (1) Ambivalencia (“la tecnología ha producido tanto soluciones y oportunidades como problemas y riesgos”), y (2) Incertidumbre (“no está claro hacia dónde nos está llevando la transformación tecnológica”).

Finalmente, la minoría que respondió en términos negativos respecto al impacto de la tecnología en el diálogo, utilizó argumentos que también pueden clasificarse en dos áreas: (1) Impersonalidad (“la tecnología hace que se pierdan matices humanos en la comunicación”) y (2) Desinformación (circulación de información falsa o distorsionada).

4.4.9 Disonancia pragmática en las empresas

En la sección anterior hemos expuesto diversas razones usadas por los ejecutivos para explicar la influencia positiva de la transformación tecnológica sobre el diálogo. Estas razones revelan que para la mayoría de los entrevistados cualquier interacción comunicativa *online* puede considerarse diálogo. Tendencias como la inmediatez, la bidireccionalidad de los nuevos medios y la multiplicación de canales son vistos como “mejoras” en el diálogo. Incluso la posibilidad de “programar” la comunicación gracias a la tecnología es presentada como una mejora dialógica. Sin embargo, cuando hemos ofrecido a los ejecutivos tres alternativas conceptuales para definir el diálogo (a través de una pregunta cerrada), la mayoría de ellos eligió definir el diálogo en términos éticos y

normativos: “el diálogo es una comunicación orientada hacia el entendimiento mutuo”.

Esta coexistencia de dos definiciones de diálogo puede entenderse usando el concepto de “disonancia pragmática” (Núñez Ladevéze y Pérez Ornia, 2003). Esta variante de la disonancia cognoscitiva (Festinger, 1957) se refiere a la inadecuación entre comportamientos efectivos y representaciones normativas. Lo que hemos observado es que, en una primera instancia, cuando la pregunta giraba en torno a la tecnología, casi cualquier interacción comunicativa se presentaba como dialógica: recibir la queja de un cliente y darle una respuesta estandarizada, publicar un anuncio y recibir comentarios o lograr que los usuarios pinchen el botón “me gusta” se consideran prácticas dialógicas en sí mismas. Esta es una definición implícita de diálogo. Pero cuando preguntamos explícitamente cuál es la definición que mejor refleja este concepto, en base a tres alternativas predefinidas, los ejecutivos tienden a elegir la más exigente: no cualquier interacción es diálogo; solo aquellas donde predominan determinadas actitudes éticamente fundamentadas.

Por otra parte, cuando se ofrece a los entrevistados la posibilidad de ampliar o justificar su elección conceptual, se hace evidente una importante tensión entre elementos normativos y descriptivos del término diálogo. A continuación, seleccionamos tres frases de los ejecutivos que ilustran este hecho: (1) “Aunque el diálogo debería estar orientado al entendimiento, es cierto que muchas veces es simplemente una conversación”; (2) “El concepto de diálogo es más aspiracional [sic] que efectivo. Creo que cuando se utiliza la palabra diálogo, es más que ‘hablar y escuchar’; es un poco más finalista. No es cualquier interacción. Creo que el vocablo aspira a más”; (3) “El diálogo como orientación al entendimiento es el objetivo desde esta área [Relaciones Institucionales]. En otras áreas de la empresa, por ejemplo, en Atención al Cliente, sí hay conversaciones que terminan ahí: en conversaciones.”

4.4.10 El rol asignado a la consultoría de comunicación

Los diferentes componentes de la presente investigación muestran una brecha entre normatividad académica y práctica profesional. En otras palabras, la ética del diálogo se ha desarrollado ampliamente en términos filosóficos y prescriptivos. Además, se ha establecido una asociación entre estos preceptos y el desarrollo de la tecnología digital. Pero en la práctica profesional, no hay evidencias de que el desarrollo tecnológico esté asociado a una mayor implementación de aquellos principios. Más bien, el diálogo se subordina al logro de objetivos estratégicos de las organizaciones y subsiste en ellas una disonancia pragmática que hemos explicado en la sección anterior.

Por este motivo, nos preguntamos si los consultores –por su posición externa a la organización y su reputación de asesores expertos– están en condiciones de reducir la brecha entre la normatividad académica y la realidad de la relación organizaciones-públicos. Esto depende, por supuesto, de que las organizaciones (los clientes) vean a las consultoras con esa expectativa. Por este motivo preguntamos a los ejecutivos de las empresas entrevistadas qué rol deberían cumplir las consultoras de relaciones públicas para mejorar el diálogo entre las organizaciones y sus públicos.

El análisis cualitativo de las respuestas muestra que no existe un interés explícito en la concepción ético-normativa del diálogo que prevalece en el mundo académico, ni se percibe a los consultores como potenciales aliados para conectar esa concepción con la práctica profesional. Más bien, predominan otras expectativas en relación a estos actores, expectativas que hemos clasificado en tres roles fundamentales. Para facilitar su presentación, hemos establecido una denominación para cada uno de estos roles: “ser radares”, “ser acompañantes” y “ser intermediarios”. Por lo tanto, cualquier proceso orientado a facilitar el diálogo de las organizaciones con sus públicos desde la consultoría de comunicación debería realizarse a través de estos roles que resumimos a continuación:

(1) *Ser “radares”*: Se espera que, aprovechando su rol externo a la organización y su conocimiento de múltiples clientes y sectores, los consultores detecten nuevas tendencias, temas y actores en el entorno organizacional, identificando oportunidades y amenazas para la comunicación organizacional. Dentro de este rol aparece la expectativa de que las consultoras establezcan marcos de referencia reuniendo buenas prácticas y tendencias de múltiples organizaciones.

(2) *Ser acompañantes*: Este rol consiste en trabajar junto a la organización en las diferentes etapas que componen el ciclo de la comunicación estratégica: desde el diagnóstico y la formulación de planes hasta la implementación y evaluación de los resultados.

(3) *Ser intermediarios*: Además de detectar tendencias y acompañar los planes de comunicación, se espera que en determinados casos las consultoras sean quienes implementan los procesos de comunicación operando como intermediarios entre la organización y algunos públicos.

4.5 *Discusión y conclusiones (español)*

Entre los resultados de esta investigación hay uno que puede servir como eje articulador de los demás: nos referimos al que hemos denominado “incumplimiento de la promesa dialógica” de los medios digitales. Según este punto, el que más directamente responde a los objetivos generales de la tesis, no hay evidencias de que la transformación en la estructura de mediación comunicativa desarrollada en las últimas tres décadas esté asociada a un avance en la implementación práctica del diálogo, éticamente definido, entre organizaciones y públicos. El análisis crítico de las investigaciones sobre el tema a nivel internacional muestra una tendencia que se repite en España: el “auge” que vivió esa promesa durante el cambio de siglo, estuvo seguido por una “caída” o decepción que

se manifiesta en diversas facetas. Esto es así a pesar de las grandes consecuencias que supone aquella transformación tecnológica, donde medios masivos “unidireccionales” convergen por primera vez en la historia con medios donde cada usuario puede emitir sus propios mensajes y conectarse a través de plataformas interactivas con toda suerte de usuarios: individuos, grupos y organizaciones.

El discurso de los consultores en comunicación corporativa, que sirven como asesores e intermediarios de diferentes tipos de organizaciones con sus públicos, muestra que de hecho el diálogo y sus principios éticos continúan siendo secundarios con respecto a lo que ya había sido identificado como un imperativo clave de ese campo, que es la búsqueda y protección de la reputación corporativa, donde diferentes opciones estratégicas –la persuasión, la difusión masiva y otras– se ponen al servicio de ese imperativo central. Esto no significa que la noción de diálogo y otros conceptos parecidos estén ausentes en aquel discurso, sino que éstos sirven al objetivo de usar la comunicación, en sus diferentes formas, para posicionar atributos corporativos, marcas, productos o ideas determinadas en las percepciones del público objetivo. Aunque este hecho se observa en diferentes manifestaciones, una de las más notables es que, de los conceptos semánticamente cercanos al diálogo, las expresiones privilegiadas en aquel discurso son “conversación” y “*engagement*” –que a diferencia de “diálogo” no connotan una voluntad planificada de entendimiento mutuo ni una “orientación hacia el otro”–, y que además suelen usarse más para describir algún servicio en particular que para presentar la identidad de las firmas o la función de la consultoría.

El tema del diálogo, como hemos dicho, no ocupa un lugar destacado en el discurso profesional de la comunicación corporativa, pero cuando sí aparece tiende a hacerlo en relación con el tema de la tecnología digital. La “promesa digital-dialógica”, que está incumplida según las investigaciones que hemos analizado, aún está viva en el discurso de quienes practican profesionalmente la comunicación en las organizaciones.

Este dato se ha hecho evidente no solamente en el discurso de los expertos que ofrecen sus servicios a las organizaciones en general, sino también en las entrevistas que hemos realizado al interior de las compañías multinacionales, empresas que hemos tomado como casos relevantes de estudio. De hecho, ellas tienden a presentar en términos positivos el impacto de la tecnología digital en el diálogo organizaciones-públicos.

Al hablar de este impacto positivo, sin embargo, la definición de diálogo que prima es “cualquier intercambio comunicativo”, es decir: según hemos observado en esta investigación, cuando el contexto temático del discurso es la tecnología, toda interacción en línea se considera una forma de diálogo. Así, el aumento en el volumen de mensajes y de su velocidad, la diversificación de canales utilizados y las posibilidades de programación informática de los intercambios, son todos ejemplos de cómo “ha mejorado” el diálogo. Pero cuando los entrevistados tienen que definir explícitamente la palabra diálogo (no en el contexto de la tecnología, sino en términos generales) se inclinan por otra definición, optando por rasgos de tipo ético y actitudinal como componentes importantes para entender este concepto, y dejando ver de esta manera una importante disonancia en el uso del término.

Pero si el “incumplimiento” de la promesa digital –con sus diferentes facetas y problemas– es un dato importante, también lo es la promesa misma. Toda decepción se explica, al menos en parte, por las expectativas previas. En el estudio y actividad de las relaciones públicas, la expansión de las tecnologías asociadas a Internet desde los últimos años del siglo XX y el desarrollo de una “teoría dialógica” se convirtieron en procesos inseparables. A medida que entrábamos al siglo XXI, se hacía más notorio el contraste entre medios masivos “verticales” (no diseñados para el diálogo) y los nuevos medios, que crecían rápidamente y convergían con los medios anteriores, haciendo posibles configuraciones totalmente nuevas en la comunicación social.

La fuerte unión entre lo digital y lo dialógico en las expectativas de los académicos es un hecho que puede interpretarse a través del marco teórico presentado al inicio de este trabajo. Según este marco (ver sección 3.2), un problema clave de la visión moderna sobre el desarrollo técnico ha sido la creencia de que éste siempre se mueve “hacia adelante”: que la técnica humana, y las invenciones tecnológicas que de ella derivan, son equivalentes al progreso. Si se asume –por un lado– que el diálogo es la forma de comunicación más avanzada, ética y efectiva, y –por el otro– se observa que la tecnología se está moviendo hacia formas más interactivas de comunicación, entonces lo más “natural” sería que el diálogo florezca. Pero ni el diálogo, ni ningún otro precepto, constituyen actualmente el eje de un “programa vital” humano que rija el desarrollo de la tecnología.

Teniendo en cuenta este enfoque, los resultados de la presente investigación nos muestran que varios factores se combinaron para producir la promesa dialógica de los nuevos medios. El primero fue el uso de importantes argumentos filosóficos a favor del diálogo tomados de pensadores como Buber (1923/1970) y Habermas (1984, 1987). Otro factor clave fue un optimismo respecto a Internet que circulaba con mucha vitalidad durante el cambio de siglo. Kent y Taylor (1998), por ejemplo, propusieron ver esta red como una herramienta “amigable” y socialmente responsable, usando las ideas de Christians (1990); también se entendía a Internet como potencial “igualadora” de las relaciones de poder (Coombs, 1998) e impulsora de la participación ciudadana en la vida comunitaria (Rice, 2002). Finalmente, es importante mencionar el cambio que los teóricos de las relaciones públicas percibían en su propia disciplina, que según ellos se estaba moviendo desde el “funcionalismo” (uso de tácticas para perseguir objetivos organizacionales) hacia la “cocreación” (búsqueda de significados compartidos y beneficios mutuos entre organizaciones y públicos). En 2004, Botan y Taylor calificaron este movimiento como “la tendencia más impactante de las relaciones públicas en los últimos 20 años” (p. 651). En síntesis, con fuertes argumentos filosóficos a favor del diálogo, un clima de optimismo tecnológico y una confianza en las

relaciones públicas como campo que se mueve hacia la búsqueda de beneficios mutuos ¿cómo no esperar que Internet y las redes sociales sean oportunidades de diálogo?

Pero en la actualidad, cuando esa asociación lineal entre tecnología y diálogo se está empezando a quebrar, las condiciones son propicias para replantear la manera en que damos forma a nuestras expectativas. Ni las relaciones públicas se están moviendo al unísono hacia la cocreación de significados entre organizaciones y públicos, ni la tecnología digital es intrínsecamente “amigable” o productora de igualdad, ni las ideas filosóficas sobre el diálogo son el criterio universal para evaluar las comunicaciones. Más bien, nuestra investigación ha buscado contribuir a una comprensión alternativa de estos procesos.

En las relaciones públicas conviven diferentes fuerzas; la búsqueda de reputación corporativa es sin duda una de las más prominentes cuando se analiza el discurso de los profesionales. En la búsqueda de este objetivo, presentar la comunicación en términos de “diálogo” y “cocreación” es una estrategia retórica útil que utilizan las organizaciones, especialmente dentro del entorno digital, aún cuando muchas veces esta retórica esconde otras tácticas como la persuasión, la difusión masiva de mensajes y el “manejo” de las percepciones del público. Pero esto no implica que el diálogo genuino no sea una posibilidad o no tenga lugar en la realidad. La escuela dialógica de las relaciones públicas, un espacio que ha acumulado reflexiones, investigaciones y debates por más de 20 años sobre este tema, busca poner en práctica principios como la empatía y el compromiso como elementos clave para el diálogo, que a su vez entiende como “una orientación hacia el otro”. En otras palabras, este tipo de ideas también constituyen una fuerza que opera al interior del mencionado campo disciplinario. En resumen, ni la maximización de beneficios para la organización y ni el diálogo con el público son “la esencia” última de las relaciones públicas ni marcan la dirección general en que se mueve la

disciplina. Son ejemplos de imperativos que coexisten al interior de este ámbito.

La fuerza del imperativo dialógico está justamente en su reconocimiento como precepto ético, como un ideal por el que merece la pena trabajar, y no en su aceptación irreflexiva como consecuencia “esperable” o automática del desarrollo tecnológico. En otras palabras, las funcionalidades técnicas de los medios, y las maneras en que estas se utilicen, serán dialógicas solamente en la medida en que se trabaje para poner en práctica ese ideal. La lección que deja “la promesa incumplida” de los nuevos medios es que debemos hacer esa separación: por un lado, entender las expectativas éticas, explorar cuáles son sus bases y fundamentos, hacer explícita su carga normativa; y por el otro lado, evaluar en qué medida las tecnologías están creando (o no) “condiciones de posibilidad” para cumplir esas expectativas. Esto es lo que hemos buscado al analizar el marco ético del diálogo en las relaciones públicas mediante la identificación de sus principales fuentes, ideas y desarrollos.

El enfoque ético del diálogo que se ha desarrollado al interior de las relaciones públicas para evaluar la tecnología está vinculado, a su vez, a una normatividad más amplia que trasciende esta disciplina. Al analizar diversos estudios sobre redes sociales, una tecnología paradigmática de la interactividad digital, hemos podido inferir que muchas investigaciones sobre el tema están atravesadas por una serie de expectativas éticas. La construcción de un mundo más participativo, donde la comunicación siga principios que le otorguen relevancia y esté basada en la capacidad crítica de los usuarios, es un ideal y un lente a través del cual se ha evaluado el desarrollo y uso de las redes sociales.

Dentro del campo académico, los ideales de diálogo, participación, crítica y otros deseos similares han encontrado un terreno fértil para la reflexión. Pero las investigaciones empíricas disponibles sobre la comunicación corporativa en red y los discursos estudiados en el presente trabajo, muestran que en el mundo profesional de las relaciones públicas

aquellos preceptos difícilmente encuentran expresión práctica. Existe, entonces, una brecha entre normatividad académica y práctica profesional en cuanto al ejercicio del diálogo éticamente definido.

Además de analizar la brecha que separa a ambos ámbitos, en este trabajo hemos evaluado un posible camino para reducirla. Las firmas consultoras de comunicación (o agencias de relaciones públicas), normalmente reconocidas como asesoras expertas e intermediarias entre organizaciones y públicos, no solamente nos ofrecen claves para entender la realidad actual del tema; también son un actor que incide sobre esa realidad y puede modificarla. Por este motivo, nos hemos preguntado en qué medida podrían estos actores ayudar a reducir la fuerte diferencia que existe actualmente entre normatividad académica y práctica profesional en la temática del diálogo. Entendiendo que un requisito clave para ello es que los clientes de la consultoría asignen ese rol a los consultores que contratan, hemos trasladado esta pregunta a la muestra de grandes empresas multinacionales del estudio, ya que este tipo de empresas suelen ser los principales clientes de consultoría, tienen por su tamaño un fuerte impacto sobre la vida económica y social del entorno, y por su naturaleza internacional están íntimamente ligadas a los procesos insuperables de globalización y digitalización de las comunicaciones. Al preguntarles sobre sus expectativas respecto a las firmas consultoras, hemos detectado tres grandes funciones que se asignan a estos actores.

Si una consultora de comunicación corporativa pretende aportar a la implementación de los principios éticos del diálogo en el uso de la tecnología digital, encontrará más factible hacerlo a través de esos roles ya asignados: su rol de “radar” (que consiste en identificar tendencias y analizar el entorno), su rol de “intermediario” (representando el interés organizacional frente a públicos estratégicos) y su rol de “acompañante” (asesorar de manera permanente a las organizaciones). En otras palabras, hablar del diálogo y sus principios éticos, ofrecer el diálogo directamente como un servicio de consultoría, no sería algo que responda a las

expectativas del cliente. En general, las organizaciones no muestran actualmente un interés en las teorizaciones éticas sobre el diálogo ni esperan que un consultor les ayude a implementarlas. De hecho, si la oferta de consultoría que hemos analizado otorga muy poco espacio a este tema es justamente porque el mercado no lo valora especialmente.

Pero si los consultores incorporan los principios dialógicos a los roles ya establecidos, la potencialidad de avanzar en este campo es importante. Por ejemplo, al identificar oportunidades y amenazas concretas al diálogo para una organización (rol de “radares”), al utilizar algunos principios dialógicos cuando se negocia con *stakeholders* (rol de “intermediarios”) o al evaluar de manera regular y sostenida las interacciones según esos principios para asesorar al cliente (rol de “acompañantes”), crecen las posibilidades de traducir los ideales éticos del diálogo a la realidad cotidiana del ejercicio profesional.

4.6 *Discusión y conclusiones (inglés)*

Discussion and conclusions

Among the results of this research, there is one that can serve as a focal point –it is the “unfulfillment of the dialogic promise” of digital media. According to this point, the one that more directly meets the general objectives of this thesis, there is no evidence to support that the transformation in the structure of communicative mediation occurred in the last three decades is associated to an advance in the practical implementation of ethically-defined dialogue. The critical analysis of research on this subject at the international level shows a trend that is also true for Spain –the “rise” of this promise during the turn of the century, was followed by a “fall” or disappointment that is manifested in various ways. This is despite the great consequences of the previously mentioned technological transformation, where “unidirectional” mass media converge

for the first time in history with a type of media that allows every user to send their own messages and be connected through interactive platforms with multiple categories of users –individuals, groups and organizations.

In fact, the discourse of corporate communication consultants, who serve as advisers to diverse organizations and intermediaries with publics, shows that dialogue and its ethical principles continue to be secondary in relation to what had already been identified as a key imperative of this field, which is the pursuit and protection of corporate reputation, where different strategic options –persuasion, mass dissemination and others– are put at the service of that central imperative. This does not mean that the notion of dialogue and similar concepts are absent in that discourse, but that they serve the objective of using communication, in its different forms, to position specific corporate attributes, brands, products or ideas in the public's perceptions. Although this fact is observed in different manifestations, one of the most notable is that, among the concepts semantically close to dialogue, the privileged expressions in that discourse are “conversation” and “engagement” –which unlike “dialogue” do not connote a planned will of mutual understanding or “an orientation to the other”–, and that these expressions are used more to describe some particular service than to present the identity of the firms or the role of consultancy.

The subject of dialogue, as we have mentioned, does not occupy a prominent place in the discourse of professional corporate communication, but in the cases where it does appear it is usually in relation to the topic of digital technology. The “digital-dialogic promise”, which we understand to be unfulfilled based on the analysis of research, is still alive in the discourse of professional practitioners working for organizations. This has become evident not only in the discourse of the experts that provide their services to organizations in general, but also in the interviews that we have carried out within multinational companies, which we have taken as relevant case studies. In fact, they tend to present the impact of digital technology on organization-public relationship in positive terms.

When references are made to this positive impact, however, the prevailing definition of dialogue is “any communicative exchange”; in other words, according to the observations made in this research, when the thematic context of discourse is technology, any online interaction is considered a form of dialogue. Thus, the increase in the volume and speed of messages, the diversification of channels used, and the possibilities of computer programming of those exchanges, are all examples of how dialogue has “improved”. However, when the interviewees have to explicitly define the word dialogue (not in the context of technology, but in general terms) they are inclined towards another definition, choosing to consider ethical and attitudinal aspects as important components to understand this concept, thus revealing an important dissonance in the use of this term.

If the “unfulfillment” of the dialogic promise –with its diverse facets and problems– is an important fact, so is the promise itself. Any disappointment is explained, at least in part, by the previous expectations. Within public relations, the expansion of Internet-based technologies since the late years of the 20th century and the development of a “dialogic theory” became inseparable processes. As we entered into the 21st century, the contrast between “vertical” mass media (not designed for dialogue) and the new media, which grew rapidly and converged with the previous tools, became more prominent, and this made possible entirely new configurations in social communication.

The strong digital-dialogic association in the expectations of scholars is a fact that can be interpreted through the theoretical framework presented at the beginning of this work. According to this framework (see section 3.2), a key problem with the modern view about technical development has been the belief that it is always “moving forward” –that human technique, and the technological inventions derived from it, are equivalent to progress. If it is assumed that dialogue is the most advanced, ethical and effective form of communication, on one hand, and technology is observed to be evolving towards more interactive forms, on the other,

then it is only natural to think that dialogue will flourish. But neither dialogue, nor any other precept, is currently the focal point of a human “vital program” governing the development of technology.

Considering this approach, the results of the present research show us that several factors came into play in the emergence of the dialogic promise of new media. The first one was the use of important philosophic arguments in favor of dialogue drawn from such thinkers as Buber (1923/1970) and Habermas (1984, 1987). Another key factor was an optimism about the Internet that circulated with great vitality during the turn of the century. Kent and Taylor (1998), for example, chose to see this network as a “convivial” and socially responsible tool, by using Christian’s (1990) ideas; Internet was also understood as a potential “equalizer” of power relations (Coombs, 1998) and a driver of increased citizen participation in community life (Rice, 2002). Finally, it is important to mention the transformation that public relations theorists were perceiving in their own discipline, which according to them was moving from “functionalism” (the use of tactics for achieving organizational goals) to “cocreation” (the search of shared meaning and mutual benefits between organizations and publics). In 2002, Botan and Taylor characterized this transition as “the most striking trend in public relations over the past 20 years” (p. 651). In summary, with strong philosophical arguments in favor of dialogue, a climate of technological optimism and a confidence in public relations as a field that was moving towards the search of mutual benefits, how could we not to hope that Internet and social media would be opportunities for dialogue?

But today, when that linear association between technology and dialogue is beginning to break down, the conditions are favorable for the reassessment of the way in which we shape our expectations. Public relations is not uniformly moving towards the cocreation of meaning between organizations and publics, and neither is digital technology intrinsically “convivial” or equalizer, nor are philosophical ideas about dialogue the universal criteria for evaluating communications. Rather, our

research has sought to contribute to an alternative understanding of these processes.

Different forces coexist in public relations; the pursuit of corporate reputation is undoubtedly among the most prominent ones when we analyze professional discourse. When seeking this objective, framing communication in terms of “dialogue” and “cocreation” is a valuable rhetorical strategy used by organizations, especially within the digital environment; although many times this rhetoric conceals other tactics, such as persuasion, mass dissemination and the “management” of public perceptions. But this does not imply that genuine dialogue is not a possibility or does not take place in reality. Dialogic thinking in public relations, which has been an arena of accumulated reflections, research and debate for over 20 years, seeks to put into practice principles such as empathy and commitment as key elements of dialogue, a concept that it understands as “an orientation to the other”. In other words, this type of ideas also constitutes a force operating within public relations. In sum, neither the maximization of organizational benefit nor dialogue with publics are the ultimate “essence” of public relations, nor do they set the general direction in which the discipline is moving. They are examples of imperatives that coexist within the field.

The strength of the dialogic imperative lies precisely in its recognition as an ethical precept, an ideal worth working for, and not in its uncritical acceptance as a foreseeable or automatic consequence of technological development. In other words, the technical features of media, and the way they are used, will be dialogical only to the extent in which work is done to put that ideal into practice. The lesson left by “the unfulfilled promise” of new media, is that we need to draw this distinction –on the one hand, we need to understand ethical expectations, explore what their bases are, make their normative nature explicit; and on the other hand, to assess the extent to which technologies are creating (or not creating) “conditions of possibility” to meet those expectations. This is what we have sought when analyzing

the ethical framework of dialogue within public relations by identifying its main sources, ideas and developments.

The ethical approach to dialogue that has been developed within public relations to evaluate technology is in turn connected to a broader normativity that transcends this discipline. By analyzing a diverse set of works about social media, a paradigmatic technology of digital interactivity, we have been able to infer that the study of social media is traversed by several ethical expectations. Building a more participatory world, where communication follows certain principles to gain relevance and is based on the critical capacity of subjects, is an ideal and a lens through which the development and use of social media have been evaluated.

Within the academic sphere, dialogue, participation, critical thinking and other ideals have found fertile ground for development. But the empirical research about online corporate communications and the discourses studied in the present work, indicate that in the professional world of public relations those principles hardly find a practical expression. There is, consequently, a gap between academic normativity and professional practice regarding ethically-defined dialogue.

In addition to analyzing the gap that separates both spheres, in this research we have assessed a possible way to reduce it. Communication consultancy firms (or public relations agencies), commonly recognized as expert advisers and intermediaries between organizations and publics, do not only offer us keys to understanding the current state of the subject; they are also an actor that influences this reality and can help to modify it. For this reason, we have inquired to what extent these actors could help reduce the strong difference that currently exists between academic normativity and professional practice regarding dialogue. Acknowledging that a key condition for this is that client organizations assign this role to their consultants, we have conveyed this inquiry to the sample of major multinational corporations in the study, since these companies are frequent consultancy clients, they have –due to their size– an important impact on

the economic and social environment, and because of their international nature they are closely linked to the inseparable processes of globalization and digitalization. After asking them about their expectations towards consultancy firms, we have identified the major roles they assign to these actors.

If a communications consultancy firm intends to contribute to the implementation of the ethical principles of dialogue in the use of digital technology, it will find it more feasible to do it through these already defined roles –its “radar” role (which consists of identifying trends and analyzing the organizational environment), its “intermediary” role (representing the organizational interest before strategically defined publics), and its “companion” role (advising organizations on a permanent basis). In other words, talking about dialogue and its ethical principles, or offering dialogue directly as a consultancy service, would not respond to client expectations. In general, organizations do not currently show an interest in the ethical theorizations around dialogue, nor do they expect a consultant to help in their implementation. In fact, the tendency of consultancy discourse to place this subject in a secondary position is attributable to the market not assigning a special value to it.

However, if consultants incorporate the principles of dialogue to their already established roles, the potential to make progress in this area is significant. For example, by identifying specific opportunities and threats to dialogue for an organization (“radar” role), by using some principles of dialogue when negotiating with stakeholders (“intermediary” role), or by assessing interactions according to those principles on a regular basis (“companion” role), the possibilities of translating the ethical ideals of dialogue to the everyday professional practice increase.

5. Referencias

- Abad Alcalá, L. (2019). El derecho de acceso a los medios de comunicación. I. Legislación y autorregulación. Aznar, H., Pérez Gabaldón, M., Alonso, E., y Edo, A. (Eds.). (Reseña de libro). *Doxa*, 29, 289-318.
- Alexander, J., y Giesen, B. (1987). From reduction to linkage: the long View of the Micro-Macro Link. En J. Alexander, B. Giesen, R. Munch, y N. Smelser (Eds.), *The Micro-Macro Link* (pp. 1-42). Berkeley: University of California Press.
- Allcott, H. y Gentzkow, M. (2016). Social Media and Fake News in the 2016 Election. *Journal of Economic Perspectives*, 31(2), 211-236. <https://doi.org/10.1257/jep.31.2.211>
- Anderson, B., Swenson, R., y Gilkerson, N. (2016). Understanding Dialogue and Engagement Through Communication Experts' Use of Interactive Writing to Build Relationships. *International Journal of Communication*, 10, 4095-4118. <https://experts.umn.edu/en/publications/understanding-dialogue-and-engagement-through-communication-exper>
- Andreassen, C.S., Pallesen, S., y Griffiths, M.D. (2017). The relationship between addictive use of social media, narcissism, and self-esteem: Findings from a large national survey. *Addictive Behaviors*, 64, 287-293. <https://doi.org/10.1016/j.addbeh.2016.03.006>.
- Aznar, H. (2014). Democracia deliberativa y ética de la comunicación: una vuelta de tuerca más al debate Lippmann-Dewey. *Dilemata*, 6(14), 37-60.
- Aznar, H., Pérez Gabaldón, M., Alonso, E. y Edo, A. (Eds.) (2018a). *El derecho de acceso a los medios de comunicación. I Legislación y autorregulación*. Valencia: Tirant lo Blanch.

- Aznar, H., Pérez Gabaldón, M., Alonso, E., y Edo, A. (Eds.) (2018b). *El derecho de acceso a los medios de comunicación. II. Participación ciudadana y de la sociedad civil*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Aznar, H., y Pérez Llavador, J. (Eds.) (2014). *De la democracia de masas a la democracia deliberativa*. Barcelona: Ariel.
- Bai, M. (2012). Complex political issues are trivialized by social media. En D. Bryfonski (Ed.), *The Global Impact of Social Media* (pp. 57-60). Detroit: Greenhaven.
- Bail, C.A., Argyle, L.P., Brown, T.W., Bumpus, J.P., Chen, H., Fallin Hunzaker, M.B., Lee, J., Mann, M., Merhout, F., y Volfovsky, A. (2018). Exposure to Opposing Views on Social Media Can Increase Political Polarization. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 115(37), 9216-9221. <https://doi.org/10.1073/pnas.1804840115>
- Bakhtin, M. (1981). *The dialogic imagination: Four essays*. Austin: University of Texas Press. (Obra original publicada en 1975)
- Bauman, Z. (2000). *Modernidad Líquida* (M. Rosenberg, trad.). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2017). *Retrotopía*. Barcelona: Paidós.
- Beltrán Salmón, L.R. (2009). Comunicación para la democracia en Iberoamérica: Memoria y retos de futuro. *Perspectivas de la Comunicación*, 1(1), 145-158.
- Bernays, E. L. (1923). *Crystallizing public opinion*. Nueva York: Boni and Liveright.
- Bittner, E. (1965). The concept of organization. *Social Research*, 32(3), 239-255.

- Blanco Alfonso, I., García Galera, C., y Tejedor Calvo, S. (2019). El impacto de las fake news en la investigación en Ciencias Sociales. Revisión bibliográfica sistematizada. *Historia y Comunicación Social*, 24(2), 449-469. <https://doi.org/10.5209/hics.66290>
- Blumer, H. (1946). *Collective Behavior*. En A. M. Lee (comp.), *New outlines of the principles of sociology* (pp. 167-222). Nueva York: Barnes and Noble.
- Bohm, D. (2010). *On dialogue*. New York: Routledge Classics. (Obra original publicada en 1996)
- Botan, C. (1997). "Ethics in strategic communication campaigns: The case for a new approach to public relations". *Journal of Business Communication*, 34(2), 188–202. <https://doi.org/10.1177/002194369703400205>
- Botan, C. y Taylor, M. (2004). Public Relations: State of the Field. *Journal of Communication*, 54(4), 645-661.
- Bowen, S. A. (2004). Expansion of ethics as the tenth generic principle of public relations excellence: A Kantian theory and model for managing ethical issues. *Journal of Public Relations Research*, 16(1), 65-92.
- Bradshaw, S., y Howard, P. (2017). *Troops, Trolls and Trouble-makers: A Global Inventory of Organized Social Media Manipulation*. Oxford Internet Institute. <https://comprop.oii.ox.ac.uk/wp-content/uploads/sites/89/2017/07/Troops-Trolls-and-Troublemakers.pdf>
- Broom, G. M., Casey, S., y Ritchey, J. (1997). Toward a concept and theory of organization-public relationships. *Journal of Public Relations Research*, 9(2), 83-98.
- Bryfonski, D. (2012). *The Global Impact of Social Media*. Detroit: Greenhaven.

- Buber, M. (1970). *I and Thou*. New York: Charles Scribner's Sons. (Obra original publicada en 1923)
- Burke, P. y Briggs, A. (2002). *De Gutenberg a Internet: historia social de los medios de comunicación*. Madrid: Taurus.
- Cabezuelo Lorenzo, F. (2010). Ética de los profesionales de las relaciones públicas en Norteamérica en la actual sociedad del conocimiento. *Las Relaciones Públicas en la sociedad del conocimiento* (pp. 7-20). Alicante: AIRP.
- Calhoun, C. (Ed.). (1992). *Habermas and the Public Sphere*. Cambridge, Massachusets: The MIT Press.
- Capizzo, L. (2018). "Reimagining dialogue in public relations: Bakhtin and open dialogue in the public sphere". *Public Relations Review*, 44(4), 523-532. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.07.007>
- Capriotti, P., y Moreno, A. (2007). Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. *Public Relations Review*, 33(1), 84-91. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.012>
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza.
- Castells, M. (2011). Autocomunicación de masas y movimientos sociales en la era de Internet. *Anuari del Conflict Social*, 1, 11-19. <https://revistes.ub.edu/index.php/ACS/article/view/6235/7980>
- Castillo Esparcia, A. (2009). *Relaciones Públicas. Teoría e historia*. Barcelona: UOC.
- Castillo Esparcia, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. Málaga: IIRP.

- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. Thousand Oaks: SAGE.
- Christians, C.G. (1990). Social Responsibility: Ethics and New Technologies. En R.L. Johannesen, *Ethics in Human Communication* (pp. 265-278). Prospect Heights, IL: Waveland.
- Cissna, K. N. (2000). Editor's note. *Southern Communication Journal*, 65(2-3), 6-7.
- Ciszek E., y Logan, N. (2018). Challenging the dialogic promise: how Ben & Jerry's support for Black Lives Matter fosters dissensus on social media. *Journal of Public Relations Research*, 30(3), 115-127. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1498342>
- Clegg, S. (1994). Weber and Foucault: Social Theory for the Study of Organizations. *Organization*, 1(1),149-178. <https://doi.org/10.1177/135050849400100115>
- Coombs, T.W. (1998). The Internet as potential equalizer: new leverage for confronting social irresponsibility. *Public Relations Review*, 24, 289-304.
- Dewey, J. (2014). *La opinion pública y sus problemas*. Madrid: Morata. (Obra original publicada en 1927)
- EBSCO Industries (2017). *EBSCO Discovery Service. Research Starters*. Obtenido de: <https://www.ebscohost.com/discovery/content/research-starters>
- Echeburúa, E. (2012). Factores de riesgo y factores de protección en la adicción a las nuevas tecnologías y redes sociales en jóvenes y adolescentes. *Revista Española de Drogodependencias*, 4, 435-448.
- Edwards, L. (2018). *Understanding Public Relations. Theory, Culture and Society*. Londres: SAGE.

- Eisenstein, E. (1994). *La revolución de la imprenta en la Edad Moderna europea*. Madrid: Akal.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Freeman, R. E., y Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3)88-106. doi:10.2307/41165018. JSTOR 41165018
- Fuchs, C. (2011). *Foundations of Critical Media and Information Studies*. Londres: Routledge.
- Gadamer, H.G. (1993). *Verdad y método* (A. Agud Aparicio y R. Agapito, trads.). Salamanca: Sígueme. (Obra original publicada en 1975)
- Gaitán, J.A. y Piñuel, J.L. (2010): *Técnicas de Investigación en Comunicación Social. Elaboración y registro de datos*. Madrid, Síntesis.
- García Nieto, M.T., Viñarás Abad, M. y Cabezuelo Lorenzo, F. (2020). Medio siglo de evolución del concepto de Relaciones Públicas (1970-2020). Artículo de revisión. *Profesional de la Información*, 29(3), e290319.
- Grunig, J. E. y Grunig, L. A. (1992). Models of public relations and communication. En J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 285-325). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Habermas, J. (1962/2009). *Historia y crítica de la opinión pública. La transformación estructural de la vida pública*. Barcelona: Gustavo Gili. (Obra original publicada en 1962)
- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action. Vol. 1. Reason and the rationalization of society*. Boston, MA: Beacon Press.

- Habermas, J. (1987). *The theory of communicative action. Vol. 2. Lifeworld and system: A critique of functionalist reason*. Boston, MA: Beacon Press.
- Highfield, T. (2016): *Social Media and Everyday Politics*. Cambridge, Polity Press.
- Hindman, M. (2009): *The myth of digital democracy*. Princeton: Princeton University Press.
- Horkheimer, M., y Adorno, T. (1969/1994). *Dialéctica de la ilustración. Fragmentos filosóficos*. Madrid: Trotta.
- Huang J., y Yang, A. (2015). Implementing dialogic communication: A survey of IPR, PRSA, and IABC members. *Public Relations Review*, 41(3), 376-377. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.02.003>
- Humphreys, A. (2016): *Social Media: Enduring Principles*. Nueva York, Oxford University Press.
- Jenkins, H. (2008). *Convergence culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Johannesen, R. (1990). *Ethics in Human Communication* (3ra. ed.). Prospect Heights, IL: Waveland Press.
- Jones, D. (1999). Investigaciones en España sobre la comunicación iberoamericana. *Comunicación y Sociedad*, 35, 229-268.
- Kaplan, A. y Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53, 59-68.
- Kelleher, T. (2009). "Conversational Voice, Communicated Commitment, and Public Relations Outcomes in Interactive Online Communication". *Journal of Communication*, 59(1), 172-188. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2008.01410.x>

- Kelleher, T., y Miller, B. (2006). "Organizational Blogs and the Human Voice: Relational Strategies and Relational Outcomes". *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2), 395-414.
<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2006.00019.x>
- Kent, M. L., y Lane, A. B. (2017). A rhizomatous metaphor for dialogic theory. *Public Relations Review*, 43(3).
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.02.017>
- Kent, M. L., y Taylor, M. (2016). From Homo Economicus to Homo dialogicus: Rethinking social media use in CSR communication. *Public Relations Review*, 42(1), 60-67.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.11.003>
- Kent, M.L., Taylor, M., y White, W.J. (2003). The relationship between Web site design and organizational responsiveness to stakeholders. *Public Relations Review*, 29(1), 63-77. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00194-7](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00194-7)
- Kent, M.L., y Taylor, M. (1998). "Building dialogic relationships through the World Wide Web". *Public Relations Review*, 24(3) 321-334.
[https://doi.org/10.1016/s0363-8111\(99\)80143-x](https://doi.org/10.1016/s0363-8111(99)80143-x)
- Kent, M.L., y Taylor, M. (2002). "Toward a dialogic theory of public relations". *Public Relations Review*, 28(1), 21-37.
[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X)
- Kirkpatrick, D. (2011): *El Efecto Facebook: la verdadera historia de la empresa que está conectando el mundo*. Barcelona, Planeta.
- Koerber A. y McMichael, L. (2008). Qualitative Sampling Methods: A Primer for Technical Communicators. *Journal of Business and Technical Communication*, 22(4) 454-473.
<https://doi.org/10.1177/1050651908320362>

- L'Etang, J. (2005). Critical public relations: Some reflections. *Public Relations Review*, 31(4), 521-526.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2005.08.011>
- Lalueza Bosch, F. (2010). ¿Qué ofrecen las consultoras de relaciones públicas a sus clientes? Análisis de los sitios web de las principales agencias del sector en España. En M.C. Carretón; E. Ordeix Rigo (coords.), *Las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento* (pp. 201-219). Alicante: AIRP.
- LeBon, G. (1960). *The crowd* (R. K. Merton, comp.). Nueva York: Viking (Obra original publicada en 1895).
- Levy, P. (1997). *Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace*. Cambridge, MA: Perseus Books.
- Liberia Vayá, I. (2019). El derecho de acceso a los medios de comunicación. II. Participación ciudadana y de la sociedad civil. Aznar, H., Pérez Gabaldón, M., Alonso, E., y Edo, A. (Eds.). (Reseña de libro). *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 25(1), 613-618.
- Lippmann, W. (2003). *La opinión pública* (Blanca Guin, trad.). San Lorenzo del Escorial: Cuadernos de Langre. (Obra original publicada en 1922).
- Lovink, G. (2016): *Redes sin causa: una crítica a las redes sociales*. Barcelona, UOC.
- Macnamara, J. (2010). Public relations and the social: How practitioners are using, or abusing, social media. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 11, (1).
<https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/13968/1/2009008279.pdf>
- McAllister-Spooner, S.M. (2008). User Perceptions of Dialogic Public Relations Tactics via the Internet. *The Public Relations Journal*, 2(1).

- McAllister-Spooner, S.M. (2009). Fulfilling the dialogic promise: A ten-year reflective survey on dialogic Internet principles. *Public Relations Review*, 35(3), 320-322. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.03.008>
- McAllister, S.M. (2012). How the world's top universities provide dialogic forums for marginalized voices. *Public Relations Review*, 38(2), 319-327. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.010>
- McGuigan, L., y Manzerolle, V. (Eds.). (2013). *The Audience Commodity in a Digital Age*. Bern: Peter Lang US.
- Meisenbach, R. y Feldner, S. (2009). Dialogue, discourse ethics and Disney. En R. Heath, E. Toth y D. Waymer (Eds.), *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations II* (pp. 253-271). Nueva York: Routledge.
- Melchor Llopis, L. (2019). El derecho de acceso a los medios de comunicación. I. Legislación y autorregulación. Aznar, H., Pérez Gabaldón, M., Alonso, E., y Edo, A. (Eds.). (Reseña de libro). En: Corts Valencianes, *Anuario Ordinario*, 32, 379-390. https://www.cortsvalencianes.es/sites/default/files/media/file_author/Anuari%2032%20MelchorLlopis.pdf
- MERCO (2019). *Monitor Empresarial de Reputación Corporativa*. Obtenido el 1 de diciembre, 2019, de <http://www.merco.info/es/>
- Míguez González, M.I (2009). *Los públicos en las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Moe, W. y Schweidel, D. (2014). *Social Media Intelligence*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Morozov, E. (2011). *The Net Delusion: The Dark Side of Internet Freedom*. Nueva York: Public Affairs.
- Noelle-Neumann, E. (1995). *La espiral del silencio*. Buenos Aires: Paidós.

- Núñez Ladevéze, L. (2018, 22 de enero). "Retrotopía". El testamento de Bauman para regenerar los desvaríos de la globalización. *El Debate de Hoy*. <https://eldebatedehoy.es/cultura/retrotopia/>
- Núñez Ladevéze, L. (2020). El progreso de la tecnología comunicativa. En T. Vázquez Barrio, L. Núñez Ladevéze (Coords.), y J. Galán Gamero (Ed.). *Redes fugaces. De las audiencias masivas al consumidor reticular* (pp. 19-34). Madrid: Síntesis.
- Núñez Ladevéze, L., e Irisarri J.A. (2015): "Industria cultural y redes sociales: continuidades del cambio en España". *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 21(1), 471-490.
- Núñez Ladevéze, L., y Pérez Ornia, J.R. (2003). Programación infantil en la televisión española. Inadecuación entre la oferta y la demanda. *Telos*, 54, 102-113.
- O'Neil, C. (2016). *Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*. Nueva York: Broadway Books.
- Ortega y Gasset, J. (2005). La rebelión de las masas. En *Obras Completas*, IV (pp. 349-530). Madrid: Fundación Ortega-Marañón. (Obra original publicada en 1930).
- Ortega y Gasset, J. (2006). Meditación de la técnica. En *Obras Completas*, V (pp. 551-608). Madrid: Fundación Ortega-Marañón. (Obra original publicada en 1939).
- Paquette, M., Sommerfeldt, E.J., y Kent, M.L. (2015). Do the ends justify the means? Dialogue, development communication, and deontological ethics. *Public Relations Review*, 41(1), 30-39.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.10.008>
- Pearson, R. (1989). *A theory of public relations ethics* (Tesis doctoral). Ohio University, Estados Unidos.

- Pieczka, M. (2009, 9-11 de septiembre). *Public relations as dialogic expertise?* [Presentación en conferencia]. Stirling 21, Chartered Institute of Public Relations Academic Conference, Stirling, Reino Unido. [http://www.qmu.ac.uk/mcpa/CDial/Public relations.pdf](http://www.qmu.ac.uk/mcpa/CDial/Public%20relations.pdf)
- Price, V. (1994). *La opinión pública. Esfera pública y comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Prnoticias, y Torres y Carrera (2018). *Ranking de las agencias de comunicación y rpp que más facturan*. Obtenido el 22 de marzo, 2018, de <https://prnoticias.com/comunicacion/facturacion-del-sector-rpp/20167834-ranking-agencias-comunicacion-mas-facturan>
- Qualman, E. (2012): *Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business* (2da Ed). Hoboken: Wiley.
- Rice, R.E. (2002). Primary Issues in Internet Use: Access, Civic and Community Involvement, and Social Interaction and Expression. En L.A. Lievrouw y S. Livingstone (Eds.). *Handbook of New Media. Social Shaping and Consequences of ICTs*. (pp. 105-128) Londres: SAGE.
- Rogers, C. (1992). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 60(6) 827-832. (Reimpresión de: *Journal of Consulting Psychology*, 1957, 21, 95-203) <http://dx.doi.org/10.1037/0022-006X.60.6.827>
- Roig, A. (2009). E-privacidad y redes sociales. *IDP: Revista de Internet, Derecho y Política*, 9, 42-52.
- Salas Forero, C.P. (2011). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. *Signo y Pensamiento*, 31(59), 234-346.
- Sanders, K. (2003). *Ethics and Journalism*. London: SAGE.
- SCOPEN (2017). *PR Scope* (5ta Edición).

[https://scopen.com/sites/default/files/studies/PR%20SCOPE%20ESP A%C3%91A%202017%20-%20RdP%20\(26.09.17\)_0.pdf](https://scopen.com/sites/default/files/studies/PR%20SCOPE%20ESP A%C3%91A%202017%20-%20RdP%20(26.09.17)_0.pdf)

Shirky, C. (2009). *Here Comes Everybody: The Power of Organizing without Organizations*. Nueva York: Penguin.

Shoai, A. (2018). Participación, relevancia y discernimiento: tres ejes para evaluar normativamente el desarrollo y uso de las redes sociales en la consultoría de comunicación. En H. Aznar, M. Pérez Gabaldón, E. Alonso y A. Edo (eds.). *El derecho de acceso a los medios de comunicación. II. Participación ciudadana y de la sociedad civil* (pp. 141-162). Valencia: Tirant lo Blanch. ISBN: 978 84 17508 46 3

Shoai, A. (2020a). Diálogo entre organizaciones y públicos en la era digital: la 'promesa incumplida' de los nuevos medios y el discurso de la consultoría en España. *Profesional de la Información*, 29(3), e290321. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.21>

Shoai, A. (2020b). Valoraciones éticas en el estudio de las redes sociales. En T. Vázquez Barrio, L. Núñez Ladevéze (Coords.), y J. Galán Gamero (Ed.). *Redes fugaces. De las audiencias masivas al consumidor reticular* (pp. 159-173). Madrid: Síntesis.

Shoai, A., Núñez Ladevéze, L., y Elizalde Acevedo, L. (2020). Conjugando diálogo y tecnología. Los medios digitales y el diálogo organizaciones-públicos desde la perspectiva de las multinacionales en España y Latinoamérica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 77, 309-327. <https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2020-1460>

Sola Pool, I. (1977 ed.). *The Social Impact of the Telephone*. Cambridge, Mass: The MIT Press.

Sommerfeldt, E., Yang, A. (2018). Notes on a dialogue: twenty years of digital dialogic communication research in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 30(3), 59-64.

<https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1498248>

Stewart, J. (1978). Foundations of dialogic communication. *Quarterly Journal of Speech*, 64(2), 183-201.

<https://doi.org/10.1080/00335637809383424>

Su, L.Y., Xenos, M.A., Rose, K.M., Wirz, C., Scheufele, D.A., y Brossard, D. (2018). Uncivil and personal? Comparing patterns of incivility in comments on the Facebook pages of news outlets. *New Media & Society*, 20(10), 3678-3699.

<https://doi.org/10.1177/1461444818757205>

Taylor, M., Kent, M.L., y White, W.J. (2001). How activist organizations are using the Internet to build relationships. *Public Relations Review*, 27(3), 263-284. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(01\)00086-8](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(01)00086-8)

Taylor, M., y Kent, M. L. (2014a). Social Media in Public Relations: Reflections on Extending and Narrowing Relationships. In *Proceedings of the 7th International Forum on Public Relations and Advertising* (pp. 11-19). Bangkok: Mahidol University.

Taylor, M., y Kent, M. L. (2014b). Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts. *Journal of Public Relations Research*, 26(5) 384-398. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956106>

Theunissen, P., y Wan-Noordin, N. (2012). Revisiting the Concept 'Dialogue' in Public Relations. *Public Relations Review*, 38(1), 5-13. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.09.006>

Tuten, T. y Solomon, M. (2015). *Social Media Marketing*, 2da Ed. Londres: SAGE.

Van Dijck, J. (2013). *The Culture of Connectivity: A Critical History of Social Media*. Oxford: Oxford University Press.

- Vázquez Barrio, T. (2020). Convergencia de medios en la sociedad digital. En T. Vázquez Barrio, L. Núñez Ladevéze (Coords.), y J. Galán Gamero (Ed.). *Redes fugaces. De las audiencias masivas al consumidor reticular* (pp. 55-68). Madrid: Síntesis.
- Vázquez Barrio, T., Núñez Ladevéze, L., (Coords.), y Galán Gamero, J. (Ed.). (2020). *Redes fugaces. De las audiencias masivas al consumidor reticular*. Madrid: Síntesis.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Londres: Routledge & Kegan Paul.
- Wood, L., y Kroger, R. (2000). *Doing discourse analysis: Methods for studying action in talk and text*. Thousand Oaks, CA: SAGE. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452233291>
- Xifra, J. (2008). *Las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.
- Xifra, J., y Grau, F. (2010). Nanoblogging PR: The discourse on public relations in Twitter. *Public Relations Review*, 36(2), 171-174. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.02.005>

6. Copia de los trabajos publicados

6.1 Capítulo en libro de editorial Tirant lo Blanch

Participación, relevancia y discernimiento: tres ejes para evaluar normativamente el desarrollo y uso de las redes sociales en la consultoría de comunicación

Andrés Shoai

1. INTRODUCCIÓN

La ética normativa, aquella que emite “enunciados fundados acerca de cómo debemos actuar” (Brugger, 2014: 200), tiene un lugar clave en el discurso académico y la investigación científica sobre las redes sociales. La posibilidad de que cada sujeto sea emisor y receptor en forma simultánea gracias a los nuevos medios, no solo se presenta como un hecho a describir, sino como un valor deseable que puede y debe ayudarnos a construir nuevas configuraciones sociales.

Una democracia con mayores niveles de deliberación (Aznar y Pérez, 2014) o una industria cultural más participativa (Núñez Ladevéze e Irisarri, 2015) son escenarios imaginados que implican el remplazo de algo previo –por ejemplo, la cultura de masas– por algo nuevo que a veces se denomina “cultura de redes”. En la primera cultura, configuración donde los emisores son pocos, los receptores son todos y los mensajes que se comunican responden a una producción repetitiva y a gran escala, no hay conversación sustancial ni relevante con las audiencias ni en el interior de ellas. En una cultura de redes, en cambio, los participantes se conectan unos con otros a través de medios y procesos de intercambio comunicativo, dando lugar a amplias posibilidades de diálogo.

El problema, sin embargo, es que ambas culturas son categorías abstractas. Por lo tanto, la posibilidad científica de observar la transición de

la primera hacia la segunda se presenta muchas veces como una tarea inasible. Aunque se ha vuelto frecuente decir que un mundo verticalista de masas está dando lugar a un mundo horizontal de redes, no hay nada parecido a un consenso entre los investigadores respecto al sentido ni la fiabilidad de tal afirmación. Se hace necesario, entonces, explorar posibles variables que permitan observar (al menos en determinados ámbitos, prácticas o instituciones) la distancia entre lo real y lo ideal, entre el “ser” y el “deber ser”.

Para eso es necesario identificar en términos explícitos la carga normativa que asignamos a las redes sociales, “hacernos cargo” de los preceptos éticos que giran en torno a estos medios, discutiéndolos y avanzando hacia su observación en posibles variables. Esto no implica alejarnos del rigor científico; al contrario: significa detectar lo que ya está planteado, muchas veces entre líneas, para tratar de entenderlo y contrastarlo. Resulta importante considerar además que son muchos los debates y tareas prácticas de orientación normativa que están en curso respecto a las redes sociales: regular sus plataformas desde el ámbito estatal, enseñar a usarlas en el aula o emplearlas para campañas ciudadanas podrían mencionarse como algunas de las cuestiones prácticas en juego. Las investigaciones éticas sobre redes sociales pueden contribuir al acervo de conocimiento disponible para afrontar esta clase de desafíos.

Partiendo de esta base, el presente capítulo muestra los resultados de una investigación cuyo objetivo fue identificar los principales ejes normativos que se utilizan actualmente para evaluar el desarrollo y uso de las redes sociales, acudiendo para este propósito al análisis de contenidos como abordaje metodológico.

El corpus de estudio está compuesto por los diez libros seleccionados por EBSCO Discovery Service como obras de referencia fundamental en la categoría temática *social media* (EBSCO Industries, 2017). Al ser elegidos por dicho proveedor de bases de datos para servir como puntos de acceso a la amplia diversidad bibliográfica disponible sobre

el tema, tomamos estos libros como una muestra representativa de los diferentes abordajes descriptivos, interpretativos y normativos sobre redes sociales.

Este conjunto bibliográfico abarca una variedad de textos recientes que van desde la crítica cultural de las redes (Lovink, 2016) hasta manuales estratégicos de marketing (Moe y Schweidel, 2014; Tuten y Solomon, 2015), pasando por un compendio de la investigación social en este campo (Humphreys, 2016), un análisis de las redes como elemento de la experiencia política diaria (Highfield, 2016), estudios sobre nuevas formas de organización social (Shirky, 2009) o económica (Qualman, 2012), un repaso de las controversias respecto al “impacto global” de las redes (Bryfonski, 2012), Facebook como fenómeno específico (Kirkpatrick, 2011) y una crítica al “ciberutopismo” como tendencia que orienta políticas estatales (Morozov, 2011). A pesar de la amplia variedad de posturas – ideológicas y de otro tipo– que caracterizan a esta selección de libros, todos ellos tienen en común el estudio de las redes sociales como elemento central de su análisis.

Dentro de las diversas variantes del análisis de contenidos, se ha utilizado –siguiendo las clasificaciones de Gaitán y Piñuel (2010: 282)– el análisis de tipo descriptivo (nos limitamos a la identificación y catalogación de las referencias de tipo ético normativo en los textos) aplicado a fuentes primarias (libros mencionados en el párrafo anterior), en forma transversal (el análisis se hace en un conjunto heterogéneo de textos) y cualitativo (el foco de atención estará en la presencia o ausencia de la unidad de análisis, sin medir frecuencias). En las secciones 2 y 3 se presentan los resultados de este análisis, para luego proponer su aplicación a un campo empírico determinado (sección 4). En la sección 5 cerraremos el capítulo planteando algunas líneas de investigación que se abren a la luz de este trabajo.

2. UTOPIA Y TRANSFORMACIÓN

La totalidad de los textos analizados aceptan que las redes sociales (y lo que se hace a través de ellas) guardan una relación relevante con la posibilidad de convertir al mundo en un lugar mejor o peor. No importa cuánto pretendan atenerse a la descripción de los hechos y características “objetivas” de los fenómenos que estudian: estos textos expresan o traslucen siempre alguna forma de normatividad en su argumentación. Es posible que pueda decirse lo mismo de cualquier teoría: todo postulado sobre el mundo incorpora suposiciones, explícitas o tácitas, de cómo el mundo “debería ser”. Sin embargo, nos interesa saber qué forma adopta esta normatividad en el caso específico de los estudios sobre redes sociales.

Varios de los autores coinciden en narrar momentos y ámbitos donde las redes suscitan grandes esperanzas de avanzar hacia situaciones ideales. Refiriéndose al optimismo que floreció durante los primeros años de Internet, Shirky (2009: 23) se expresa en los siguientes términos: “Este utopismo en torno a las nuevas herramientas de comunicación sugería que nos dirigiáramos hacia una especie de paraíso posjerárquico, pero eso no es lo que está sucediendo, y no es lo que va a suceder”. Por su parte, Humphreys (2016: 145) relaciona este desencanto con la comprobación de que las jerarquías se trasladan hacia el mundo digital: “En contraste con las esperanzas tempranas de que el Internet sería un lugar más igualitario y armonioso, investigaciones más recientes se han volcado a considerar las formas en que las diferencias de poder existentes han migrado a la red.”

El optimismo al que estos autores hacen referencia está basado en la imagen de una dualidad: grandes mayorías de individuos liberados gracias a la tecnología, por un lado, e instituciones desgastadas y destinadas a perecer, por el otro:

Durante mucho tiempo se ha creído que internet, como infraestructura de comunicación de muchos hacia muchos, acabaría

superando la asimetría de los medios clásicos de banda ancha e incluso de la propia democracia representativa. Que la fuerza de los muchos acabaría desmantelando una tras otra las instituciones anquilosadas (Lovink, 2016).

La confianza en las nuevas tecnologías como vehículos que nos impulsan hacia ese ideal no es propia de una etapa específica o un ámbito delimitado. Así como creció en los años noventa durante la expansión global de Internet, los autores también la asocian con la denominada “web 2.0” que aumentó las capacidades de interacción en línea (y potenció las redes sociales) durante años posteriores. Además, la tendencia persistió. A principios de la década actual, Morozov (2011: xii) denuncia una forma particular de “ciberutopismo”: apoyar el crecimiento de Internet y las redes como el proceso que traerá democracia en forma automática al mundo, “el truco definitivo que permitirá a Occidente derrotar a sus adversarios autoritarios”.

Casi al mismo tiempo, pero desde otro ámbito, ya se presentaba a las redes sociales como el elemento distintivo de una nueva economía; una bastante promisoría por cierto. Qualman (2012) la describía en estos términos: “Como resultado de la facilidad y velocidad con que la información puede ser distribuida en las redes sociales, los ganadores de hoy son los mejores productos y servicios; lo que en última instancia significa que la gente gana.”

La idea de que ahora “la información no solo fluye desde grandes compañías o gobiernos al resto nosotros”, sino también “entre la gente” es catalogada como una “revolución horizontal” hasta el día de hoy (Tuten y Solomon, 2015: 4). Seguramente, el utopismo tiene su mayor expresión en el discurso de aquellos que crean y promueven los servicios de redes sociales. En una entrevista a un cofundador de Facebook, Kirkpatrick (2011: 343) le consultó sobre las consecuencias de su plataforma:

Una noche, mientras cenábamos, le pregunté a Mark Zuckerberg sobre los efectos que tenía Facebook en la sociedad, en especial en ámbitos como la política, el gobierno, la prensa y los negocios. Me respondió hablando del *potlatch*, que es una celebración tradicional de los pueblos nativos de la costa noroeste de América del Norte. Cada individuo aporta la comida y los bienes que puede, y se lleva lo que quiere. El mayor beneficio lo obtienen los que más entregan.

Según Zuckerberg en esta entrevista, “Facebook y otras fuerzas de Internet están ofreciendo la suficiente transparencia para que las economías del regalo operen a gran escala” (Kirkpatrick 2011: 343). Si nos alejamos del intercambio económico hacia otras perspectivas, vemos que incluso lo que era reprochable a nivel individual ahora se presenta como necesario y positivo en el ámbito colectivo: las expresiones de narcisismo y “el comportamiento fanfarrón” en las redes sociales son parte de una competencia para definir quién está haciendo “lo más *cool*” (Moe y Schweidel, 2014). Pero “como sociedad, [según los mismos autores] esto es algo bueno. Permite a las personas evaluar sus vidas colectivas y lo que están haciendo durante el día, en lugar de dejar pasar los años, mirar hacia atrás y ver su juventud desperdiciada...”

Ya sea al adoptar, defender, criticar o poner en duda la utopía de las redes, los diversos textos analizados distinguen atributos deseables para la sociedad y tratan de establecer relaciones entre estos atributos y el fenómeno que estudian. En otras palabras, no hay consenso sobre el valor normativo de las redes, sino sobre la necesidad de asignarle este valor. La urgencia de pesar el desarrollo y uso de las redes sociales en una balanza ética es una preocupación común. Incluso el manual de marketing que las defiende como una “revolución horizontal” a favor de las mayorías y se dedica a ofrecer consejos mercadotécnicos para aprovechar nuevas oportunidades donde todos ganan, incluye entre sus coloridas páginas algunos cuadros grises sobre “el lado oscuro de las redes sociales” presentando cuestionamientos como la adicción a estas tecnologías y su

uso para la violencia entre varios otros problemas, aunque no presenta un posible camino de síntesis para tal contradicción (Tuten y Solomon, 2015: 4).

La descripción de los cambios y transformaciones asociados a las redes sociales suelen presentarse como movimientos que nos acercan o alejan de un amplio conjunto de rasgos deseables para la sociedad: horizontalidad, transparencia, intercambio, democracia, eficiencia. Así como Humphreys (2016: 145) reconoce que las desigualdades sociales se reproducen en línea, cree que las redes sí dejan abierta “la posibilidad de cambio social positivo”. Bryfonsky (2012: 85) se pregunta si las redes sociales son “facilitadoras de cambio político” y recoge diversas respuestas a favor y en contra de esta idea. Highfield (2016: 83) niega una correlación directa entre la expansión de las redes sociales y el florecimiento de la acción colectiva, pero asegura que esta acción sucede ahora en una “ecología mediática aumentada y mejorada”. Los cambios en la forma de agruparse y cooperar, dice Shirky (2009: 14), “son profundos porque están ampliando o extendiendo nuestras habilidades sociales esenciales, y nuestros característicos fracasos sociales también.”

Para los objetivos de nuestra investigación no es importante la diversidad de posturas, sino los criterios de valoración utilizados en ellas. Podemos estar en desacuerdo sobre la temperatura de un lugar, pero esto no impide un acuerdo respecto al instrumento que debe usarse para medirla. ¿Cuáles son las variables que, según los textos analizados, miden la cercanía de la realidad respecto a los ideales comunes que atraviesan el discurso sobre las redes sociales? A esta pregunta dedicamos el siguiente apartado.

3. EJES DE VALORACIÓN NORMATIVA

3.1 Participación

La forma más propagada de evaluar normativamente el desarrollo y uso de las redes sociales es observar la participación que a través de ellas hacen, o pueden hacer, los sujetos sociales en ámbitos o temas de relevancia. Dejaremos la relevancia para el siguiente apartado porque constituye una variable en sí misma. Nos enfocaremos aquí en el concepto de participación, tema que no solo ocupa un lugar fundamental en todos los textos analizados, sino que se aborda desde una amplia variedad de enfoques.

Que los medios masivos de comunicación ya no estén estructuralmente diseñados para difundir mensajes de pocos hacia muchos, que cada participante de los procesos sociales sea un potencial emisor en toda regla, es una idea que despierta expectativas. En definitiva, se trata de que “la audiencia puede tener mayor propiedad y control de los mensajes y canales porque los costos de producir y compartir son más bajos” (Humphreys, 2016: 12).

A su vez, la participación se puede desdoblar en al menos cuatro dimensiones que llamaremos ámbito (en qué se participa), alcance (quiénes participan), forma (cómo se participa) y grado (en qué medida se participa). Así, si nos preguntamos cuál es el objeto donde los sujetos intervienen a través de las redes, estaríamos indagando en la primera de estas dimensiones: el ámbito. Algunos de los textos analizados sugieren que este objeto de la participación puede ser muy variable y fluido. Así, puede ser “una experiencia, un interés, un problema o una causa común” en torno al cual “las personas se ponen en contacto, de manera a menudo inesperada...” (Kirkpatrick, 2011: 17).

Los ámbitos de la participación también pueden entenderse en términos de campos: la política, el periodismo, los negocios. A su vez, cada

uno de ellos se puede abrir en ámbitos más específicos, también definidos a priori. En la política, por ejemplo, se ha estudiado cómo las redes sociales pueden ayudar a los ciudadanos a fomentar elecciones libres y justas en un país (Asch, 2012). En otro capítulo del mismo libro, se analiza cómo la participación de los ciudadanos en los flujos de información puede mejorar o empeorar el periodismo (Skoler, 2012).

Qualman (2012), por su parte, ofrece el siguiente consejo a sus lectores: “Conversaciones abiertas, multilaterales, son mucho más efectivas [...] hacia tu audiencia en la política y en los negocios. Las redes sociales habilitan estas conversaciones abiertas.” De hecho, el lugar que se pretende asignar a la participación del público en el mercado de bienes y servicios es muy privilegiado. Desde la década de 1960, la disciplina del marketing está dominada por el enfoque de las “4 Ps” (precio, producto, plaza y promoción) como un conjunto de ingredientes esenciales para cualquier estrategia, pero Tuten y Solomon (2015: 21) llegan a designar la participación como la quinta “P” del marketing, partiendo de que las redes sociales “permiten a los consumidores tener más voz y voto en los productos y servicios” que se ofertan.

Una segunda dimensión de la participación es su alcance. El rol participativo de las audiencias en el periodismo, por citar un ámbito particular, dependerá de quiénes y cuántos son los que participan. Por ejemplo, “sólo los jóvenes y tecnológicamente entendidos están en Twitter. Los periodistas que adoptan Twitter están siendo negligentes con una gran –y silenciosa– mayoría” (Wasserman, 2012: 43). Por otra parte, en su libro especializado en monitoreo de redes para informar estrategias empresariales, Moe y Schweidel (2014) usan la distinción de Schlosser (2005) entre los usuarios que publican contenidos (*posters*), por una parte, y los que simplemente merodean por las redes observando lo que otros publican (*lurkers*), por la otra. A su vez, estos roles pueden variar según el ámbito de la participación: “Un aficionado a la cocina puede ser un *poster*

activo en un sitio web de gastronomía, pero limitarse a merodear en una web de electrónica” (Moe y Schweidel, 2014).

El alcance de la participación no está condicionado solamente por la plataforma o los ámbitos específicos de comunicación (por ejemplo, Twitter o la gastronomía), sino que, ante todo, varía por aspectos menos visibles y de tipo ideológico. Por ejemplo, lo que ha venido a conocerse como “cultura de la participación” es catalogado por Lovink (2016) como una “ideología simplificadora” con “sus propios mecanismos de selección”. Quién participa (y quién no) en los procesos comunicativos es un aspecto que depende de puertas y barreras incorporadas en la mentalidad colectiva, en la constitución interna de las herramientas, en las comprensiones de cada sujeto, en los discursos predominantes, etcétera.

Así como la participación tiene un ámbito y un alcance, se presenta también de diferentes formas: manifestarse a favor o en contra de algo, por ejemplo, no es equivalente a llevar adelante un proceso de diálogo o usar las redes para lograr determinados niveles de coordinación en la acción social. Así, la participación puede darse por ejemplo a través de una simple presencia que, como nos recuerda Lovink (2016), ha sido siempre el mecanismo básico de las masas: ellas celebran “su propia presencia demostrando nada más que se mera cantidad” y “en Internet asistimos a concentraciones similares de usuarios”. El contacto entre personas que no tendrían ninguna relación sin las redes (Kirkpatrick, 2011), el establecimiento de conversaciones como mecanismo para lograr objetivos organizacionales (Qualman, 2012), el diálogo de legisladores y periodistas con sus públicos (Bryfonski, 2012) y la posibilidad ciudadana de controlar qué información entra al debate público (Humphreys, 2016), son algunas referencias respecto a las formas de participación.

En forma íntimamente vinculada a la forma de participación aparece una cuarta y última faceta: el grado. Shirky, por ejemplo, traza una línea que se inicia en “compartir”, pasa por “cooperar” y asciende hasta la “acción colectiva”. Su tesis central es que las redes sociales han eliminado

obstáculos para transitar por cualquiera de estos estadios de interacción, amplificando “nuestras habilidades sociales” (2009: 14) y permitiendo a las personas organizarse sin organizaciones. Se presentan como estadios porque cada uno es más complejo y a la vez potente que el anterior: “Cooperar es más difícil que simplemente compartir, porque implica cambiar tu comportamiento para sincronizarlo con personas que a su vez están cambiando su comportamiento para sincronizarlo contigo” (Shirky, 2009: 49).

Por otra parte, la acción colectiva sería la forma más difícil de esfuerzo conjunto, “porque requiere que un grupo de personas se comprometan a emprender un esfuerzo particular juntos, y hacerlo de una manera que haga de la decisión del grupo algo vinculante para los miembros individuales” (Shirky, 2009: 51). A la acción colectiva mediada por lo digital, Highfield la bautiza como acción “conectiva” y es aquella donde “las redes sociales u otras tecnologías digitales ofrecen medios adicionales para la organización, información y movilización” (2016: 104). Para Gladwell, en cambio, las redes sociales no demuestran capacidad de lograr este tipo de colaboración: “están construidas en torno al concepto de conexiones laxas, con personas comunicándose con gente que apenas conoce” (2012: 95). Estos son ejemplos donde el foco de análisis también es el grado de participación.

3.2 Relevancia

Cuando hablamos del “desarrollo y uso de las redes sociales” en el título de este capítulo, evidentemente hacemos referencia a un amplio espectro de fenómenos. Diseñar una plataforma de redes sociales, organizar una movilización política o una campaña comercial, visualizar la foto de un amigo o recomendar un restaurante, son solamente algunas de las actividades que pueden caber en esta categoría. Esta amplitud, que podría entenderse también como una indefinición de límites, es la que nos

permite abordar diez obras muy variadas entre sí y llegar a la conclusión de que todas utilizan criterios de ética normativa para analizar su objeto de estudio. Entre estos criterios sobresale, como explicamos en el apartado anterior, la participación.

Otro tema recurrente a la hora de ejecutar valoraciones normativas es la significación. Una y otra vez, los textos tratan de distinguir la exaltación de trivialidades en las redes sociales, por un lado, de la comunicación que afecta significativamente la vida individual y colectiva, por el otro; se pronuncian sobre el posible sobredimensionamiento de interacciones virtuales muy despegadas de “la vida real” en contraste con las verdaderas identidades y relaciones entre las personas; presentan argumentos para tratar de establecer si los usuarios ganan o pierden tiempo cada vez que emplean una red social; etcétera. Este conjunto de cuestiones puede agruparse bajo la categoría de relevancia. Tal vez la manera más fundamental de valorar la relevancia es comparando fenómenos observados con principios deseables, preguntándose en qué medida las prácticas asociadas a las redes sociales encarnan valores como la justicia y la equidad, por ejemplo. Cuanto más lo hagan, más relevantes son. Pero como dijimos la relevancia aparece con muchas facetas específicas y en diversos contextos. Los ejemplos que compartimos a continuación buscan ilustrar estas facetas de manera más concreta y explorar posibles formas de observarlas.

Para Bai (2012: 57), un impacto clave de las redes sociales en la política es la trivialización de temas complejos “en un momento en que se necesita un aprecio a la complejidad”. Kirkpatrick, por su parte, escribe un libro que en términos generales es muy favorable a Facebook, pero reconoce que muchas personas ven la dinámica de esta red como “una mera celebración de las menudencias de nuestras vidas” (2011: 24). Para Highfield, en cambio, “la mediación social de la vida cotidiana a través de Facebook, Twitter, Tumblr, Instagram, YouTube y otros no sirve solo para documentar la irreverencia y jugar entre gatos, cafés, platos de comida y

memes” (2016: 158). Este autor señala cómo el contenido aparentemente superfluo toma dimensiones políticas. Además, argumentando que lo personal y lo político están “fuertemente entrelazados”, cree que “los medios individuales altamente personalizados pueden usarse en forma colectiva y colaborativa” para dotar de relevancia a las interacciones (Highfield, 2016: 158).

Qualman (2012) presenta la relevancia en términos de productividad. Cuando el intercambio se estructura en torno a las redes sociales, dice, el mundo es más eficiente. Ofrece un ejemplo hipotético donde una mujer espera en la fila del supermercado para pagar sus compras y, en lugar de mirar al vacío sin ningún propósito, revisa sus redes sociales en el teléfono móvil. Viendo los “estados” de sus amistades y otras noticias aparentemente superfluas, termina tomando una serie de pequeñas decisiones que le ahorran tiempo. Sin embargo, Lovink (2016) recuerda que esta productividad no resuelve el problema del sentido: uno busca producir más en menos tiempo por alguna razón; y cuanto más se socializa en las redes, más puede estar alejándose de reflexionar sobre esa razón. Al titular su libro “Redes sin causa”, este autor está presentando la falta de relevancia como un elemento definitorio del fenómeno. “Las redes sin causa sólo hacen perder el tiempo, y cada vez nos dejamos arrastrar más hacia las profundidades de lo social sin saber qué buscamos realmente” (Lovink, 2016).

La irrelevancia, siguiendo al mismo autor, está incluso en los procesos supuestamente participativos. Por ejemplo, enfatiza cómo algunos críticos “han refutado la idea de que el discurso público en foros online y blogs aumenta la ‘participación democrática’. Participación ¿en qué? En peticiones online, quizá. Pero ¿decisorias? Muchos usuarios de blogs no corresponden a estos nobles ideales [...]” Lo que este autor detecta y describe en cierto detalle es la “cultura de los comentarios”, caracterizada por la participación apresurada, por “menos reflexión y más cháchara en caliente” (Lovink, 2016).

Esto pone de relieve la interrelación entre participación y relevancia. Un lugar donde este vínculo conceptual puede verse con cierta claridad es el campo del periodismo. Se puede argumentar que “al usar plataformas de redes sociales para escuchar a las personas y establecer una conexión con ellas, los periodistas pueden volver a ganar relevancia” (Skoler, 2012: 29). Además, las redes permiten a todos los usuarios “compartir información que es importante para ellos” con sus amigos, haciendo que las personas usen referentes de confianza en un mundo saturado de información (Zuckerberg, 2012: 25). En estos ejemplos específicos, la relación es causal: la participación hace que la información circulante gane relevancia, ya sea porque el público habla a los periodistas o porque comparte noticias por su propia cuenta.

Por otra parte, uno de los criterios más destacados para analizar la relevancia de las redes sociales está en su relación con “el mundo real”. Evidentemente, se trata de una distinción falaz: en el fondo, las redes sociales son parte integral e inseparable de la realidad. Sin embargo, la gran variedad de acciones que se pueden realizar a través de ellas –desde operar con un nombre ficticio hasta interactuar con personas que uno prácticamente no conoce– hacen pensar en su conformación como una especie de mundo paralelo. Se ha dicho que una de las razones que explican el éxito de Facebook es su arraigo en identidades y vínculos sociales conformados fuera de esa virtualidad, ya que los usuarios se inscriben con su nombre real y se relacionan principalmente con amigos “de carne y hueso” que vienen de ámbitos externos a la red (Kirkpatrick, 2011: 22), dotando así de relevancia a las interacciones en línea. A medida que los participantes de la interacción simulan ser, hacer, estar o decir cosas que se “despegan” de la realidad, sucedería el movimiento contrario, es decir, la pérdida de relevancia.

Volviendo al ejemplo del periodismo, es en la dificultad de contrastar datos con la realidad donde se identifica una de las principales amenazas a la relevancia de este campo: los periodistas “están bajo una creciente

presión de Twitter de sacar noticias más rápidamente, y esto podría comprometer los estándares periodísticos de fiabilidad” (Manson, 2012: 40). Así, al perder la veracidad, la noticia estaría perdiendo la piedra angular de cualquier relevancia pretendida.

3.3 Discernimiento

En un texto que se propone indagar los “principios perdurables” subyacentes al fenómeno de las redes sociales, Humphreys (2016) elige como estrategia elaborar una síntesis de las investigaciones disponibles sobre el tema. Estas investigaciones, aclara la autora, pertenecen a las ciencias sociales, diferenciándolas en forma tajante de las humanidades. Pero antes de emprender su resumen científico sobre las redes, se detiene en las humanidades para hacer una aclaración:

[...] los abordajes críticos en las humanidades ofrecen perspectivas valiosas y necesarias sobre la historia de la computación, la naturaleza de nuestra relación con los textos y la forma en que los textos estructuran nuestra forma de pensar y comunicarnos. Los estudios críticos en las humanidades nos pueden instruir respecto a la importancia de las redes sociales en la vida política y cultural, y sensibilizarnos a los continuos desequilibrios de poder que estos discursos reproducen (Humphreys, 2016: 3).

Sin embargo, abordar “críticamente” el tema de las redes sociales no es actividad exclusiva de una línea de pensamiento institucionalizada dentro de las humanidades como campo disciplinar. En los contenidos analizados para esta investigación se revelan distintas posibilidades para reflexionar sobre contradicciones y desigualdades propias de las redes, distinguir elementos ideológicos o imaginar alternativas para construir realidades distintas a las actualmente establecidas. Más aún, la capacidad de ejercer esta reflexión en otros niveles –no sólo en los círculos

académicos sino, ante todo, por parte de quienes participan directamente en el desarrollo y uso de las redes sociales– se presenta como un criterio fundamental para juzgar el valor ético de los fenómenos asociados a estas redes.

Para designar esta capacidad crítica de una forma que evite confusiones y abarque el mencionado abanico de posibilidades, utilizamos aquí la palabra discernimiento. Aunque ambos conceptos se muestran como equivalentes si vemos la etimología de la palabra crítica (*krínein*: “discernir, analizar, separar”), el discernimiento tiene la ventaja de no remitir a una tradición científica, humanista o ideológica en particular. Pero más allá de la nomenclatura, la propuesta es ponerse “en alerta” frente a las variables anteriores (participación y relevancia), porque estas pueden ayudar a reproducir sistemas marcados por profundas contradicciones internas si no están complementadas por un agudo y constante ejercicio de reflexión. Es decir, se puede participar en forma que parece relevante, pero sin cambiar nada de fondo.

Toda la argumentación de Morozov (2011) sobre el “ciberutopismo” puede entenderse como una descripción de contradicciones inherentes a las políticas que presentan Internet como sinónimo de democracia. El autor ofrece también algunas notas para promover un abordaje “con los pies en la tierra” para la formulación de políticas en la era digital. En dichas notas propone, por ejemplo, evitar preguntas que considera generales, abstractas y “ahistóricas”. En ninguna de estas apreciaciones el autor se posiciona en una tradición crítica dentro del espectro teórico existente.

Lovink (2016) sostiene que hoy en día “la crítica ideológica [...] se queda corta, superada con demasiada facilidad por el espectáculo mediático 24 horas al día”. Además, señala que “la crítica de la red como continuación de la Escuela de Frankfurt ha demostrado ser un callejón sin salida.” ¿Dónde y cómo ejercer entonces la crítica? Las teorías de Internet a menudo “describen lúcidamente cómo se forman y crecen las redes y qué forma y tamaño adoptan, pero no dicen nada acerca de cómo se integran

en la sociedad y qué conflictos ello produce”. La propuesta del autor es analizar nuevas lógicas culturales al indagar qué rol juegan determinados conceptos (libre, abierto, comunidad, enlace, “me gusta”, etc.) en la formación discursiva de la sociedad en red.

El objetivo, siguiendo al mismo autor, es “afianzar firmemente la autorreflexividad” y desarrollar “ideas de largo recorrido, que arraiguen profundamente en la arquitectura de la red” (Lovink, 2016). En este sentido, la crítica puede “ser un acto productivo que genera un conjunto de conceptos realmente aplicables [...]. Depende aquí de modificar el objeto de estudio. La cuestión es que lo crítico entre por su propio pie en el modo de integración en red.” Con este tipo de afirmaciones, se espera que la actividad conocida como crítica no sea un programa ideológico sino un “oficio básico de primera necesidad” y “una invitación a participar en un pensamiento radical que contenga algo más que el comentario fácil y la cháchara sobre el último tuit”.

4. MASAS, REDES Y CONSULTORÍA DE COMUNICACIÓN

Retomando el hilo planteado en la introducción de este trabajo, donde hicimos referencia a la transición de masas a redes, diremos ahora que tal transición puede postularse solamente si se observa un aumento en la participación de los públicos (teniendo en cuenta los ámbitos, alcances, formas y grados de la misma), se fortalecen los criterios que dan relevancia a esta participación y se agudiza el discernimiento en los sujetos involucrados. Estas transformaciones, a su vez, deberían verse en las prácticas de aquellos que buscan influir sobre la opinión pública a gran escala: si asistimos a un escenario donde las funciones de emisor y receptor son intercambiables, donde la audiencia pasa a ser “participativa” (Jenkins, 2008: 15) o “creativa” (Castells, 2009: 178), entonces los estrategias cuya función tradicional es la persuasión con mensajes masivos, deberían estar viéndose obligados a otorgar un creciente peso a los tres

ejes mencionados. Así, en una cultura de red, los asesores de comunicación, generalmente ubicados en un lugar de intermediación entre sus clientes y el público, estarían experimentando a través de su actividad un flujo de creciente simetría y múltiple dirección.

Resulta útil en este punto describir las posibilidades que caben respecto a la articulación entre cultura de masas y cultura de redes. Los autores que mencionamos en el párrafo anterior –Jenkins y Castells– son buenos ejemplos de la apuesta por una especie de transición: según ellos nos estamos moviendo de una cultura a otra. Para Castells (2009: 88), las masas se “auto-comunican” cada vez más gracias a las redes, un fenómeno nuevo que se articula con otras formas de comunicación y “tiene enormes consecuencias para la organización social y el cambio cultural” permitiendo que se despliegue “*en su diversidad* el amplio abanico de expresiones culturales producidas por la interacción humana”. Jenkins (2008: 243), por otra parte, afirma que la creciente convergencia entre medios nuevos y tradicionales “fomenta la participación y la inteligencia colectiva”. Al utilizar los diversos medios a su alcance, los usuarios “funcionan como intermediarios populares para garantizar que los mensajes importantes y los contenidos interesantes circulen más ampliamente.”

Sin embargo, tal como ponen de relieve Núñez Ladevéze, Irisarri y Núñez Canal (2015: 109), que los medios abran nuevas posibilidades de interacción no tiene por qué llevarnos a percibir un cambio en las normas subyacentes: “Los sistemas sociales de normas vitales no se modifican con la facilidad con que se alteran las pautas culturales transmitidas por los medios”. Desde esta postura, la novedad reside en “la proximidad a distancia” de las relaciones personales a través de la red y el acceso sin desplazamiento a toda fuente de información, mientras que la orientación de las audiencias hacia el entretenimiento pasivo, la distribución social del conocimiento y la industria cultural concentrada en grandes empresas son ejemplos de realidades que se mantienen inalteradas. Así, “las redes y la

televisión se amalgaman y prolongan en la interactividad de la cultura digital las pautas de la cultura de masas anterior” (Núñez Ladevéze e Irisarri, 2015: 122).

La prolongación de la cultura de masas está asociada a las múltiples maneras en que las diferencias de poder subsisten dentro de la red. Hindman (2009), por ejemplo, cataloga la “democracia digital” como un mito y un concepto que solo refuerza el privilegio de las élites. Desde la economía política como disciplina y la teoría crítica como enfoque, Fuchs (2011: 279) busca demostrar que las redes son escenarios de “pseudo-participación” donde subyacen drásticas concentraciones de poder. Además, considera que las investigaciones más influyentes sobre el tema ayudan a reproducir la ilusión de que las redes son herramientas de igualdad y emancipación: “...un análisis empírico muestra que las afirmaciones hechas por el *mainstream* académico sobre la web 2.0 son, desde la perspectiva de la teoría democrática, afirmaciones falsas y acrílicas.”

Con la variedad de enfoques vigentes, es posible construir alternativas eclécticas. Es el caso de Van Dijck (2013), quien considera tanto la relación del usuario con la tecnología como la estructura de las organizaciones más relevantes. Así, la autora mueve el foco de atención desde las redes sociales hacia las “plataformas” de dichas redes. Estas plataformas se apoyan en determinados algoritmos, modelos de negocio y formas de gobierno corporativo donde conceptos como diálogo, horizontalidad y participación cumplen funciones retóricas para fines comerciales. Lo que caracteriza en última instancia a la “nueva cultura”, según esta autora, no son las redes, el diálogo ni la simetría, sino “la conectividad”: la socialización de las personas pasa cada vez más por la conexión con (y a través de) estas plataformas, cuyas estructuras están lejos de ser neutrales.

La expansión de medios donde cada usuario puede ser emisor y receptor simultáneamente, según podemos inferir por el conjunto de

abordajes mencionados, no puede entenderse como el simple remplazo de una cultura por otra, sino como un fenómeno de creciente complejidad en las dinámicas comunicativas. Nuestra propuesta es encarar esta complejidad en un ámbito delimitado: la consultoría de comunicación. Esta actividad profesional es una práctica con características particulares: utiliza tanto las herramientas *online* como los medios tradicionales, presta sus servicios a una variedad de clientes y objetivos simultáneamente, busca el contacto con las audiencias en forma directa y también a través de líderes e intermediarios y establece procesos interrelacionados de diálogo, persuasión y difusión. Por lo tanto, estudiar cómo cambia (o no) la consultoría de comunicación facilitará la realización de inferencias sobre cómo cambia (o no) la comunicación en general.

Aunque los profesionales de este campo prefieren actualmente la denominación de consultores de comunicación, no es menos cierto que su actividad se corresponde con la tradición de las relaciones públicas. De hecho, las firmas especializadas en consultoría de comunicación son conocidas también como “agencias de relaciones públicas”. A su vez, esta práctica cuenta con su propio desarrollo teórico: “Las relaciones públicas son tanto una práctica profesional como un sub-campo de la comunicación con su propia base de investigación y teoría” (Botan, 2004: 645). Por lo tanto, es necesario dirigir la atención a este ámbito teórico para tomar aquellos conceptos que sirvan como base a la presente investigación.

Siguiendo esta premisa, en las relaciones públicas sobresale el “modelo simétrico de doble vía” como el esquema teórico-normativo dominante de las últimas tres décadas (Grunig, 1992, 2001, 2009). Este modelo propone el desarrollo de relaciones de mutuo beneficio entre las organizaciones y sus públicos como principal enfoque y objetivo del campo. A su vez, en años más recientes la disciplina ha albergado propuestas que sugieren un giro hacia los conceptos de “diálogo” y “conversación” como elementos definitorios (Kent y Taylor, 2002). Aunque principios como estos rigen el desarrollo teórico de las relaciones públicas, llama la atención la

ausencia de los mismos en la práctica, ya que los profesionales del área no logran otorgar al diálogo y la simetría un lugar central en el ejercicio de su actividad (Huang y Yang, 2015; Lane y Bartlett, 2016).

Si nos centramos en el estudio de Internet y las redes sociales dentro de las relaciones públicas, se repite una dicotomía similar. Por una parte, muchas investigaciones asumen en forma axiomática que el cambio tecnológico viene aparejado con mayores niveles de diálogo (Alikilic y Atabek, 2012; Arébalos, 2010; Zamani, Giaglis y Kasimati, 2015; Rey Lennon, 2016). Sin embargo, hay una falta de evidencia empírica al respecto, lo que ha producido reflexiones críticas como la de Valentini (2015), quien cuestiona “la utilidad de los ‘social media’ para los públicos, las organizaciones y las relaciones públicas”. Los defensores y detractores de las redes sociales no son los únicos protagonistas de esta trama. Algunas investigaciones describen cómo las organizaciones utilizan determinadas redes sociales, sin necesidad de aceptar que existe una transformación cultural hacia el diálogo (e.g. Viñarás, 2010). Otras, por el contrario, enfocan el tema desde un punto de vista puramente normativo, analizando cómo el uso de las redes por parte de los relacionistas públicos podría “mejorar la democracia utilizando el diálogo” (Kent, 2013).

A pesar de la diversidad de posturas mencionadas en los párrafos anteriores, de su análisis se desprenden algunas ideas claras: En primer lugar, así como no podemos asumir de manera irreflexiva que hay un remplazo de la cultura de masas por una cultura de redes, tampoco podemos asumir que en el ámbito específico de las relaciones públicas existe semejante transición. Segundo, es evidente que el desarrollo de Internet y las redes sociales aparece como una fuente fundamental de transformaciones en el ejercicio de las relaciones públicas, un tema que es actualmente objeto de gran interés en la disciplina. En tercer lugar, no tenemos evidencias empíricas de que estas transformaciones impliquen mayores niveles de “simetría” u “horizontalidad” entre las organizaciones y sus públicos.

Teniendo en cuenta estas premisas, resulta pertinente convertir la consultoría de comunicación y relaciones públicas en un objeto de estudio e indagar en este campo si los tres ejes que hemos identificado (participación, relevancia y discernimiento) están ganando terreno, perdiéndolo o manteniéndose estables.

5. CONCLUSIONES

Tal como se ha expresado previamente, los debates sobre la supuesta transición de una cultura de masas a una cultura de redes son construcciones discursivas que remiten necesariamente a consideraciones de tipo ético normativo. Por eso, hemos buscado entender qué criterios de este tipo son los más ampliamente utilizados por los investigadores en la actualidad para señalar la presencia o ausencia de tal transición. Esta tarea, realizada mediante un análisis de contenidos en diez textos representativos de la bibliografía sobre redes sociales, nos permitió distinguir tres ejes fundamentales.

Estos ejes son susceptibles de ser utilizados como variables de observación, que a su vez pueden desdoblarse en dimensiones e indicadores más específicos, para estudiar determinados ámbitos, prácticas o instituciones vinculados con el fenómeno de las redes sociales. A manera de ejemplo hemos presentado la consultoría de comunicación y relaciones públicas, una práctica profesional surgida mucho antes de las redes sociales y que hoy está íntimamente vinculada a ellas, como un potencial objeto de estudio. Investigar en qué consisten y cómo se comportan los mecanismos de participación, relevancia y discernimiento en este campo, es una actividad que puede ofrecer claves sobre los cambios y continuidades que caracterizan a la comunicación social contemporánea.

Otros ejemplos de posibles investigaciones aplicadas se pueden plantear, en términos muy generales, a través de preguntas como estas:

¿qué capacidades de promover participación, relevancia y discernimiento tiene una determinada plataforma de redes sociales?, ¿qué rol se asigna a estos tres ejes cuando se enseña sobre redes sociales en el ámbito educativo?, ¿qué tanto considera una determinada población que las redes sociales están potenciando su propio desempeño en estas tres áreas?, ¿cómo las regulaciones y políticas públicas afectan el desarrollo de las redes sociales con respecto a estos ejes?, entre otras.

6. BIBLIOGRAFÍA

Alikilic, Ozlem y Atabek Umite (2012): "Social media adoption among turkish public relations professionals: A survey of practitioners", *Public Relations Review*, vol. 38, núm. 1, pp. 56-63.

Arébalos, Alberto (2010): "Las nuevas relaciones con los medios: En un mundo de comunicaciones directas, ¿es necesario hacer media relations?", *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, núm. 33, pp. 87-100.

Asch, Harwood (2012): "Social media can help citizens press for free and fair elections", en D. Bryfonski (Ed.): *The Global Impact of Social Media*. Detroit, Greenhaven, pp. 64-67.

Aznar, Hugo y Pérez Llavador, Jordi (Eds.) (2014): *De la democracia de masas a la democracia deliberativa*. Barcelona, Ariel.

Bai, Matt (2012): "Complex political issues are trivialized by social media", en D. Bryfonski (Ed.): *The Global Impact of Social Media*. Detroit, Greenhaven, pp. 57-60.

Botan, Carl y Taylor, Maureen (2004): "Public relations: State of the field", *Journal of Communication*, vol. 54, núm. 4, pág. 645.

Brugger, Walter (2014): *Diccionario de filosofía*. 2da. ed. Barcelona, Herder.

- Bryfonski, Dedria (2012): *The Global Impact of Social Media*. Detroit, Greenhaven.
- Castells, Manuel (2009): *Comunicación y poder*. Madrid, Alianza.
- EBSCO Industries (2017): *EBSCO Discovery Service. Research Starters*.
Disponible en:
<https://www.ebscohost.com/discovery/content/research-starters>
- Fuchs, Christian (2011): *Foundations of Critical Media and Information Studies*. Londres, Routledge.
- Gaitán, Juan Antonio y Piñuel, José Luis (2010): *Técnicas de Investigación en Comunicación Social. Elaboración y registro de datos*. Madrid, Síntesis.
- Grunig, James (1992) (Ed.): *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, Lawrence Erlbaum.
- (2001): “Two-way symmetrical public relations: Past, present, and future”, R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 11-30). Thousand Oaks, SAGE.
 - (2009): “Paradigms of global public relations in an age of digitalization” *Prism*, vol. 6, núm. 2.
- Highfield, Tim (2016): *Social Media and Everyday Politics*. Cambridge, Polity Press.
- Hindman, Matthew (2009): *The myth of digital democracy*. Princeton, Princeton University Press.
- Huang, Jin y Yang, Aimei (2015): “Implementing dialogic communication: A survey of IPR, PRSA, and IABC members”, *Public Relations Review*, vol. 41, núm. 3, pp. 376-377.

- Humphreys, Ashlee (2016): *Social Media: Enduring Principles*. Nueva York, Oxford University Press.
- Jenkins, Henry (2008): *Convergence culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona, Paidós.
- Kent, Michael (2013): "Using social media dialogically: Public relations role in reviving democracy", *Public Relations Review*, vol. 39, núm. 4, pp. 337-345.
- y Taylor, Maureen (2002): "Toward a dialogic theory of public relations", *Public Relations Review*, vol. 28, núm. 1, pp. 21-37.
- Kirkpatrick, David (2011): *El Efecto Facebook: la verdadera historia de la empresa que está conectando el mundo*. Barcelona, Planeta.
- Lane, Anne y Bartlett, Jennifer (2016): "Why dialogic principles don't make it in practice-and what we can do about it", *International Journal of Communication*, núm. 10, pp. 4074-4094.
- Lovink, Geert (2016): *Redes sin causa: una crítica a las redes sociales*. Barcelona, UOC. Recuperado de <https://goo.gl/ESZVyR>
- Manson, Herman (2012): "Twitter is often inaccurate", en D. Bryfonski (Ed.): *The Global Impact of Social Media*. Detroit, Greenhaven, pp. 40-42
- Moe, Wendy y Schweidel, David (2014): *Social Media Intelligence*. Nueva York, Cambridge University Press. Recuperado de <https://goo.gl/WjGcNk>
- Morozov, Evgeny (2011): *The Net Delusion: The Dark Side of Internet Freedom*. Nueva York, Public Affairs.
- Núñez Ladevéze, Luis e Irisarri José Antonio (2015): "Industria cultural y redes sociales: continuidades del cambio en España", *Estudios sobre el mensaje periodístico*, vol. 21, núm. 1, pp. 471-490.

- Irisarri, José Antonio y Núñez Canal, Margarita (2015): “Reconocimiento de auctoritas y participación democrática en las redes”, *Textual y Visual Media*, núm. 8, pp. 107-126.
- Qualman, Erik (2012): *Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business*, 2da Ed. Hoboken, Wiley. Recuperado de <https://goo.gl/dVFw9J>
- Rey Lennon, Federico (2016): “Relaciones públicas y medios sociales digitales”, *Rihumso: Revista de Investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales*, vol. 2, núm. 10, pp. 34-47.
- Schlosser, Ann (2005): “Posting versus Lurking: Communicating in a Multiple Audience Context”, *Journal of Consumer Research*, vol. 32, núm. 2, pp. 260–265.
- Shirky, Clay (2009): *Here Comes Everybody: The Power of Organizing without Organizations*. Nueva York, Penguin.
- Skoler, Michael (2012): “Social media can make traditional news organizations more relevant”, en D. Bryfonski (Ed.): *The Global Impact of Social Media*. Detroit, Greenhaven, pp. 29-33.
- Tuten, Tracy y Solomon, Michael (2015): *Social Media Marketing*, 2da Ed. Londres, SAGE.
- Valentini, Chiara (2015): “Is using social media ‘good’ for the public relations profession? A critical reflection”, *Public Relations*, núm. 41, pp. 170-177.
- Van Dijck, Jose (2013): *The Culture of Connectivity: A Critical History of Social Media*. Oxford: Oxford University Press.
- Viñarás, Mónica (2010): “La relación con los públicos de interés a través de YouTube: Nuevos escenarios en relaciones públicas”, en: S. Liberal y P. Fernández (Coords.): *Últimos estudios sobre publicidad: De "las*

meninas" a los tuits, 1era ed. Madrid, Fragua, pp. 599-619.

Wasserman, Edward (2012): "Twitter connects only the young and hip", en D. Bryfonski (Ed.): *The Global Impact of Social Media*. Detroit, Greenhaven, pp. 43-46.

Zamani, Efpraxia, Giaglis, George y Kasimati, Anna (2015): "Public relations crisis and social media: An investigation into extant and prospective consumers' perceptions through the lens of attribution theory", *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, vol. 10, núm. 2, pp. 33-52.

Zuckerberg, Randi (2012): "Facebook can help people share credible information", en D. Bryfonski (Ed.): *The Global Impact of Social Media*. Detroit, Greenhaven, pp. 25-28.

6.2 Artículo en Revista Latina de Comunicación Social (español)

Conjugando diálogo y tecnología. Los medios digitales y el diálogo organizaciones-públicos desde la perspectiva de las multinacionales en España y Latinoamérica

Combining dialogue and technology: Digital media and organization-public dialogue from the perspective of multinationals in Spain and Latin America

Andrés Shoai. Universidad CEU San Pablo. España.

Luis Núñez Ladevéze. Universidad CEU San Pablo. España.

Luciano Elizalde Acevedo. Universidad Austral. Argentina.

Recibido: 15/01/2020

Aceptado: 05/06/2020

Publicado: 31/07/2020

Este artículo forma parte del plan de difusión del Proyecto CONVERED: “De la cultura de masas a las redes sociales: convergencia de medios en la sociedad digital” (Ref. CSO2016-74980-C2-1-R), financiado por la Agencia Estatal de Investigación (AEI) y el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER). Este proyecto forma parte del Programa de Actividades sobre Vulnerabilidad Digital (PROVULDIG, Ref. S2015/HUM-3434), financiado por la Comunidad de Madrid (Convocatoria en Ciencias Sociales y Humanidades) y el Fondo Social Europeo.

RESUMEN

Introducción: El artículo analiza cómo perciben las empresas multinacionales de España y Latinoamérica el impacto de las tecnologías digitales en el diálogo con sus públicos y si consideran que los consultores de comunicación pueden ayudar a reducir la brecha entre normatividad académica y práctica profesional en este campo. **Metodología:** Tratándose de una perspectiva de investigación poco explorada, donde aún resulta necesario construir categorías analíticas específicas, se realizaron 22 entrevistas en profundidad a altos ejecutivos de empresas multinacionales en 9 países del ámbito iberoamericano. **Resultados:** Las compañías perciben de manera predominantemente positiva el impacto de las tecnologías digitales sobre el diálogo organizaciones-públicos, a pesar de que las investigaciones académicas más recientes sugieren un “incumplimiento de la promesa dialógica” de los nuevos medios. El estudio también revela la coexistencia de dos definiciones de diálogo y tres roles asignados a las firmas consultoras en relación a esta temática. **Discusión y conclusiones:** La investigación detecta una “disonancia pragmática” en las organizaciones: por un lado, se presenta el diálogo como búsqueda de entendimiento mutuo, pero en la práctica se considera como dialógico cualquier intercambio comunicativo. Además, la investigación ofrece categorías analíticas para futuros estudios sobre el tema.

PALABRAS CLAVE: diálogo; medios digitales; redes sociales; relaciones públicas; consultoría de comunicación.

ABSTRACT

Introduction: This article analyzes how multinational corporations in Spain and Latin America perceive the impact of digital technologies on the dialogue with their publics and if they think that communication consultants can help bridge the gap between academic normativity and professional practices in this field. **Methodology:** Since this is a relatively unexplored research perspective, in which creating specific analytical categories is still

necessary, 22 in-depth interviews were conducted with senior executives of multinational corporations in 9 countries in the Ibero-American ambit.

Results: These companies perceive the impact of digital technologies on the organization-public dialogue in a predominantly positive way, despite the fact that most of the recent academic studies imply a “non-compliance of the dialogical promise” of the new media. This research also reveals the coexistence of two dialogue definitions and three roles assigned to the consulting firms regarding this topic. **Discussions and conclusions:** This research revealed “pragmatic dissonance” in organizations; on the one hand, dialogue is presented as a search for mutual understanding, but in practice any communicative exchange is deemed as dialogical. In addition, this research offers analytical categories for future studies about this topic.

KEYWORDS: dialogue; digital media; social networks; public relations; communications consulting.

CONTENIDOS

1. Introducción: el diálogo entre organizaciones y públicos en la era digital. 2. Una mirada a España y Latinoamérica. 3. Preguntas de investigación. 4. Metodología. 5. Resultados. 5.1 Impacto de la transformación digital sobre el diálogo entre organizaciones y públicos. 5.2 Líneas argumentativas en torno al impacto de la tecnología en el diálogo. 5.3 Conceptos de diálogo. 5.4 Rol de la consultoría de relaciones públicas. 6. Discusión y conclusiones. 7. Referencias bibliográficas.

1. Introducción: el diálogo entre organizaciones y públicos en la era digital

La expansión experimentada por las tecnologías digitales de comunicación durante los últimos 30 años ha estado acompañada por una

expectativa de mayor diálogo entre organizaciones y públicos. Esto puede observarse con particular claridad en la “teoría dialógica de las relaciones públicas” (Botan, 1997; Capizzo, 2018; Kent; Taylor, 1998; 2002; McAllister-Spooner, 2009; Pearson, 1989; Taylor; Kent, 2014b; Theunissen; Wan-Noordin, 2012).

Los trabajos académicos que desarrollaron este enfoque teórico se propusieron el desafío de recoger principios sobre el diálogo enraizados en la ética, la filosofía, la psicología y la comunicación para explorar la posibilidad de aplicarlos a la construcción de relaciones entre organizaciones y públicos. Además, buscaron diferenciar esta perspectiva con respecto al “modelo simétrico bidireccional” de Grunig y Grunig (1992), argumentando que este enfatizaba demasiado cuestiones procedimentales para implementar estrategias, mientras que el diálogo debía entenderse esencialmente como una comunicación fundamentada en actitudes y principios éticos. El diálogo, desde este punto de vista, es una cualidad de las relaciones y tiene como requisito esencial una “orientación hacia el otro” basada en valores como la reciprocidad y la empatía (Kent y Taylor, 2002). Tal como recalcan Theunissen y Wan-Noordin (2012), esta naturaleza ética del diálogo lo diferencia de otras formas de interacción.

Con la irrupción de la *Word Wide Web* en los últimos años de siglo XX –y el posterior desarrollo de la *web 2.0* y los *social media*– los autores de la teoría dialógica vieron una importante oportunidad de poner en práctica aquellos principios. La nueva estructura de mediación comunicativa parecía dejar atrás un mundo vertical de pocos emisores y millones de receptores, para dar lugar a un entorno más horizontal y participativo. Esta potencialidad percibida en los nuevos medios, que llamaremos aquí “la promesa dialógica” de la tecnología digital, ha orientado una gran cantidad de investigaciones sobre el diálogo entre las organizaciones y sus diversos públicos en sitios web, blogs y redes sociales. Un trabajo de Wirtz y Zimbres (2018) revisa de forma sistemática las investigaciones de este tipo.

Aunque la “promesa dialógica” fue muy potente durante el cambio de siglo, una cierta decepción se fue abriendo lugar. Un repaso de las investigaciones empíricas acumuladas en la primera década del siglo XXI sobre este tema concluyó que el uso de Internet como herramienta de diálogo era “muy pobre” (McAllister Spooner, 2009, p. 321). Más recientemente, otros investigadores también han concluido que las organizaciones “fallan en usar plenamente” el potencial dialógico de los medios digitales (Sommerfeldt y Yang, 2018, p. 62).

Un problema adicional es que no existe un consenso entre los investigadores respecto al concepto de diálogo. Como hemos mencionado, los autores de la “teoría dialógica” lo definen como una orientación ética hacia el entendimiento mutuo (Kent y Taylor, 2002), pero muchos estudios empíricos aceptan cualquier “ida y vuelta de comunicación” como si fuera diálogo. Es decir: “se toma la presencia de cualquier funcionalidad interactiva en sitios web y redes sociales de organizaciones como evidencia de un abordaje dialógico” (Sommerfeldt y Yang, 2018, p. 61). Una tercera perspectiva, que podríamos considerar intermedia, entiende el diálogo como equivalente de conversación (e.g. Kelleher, 2009), donde la característica clave es la presencia de un “tono personal” en la comunicación. En otras palabras, desde esta perspectiva, no se puede considerar dialógica cualquier interacción aislada o formal, pero tampoco es un requisito indispensable el compromiso ético hacia la búsqueda del entendimiento mutuo.

Aun considerando estas diferencias conceptuales, el incumplimiento de la “promesa dialógica” de los nuevos medios aparece como una observación recurrente en los últimos años. De hecho, hay crecientes preocupaciones sobre usos unidireccionales, reduccionistas e incluso manipuladores de la tecnología digital en las relaciones públicas (Anderson, Swenson y Gilkerson, 2016; Avidar, Ariel, Malka y Levy, 2015; Kent, 2013, 2017; Kent, Sommerfeldt y Saffer, 2016; Macnamara, 2010; Moreno, Navarro, Tench y Zerfass, 2015; Miranda, Young y Yetgin, 2016;

Robson y Sutherland, 2012; Smith, Smith y Knighton, 2018; Taylor y Kent, 2014a; Valentini, 2015).

Kent (2013), una de las figuras clave en el desarrollo de la teoría dialógica en este campo, describe la situación en los siguientes términos: “debido a la tecnología de las redes sociales, los profesionales de las relaciones públicas hemos retrocedido desde nuestro rol como constructores y consejeros de relaciones entre la organización y los públicos, hasta convertirnos en comerciantes, publicistas y comunicadores estratégicos” (p. 341). Además, en gran parte de los trabajos actuales de investigación sobre redes sociales, el interés central está en cómo modificar las percepciones del público a través de las redes, sin necesidad de considerar prácticas asociadas al diálogo (e.g., Dijkmans, Kerkhof, Buyukcan Tetik y Beukeboom, 2015; Etter, Ravasi y Colleoni, 2019; Kelleher, 2009; Kelleher y Miller, 2006; Rim y Song, 2016; Tsai y Men, 2017). Por lo tanto, no debería sorprendernos que las visiones críticas en contra de las relaciones públicas también se multipliquen, argumentando que esta actividad solo favorece a los más poderosos (Jansen, 2017) y es cómplice de una “democracia comercial” (Cronin, 2018).

2. Una mirada a España y Latinoamérica

Considerando que las investigaciones sobre este tema se han enfocado en España o en Latinoamérica como ámbitos separados, nos interesa estudiar ambos espacios, permitiendo tanto la mirada conjunta como la comparación entre ellos. El espacio sociocultural que incluye tanto a España como Latinoamérica se conoce como la Comunidad Iberoamericana: un conjunto de 22 países que comparten rasgos culturales y vínculos históricos, y cuyos gobiernos han establecido algunos mecanismos oficiales de cooperación (SEGIB, 2019). La región también puede entenderse como un ámbito económico y empresarial donde actúan diversas organizaciones privadas de alcance internacional (FIE, 2019). En

el campo de la comunicación, estudios enfocan su análisis en Iberoamérica, pero ninguno de ellos se dedica a investigar el diálogo organizaciones-públicos (e.g. Beltrán Salmón, 2009; Jones, 1999; Krohling Kunsch, 2013 diversos; Oller Alonso y Tornay Márquez, 2016; Salas Forero, 2011; Sierra Caballero y Moreno Domínguez, 2008; Ugarte, 2012).

Por otra parte, debe mencionarse que la relación entre “organizaciones y públicos” es una categoría teórica destacada en la disciplina de las relaciones públicas, pero tanto “organizaciones” como “públicos” son abstracciones: hacen referencia a entidades colectivas complejas y admiten una diversidad de casos. A la hora de estudiarlos empíricamente, se hace imprescindible algún recorte de la realidad. En España, por ejemplo, una investigación de Aced Toledano y Lalueza (2018), decidió enfocarse en las compañías del IBEX 35. El enorme papel de estas 35 organizaciones en la vida social y económica española es innegable; por lo tanto, sus prácticas de comunicación con el entorno constituyen un tema que merece atención. Es destacable, entonces, que la comunicación de estas empresas en blogs, Facebook y Twitter haya sido calificada esencialmente como un “monólogo” (Aced Toledano y Lalueza, 2018, p. 1.270).

Que las redes sociales son usadas de manera “monológica” por las organizaciones para difundir sus mensajes se ha convertido en una observación recurrente en España. Esta observación se ha realizado, por ejemplo, en 120 museos del país (Capriotti y Pardo Kuklinski, 2012), organizaciones no gubernamentales (Marfil Carmona, 2014), parlamentos autonómicos (Pineda Martínez y Casteñada, 2014), industrias específicas y sensibles como la energía nuclear (Cobos, 2017), etcétera. Entrevistando a directores de comunicación en empresas españolas de máxima reputación, un estudio concluyó que el diálogo con los *stakeholders* sigue constituyendo un desafío central para estos ejecutivos (Medina Aguerrebere y Buil Gazol, 2016). Por otra parte, al recoger percepciones de profesionales en agencias interactivas de España, se ha observado que

en su interacción con los usuarios, las organizaciones están motivadas por diversos intereses y enfoques, entre los cuales el diálogo es reportado simplemente como una táctica entre otras (Ponti y Domingo, 2014).

Las investigaciones sobre el mismo tema en Latinoamérica, aunque abordan la cuestión desde múltiples ángulos, tienden a mostrar conclusiones similares. Además, estos estudios utilizan varias estrategias para encarar el tema en una región tan amplia y diversa; por ejemplo, Capriotti, Zeler y Oliveira (2019) optaron por seleccionar una muestra de 157 compañías que lideran rankings de reputación corporativa en Brasil, México, Argentina, Colombia, Chile y Perú. Luego de analizar la comunicación de estas empresas en Facebook, concluyeron que ellas “mantienen un abordaje unidireccional y no dialógico” (p. 1.094).

Los estudios no se han enfocado únicamente en empresas privadas. Una investigación en las redes sociales sobre los parlamentos, por ejemplo, muestra que estas instituciones se limitan a usar las redes para difundir información y que hay “pocos avances en la creación de espacios deliberativos o participativos en plataformas sociales” (Giraldo Luque, Villegas Simón y Carniel Bugs, 2017). Por otra parte, estrategias implementadas por gobiernos locales del Mercosur en las redes sociales no han logrado una respuesta significativa en la expresión de opiniones ciudadanas, lo que “subraya la naturaliza unidireccional” de la comunicación (Gálvez Rodríguez, Sáez Martín, García Tabuyo y Caba Pérez, 2018).

Otro camino metodológico elegido por los investigadores ha sido el sondeo a profesionales de relaciones públicas. El principal proyecto que sigue este enfoque es el *Latin American Communication Monitor* (Navarro, Moreno y Zerfass, 2018), que en su versión más reciente encuestó a 803 profesionales de 18 países de la región. Se les consultó, entre otras cosas, qué tan exitoso consideran que ha sido el uso de redes sociales para los objetivos organizacionales. Como resultado, los profesionales muestran un “cauto optimismo” (p. 12). Si indagamos en qué variables se basa este

optimismo, vemos que el aspecto mejor valorado por los profesionales es “la interacción”, entendida como “responder preguntas” y “proveer servicios”, es decir: comportamientos mucho más rudimentarios que el diálogo de orientación ética y base actitudinal presentado por la teoría dialógica de las relaciones públicas. De hecho, el mismo estudio nota una “falta de estructuras, culturas y estrategias apropiadas para modos participativos de comunicación en redes sociales” (p. 12).

En síntesis, organizaciones y públicos interactúan a través de las redes sociales, blogs, sitios web, aplicaciones y otras tecnologías digitales de comunicación; pero esta interacción no tiene las características del “diálogo” previsto desde la teoría en los últimos años del siglo XX y los primeros del siglo XXI. En aquellos momentos, cuando la expansión de Internet atravesaba sus etapas más tempranas, la perspectiva dialógica pretendía que los nuevos medios, con sus amplias posibilidades de bidireccionalidad y horizontalidad, se usen para facilitar la empatía y otros preceptos éticos vinculados a una concepción normativa del diálogo; expectativa que no se ha visto realizada. En la disciplina académica de las relaciones públicas, la imagen ideal de organizaciones y audiencias aprovechando la transformación digital para entenderse mejor sobre los temas de interés común se ha mantenido como *desideratum*, mientras las evidencias empíricas registradas aún no muestran avances relevantes en esa dirección.

3. Preguntas de investigación

Las investigaciones mencionadas en la sección anterior coinciden en un punto: la “promesa dialógica” de los nuevos medios no ha sido cumplida. Pero esta observación, cada vez más frecuente en los últimos años, se realiza desde el ámbito académico y suele hacerse observando las funcionalidades e interacciones generadas por las empresas en las redes sociales. Los sondeos a profesionales no han indagado de manera

directa si las organizaciones perciben lo mismo. Este es el interés central de nuestra investigación: ¿Cómo creen ellas que impactan las tecnologías digitales en el diálogo con sus públicos de interés? ¿Qué argumentos utilizan actualmente ya sea para evaluar positiva o negativamente el impacto de la tecnología digital sobre el diálogo? Y finalmente, ¿qué entienden las organizaciones por diálogo?

De manera complementaria, abordaremos un vacío de investigación referido a las empresas consultoras de relaciones públicas (conocidas también como “consultoras de comunicación”). Las firmas que se dedican a esta actividad son asesoras y agentes de las grandes organizaciones en su vinculación con los públicos de interés. Aunque las consultoras han sido estudiadas desde varias perspectivas (Buil Gazol y Rodríguez Salcedo, 2017; Casals y Lalueza, 2014; Gutiérrez García y Rodríguez Salcedo, 2009; Lalueza, 2010; Miquel, López y Gil, 2018), el rol de estas empresas en relación al tema del diálogo aún constituye un tema sin explorar.

Nuestro interés está en saber si los consultores –por su posición externa a la organización y su reputación de expertos– están en condiciones de reducir la brecha entre la normatividad académica y la práctica profesional. Como hemos mencionado, desde esa normatividad se defiende una concepción ética del diálogo (basada en la “orientación hacia el otro” y la búsqueda de entendimiento), mientras que en la práctica la tendencia ha sido entender cualquier interacción comunicativa como diálogo. Que los consultores puedan aportar a la conciliación de ambas posturas, dependerá, entre otras cosas, de que las organizaciones les asignen ese rol de mediación entre teoría y práctica. Por eso nos preguntamos: ¿Qué rol deberían cumplir las consultoras de relaciones públicas, según las organizaciones, para mejorar el diálogo con los públicos de interés?

4. Metodología

Se han realizado 22 entrevistas en profundidad a empresas multinacionales iberoamericanas listadas en el ranking de reputación corporativa elaborado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO, 2019). La decisión metodológica estuvo determinada por la fase en que se encuentra el estudio del tema: no hay investigaciones previas enfocadas en la relación entre diálogo y tecnología digital en el ámbito de las empresas multinacionales de la región, lo cual hace necesaria la exploración de categorías analíticas y la construcción de un primer panorama sobre la cuestión.

Trabajos anteriores en el campo de la comunicación muestran que Iberoamérica puede entenderse como un ámbito de características socioculturales compartidas y relevantes para la investigación (ver sección 2). Por otra parte, la categoría de empresas multinacionales se ha seleccionado por agrupar a un conjunto de actores de alto impacto económico y social, asociados a los procesos de globalización y a la digitalización de las comunicaciones. El reconocimiento que tienen las empresas del ranking MERCO (MERCO, 2019) como compañías de alta reputación supone el establecimiento de procesos y canales sistemáticos de comunicación con sus públicos de interés.

Se aplicó un muestreo intencional (Koerber y McMichael, 2008) basado en dos criterios de representatividad sustantiva: diversidad de sectores económicos y diversidad de países de actuación. Con estos criterios la muestra quedó compuesta por empresas de 12 sectores y abarca todos los países de la Comunidad Iberoamericana. Es importante mencionar que la muestra incluye tanto empresas que brindan productos y servicios al cliente final, como también a otras compañías. Considerando la diferencia –tanto cultural como de ingresos económicos– entre Europa y Latinoamérica se realizó la mitad de las entrevistas en España y la otra mitad en Latinoamérica para observar posibles contrastes entre ambos ámbitos (tabla 1).

Tabla 1. *Composición de la muestra.*

1. Cantidad de empresas de la muestra por sector económico:

Gran consumo	3	Tecnología	2
Petróleo y gas	3	Transporte	2
Bancos	2	Automotriz	1
Energía	2	Cemento	1
Infraestructura	2	Industria química	1
Seguros	2	Telecomunicaciones	1

2. Cantidad de empresas de la muestra que tienen presencia en cada país de Iberoamérica:

Colombia	20	Costa Rica	11
México	20	El Salvador	11
Brasil	18	Uruguay	11
España	18	Venezuela	11
Chile	17	Bolivia	8
Perú	17	Guatemala	8
Argentina	16	Nicaragua	8
Panamá	16	Andorra	6
Portugal	15	Paraguay	6
República Dominicana	14	Honduras	4
Ecuador	12	Cuba	3

3. Lugar de realización de las entrevistas:

España	11
Latinoamérica (Panamá: 3; Argentina: 2; Colombia: 2; Bolivia: 1; México: 1; Perú: 1; Ecuador: 1)	11

Fuente: elaboración propia con datos de MERCOSUR (2019) para la clasificación por sectores y de sitios web de las empresas para cuantificar los países de actuación.

Todas las entrevistas han sido realizadas al máximo responsable de las relaciones institucionales de la empresa, o bien a un ejecutivo (de igual o mayor jerarquía) designado por la organización como el más idóneo para la entrevista. Para acceder a este nivel de dirección en empresas multinacionales, se contó con el apoyo de dos organizaciones que

intervinieron en el contacto y captación de empresas: la Fundación Iberoamericana Empresarial (FIE) la consultora KREAB.

Tomando como base las cuatro preguntas de investigación se desarrolló un cuestionario semiestructurado. Para la pregunta de investigación “¿qué entienden las organizaciones por diálogo?” se han identificado tres posibilidades fundamentales usando la bibliografía expuesta en la sección introductoria de este artículo, y se han elaborado opciones de respuesta para reflejar cada una de ellas (tabla 2). El cuestionario fue revisado por 9 expertos en relaciones públicas, uno de cada país donde se realizaron las entrevistas. Todos los revisores tienen como mínimo 10 años de experiencia en el análisis y asesoramiento de comunicación para empresas multinacionales. Teniendo en cuenta sus sugerencias, se construyó el cuestionario final. Los mismos expertos recibieron un entrenamiento para el uso del cuestionario y conformaron el equipo de entrevistadores.

La transcripción de las entrevistas fue analizada mediante la combinación de dos estrategias. Por un lado, se siguieron las etapas de la Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*) según las presenta Charmaz (2006): una codificación inicial (comparamos los fragmentos de información unos con otros para descubrir categorías analíticas) y una codificación enfocada (aplicamos las categorías más significativas y frecuentes de forma extensiva a todo el corpus). Por otro lado, en el caso de las preguntas cerradas, realizamos un análisis cuantitativo para detectar posibles tendencias. El resultado de ambos procesos de codificación y análisis fue homologado por acuerdo interjueces entre los 9 entrevistadores para asegurar fiabilidad concordante (Gaitán y Piñuel, 2010, p. 112).

Tabla 2. *Definiciones de diálogo y fundamentaciones teóricas que dieron lugar a las tres opciones de respuesta en el cuestionario.*

Opciones de Respuesta	A. "Cualquier intercambio de mensajes puntuales (por ejemplo, una queja o una pregunta que se responde)."	B. "Una conversación de cualquier naturaleza."	C. "Una comunicación orientada al entendimiento mutuo."
Fundamentación Teórica	Constituye la concepción más amplia del término y no contempla elementos actitudinales en los sujetos (más allá de la predisposición de decir algo y la de responder). Concepto que Sommerfeldt y Yang (2018) critican como "cualquier ida y vuelta de comunicación" (p. 61).	Incorporando la palabra conversación, agregamos un grado de familiaridad entre las partes y una continuidad de interacciones como elementos definitorios (Kelleher y Miller, 2006).	En esta concepción de diálogo se da por sentada la "orientación hacia el otro" (Kent y Taylor, 2002), se basa en preceptos normativos como el respeto y la empatía. Tiene un objetivo último que es el acuerdo entre partes para el fortalecimiento relacional.
Tipos de Definición	 <p>Definiciones "operacionales" de diálogo</p>		 <p>Definición "ética" de diálogo</p>

Fuente: Elaboración propia.

5. Resultados

5.1. Impacto de la transformación digital sobre el diálogo entre organizaciones y públicos

Es llamativo que el 55% de los entrevistados perciba positivamente el impacto de la tecnología digital en la calidad del diálogo mientras que solo un 9% lo percibe en términos negativos. Aunque la muestra de empresas no representa en forma probabilística al universo de

organizaciones, y los fines de este estudio son exploratorios, la amplitud de esta brecha sugiere un tema interesante para futuras investigaciones. La brecha es mayor en Latinoamérica (73% positivo vs. 9% negativo) que en España (36% positivo vs. 9% negativo). Además de mostrar estos datos, el Gráfico 1 expone la cantidad de entrevistados que respondieron “Depende” o “No sé” e incluye también algunas citas textuales que ilustran cada una de las respuestas.

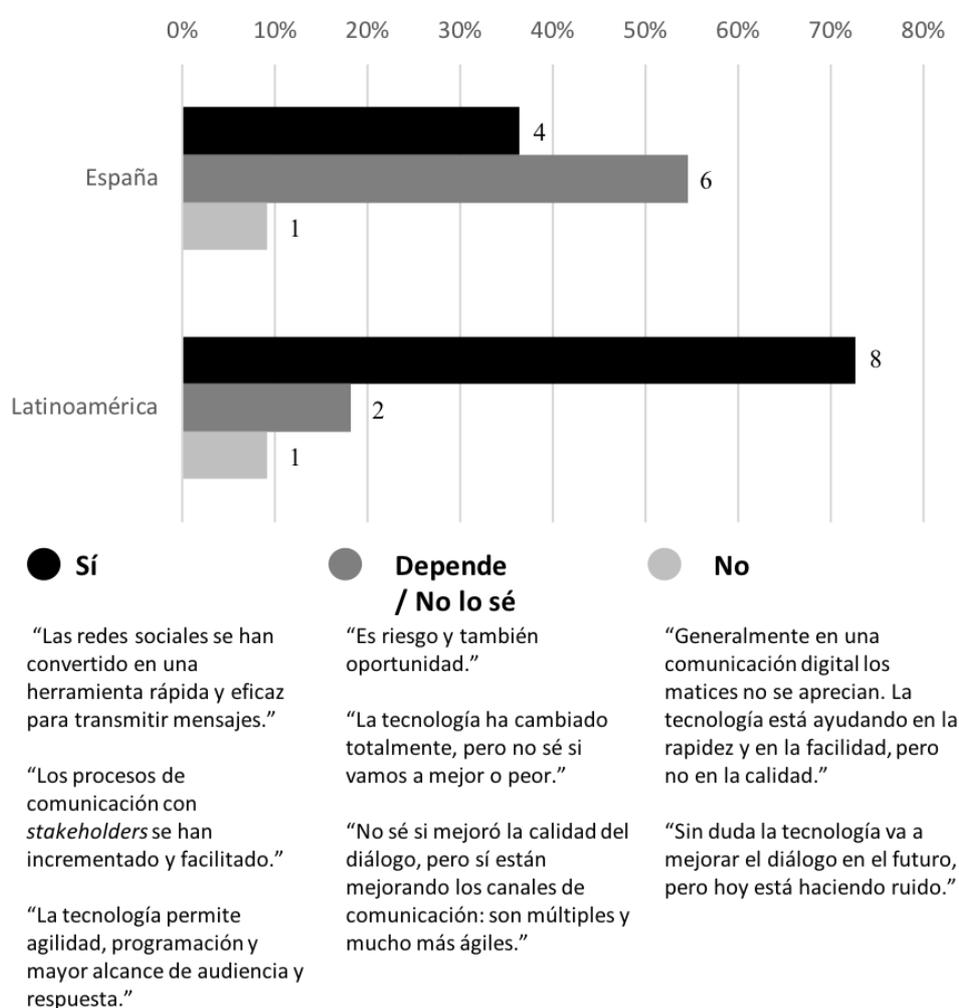


Gráfico 1: ¿Está ayudando la tecnología a mejorar el diálogo? ¿Por qué? Percepciones sobre el impacto de la tecnología digital en la calidad del diálogo entre organizaciones y públicos.

Fuente: elaboración propia.

Esta percepción predominantemente positiva contrasta con las investigaciones mencionadas en la revisión bibliográfica. Aunque esas investigaciones parten de una premisa positiva sobre el potencial dialógico de los nuevos medios, llegan a la conclusión de que ese potencial no se ha visto realizado en la práctica. Para las organizaciones, en cambio, la “promesa dialógica” de los nuevos medios sigue vigente: la mayoría de los ejecutivos perciben que la tecnología sí está “ayudando a mejorar la calidad del diálogo”.

5.2. Líneas argumentativas en torno al impacto de la tecnología en el diálogo

Los entrevistados que perciben positivamente el impacto de la tecnología digital sobre el diálogo organizacional justifican su postura a través de diversos argumentos. El proceso de análisis de contenidos explicado en la metodología (ver sección 4), nos llevó a observar la formación de 9 categorías fundamentales que permiten clasificar dichos argumentos:

- a) Inmediatez: Reducción exponencial de los tiempos en la interacción comunicativa.
- b) Bidireccionalidad: Cada persona y grupo que forma parte del entorno organizacional puede ser un emisor en toda regla e interactuar comunicativamente con la organización.
- c) Nuevos canales: Múltiples vías simultáneas de comunicación permiten elegir las que mejor se adapten a las circunstancias, necesidades y preferencias.
- d) Nuevos actores: La cantidad de actores que participan en los flujos comunicativos con la organización está en crecimiento.

- e) Monitoreo: Posibilidad de identificar, sistematizar y reportar por medios informáticos las interacciones comunicativas de los públicos de interés.
- f) Eficacia: Los sistemas de transmisión y monitoreo de las interacciones facilitan la llegada del mensaje al destinatario para producir el efecto deseado por el emisor.
- g) 24 horas: Reducción de las restricciones de días y horarios para el establecimiento de contactos entre organizaciones y públicos.
- h) Transparencia: Información de importancia crítica que tradicionalmente estaba “resguardada” por la organización, hoy puede salir fácilmente a la luz pública. En consecuencia, la organización se ve impulsada a mantener un comportamiento más ético y a construir relaciones más abiertas con sus públicos.
- i) Programación: La organización puede establecer pautas informáticas para decidir anticipadamente cuándo, cómo y a quiénes emitir mensajes de manera automatizada.

Siguiendo la misma metodología, a continuación se agrupan en dos categorías los argumentos de aquellos entrevistados que no dieron una respuesta positiva ni negativa. Son aquellos que ofrecieron respuestas condicionales (como “depende”) o dijeron no conocer la respuesta.

- a) Ambivalencia: Las tecnologías digitales de comunicación tienen “dos caras”: pueden facilitar o dificultar el diálogo, producen oportunidades y también riesgos. En otras palabras, son usadas de manera positiva y negativa, y ninguna de estas maneras prevalece actualmente sobre la otra.
- b) Incertidumbre: La velocidad y alcance de los cambios tecnológicos no permite distinguir la dirección en que está encauzada la transformación. La siguiente respuesta de un entrevistado sirve como

ejemplo: “la tecnología ha cambiado totalmente, pero no sé si vamos a mejor o peor”.

Finalmente, la minoría que respondió en términos negativos respecto al impacto de la tecnología en el diálogo, utilizó argumentos que pueden clasificarse en dos áreas temáticas:

- a) Impersonalidad: En la comunicación digitalmente mediada se reduce la posibilidad de percibir un amplio conjunto de matices comunicativos que hacen a la calidad de la relación dialógica. Con esta premisa, por ejemplo, uno de los entrevistados dice: “La tecnología está ayudando a la rapidez y facilidad, pero no en la calidad del diálogo”.
- b) Desinformación: Los procesos de diálogo se ven influidos negativamente por la facilidad con que personas y grupos “poco informados” sobre un tema pueden emitir y compartir datos y opiniones de manera rápida, informal y con gran alcance.

5.3. Conceptos de diálogo

En las secciones anteriores expusimos cómo la mayoría de los entrevistados considera que el desarrollo de los medios digitales de comunicación tiene una influencia positiva sobre el diálogo entre organizaciones y públicos. Cuando exploramos en qué se basa esta creencia, hemos visto que tendencias como la inmediatez, la bidireccionalidad de los nuevos medios y la multiplicación de canales son vistos como “mejoras” en el diálogo. En cambio, para la minoría que no comparte esta visión, el diálogo no mejora con la velocidad de las transmisiones ni con las posibilidades interactivas de los medios. Claramente, estas personas se basan en una concepción diferente del diálogo: tienen otras expectativas asociadas a este vocablo.

Previendo la posibilidad de que existan diferentes concepciones entre los ejecutivos, les preguntamos qué entienden por diálogo. Ofrecimos para este propósito las tres alternativas explicadas en la sección metodológica (tabla 2). Ante esta pregunta cerrada (elección entre tres conceptos de diálogo), 8 de cada 10 entrevistados eligió la tercera opción: “El diálogo es una comunicación orientada al entendimiento mutuo”. Esta preferencia puede ser sorprendente si la comparamos con los resultados anteriores (ver secciones 5.1 y 5.2). Allí, la tendencia predominante de los entrevistados era identificar implícitamente cualquier interacción comunicativa con diálogo, sin que fuera un requisito la búsqueda de entendimiento. De hecho, ante preguntas abiertas que giraban en torno a la tecnología, los entrevistados veían una mejora del diálogo simplemente en la inmediatez de las comunicaciones o en la multiplicidad de canales. Pero ante una pregunta cerrada, cuando el investigador ofrece tres alternativas conceptuales de diálogo, las mismas personas prefieren inclinarse hacia la alternativa más ética y actitudinal: “búsqueda de entendimiento mutuo”. Aunque esta tendencia es clara tanto en las empresas latinoamericanas como en las españolas, es más fuerte en las del primer grupo.

Además de elegir una definición, los entrevistados tuvieron la posibilidad de ampliar o justificar su elección. El análisis de estas justificaciones muestra que el concepto de diálogo encierra una tensión entre elementos normativos y descriptivos. A continuación, seleccionamos tres frases de los ejecutivos que ilustran este hecho:

- *“Aunque el diálogo debería estar orientado al entendimiento, es cierto que muchas veces es simplemente una conversación”.*
- *“El concepto de diálogo es más aspiracional [sic] que efectivo. Creo que cuando se utiliza la palabra diálogo, es más que ‘hablar y escuchar’; es un poco más finalista. No es cualquier interacción. Creo que el vocablo aspira a más”.*

- *“El diálogo como orientación al entendimiento es el objetivo desde esta área [Relaciones Institucionales]. En otras áreas de la empresa, por ejemplo, en Atención al Cliente, sí hay conversaciones que terminan ahí: en conversaciones”.*

5.4. Rol de la consultoría de relaciones públicas

El objetivo de recoger percepciones organizacionales sobre el rol de la consultoría es explorar si las empresas consultoras podrían reducir la brecha entre la normatividad académica y la práctica profesional, buscando conciliar perspectivas diferentes del diálogo. Esto dependerá, entre otras cosas, de que las organizaciones (los clientes) vean a las consultoras con esa expectativa. Por eso preguntamos a los entrevistados: ¿qué rol deberían cumplir las consultoras de relaciones públicas para mejorar el diálogo entre las organizaciones y sus públicos?

El análisis cualitativo de las respuestas muestra el predominio de tres expectativas básicas que hemos denominado de la siguiente manera: “ser radares”, “ser acompañantes” y “ser intermediarios”. En ninguna de las respuestas dadas por los entrevistados se manifiesta la expectativa de que los consultores logren un acercamiento entre normatividad y práctica. Los ejecutivos no muestran un interés explícito en la concepción ético-normativa del diálogo que prevalece en el mundo académico, ni ven a los consultores como potenciales aliados para conectar esa concepción con la práctica profesional.

Más abajo ampliamos cada uno de los tres roles asignados a la consultoría y los ilustramos con algunas frases textuales de los entrevistados. Es importante mencionar que no surgieron diferencias sobre este tema entre las entrevistas de España y las de Latinoamérica: los tres roles emergieron en ambos segmentos de la muestra con la misma frecuencia.

(a) Ser “radares”

Se espera que, aprovechando su rol externo a la organización y su conocimiento de múltiples clientes y sectores, los consultores detecten nuevas tendencias, temas y actores en el entorno organizacional, identificando oportunidades y amenazas al diálogo con los públicos de interés:

“La consultora tiene la virtud de estar un poco afuera, incontaminada por lo que pasa en la compañía día a día, y tiene la experiencia de otros clientes que pueden nutrir el trabajo propio”.

“Su rol es detectar oportunidades para un diálogo abierto y fluido; ayudar a mantener esa lectura de mercado que a veces por estar dentro de la empresa no tenemos”.

Dentro de este rol aparece la expectativa de que las consultoras establezcan marcos de referencia reuniendo prácticas y tendencias de múltiples organizaciones:

“Tienen que constituirse en un marco de referencia de buenas prácticas. A través de reuniones y benchmarking, crear una corriente que ayude a las empresas a tomar consciencia de los nuevos temas. Ser foros de referencia. Ayudar, ser palanca, intentar generar un movimiento”.

“Nosotros estamos vinculados a un sector, pero cuando ponemos un pie fuera se abren una serie de problemas. La consultora te alimenta la capacidad de anticiparte y te amplía la mirada”.

(b) Ser acompañantes

Este rol consiste en trabajar junto a la organización en las diferentes etapas que componen el ciclo de la comunicación estratégica: desde el diagnóstico y la formulación de planes hasta la implementación y evaluación de los resultados.

“Asesorar en términos de mensaje, canal, recurrencia, aliados naturales y potenciales, entre otros. Las consultoras de comunicación estratégica deben hacer un acompañamiento continuo y de cerca”.

“Facilitar la comunicación estratégica de los mensajes, elaborando para ello una narrativa adecuada, a la par de herramientas y soportes que ayuden a la consecución de los fines propuestos”.

(c) Ser intermediarios

Además de detectar tendencias y acompañar los planes de comunicación, se espera que en determinados casos las consultoras sean quienes implementan los procesos de comunicación operando como intermediarios entre la organización y algunos públicos:

“Tienen un rol de bisagra entre el mundo público y el mundo privado”.

“Para mí las agencias son intermediarios profesionales para interactuar y comunicar adecuadamente en un mundo muy abierto”.

“Creo que su rol está en construir hojas de ruta para que el sector privado llegue a la sociedad civil y viceversa. Ayudar a que las partes encuentren espacios en común para ese diálogo”.

6. Discusión y Conclusiones

El análisis de 22 entrevistas en profundidad a altos ejecutivos de empresas multinacionales en España y Latinoamérica nos permite tener un conocimiento inicial sobre un tema poco explorado: el punto de vista de las organizaciones sobre la “promesa dialógica” de los medios digitales de comunicación. Permite, además, contar con categorías de análisis para futuras investigaciones más extensivas sobre el tema.

Un hallazgo importante es que la confianza en aquella promesa sigue vigente. Una amplia mayoría de los entrevistados considera que los medios digitales (redes sociales, blogs, sitios web, aplicaciones móviles y otros) están ayudando a mejorar el diálogo entre organizaciones y públicos. Tal como hemos expuesto en la revisión de la bibliografía, las investigaciones académicas están notando que las interacciones en esos medios no guardan parecido con los elementos constitutivos del diálogo. Por lo tanto, hay un claro contraste entre esos estudios y el discurso de grandes organizaciones que hemos estudiado, discurso donde la idea de que “la tecnología genera diálogo” sigue siendo un concepto vigoroso.

Naturalmente, determinar si los nuevos medios aportan al diálogo dependerá mucho de qué se entienda por diálogo. Por este motivo indagamos cuál es la definición que los entrevistados usan como base de sus opiniones. Como resultado, hemos observado la coexistencia de dos niveles en la conceptualización del diálogo: uno implícito y otro explícito. El nivel implícito se revela a través de preguntas donde no pedimos directamente una definición del diálogo al entrevistado. Por ejemplo, cuando los ejecutivos hablan sobre la influencia de la tecnología vemos que “la inmediatez” o la “multiplicación de canales” son vistos como mejoras dialógicas por sí mismas. Como hemos visto, se llega incluso a presentar la “programación” como una bondad informática a favor del diálogo; postura que pasa por alto la subjetividad y el vínculo personal que tradicionalmente se han considerado elementos constitutivos del diálogo. Resumiendo, en este nivel implícito casi cualquier intercambio de mensajes puede considerarse dialógico: por ejemplo, un cliente que solicita un dato y recibe una respuesta estandarizada de una organización.

Sin embargo, cuando se pregunta directamente al entrevistado qué entiende por diálogo, y se le ofrece la posibilidad de elegir su concepto entre un conjunto de opciones, entonces tiende a elegir una definición mucho más exigente y vinculada con preceptos éticos. El diálogo aparece así como una “comunicación orientada al entendimiento”. Además, al darse

la oportunidad de ampliar su respuesta, los ejecutivos tienden a revelar las tensiones entre aspectos normativos y descriptivos que conlleva la noción de diálogo.

El concepto de “disonancia pragmática”, acuñado por Núñez Ladevéze y Pérez Ornia (2003) para referirse a la inadecuación entre representaciones normativas y comportamientos efectivos, puede resultar útil para entender este fenómeno. Explícitamente, los entrevistados califican como dialógicas aquellas comunicaciones donde las partes buscan el entendimiento mutuo; pero implícitamente califican como dialógica casi cualquiera de las interacciones *online* que sus organizaciones llevan adelante con los públicos de interés.

Es en este contexto que nos hemos preguntado sobre los consultores de comunicación. La interrogante fue si ellos, en su rol de expertos y como agentes externos a las organizaciones, tienen las condiciones para jugar un rol en la reducción de la brecha entre normatividad y práctica. Aunque las condiciones necesarias para eso pueden ser varias, entendemos que un requisito básico es que las organizaciones les asignen ese rol. Indagando si es así, hemos visto que ellas no tienen tal expectativa, pero sí esperan que las empresas consultoras sean “radares”, “acompañantes” e “intermediarios” de las organizaciones en su vinculación con públicos estratégicos. Por lo tanto, cualquier intento de reducir la brecha entre normatividad y práctica a través de la actividad consultora se vería potenciado si se realiza a través de estos tres roles fundamentales. Futuras investigaciones podrían explorar también otras condiciones necesarias para el ejercicio de este rol en la consultoría.

Finalmente, el estudio sugiere posibles diferencias y similitudes entre el ámbito español y latinoamericano que merecen mayor atención. El optimismo respecto a la influencia de la tecnología digital en los procesos de diálogo fue significativamente mayor en las entrevistas latinoamericanas que en las españolas. Por otro lado, la tendencia a definir explícitamente el diálogo en términos éticos también fue mayor en Latinoamérica. Por ende,

puede suponerse una mayor intensidad de la “disonancia pragmática” en las organizaciones de esa región. En cuanto a las similitudes, se destaca el fuerte parecido entre las empresas españolas y latinoamericanas al expresar sus expectativas sobre el rol de las empresas consultoras.

7. Referencias bibliográficas

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. *El profesional de la Información*, 27(6), 1270-1280. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.10>

Anderson, B., Swenson, R., & Gilkerson, N. (2016). Understanding Dialogue and Engagement Through Communication Experts' Use of Interactive Writing to Build Relationships. *International Journal of Communication*, (10), 4095-4118. <https://experts.umn.edu/en/publications/understanding-dialogue-and-engagement-through-communication-exper>

Avidar, R., Ariel, Y., Malka, V., & Levy, E. C. (2015). Smartphones, publics, and OPR: Do publics want to engage? *Public Relations Review*, 41(2), 214-221. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.019>

Beltrán Salmón, L. R. (2009). Comunicación para la democracia en Iberoamérica: Memoria y retos de futuro. *Perspectivas de la Comunicación*, 1(1), 145-158.

Botan, C. (1997). Ethics in strategic communication campaigns: The case for a new approach to public relations. *Journal of Business Communication*, 34(2), 188-202. <https://doi.org/10.1177/002194369703400205>

Buil Gazol, P. y Rodríguez Salcedo, N. (2017). Las consultoras de comunicación en Cataluña: 25 años de creación de espacios para el diálogo. *Doxa*, (24), 37-54. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n24a2>

- Capizzo, L. (2018). Reimagining dialogue in public relations: Bakhtin and open dialogue in the public sphere. *Public Relations Review*, 44(4), 523-532. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.07.00>
- Capriotti, P., Zeler, I., & Oliveira, A. (2019). Dialogic communication 2.0. Analysis of interactions in Latin American organizations. *Revista Latina de Comunicación Social*, (74), 1094-1113. <http://www.revistalatinacs.org/074paper/1373/56en.html>
- Capriotti, P., & Pardo Kuklinski, H. (2012). Assessing dialogic communication through the Internet in Spanish museums. *Public Relations Review*, 38(4), 619-626. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.05.005>
- Casals, E. y Lalueza, F. (2014). ¿Tamaño o flexibilidad? Estructura organizativa de las consultoras de relaciones públicas en España. *Sphera Publica*, junio (número especial), 135-162. <https://pdfs.semanticscholar.org/b4df/769cdf878ef830c13b54b3991f37b825b29f.pdf>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. SAGE.
- Cobos, E. (2017). La energía nuclear en España y el bien común: el diálogo como propuesta comunicativa para la aceptación social. *RUTA Comunicación*, (8), 27-44. <https://revistes.uab.cat/rutacom/article/view/n8-cobos>
- Cronin, A. (2018). *Public Relations Capitalism. Promotional Culture, Publics and Commercial Democracy*. Palgrave Macmillan.
- Dijkmans, C., Kerkhof, P., Buyukcan Tetik, A., & Beukeboom, C. (2015). Online conversation and corporate reputation: A two-wave longitudinal study on the effects of exposure to the social media activities of a highly

- interactive company. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 20(6), 632-648. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12132>
- FIE (2019). *Fundación Iberoamericana Empresarial*.
<http://iberoamericanaempresarial.org/>
- Etter, M., Ravasi, D., & Colleoni, E. (2019). Social Media and the Formation of Organizational Reputation. *Academy of Management Review*, 44(1), 28-52. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0280>
- Gaitán, J. A. y Piñuel, J. L. (2010). *Técnicas de Investigación en Comunicación Social. Elaboración y registro de datos*. Síntesis.
- Gálvez Rodríguez, M. M., Sáez Martín, A., García Tabuyo, M., & Caba Pérez, C. (2018). Exploring dialogic strategies in social media for fostering citizens' interactions with Latin American local governments. *Public Relations Review*, 44(2), 265-276.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.03.003>
- Giraldo Luque, S., Villegas Simón, I., & Carniel Bugs, R. (2017). Compared and longitudinal study about the use of social networks in parliaments of America and Europe (2010-2017). *Revista Latina de Comunicación Social*, (72), 1.278-1.299.
<http://www.revistalatinacs.org/072paper/1219/69en.html>
- Grunig J. y Grunig, L. (1992). Models of public relations and communication, en Grunig, James (Ed.). *Excellence in public relations and communication management*, (pp. 285-325). Lawrence Erlbaum.
- Gutiérrez García, E. y Rodríguez Salcedo, N. (2009). 50 años de Relaciones Públicas en España. De la propaganda y la publicidad a la gestión de la reputación. *Doxa*, (9), 13-33.
<https://doi.org/10.1111/jcc4.12132>
- Jansen, S. C. (2017). *Stealth Communications: The Spectacular Rise of Public Relations*. Polity Press.

- Jones, D. (1999). Investigaciones en España sobre la comunicación iberoamericana. *Comunicación y Sociedad*, (35), 229-268.
- Kelleher, T. (2009). Conversational Voice, Communicated Commitment, and Public Relations Outcomes in Interactive Online Communication. *Journal of Communication*, 59(1), 172-188.
<https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2008.01410.x>
- Kelleher, T., & Miller, B. (2006). Organizational Blogs and the Human Voice: Relational Strategies and Relational Outcomes. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2), 395-414.
<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2006.00019.x>
- Kent, M. (2013). Using social media dialogically: Public relations role in reviving democracy. *Public Relations Review*, 39(4), 337-345.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.07.024>
- Kent, M. (2017). Principles of Dialogue and the History of Dialogic Theory in Public Relations, en X. Chen (Ed.), VV AA, *Prospect of Public Relations Science*. Peking University Press.
- Kent, M., Sommerfeldt, E., & Saffer, A. (2016). Social networks, power, and public relations: Tertius lungens as a cocreational approach to studying relationship networks. *Public Relations Review*, (42), 91-100.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.08.002>
- Kent, M., & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public Relations Review*, 24(3), 321-334.
[https://doi.org/10.1016/s0363-8111\(99\)80143-x](https://doi.org/10.1016/s0363-8111(99)80143-x)
- Kent, M., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21-37. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X)

- Koerber, A., & McMichael, L. (2008). Qualitative Sampling Methods: A Primer for Technical Communicators. *Journal of Business and Technical Communication*, 22(4), 454-473.
<https://doi.org/10.1177/1050651908320362>
- Krohling Kunsch, M. (Coord.) (2013). *La comunicación en Iberoamérica: políticas científicas y tecnológicas, posgrado y difusión de conocimiento*. Ciespal.
- Laluzza, F. (2010). ¿Qué ofrecen las consultoras de relaciones públicas a sus clientes? Análisis de los sitios web de las principales agencias del sector en España, en M. C. Carretón y E. Ordeix (Coords.), VV AA, *Las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento*, (pp. 201-219). AIRP.
- Macnamara, J. (2010). Public relations and the social: How practitioners are using, or abusing, social media. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 11(1).
<https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/13968/1/2009008279.pdf>
- Marfil Carmona, R. (2014). Las redes sociales como vía para la escucha activa y el diálogo en la comunicación organizacional de las ONG, en *III Congreso Internacional Sociedad Digital, Asociación Científica de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, (pp. 46-60).
- McAllister Spooner, S. (2009). Fulfilling the dialogic promise: A ten-year reflective survey on dialogic Internet principles. *Public Relations Review*, 35(3), 320-322. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.03.008>
- Medina Aguerrebere, P. y Buil Gazol, P. (2016). La figura del dircom como generador de diálogo y reputación con los stakeholders. *Sphera Publica*, 1(16), 77-94.
- MERCO (2019). *Monitor Empresarial de Reputación Corporativa*. <http://www.merco.info/es/>

- Miquel, S. López, L. y Gil, S. (2018). Radiografía de las consultoras de comunicación en España: perfil profesional, estructura y actividad. *Revista Latina de Comunicación Social*, (73), 478-503. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1266>
- Miranda, S., Young, A., & Yetgin, E. (2016). Are social media emancipatory or hegemonic? Societal effects of mass media digitalization in the case of the SOPA discourse. *MIS Quarterly*, 40(2), 303-329. <https://doi.org/10.25300/misq/2016/40.2.02>
- Moreno, A., Navarro, C. Tench, R., & Zeffass, A. (2015). Does social media usage matter? An analysis of online practices and digital media perceptions of communication practitioners in Europe. *Public Relations Review*, 41(2), 242-253. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.006>
- Navarro, C., Moreno, A., & Zeffass, A. (2018). Mastering the dialogic tools: Social media use and perceptions of public relations practitioners in Latin America. *Journal of Communication Management*, 22(1), 28-45. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2016-0095>
- Núñez Ladevéze, L. y Pérez Ornia, J. R. (2003). Programación infantil en la televisión española. Inadecuación entre la oferta y la demanda. *Telos*, (54), 102-113.
- Oller Alonso, M. y Tornay Márquez, M. C. (2016). *Comunicación, Periodismo y Género. Una mirada desde Iberoamérica*. Egregius.
- Pearson, R. (1989). *A theory of public relations ethics* (Tesis doctoral). Ohio University, USA.
- Pineda Martínez, P. y Castañeda, A. (2014). Comunicación dialógica y ciberparlamentos españoles. *Sphera Publica*, junio (número especial), 44-63. <http://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/download/197/168>

- Pont, E., & Domingo, D. (2014). Developing public relations 2.0: Practitioners' perceptions on the implementation of interactive communication strategies. *Public Relations Review*, 40(3), 559-561. <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.04.001>
- Rim, H., & Song, D. (2016). How Negative Becomes Less Negative': Understanding the Effects of Comment Valence and Response Sidedness in Social Media. *Journal of Communication*, 66(3), 475-495. <https://doi.org/10.1111/jcom.12205>
- Robson, P., & Sutherland, K. (2012). Public relations practitioners and social media: Themes in a global context, en M. Sison y M. Sheehan (Eds.), VV AA, *Refereed Proceedings of the World Public Relations Forum 2012*, (pp. 103–107). World Public Relations Forum/Public Relations Institute of Australia.
- Salas Forero, C. P. (2011). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. *Signo y Pensamiento*, XXXI(59), 234-346.
- SEGIB (2019). *Secretaría General Iberoamericana*. <https://www.segib.org/>
- Sierra Caballero, F. y Moreno Domínguez, J. M. (Eds.) (2008). *Comunicación y cultura en Iberoamérica: El reto de las políticas públicas en la sociedad global. Serie Comunicación política*. Visión Libros.
- Smith, B., Smith, S., & Knighton, D. (2018). Social media dialogues in a crisis: A mixed-methods approach to identifying publics on social media. *Public Relations Review*, 44(4), 562-573. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.07.005>
- Sommerfeldt, E., & Yang, A. (2018). Notes on a dialogue: twenty years of digital dialogic communication research in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 30(3), 59-64. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1498248>

- Taylor, M., & Kent, M. (2014a). Social Media in Public Relations: Reflections on Extending and Narrowing Relationships, en *Proceedings of the 7th International Forum on Public Relations and Advertising*, (pp. 11-19). Mahidol University.
- Taylor, M., & Kent, M. (2014b). Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 384-398. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956106>
- Theunissen, P., & Wan-Noordin, W. N. (2012). Revisiting the Concept 'Dialogue'. *Public Relations. Public Relations Review*, 38(1), 5-13. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.09.006>
- Tsai, W. H., & Men, L. (2017). Social CEOs: The effects of CEOs' communication styles and parasocial interaction on social networking sites. *New Media & Society*, 19(11), 1848-1867. <https://doi.org/10.1177/1461444816643922>
- Ugarte, A. (2012). Comunicación y salud: hacia una agenda de investigación compartida para Iberoamérica. *Revista de Comunicación y Salud*, 2(1), 1-3.
- Valentini, C. (2015). Is using social media 'good' for the public relations profession? A critical reflection. *Public Relations Review*, 41, 170-177. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.009>
- Wirtz, J. G., & Zimbres, T. M. (2018). A systematic analysis of research applying 'principles of dialogic communication' to organizational websites, blogs, and social media: Implications for theory and practice. *Journal of Public Relations Research*, 30(1-2), 5-34. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1455146>

AUTORES:

Andrés Shoai

Magíster en Sociología y Ciencia Política por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO Argentina). Investigador en Formación del Doctorado en Comunicación Social de la Universidad CEU San Pablo (España). Actualmente forma parte del proyecto “De la cultura de masas a las redes sociales: convergencia de medios en la sociedad digital” (Ref. CSO2016-74980-C2-1-R. Investigadores Principales: Luis Núñez Ladevéze y Tamara Vázquez Barrio). Ha sido profesor asociado de Opinión Pública en la Universidad de Buenos Aires (UBA, Argentina) y profesor invitado en George Washington University (Estados Unidos). Participó en el proyecto de investigación “La ideología de la complejidad en la teoría social contemporánea” del Instituto de Investigaciones Gino Germani (Ref. UBACyT 20020110100169). Ha sido Socio Director de Mora y Araujo Grupo de Comunicación, firma dedicada a la investigación de opinión pública y el asesoramiento en comunicación estratégica en América Latina.

andres.shoai@ceu.es

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-2750-755X>

Luis Núñez Ladevéze

Doctor en Derecho. Catedrático de la UCM excedente, profesor emérito de la USP-CEU, donde dirigió el Instituto de Estudios de la Democracia. Coordinador del programa Doctorado en Comunicación Social. Fue consejero del Consejo de Coordinación de Universidades. Fundador y presidente del consejo editorial de la revista Doxa comunicación. Pertenece a consejos de otras veinte revistas, preside la asociación de investigadores de Comunicación e infancia <http://www.infanciaycomunicacion.org>. Tiene seis sexenios de

investigación reconocidos por la ANECA. Cinco proyectos del Plan Nacional de I+D en el último decenio. Autor de extensa bibliografía académica en la que se incluyen artículos en Revista Latina de Comunicación Social, Revista de Estudios Políticos, REIS y libros en el CEPC, Tecnos, Ariel, Alianza Editorial, Akal, Tirant lo Blanch, Síntesis.

ladeveze@ceu.es

Índice H: 20.

Orcid ID: <http://orcid.org/0000-0002-5684-9885>

Google Académico:

<https://scholar.google.com/citations?user=Q7hUOb0AAAAJ&hl=es&oi=ao>

Luciano Elizalde Acevedo

Decano de la Facultad de Comunicación de la Universidad Austral (Argentina). Doctor en Comunicación por la Universidad de la Laguna (Canarias, España). Magíster en Ciencias Sociales, con orientación en Sociología (FLACSO Argentina). Licenciado en Comunicación Social (Universidad Católica de La Plata). Director de la Maestría en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones (MGCO), Universidad Austral. Profesor de las materias Asuntos Públicos y Comunicación de Crisis y Teoría de la Comunicación (Maestría en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones, Universidad Austral). Profesor titular, con dedicación exclusiva, de Teoría de la Comunicación y de Sociología de la Comunicación Pública (Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Austral). Investigador Adjunto en el CONICET. Ha sido profesor Invitado en la Universidad de San Andrés. Realiza consultoría e investigación aplicada en el área de la comunicación corporativa y de los asuntos públicos, especialmente en cuestiones relacionadas con crisis. Ha escrito libros y es autor de artículos especializados y de divulgación.

lelizalde@austral.edu.ar

6.3 Artículo en Revista Latina de Comunicación Social (inglés)

Combining dialogue and technology: Digital media and organization-public dialogue from the perspective of multinationals in Spain and Latin America

Conjugando diálogo y tecnología. Los medios digitales y el diálogo organizaciones-públicos desde la perspectiva de las multinacionales en España y Latinoamérica

Andrés Shoai. CEU San Pablo University. Spain.

Luis Núñez Ladevéze. CEU San Pablo University. Spain.

Luciano Elizalde Acevedo. Austral University. Argentina.

Received: 15/01/2020

Accepted: 05/06/2020

Published: 31/07/2020

This article is part of the dissemination plan of the CONVERED project: “De la cultura de masas a las redes sociales: convergencia de medios en la sociedad digital” (Ref. CSO2016-74980-C2-1-R), funded by the State Research Agency (AEI) and the European Regional Development Fund (ERDF). This project is part of the Program of Activities on Digital Vulnerability (PROVULDIG, Ref. S2015/HUM-3434), funded by the Community of Madrid (Call in Social Sciences and Humanities) and the European Social Fund.

ABSTRACT

Introduction: This article analyzes how multinational corporations in Spain and Latin America perceive the impact of digital technologies on the dialogue with their publics and if they think that communication consultants can help bridge the gap between academic normativity and professional practices in this field. **Methodology:** Since this is a relatively unexplored research perspective, in which creating specific analytical categories is still necessary, 22 in-depth interviews were conducted with senior executives of multinational corporations in 9 countries in the Ibero-American ambit. **Results:** These companies perceive the impact of digital technologies on the organization-public dialogue in a predominantly positive way, despite the fact that most of the recent academic studies imply an “unfulfilled dialogic promise” of the new media. This research also reveals the coexistence of two dialogue definitions and three roles assigned to the consulting firms regarding this topic. **Discussions and conclusions:** This research revealed “pragmatic dissonance” in organizations; on the one hand, dialogue is presented as a search for mutual understanding, but in practice any communicative exchange is deemed as dialogical. In addition, this research offers analytical categories for future studies about this topic.

KEYWORDS: dialogue; digital media; social networks; public relations; communications consulting.

RESUMEN

Introducción: El artículo analiza cómo perciben las empresas multinacionales de España y Latinoamérica el impacto de las tecnologías digitales en el diálogo con sus públicos y si consideran que los consultores de comunicación pueden ayudar a reducir la brecha entre normatividad académica y práctica profesional en este campo. **Metodología:** Tratándose de una perspectiva de investigación poco explorada, donde aún resulta

necesario construir categorías analíticas específicas, se realizaron 22 entrevistas en profundidad a altos ejecutivos de empresas multinacionales en 9 países del ámbito iberoamericano. **Resultados:** Las compañías perciben de manera predominantemente positiva el impacto de las tecnologías digitales sobre el diálogo organizaciones-públicos, a pesar de que las investigaciones académicas más recientes sugieren un “incumplimiento de la promesa dialógica” de los nuevos medios. El estudio también revela la coexistencia de dos definiciones de diálogo y tres roles asignados a las firmas consultoras en relación a esta temática. **Discusión y conclusiones:** La investigación detecta una “disonancia pragmática” en las organizaciones: por un lado, se presenta el diálogo como búsqueda de entendimiento mutuo, pero en la práctica se considera como dialógico cualquier intercambio comunicativo. Además, la investigación ofrece categorías analíticas para futuros estudios sobre el tema.

PALABRAS CLAVE: diálogo; medios digitales; redes sociales; relaciones públicas; consultoría de comunicación.

CONTENTS

1. Introduction: the dialogue between organizations and publics in the digital era. 2. A view of Spain and Latin America. 3. Research questions. 4. Methodology. 5. Results. 5.1 Impact of digital transformation on the dialogue between organizations and publics. 5.2 Lines of arguments around the impact of technology on dialogue. 5.3 Dialogue concepts. 5.4 Role of public relations consultancy. 6. Discussions and Conclusions. 7. References.

Translation by **Carlos Javier Rivas Quintero** (University of the Andes, Mérida, Venezuela)

1. Introduction: the dialogue between organizations and publics in the digital era

The expansion experienced by digital communication technologies during the last 30 years has been accompanied by an expectation of greater dialogue between organizations and publics. This can be observed with particular clarity in the “dialogic theory of public relations” (Botan, 1997; Capizzo, 2018; Kent; Taylor, 1998; 2002; McAllister-Spooner, 2009; Pearson, 1989; Taylor; Kent, 2014b; Theunissen; Wan-Noordin, 2012).

The academic papers that developed this theoretical approach set the challenge of collecting dialogue principles grounded in ethics, philosophy, psychology and communication to explore the possibilities of implementing them into the construction of relations between organizations and publics. Furthermore, they sought to differentiate this perspective from the “two-way symmetrical model” by Grunig and Grunig (1992), arguing that it emphasized too much over procedural matters to implement strategies, while dialogue should be understood essentially as a communication based on ethical attitudes and principles. Dialogue, from this point of view, is a quality of relations and has as essential requirement the “orientation towards the other” grounded in values such as reciprocity and empathy (Kent and Taylor, 2002). As highlighted by Theunissen and Wan-Noordin (2012), this ethical nature of dialogue differentiates it from other forms of interaction.

With the emergence of the *World Wide Web* during the last years of the 20th century –and the subsequent development of *web 2.0* and *social media*– the authors of the dialogical theory spotted an important opportunity to implement those principles. The new communicative mediation structure seemed to be leaving behind a vertical world of a few addressers and millions of recipients to give rise to a more horizontal and participative environment. This potentiality perceived in the new media, which we will label as “the dialogical promise” of digital technology, has promoted a large number of researches about the dialogue between organizations and their different

publics on web sites, blogs and social networks. A study of Wirtz and Zimbres (2018) reviews the researches of this nature systematically.

Although the “dialogical promise” was very powerful during the transition into the new century, a certain sense of disappointment began to appear. An examination of the empirical investigations accumulated in the first decade of the 21st century about this topic concluded that the use of the Internet was “very poorly used” as a dialogic tool (McAllister Spooner, 2009, p. 321). More recently, other researchers have also concluded that organizations “fail to fully realize” of the dialogical potential of digital media (Sommerfeldt and Yang, 2018, p. 62).

An additional problem is that there is no consensus between the researchers regarding the concept of dialogue. As we have already mentioned, the authors of the “dialogical theory” define it as an ethical orientation towards mutual understanding (Kent and Taylor, 2002), but many empirical studies accept any “two-way communication exchange” as if it were dialogue, in other words, they “treat the presence of any interactive features or functions on organizations’ websites and social media accounts as evidence of a dialogic approach” (Sommerfeldt and Yang, 2018, p. 61). A third perspective, which we could consider intermediate, understands dialogue as the equivalent of conversation (e.g. Kelleher, 2009), in which the presence of a “personal tone” is the main characteristic in communication. Meaning that, from this perspective, any isolated or formal interaction can be neither deemed as dialogical, nor is ethical commitment towards the search of mutual understanding an indispensable requirement.

Even considering these conceptual differences, the non-compliance of the “dialogical promise” of the new media has appeared as a recurring observation over the past years. In fact, there are growing concerns about the unidirectional, reductionist and even manipulative uses of digital technology in public relations (Anderson, Swenson and Gilkerson, 2016; Avidar, Ariel, Malka and Levy, 2015; Kent, 2013, 2017; Kent, Sommerfeldt and Saffer, 2016; Macnamara, 2010; Moreno, Navarro, Tench and Zerfass,

2015; Miranda, Young and Yetgin, 2016; Robson and Sutherland, 2012; Smith, Smith y Knighton, 2018; Taylor and Kent, 2014a; Valentini, 2015).

Kent (2013), one of the important figures in the development of the dialogical theory in this field, describes the situation in these terms: “Because of social media technology, public relations professionals have regressed from our role as organization–public relationship builders and counselors, to marketers, advertisers, and strategic communicators” (p. 341). Additionally, in most of the current research works about social networks, the central interest lies in how to modify the perceptions of the audience through the networks, without the need of considering practices associated with dialogue (e.g., Dijkmans, Kerkhof, Buyukcan Tetik and Beukeboom, 2015; Etter, Ravasi and Colleoni, 2019; Kelleher, 2009; Kelleher and Miller, 2006; Rim and Song, 2016; Tsai and Men, 2017). Therefore, it should not be surprising the fact of critical views against public relations multiplying, stating that this activity only favors the most powerful ones (Jansen, 2017) and it is an abettor of a “commercial democracy” (Cronin, 2018).

2. A view of Spain and Latin America

Bearing in mind that studies about this topic have been focused on Spain or Latin America as separated fields, we were interested in studying both spaces, allowing both the overall view and the comparison between them. The socio-cultural space including both Spain and Latin America is known as the Ibero-American Community: a set of 22 countries that share cultural features and historical ties, and whose governments have established some official corporation mechanisms (SEGIB, 2019). The region can also be seen as an economic and corporate sphere where different private organizations with international scope operate (FIE, 2019). In the field of communication, various studies focus their analyses on Ibero-America, but none of them is committed to investigating the organization-

public dialogue (e.g. Beltrán Salmón, 2009; Jones, 1999; Krohling Kunsch, 2013; Oller Alonso and Tornay Márquez, 2016; Salas Forero, 2011; Sierra Caballero and Moreno Domínguez, 2008; Ugarte, 2012).

On another note, it is important to mention that the relation between “organizations and publics” is a prominent theoretical category in the discipline of public relations, but both “organizations” and “publics” are abstractions: they refer to complex collective entities and allow a diversity of cases. When studying them empirically, some delimitation of reality becomes essential. In Spain, for example, a research conducted by Aced Toledano and Lalueza (2018) was focused on the IBEX 35 companies. The important role of these 35 companies in the Spanish social and economic life is undeniable; therefore, their communication practices with the environment are a matter worthy of attention. Then, the fact that the communication of these companies on blogs, Facebook and Twitter has been essentially classified as a “monologue” is remarkable (Aced Toledano and Lalueza, 2018, p. 1.270).

The fact that social networks are being used in a “monologue” manner by organizations to disseminate their messages has become a recurring observation in Spain. This observation has been made, for example, in 120 museums in the country (Capriotti and Pardo Kuklinski, 2012), non-governmental organizations (Marfil Carmona, 2014), autonomous parliaments (Pineda Martinez and Casteñada, 2014), specific and sensitive industries such as nuclear energy (Cobos, 2017), etc. By interviewing communication managers in highly reputable Spanish companies, a study concluded that the dialogue with stakeholders continues to be a central challenge for these executives (Medina Aguerrebere and Buil Gazol, 2016). Moreover, when collecting the perceptions of professionals in interactive agencies in Spain, it has been observed that the organizations are driven by different interests and approaches in their interactions with users, among which dialogue is simply deemed as a tactic among others (Ponti y Domingo, 2014).

The studies about the same topic in Latin America, although they address the issue from multiple angles, tend to present similar conclusions. In addition, these studies use various strategies to undertake the topic in a wide and diverse region; for example, Capriotti, Zeler and Oliveira (2019) opted to select a sample of 157 companies leading the rankings of corporate reputation in Brazil, Mexico, Argentina, Colombia, Chile and Peru. After analyzing the communication of these companies on Facebook, they conclude that they “maintain a unidirectional and not a dialogical approach” (p. 1.094).

The studies have not been focused exclusively on private companies. A research about parliaments on social media, for example, shows that these institutions limit themselves to using networks to disseminate information and that there are “few advancements in the creation of deliberative and participatory spaces on social platforms” (Giraldo Luque, Villegas Simón and Carniel Bugs, 2017). On another note, strategies implemented on social media by local governments of MERCOSUR have not achieved a significant response in the arising of citizens’ opinions, which “highlights the one-way nature” of communication (Gálvez Rodríguez, Sáez Martín, García Tabuyo and Caba Pérez, 2018).

Surveying professionals in public relations has been another methodological way chosen by researchers. The main project that follows this approach is the *Latin American Communication Monitor* (Navarro, Moreno and Zeffass, 2018), which in its most recent version surveyed 803 professionals from 18 countries in the region. They were asked, among other things, about how successful they consider the use of social networks for organizational purposes has been. As a result, the professionals showed a “cautious optimism” (p. 12). If we delve into what variables this optimism bases on, we notice that the best rated aspect by these professionals is “interaction”, understood as “answering questions” and “providing services”, that is: behaviors much more rudimentary than the dialogue ethically oriented and with attitudinal basis introduced by the dialogical theory in public

relations. In fact, the very study perceives a “lack of appropriate structures, cultures and strategies for participatory ways of communications on social networks” (p. 12).

In sum, organizations and publics interact through social networks, blogs, websites, apps and other digital communication technologies; but this interaction does not have the characteristics of the “dialogue” foreseen in the theory of the last years of the 20th century and the first ones of the 21st century. During that time, when the Internet expansion was going through its earliest stages, the dialogical prospect intended using the new media, with their broad range of possibilities for bi-directionality and horizontality, to facilitate empathy and other ethical precepts linked to a normative conception of dialogue; expectation that has not been materialized. In the public relations academic discipline, the ideal image of organizations and publics taking advantage of digital transformation to understand themselves better on issues of common interest still remains as a *desideratum*, while the registered empirical evidences do not show important advancements in this direction yet.

3. Research questions

The studies mentioned in the previous section coincide with one point: the “dialogical promise” of the new media has not been fulfilled. But this observation, more and more frequent in recent years, emerges from the academic realm and it usually bases on the examination of the functionalities and interactions generated by companies on social networks. The surveys conducted among professionals have not investigated directly if organizations perceive the same thing. This is the central interest of our research: In what ways do they think digital technologies have an impact on the dialogue with their target publics? What arguments are they currently using to either positively or negatively assess the impact that digital

technology has on dialogue? And finally, what do organizations understand by dialogue?

In a complementary manner, we will address a research gap regarding public relations consulting companies (also known as “communication consultant agencies”). The firms committed to this activity are advisers and agents of large organizations in their engagement with their stakeholders. Although consulting firms have been studied from different perspectives (Buil Gazol and Rodríguez Salcedo, 2017; Casals and Lalueza, 2014; Gutiérrez García and Rodríguez Salcedo, 2009; Lalueza, 2010; Miquel, López and Gil, 2018), the role of these companies regarding dialogue is still an unexplored topic.

Our interest lies in knowing if consultants –due to their external position in regards to the organization and their reputation as experts– are entitled to bridge the gap between the academic normativity and the professional practice. As we have already mentioned, there is advocacy of an ethical concept of dialogue from this normativity (based on the “orientation towards the other” and the search for understanding), while in practice, the tendency has been deeming any communicative interaction as dialogue. The fact that consultants can contribute to the reconciliation of both stances will depend, among other things, on organizations assigning them that mediating role between theory and practice. Therefore, we wonder: What role should public relations consultant agencies comply, according to organizations, to improve the dialogue with stakeholders?

4. Methodology

We conducted 22 in-depth interviews to multinational Ibero-American companies listed in the corporate reputation ranking elaborated by the Corporate Reputation Business Monitor (ES: MERCO, 2019). This methodological decision was established due to the phase in which the

study of the topic is: there are no previous researches focused on the relation between dialogue and digital technology in the field of multinational companies in the region, which makes the examination of analytical categories and the construction of a first panorama on the matter necessary.

Previous works in the field of communication show that Ibero America can be deemed as an ambit with common socio-cultural characteristics relevant to this research (see section 2). On another note, the multinational companies' category has been selected because it gathers a set of actors with high economic and social impact, connected to the globalization processes and to the digitalization of communications. The recognition that the *MERCO* ranking companies have (MERCO, 2019) as highly reputable companies implies the establishment of systematic communication processes and channels with their stakeholders.

A purposive sampling was implemented (Koerber and McMichael, 2008) based on two substantive representation criteria: diversity of economic sectors and countries of operation. With these criteria the resulting sample was composed of companies from 12 sectors and it encompassed all the countries of the Ibero-American Community. It is important to mention that the sample included both the companies that provide products and services to the final customer and other companies as well. Taking into consideration the difference –both cultural and the economic incomes– between Europe and Latin America, half of the interviews were conducted in Spain and the other half in Latin America to notice possible contrasts between both fields (table 1).

All the interviews were conducted with the leading manager in charge of the institutional relations of the company or with an executive (with equal or higher rank) designated by the organization as the most suitable person for the interview. For us to have access to this management level in these multinational companies, we had the support of two organizations that contributed by contacting and engaging companies: The Ibero-American

Business Foundation (FIE | ES: *Fundación Iberoamericana Empresarial*) and the KREAB communication consultant agency.

Table 1. *Composition of the sample.*

1. Number of companies for each economic sector:

Great consumption	3	Technology	2
Oil and gas	3	Transport	2
Banks	2	Automotive	1
Energy	2	Cement	1
Infrastructure	2	Chemical industry	1
Insurance	2	Telecommunication	1

2. Number of companies in the sample which are present in each country of Ibero-America

Colombia	20	Costa Rica	11
Mexico	20	El Salvador	11
Brazil	18	Uruguay	11
Spain	18	Venezuela	11
Chile	17	Bolivia	8
Peru	17	Guatemala	8
Argentina	16	Nicaragua	8
Panama	16	Andorra	6
Portugal	15	Paraguay	6
Dominican Republic	14	Honduras	4
Ecuador	12	Cuba	3

3. Places where the interviews were conducted:

Spain	11
Latin America (Panama: 3; Argentina: 2; Colombia: 2; Bolivia: 1; Mexico: 1; Peru: 1; Ecuador: 1)	11

Source: authors' own creation with data collected from MERCO (2019) for the classification by sectors and from the websites of the companies to quantify the countries of operation.

Basing on the four research questions, we developed a semi-structured questionnaire. For the research question “*What do organizations understand by dialogue?*” three fundamental possibilities were identified using the bibliography presented in the introductory section of this article. We have elaborated answer options to reflect each of them (table 2). The questionnaire was reviewed by 9 public relations specialists, one from each

country where the interviews were conducted. All the reviewers have at least 10 years of experience in communication analysis and consultancy for multinational companies. Taking their suggestions into consideration, we constructed the final questionnaire. These very specialists received training for the use of the questionnaire and formed the team of interviewers.

Table 2: Dialogue definitions and theoretical bases that gave rise to the three answer options in the questionnaire.

Answer Options	A. “Any exchange of specific messages (for example, a complaint or a question that receives an answer).”	B. “Any kind of conversation.”	C. “Communication oriented towards mutual understanding.”
Theoretical Foundation	It is the broadest conception of this term and it does not take into consideration attitudinal elements in subjects (beyond the predisposition of saying something and replaying]. A concept that Sommerfeldt and Yang (2008) criticize as “Any two-way communication exchange” (p. 61)	By including the word “conversation”, we add a level a familiarity between the parties and the continuance of the interactions as defining elements (Kelleher and Miller, 2006).	In this definition of dialogue the “orientation towards the other” is taken for granted (Kent and Taylor, 2002), it is grounded in normative precepts such as respect and empathy. Its ultimate goal is the agreement between parties for the strengthening of relations.
Types of Definition	“Operational” definitions of dialogue		“Ethical” definition of dialogue

Source: own elaboration.

The surveys transcription was analyzed through the combination of two strategies. On the one hand, we followed the stages of the Grounded Theory as Charmaz (2006) introduced them: an initial coding (we compared the pieces of information with each other to discover analytical categories) and a focused coding (we implemented the most significant and common categories in an extensive way to the whole corpus). On the other hand, for the closed questions case, we conducted a quantitative analysis to detect

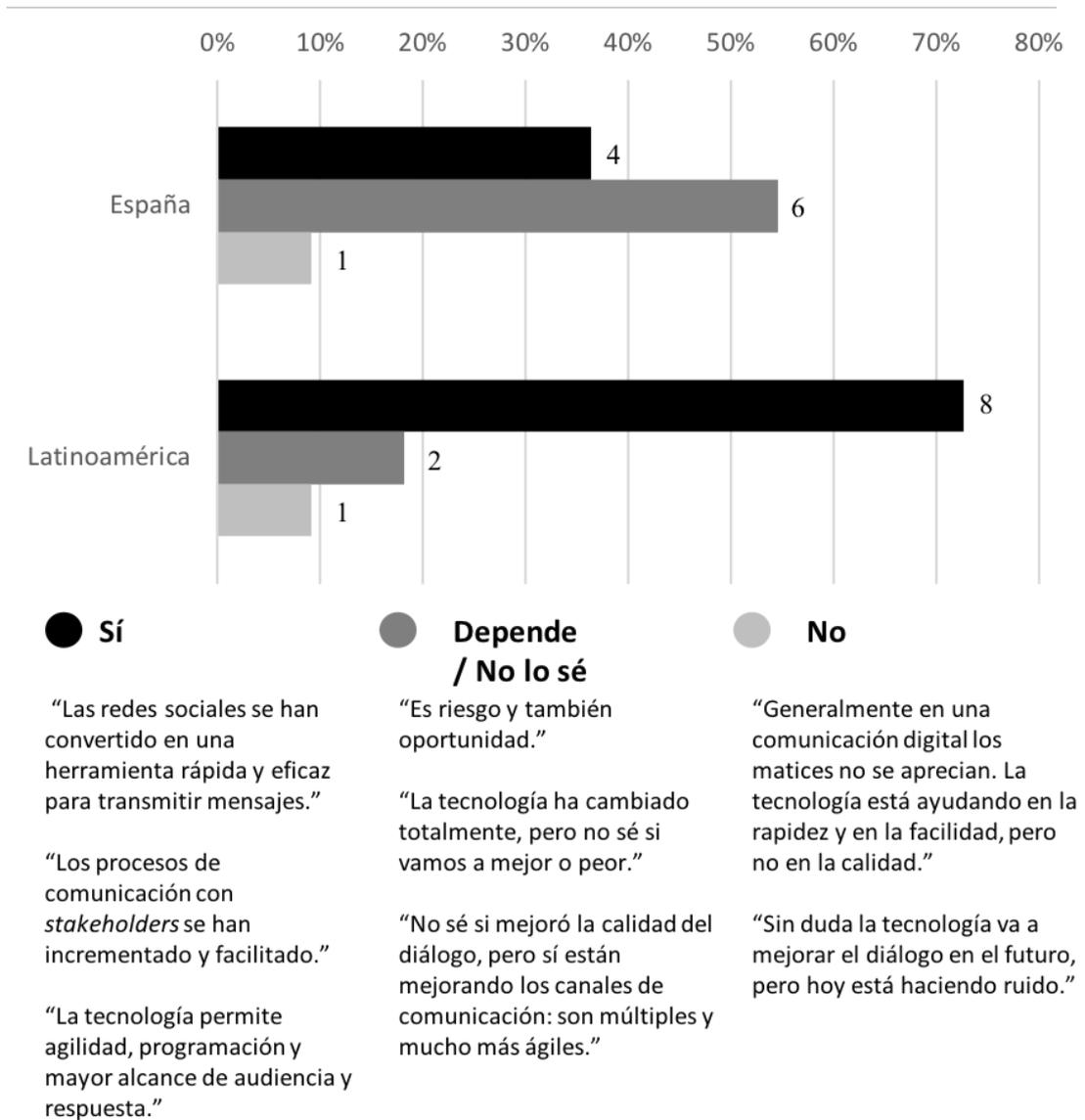
possible trends. The result of both coding and analysis procedures was approved by inter-rater reliability among the 9 interviewers to ensure concordant reliability (Gaitán and Piñuel, 2010, p. 112).

5. Results

5.1. Impact of digital transformation on dialogue between organizations and publics

It is striking that 55% of those who were interviewed perceived as positive the impact of digital technology on the quality of dialogue, while only 9% perceived it negatively. Although the sample of companies does not represent the universe of organizations probabilistically, and the purposes of this study are exploratory, the breadth of this gap implies an interesting topic for future research. The gap is greater in Latin America (73% positive vs. 9% negative) than in Spain (36% positive vs. 9% negative). In addition to presenting these data, graphic 1 shows the number of people surveyed who answered “It depends” or “I do not know” and also includes some quotes that illustrate each of the answers.

This predominantly positive perception differs from the researches mentioned in the bibliographical review. Although these studies are grounded in a positive premise about the dialogical potential of the new media, they conclude that this potential has not been materialized in practice. Instead, for organizations the “dialogical promise” of the new media still remains: most of the executives perceive that technology is, actually “helping improve the quality of dialogue”.



Graphic 1: Is technology helping dialogue improve? Why? Perceptions about the impact digital technology has on the quality of dialogue between organizations and publics.

Source: own elaboration.

5.2. Lines of arguments around the impact of technology on dialogue

The ones who perceived the impact of digital technology on the organizational dialogue positively underpinned their stances by giving

different arguments. The content analysis process explained in the methodology (see section 4), led us to observe the formation of 9 important categories that allow classifying these arguments:

- a) Immediacy: Exponential time reduction in communicative interaction.
- b) Bi-directionality: Each person and group being part of the organizational environment can truly be an addresser and interact communicatively with the organization.
- c) New channels: Multiple simultaneous communication channels allow choosing those more appropriate depending on the circumstances, needs and preferences.
- d) New actors: The number of actors participating in the communication flows with the organization is growing.
- e) Monitoring: The possibility of identifying, systematizing and reporting the communicative interaction with stakeholders through IT means.
- f) Effectiveness: Systems to transmit and monitor the interactions facilitate the arrival of the message to the recipient to produce the desired effect by the sender.
- g) 24 hours: Reduction in the restrictions of days and schedules to establish the interactions between organizations and publics.
- h) Transparency: Vital information that was traditionally “guarded” by the organization can now go public easily. Therefore, the organization is driven to maintain a more ethical behavior and to build more open relations with their stakeholders.
- i) Programming: The organization can establish IT guidelines to decide in advance when, how and who to send messages in an automated way.

Following the same methodology, the arguments of the interviewees who answered neither positively nor negatively were grouped into two categories, meaning those who offered conditional responses (such as “it depends”) or claimed not knowing the answer.

- a) Ambivalence: Communication digital technologies have “two sides”: these can either facilitate or hinder dialogue; they produce both opportunities and risks. In other words, these are used in a positive and a negative way and neither of these ways currently prevails over the other.
- b) Uncertainty: The speed and magnitude of technological changes do not allow distinguishing the direction in which this transformation is channeled. The following answer from an interviewee serves as an example: “technology has changed completely, but I don’t know if it is for better or for worse.”

Finally, the minority who answered in negative terms regarding the impact of technology on dialogue, based on arguments that can be classified in two thematic areas.

- a) Impersonality: In digitally mediated communication, the possibility of perceiving a wide set of communicative nuances that comprise the quality of the dialogical relation is reduced. With this premise, for example, one of the interviewees said: “Technology is promoting speed and ease, but not the quality of dialogue.”
- b) Misinformation: Dialogue processes are negatively influenced by the ease with which “poorly informed” individuals and groups on a topic can express and share data and opinions quickly, informally and with great reach.

5.3. Dialogue concepts

In the previous sections we described how most of the interviewees considered that digital media development has a positive influence on the dialogue between organizations and publics. When we explored what underpins this belief, we have noticed that patterns such as immediacy, bi-directionality of new media and the multiplication of channels are perceived as “improvements” in dialogue. However, for the minority who did not share this vision, dialogue neither improves with the speed of communications nor with the interactive possibilities of the media. Clearly, these people base on a different conception of dialogue: they have other expectations associated with this word.

Anticipating the possibility of there being different conceptions among the executives, we asked them what they understood by dialogue. To this end, we offered the three options explained in the methodological section (table 2). When being faced with this closed question (choosing between three dialogue concepts), 8 out of 10 interviewees chose the third option: “Dialogue is the communication aimed at mutual understanding”. This preference may be surprising if we compare it with the previous results (see sections 5.1 and 5.2). There, the predominant tendency of the interviewees was to implicitly identify any type of communicative interaction as dialogue, without seeking understanding being a requirement. In fact, when being faced with open questions that revolved around technology, the interviewees simply identified as an improvement in dialogue the immediacy of communications or the multiplicity of channels. But, when they faced a closed question, when the researcher offered three conceptual alternatives for dialogue, the same people preferred to lean towards the most ethical and attitudinal alternative: “seeking mutual understanding”. Although this tendency is clear in both Latin American and Spanish companies, it is stronger in the former group.

In addition to choosing one definition, the interviewees had the possibility of expanding or justifying their choice. The analysis of these justifications shows that the concept of dialogue contains a tension between

normative and descriptive elements. We selected three phrases from the executives that illustrate this fact:

- *“Although dialogue should be oriented to understanding, it is true that many times it is just a conversation”.*
- *“The concept of dialogue is more aspirational [sic] than effective. I think that when the word dialogue is used, it is more than ‘speaking and listening’; it is a little more finalist. It is not just any interaction. I think the word aspires to more”.*
- *“Dialogue as orientation towards understanding is the objective in this area [Institutional relations]. In other areas of the company, for example in Customer Service, there are conversations that are just that: conversations”.*

5.4. Role of public relations consultancy

The objective of collecting organizational perceptions about the role of consultants is to explore if consultancy companies could bridge the gap between academic normativity and professional practice, seeking to reconcile different perspectives on dialogue. This will depend on, among other things, the fact that organizations (customers) perceive consultancy companies with that expectation. That is why we asked the interviewees: what role should public relations consultancy companies play to improve the dialogue between organizations and their publics?

The qualitative analysis of the responses shows the predominance of three basic expectations that we have labeled as follows: “to be radars”, “to be companions” and “to be intermediaries”. In none of the answers given by the interviewees there was the expectation of consultants achieving a bridging between normativity and practice. The executives neither show an explicit interest in the ethical-normative conception of dialogue that prevails

in the academic world nor see consultants as potential allies to connect that conception with professional practice.

Hereunder, we expand each one of the three roles assigned to consultancy companies and illustrate them with some quotes from the interviewees. It is important to mention that there were no differences about this topic between the interviews conducted in Spain and those in Latin America: the three roles emerged in both segments of the sample with the same frequency.

(a) To be “radars”

It is expected that, taking advantage of their external role to the organization and their knowledge of multiple customers and sectors, consultants can detect new trends, topics and actors in the organizational environment, identifying opportunities and threats to dialogue through stakeholders:

“A consultancy company has the virtue of being a bit alien, uncontaminated by what happens daily in the company and has the experience from other clients who can enrich their own work”.

“Their role is to detect opportunities for open and fluid dialogue; help maintain that market reading that we do not have sometimes because we are within the company”.

For this role, there is an expectation of consultancy companies establishing reference frameworks that combine practices and patterns from multiple organizations:

“They have to become a reference framework for good practices. Through meetings and benchmarking, to create a current that helps companies become aware of new issues; to be benchmarks; to help, to leverage, to try to generate a movement”.

“We are linked to a sector, but a series of problems arise when we step outside. Consultancy companies give you the capacity to anticipate and widen your view”.

(b) To be companions

This role consists in working together with the organization during the different stages that compose the strategic communication cycle: from the diagnosis and the elaboration of plans to the implementation and evaluation of the results.

“Advising in terms of messages, channels, frequency, natural and potential allies, etc.; strategic communication consultancy agencies must provide continuous and close support”.

“...To facilitate the strategic communication of messages, elaborating an appropriate narrative to this end, along with tools and platforms that help achieve the established goals”.

(c) To be intermediaries

In addition to detecting patterns and supporting the communication plans, it is expected that consultancy companies be the ones implementing the communication processes in some cases, operating as intermediaries between the organization and some publics.

“They have a pivot role between the public and private world”.

“To me, agencies are professional intermediaries to interact and communicate properly in a very open world”.

“I think that their role is to build road maps for the private sector to reach society and vice versa. To help both sides find common spaces for this dialogue”.

6. Discussions and Conclusions

The analysis of 22 in-depth interviews conducted with senior executives of multinational companies in Spain and Latin America allowed us to have an initial understanding of a relatively unexplored topic: the point of view organizations have about the “dialogical promise” of digital media. It also provided analysis categories for more extensive future researches on the topic.

An important finding is that the reliance on that promise is still relevant. A large majority of those interviewees consider that digital media (social networks, blogs, websites, mobile apps, and others) are helping improve the dialogue between organizations and publics. As aforementioned in the review of the literature, the academic studies are demonstrating that the interactions on these media bear no resemblance to the constituent components of dialogue. Therefore, there is a clear contrast between those studies and the discourse of the big organizations we have studied; a discourse in which the idea that “technology promotes dialogue” continues to be a vigorous concept.

Naturally, determining if the new media contribute to dialogue will depend a lot on what is deemed as dialogue. For this reason, we delved into what the definition the interviewees use to underpin their opinions is. As a result, we have noticed the coexistence of two levels in the conceptualization of dialogue: an implicit and an explicit one. The implicit level was revealed through the questions in which we did not ask interviewees for a definition of dialogue directly. For example, when the executives were talking about the influence of technology, we noticed that “immediacy” and “channels multiplication” were perceived as dialogical improvements themselves. As we have seen, “programming” is even presented as an IT virtue in favor of dialogue; a stance that ignores the subjectivity and the personal bond that have been traditionally deemed as constituent elements of dialogue. All in all, at this implicit level, almost any exchange of messages can be considered to be dialogical: for example, a

customer who asks for a piece of information and receives a standardized response from an organization.

However, when the interviewees were asked directly what they understood by dialogue, and they had the possibility of choosing their concept from a set of options, then they tended to choose a much more strict definition, linked to ethical precepts. Therefore, dialogue emerged as a “communication aimed at understanding”. Furthermore, by given them the opportunity of expanding their responses, the executives tended to reveal the tensions between the normative and descriptive aspects that the notion of dialogue entails.

The “pragmatic dissonance” concept, coined by Núñez Ladevéze and Pérez Ornia (2003) to refer to the mismatch between normative representations and effective behaviors, may be useful to understand this phenomenon. Explicitly, those who were interviewed identified as dialogical those communications in which both sides seek mutual understanding; but they implicitly deem as dialogical almost any online interaction that their organizations carry out with their stakeholders.

It is in this context in which we have wondered about communication consultants. The question was if they, in their role of experts and as external agents to organizations, were entitled to play a role in bridging the gap between normativity and practice. Although there may be several necessary conditions for it, we understand that a basic requirement is organizations assigning them that role. Investigating if this could be the case, we have perceived that they do not have such expectations, but they do expect consultancy companies to be “radars”, “companions” and “intermediaries” for organizations in their relation with strategic publics. Therefore, any attempt to bridge the gap between normativity and practice through the consulting activity would be enhanced if it were carried out through these three fundamental roles. Future researches could also examine other conditions necessary for the exercise of this role in consultancy.

Finally, the study suggests possible differences and similarities between the Spanish and the Latin American fields worthy of greater attention. Optimism regarding the influence of digital technology on the dialogue processes was significantly higher in the Latin American interviews than in the Spanish ones. On another note, the tendency to explicitly define dialogue in ethical terms was also higher in Latin America. Therefore, a greater degree of “pragmatic dissonance” can be assumed for the organizations in that region. Regarding similarities, the strong resemblance between the Spanish and the Latin American companies when expressing their expectations about the role of consultancy companies stood out.

7. References

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. *El profesional de la Información*, 27(6), 1270-1280. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.10>

Anderson, B., Swenson, R., & Gilkerson, N. (2016). Understanding Dialogue and Engagement Through Communication Experts' Use of Interactive Writing to Build Relationships. *International Journal of Communication*, (10), 4095-4118. <https://experts.umn.edu/en/publications/understanding-dialogue-and-engagement-through-communication-exper>

Avidar, R., Ariel, Y., Malka, V., & Levy, E. C. (2015). Smartphones, publics, and OPR: Do publics want to engage? *Public Relations Review*, 41(2), 214-221. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.019>

Beltrán Salmón, L. R. (2009). Comunicación para la democracia en Iberoamérica: Memoria y retos de futuro. *Perspectivas de la Comunicación*, 1(1), 145-158.

- Botan, C. (1997). Ethics in strategic communication campaigns: The case for a new approach to public relations. *Journal of Business Communication*, 34(2), 188-202.
<https://doi.org/10.1177/002194369703400205>
- Buil Gazol, P. y Rodríguez Salcedo, N. (2017). Las consultoras de comunicación en Cataluña: 25 años de creación de espacios para el diálogo. *Doxa*, (24), 37-54. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n24a2>
- Capizzo, L. (2018). Reimagining dialogue in public relations: Bakhtin and open dialogue in the public sphere. *Public Relations Review*, 44(4), 523-532. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.07.00>
- Capriotti, P., Zeler, I., & Oliveira, A. (2019). Dialogic communication 2.0. Analysis of interactions in Latin American organizations. *Revista Latina de Comunicación Social*, (74), 1094-1113.
<http://www.revistalatinacs.org/074paper/1373/56en.html>
- Capriotti, P., & Pardo Kuklinski, H. (2012). Assessing dialogic communication through the Internet in Spanish museums. *Public Relations Review*, 38(4), 619-626.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.05.005>
- Casals, E. y Lalueza, F. (2014). ¿Tamaño o flexibilidad? Estructura organizativa de las consultoras de relaciones públicas en España. *Sphera Publica*, junio (número especial), 135-162.
<https://pdfs.semanticscholar.org/b4df/769cdf878ef830c13b54b3991f37b825b29f.pdf>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. SAGE.
- Cobos, E. (2017). La energía nuclear en España y el bien común: el diálogo como propuesta comunicativa para la aceptación social. *RUTA Comunicación*, (8), 27-44.

<https://revistes.uab.cat/rutacom/article/view/n8-cobos>

Cronin, A. (2018). *Public Relations Capitalism. Promotional Culture, Publics and Commercial Democracy*. Palgrave Macmillan.

Dijkmans, C., Kerkhof, P., Buyukcan Tetik, A., & Beukeboom, C. (2015). Online conversation and corporate reputation: A two-wave longitudinal study on the effects of exposure to the social media activities of a highly interactive company. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 20(6), 632-648. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12132>

FIE (2019). *Fundación Iberoamericana Empresarial*.
<http://iberoamericanaempresarial.org/>

Etter, M., Ravasi, D., & Colleoni, E. (2019). Social Media and the Formation of Organizational Reputation. *Academy of Management Review*, 44(1), 28-52. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0280>

Gaitán, J. A. y Piñuel, J. L. (2010). *Técnicas de Investigación en Comunicación Social. Elaboración y registro de datos*. Síntesis.

Gálvez Rodríguez, M. M., Sáez Martín, A., García Tabuyo, M., & Caba Pérez, C. (2018). Exploring dialogic strategies in social media for fostering citizens' interactions with Latin American local governments. *Public Relations Review*, 44(2), 265-276.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.03.003>

Giraldo Luque, S., Villegas Simón, I., & Carniel Bugs, R. (2017). Compared and longitudinal study about the use of social networks in parliaments of America and Europe (2010-2017). *Revista Latina de Comunicación Social*, (72), 1.278-1.299.
<http://www.revistalatinacs.org/072paper/1219/69en.html>

Grunig J. y Grunig, L. (1992). Models of public relations and communication, en Grunig, James (Ed.). *Excellence in public relations and communication management*, (pp. 285-325). Lawrence Erlbaum.

- Gutiérrez García, E. y Rodríguez Salcedo, N. (2009). 50 años de Relaciones Públicas en España. De la propaganda y la publicidad a la gestión de la reputación. *Doxa*, (9), 13-33.
<https://doi.org/10.1111/jcc4.12132>
- Jansen, S. C. (2017). *Stealth Communications: The Spectacular Rise of Public Relations*. Polity Press.
- Jones, D. (1999). Investigaciones en España sobre la comunicación iberoamericana. *Comunicación y Sociedad*, (35), 229-268.
- Kelleher, T. (2009). Conversational Voice, Communicated Commitment, and Public Relations Outcomes in Interactive Online Communication. *Journal of Communication*, 59(1), 172-188.
<https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2008.01410.x>
- Kelleher, T., & Miller, B. (2006). Organizational Blogs and the Human Voice: Relational Strategies and Relational Outcomes. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2), 395-414.
<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2006.00019.x>
- Kent, M. (2013). Using social media dialogically: Public relations role in reviving democracy. *Public Relations Review*, 39(4), 337-345.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.07.024>
- Kent, M. (2017). Principles of Dialogue and the History of Dialogic Theory in Public Relations, en X. Chen (Ed.), VV AA, *Prospect of Public Relations Science*. Peking University Press.
- Kent, M., Sommerfeldt, E., & Saffer, A. (2016). Social networks, power, and public relations: Tertius lungens as a cocreational approach to studying relationship networks. *Public Relations Review*, (42), 91-100.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.08.002>

- Kent, M., & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public Relations Review*, 24(3), 321-334. [https://doi.org/10.1016/s0363-8111\(99\)80143-x](https://doi.org/10.1016/s0363-8111(99)80143-x)
- Kent, M., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21-37. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X)
- Koerber, A., & McMichael, L. (2008). Qualitative Sampling Methods: A Primer for Technical Communicators. *Journal of Business and Technical Communication*, 22(4), 454-473. <https://doi.org/10.1177/1050651908320362>
- Krohling Kunsch, M. (Coord.) (2013). *La comunicación en Iberoamérica: políticas científicas y tecnológicas, posgrado y difusión de conocimiento*. Ciespal.
- Laluzza, F. (2010). ¿Qué ofrecen las consultoras de relaciones públicas a sus clientes? Análisis de los sitios web de las principales agencias del sector en España, en M. C. Carretón y E. Ordeix (Coords.), VV AA, *Las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento*, (pp. 201-219). AIRP.
- Macnamara, J. (2010). Public relations and the social: How practitioners are using, or abusing, social media. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 11(1). <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/13968/1/2009008279.pdf>
- Marfil Carmona, R. (2014). Las redes sociales como vía para la escucha activa y el diálogo en la comunicación organizacional de las ONG, en *III Congreso Internacional Sociedad Digital, Asociación Científica de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, (pp. 46-60).

- McAllister Spooner, S. (2009). Fulfilling the dialogic promise: A ten-year reflective survey on dialogic Internet principles. *Public Relations Review*, 35(3), 320-322. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.03.008>
- Medina Aguerrebere, P. y Buil Gazol, P. (2016). La figura del dircom como generador de diálogo y reputación con los stakeholders. *Sphera Publica*, 1(16), 77-94.
- MERCO (2019). *Monitor Empresarial de Reputación Corporativa*. <http://www.merco.info/es/>
- Miquel, S. López, L. y Gil, S. (2018). Radiografía de las consultoras de comunicación en España: perfil profesional, estructura y actividad. *Revista Latina de Comunicación Social*, (73), 478-503. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1266>
- Miranda, S., Young, A., & Yetgin, E. (2016). Are social media emancipatory or hegemonic? Societal effects of mass media digitalization in the case of the SOPA discourse. *MIS Quarterly*, 40(2), 303-329. <https://doi.org/10.25300/misq/2016/40.2.02>
- Moreno, A., Navarro, C. Trench, R., & Zerfass, A. (2015). Does social media usage matter? An analysis of online practices and digital media perceptions of communication practitioners in Europe. *Public Relations Review*, 41(2), 242-253. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.006>
- Navarro, C., Moreno, A., & Zerfass, A. (2018). Mastering the dialogic tools: Social media use and perceptions of public relations practitioners in Latin America. *Journal of Communication Management*, 22(1), 28-45. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2016-0095>
- Núñez Ladevéze, L. y Pérez Ornia, J. R. (2003). Programación infantil en la televisión española. Inadecuación entre la oferta y la demanda. *Telos*, (54), 102-113.

- Oller Alonso, M. y Tornay Márquez, M. C. (2016). *Comunicación, Periodismo y Género. Una mirada desde Iberoamérica*. Egregius.
- Pearson, R. (1989). *A theory of public relations ethics* (Tesis doctoral). Ohio University, USA.
- Pineda Martínez, P. y Castañeda, A. (2014). Comunicación dialógica y ciberparlamentos españoles. *Sphera Publica*, junio (número especial), 44-63.
<http://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/download/197/168>
- Pont, E., & Domingo, D. (2014). Developing public relations 2.0: Practitioners' perceptions on the implementation of interactive communication strategies. *Public Relations Review*, 40(3), 559-561.
<http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.04.001>
- Rim, H., & Song, D. (2016). How Negative Becomes Less Negative': Understanding the Effects of Comment Valence and Response Sidedness in Social Media. *Journal of Communication*, 66(3), 475-495.
<https://doi.org/10.1111/jcom.12205>
- Robson, P., & Sutherland, K. (2012). Public relations practitioners and social media: Themes in a global context, en M. Sison y M. Sheehan (Eds.), VV AA, *Refereed Proceedings of the World Public Relations Forum 2012*, (pp. 103–107). World Public Relations Forum/Public Relations Institute of Australia.
- Salas Forero, C. P. (2011). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. *Signo y Pensamiento*, XXXI(59), 234-346.
- SEGIB (2019). *Secretaría General Iberoamericana*. <https://www.segib.org/>
- Sierra Caballero, F. y Moreno Domínguez, J. M. (Eds.) (2008). *Comunicación y cultura en Iberoamérica: El reto de las políticas públicas en la sociedad global. Serie Comunicación política*. Visión Libros.

- Smith, B., Smith, S., & Knighton, D. (2018). Social media dialogues in a crisis: A mixed-methods approach to identifying publics on social media. *Public Relations Review*, 44(4), 562-573.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.07.005>
- Sommerfeldt, E., & Yang, A. (2018). Notes on a dialogue: twenty years of digital dialogic communication research in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 30(3), 59-64.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1498248>
- Taylor, M., & Kent, M. (2014a). Social Media in Public Relations: Reflections on Extending and Narrowing Relationships, en *Proceedings of the 7th International Forum on Public Relations and Advertising*, (pp. 11-19). Mahidol University.
- Taylor, M., & Kent, M. (2014b). Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 384-398. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956106>
- Theunissen, P., & Wan-Noordin, W. N. (2012). Revisiting the Concept 'Dialogue'. *Public Relations. Public Relations Review*, 38(1), 5-13.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.09.006>
- Tsai, W. H., & Men, L. (2017). Social CEOs: The effects of CEOs' communication styles and parasocial interaction on social networking sites. *New Media & Society*, 19(11), 1848-1867.
<https://doi.org/10.1177/1461444816643922>
- Ugarte, A. (2012). Comunicación y salud: hacia una agenda de investigación compartida para Iberoamérica. *Revista de Comunicación y Salud*, 2(1), 1-3.
- Valentini, C. (2015). Is using social media 'good' for the public relations profession? A critical reflection. *Public Relations Review*, 41, 170-177.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.009>

Wirtz, J. G., & Zimbres, T. M. (2018). A systematic analysis of research applying 'principles of dialogic communication' to organizational websites, blogs, and social media: Implications for theory and practice. *Journal of Public Relations Research*, 30(1-2), 5-34.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1455146>

AUTHORS:

Andrés Shoai

He has a Master's Degree in Sociology and Political Science from the Latin-American Faculty of Social Sciences (FLACSO Argentina). He is a PhD candidate in Social Communication at the CEU San Pablo University (Spain). He is currently part of the project: "From the culture of masses to social media: media convergence in the digital society" (Ref. CSO2016-74980-C2-1-R. Main Researchers: Luis Núñez Ladevéze and Tamara Vázquez Barrio). He has been associate professor of "*Opinión Pública*" (EN: Public Opinion) in the University of Buenos Aires (UBA, Argentina) and guest lecturer at the George Washington University (The United States). He participated in the research project "The complexity ideology in the contemporary social theory" from the Research Institute Gino Germani (Ref. UBACyT 20020110100169). He has been Director Partner of the *Mora y Araujo* Communication Group, firm committed to researching public opinion and the counseling in strategic communication in Latin America.

andres.shoai@ceu.es

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2750-755X>

Luis Núñez Ladevéze

He has a PhD in Law. He is Professor of the UCM excedente, Emeritus Professor of the USP-CEU, where he led the Institute of Studies

in Democracy. He is coordinator of the Doctoral Program in Social Communication. He was counselor of the Coordination Council of Universities. He is founder and president of the editorial council of the *Doxa comunicación* Magazine. He is part of councils in another 20 magazines; he leads the researchers association of Communication and Infancy <http://www.infanciaycomunicacion.org>. He has thirty-six years of research work acknowledged by ANECA, five projects of the National Plan of I+D in the last decade. He is author of a large academic bibliography in which there are articles in the *Revista Latina de Comunicación Social*, *Revista de Estudios Políticos*, *REIS* and books in the CEPC, Tecnos, Ariel, Alianza Editorial, Akal, Tirant lo Blanch, Síntesis.

ladeveze@ceu.es

H - Index: 20.

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5684-9885>

Google Scholar:

<https://scholar.google.com/citations?user=Q7hUOb0AAAAJ&hl=es&oi=ao>

Luciano Elizalde Acevedo

He is Dean of the Faculty of Communication in the Austral University (Argentina). He has a PhD in Communication from the University of La Laguna (Canary Islands, Spain). He has a Master's Degree in Social Sciences, with orientation in Sociology (FLACSO Argentina). He has a Degree in Social Communication (Catholic University of La Plata). He is director of the Master's Degree in Communication Management in Organizations (MGCO), Austral University. He is Professor of the subjects Public Matters and Crisis Communication and Theory of Communication (Master's Degree in Communication Management in Organizations, Austral University). He is full-time Titular Professor of Theory of Communication and Sociology of Public Communication (Degree in Social Communication, Austral University). He is an associated Researcher in the CONICET. He

has been a guest lecturer at the San Andrés University. He works in counseling and applied research in the corporate communication field and public affairs, especially in matters regarding crises. He has written books and is author of specialized articles for dissemination.

lelizalde@austral.edu.ar

6.4 Artículo en Profesional de la Información

Diálogo entre organizaciones y públicos en la era digital: la “promesa incumplida” de los nuevos medios y el discurso de la consultoría en España

Dialogue between organizations and publics in the digital era: the “unfulfilled promise” of new media and the consultancy discourse in Spain

Andrés Shoai

Universidad CEU San Pablo

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación

Paseo de Juan XXIII, 3. 28040 Madrid, España

andres.shoai@ceu.es

Artículo recibido el 23-10-2019

Aceptación definitiva: 03-04-2020

Resumen

La expansión de las tecnologías digitales de comunicación ha estado acompañada por el desarrollo de una “teoría dialógica” en las Relaciones Públicas, teoría que vio en los nuevos medios la potencialidad de implementar principios éticos sobre el diálogo a la comunicación entre organizaciones y públicos. El presente trabajo estudia la situación actual del tema desde dos puntos de vista: una revisión crítica de la bibliografía y un análisis del discurso de las 40 empresas más grandes de España en consultoría de Relaciones Públicas. Como resultado del primer componente, se destaca “la promesa incumplida” de los nuevos medios. El análisis del discurso consultor, por su parte, muestra la preferencia otorgada a la conversación y al *engagement* como conceptos alternativos, la persistencia del vínculo discursivo entre tecnología digital y procesos

dialógicos, así como la existencia de tres formas básicas que asume este vínculo. Se discuten implicaciones teóricas y prácticas de estos resultados.

Palabras clave

Relaciones Públicas; Comunicación; Consultoría; Diálogo; Internet; Redes sociales; Ética; *Engagement*; Conversación; Reputación; Teoría dialógica.

Abstract

The expansion of digital communication technologies has been accompanied by the development of a "dialogical theory" of Public Relations, a theory that saw in new media the potential to implement ethical principles about dialogue to communications between organizations and publics. This article studies the current situation of the subject from two points of view: a critical literature review and discourse analysis of the 40 largest public relations consulting companies in Spain. As a result of the first component, "the unfulfilled promise" of the new media is highlighted. The analysis of the consulting discourse, on the other hand, shows the preference given to conversation and engagement as alternative concepts, the persistence of the discursive connection between digital technology and dialogic processes, as well as the existence of three basic forms this connection assumes. Theoretical and practical implications of these results are discussed.

Keywords

Public Relations; Communication; Consultancy; Dialogue; Internet; Social media; Ethics; Engagement; Conversation; Reputation; Dialogic theory.

1. Introducción

Han transcurrido unos treinta años desde que internet empezara a penetrar y expandirse en el campo de las Relaciones Públicas, en un proceso de transformaciones que ha incluido la introducción de tecnologías como la *World Wide Web*, la denominada web 2.0 y los *social media* en el trabajo de los profesionales. En la década de 1990, mientras este proceso apenas empezaba, surgió una teoría en el campo de las Relaciones Públicas, conocida como la “teoría dialógica” (**Kent; Taylor**, 1998; 2002). Quienes desarrollaron esta perspectiva buscaron diferenciarla del modelo simétrico bidireccional de **Grunig y Grunig** (1992), argumentando que éste enfatizaba demasiado cuestiones procedimentales para implementar estrategias, mientras que el diálogo debía entenderse esencialmente como una comunicación fundamentada en actitudes y principios éticos. El diálogo es “un producto, más que un proceso” (**Kent; Taylor**, 1998, p. 323) y forma parte constitutiva de las relaciones. Al mismo tiempo, la teoría dialógica estableció un vínculo importante entre sus propios preceptos y el desarrollo de los medios digitales, debido al potencial que observó en las nuevas tecnologías.

Partiendo de este antecedente, nuestro trabajo se plantea dos objetivos:

-realizar una revisión crítica de la bibliografía disponible sobre el enfoque dialógico en la disciplina de las Relaciones Públicas, empezando por “la promesa digital-dialógica” (producida alrededor del cambio de siglo) y llegando hasta la actualidad. Los resultados de esta revisión se reportan en las secciones 2 a 5;

-contrastar empíricamente la importancia otorgada al diálogo y su articulación con la tecnología digital en la práctica de las Relaciones Públicas, analizando para este objetivo el discurso de 40 empresas que asesoran en esta materia a las organizaciones más grandes de España.

Los resultados de esta indagación se resumen en la sección 6. Finalmente, se discuten algunas implicaciones de los hallazgos (sección 7).

2. Principios dialógicos de las Relaciones Públicas

Aunque las Relaciones Públicas han sido denominadas “ciencia del diálogo” (Xifra, 1999), es importante destacar que entre las perspectivas teóricas que alberga la disciplina, hay una específicamente dedicada a conocer y aplicar los principios dialógicos a la actividad profesional. Este conjunto de estudios académicos, originados mayormente en el ámbito anglosajón, se ha propuesto recoger principios sobre el diálogo enraizados en la ética, la filosofía, la psicología y la comunicación para explorar la posibilidad de aplicarlos a la construcción de relaciones entre organizaciones y públicos (Botan, 1997; Capizzo, 2018; Kent; Taylor, 1998; 2002; McAllister-Spooner, 2009; Pearson, 1989; Taylor; Kent, 2014b; Theunissen; Wan-Noordin, 2012).

El eje central de estos principios es “la orientación hacia el otro”, es decir, la convicción de que el diálogo implica un esfuerzo para reconocer el valor intrínseco del otro como un fin en sí mismo. Esta línea de pensamiento desafía límites establecidos entre dos posturas históricas dentro de la disciplina. Por un lado, responde al imperativo de lograr procesos más efectivos para las organizaciones (algo frecuentemente asociado a la tradición norteamericana), pero comparte con la “escuela europea” la intención de

“conciliar los intereses de la organización y los públicos, de manera que exista un entendimiento y una confianza entre ellos” (Castillo-Esparcia, 2009, p. 49).

El pensamiento de Buber (1970) constituye una de las principales fuentes usadas por esta teoría de las Relaciones Públicas. Según este

filósofo y teólogo, en el lenguaje humano se pueden distinguir dos actitudes fundamentales:

-tomar al interlocutor como objeto (Buber resume esta actitud en la combinación de palabras “yo-ello”);

-entender al otro como un igual (“yo-tú”)

Esta última actitud, dice, es la única que permite el desarrollo de las verdaderas identidades y relaciones de las personas. Las ideas de Buber, basadas en “la reciprocidad, el compromiso y la apertura” (**Kent; Taylor**, 2002, p. 22) han servido como piedra angular del pensamiento dialógico en las Relaciones Públicas, y están profundamente vinculadas a la empatía como cualidad fundamental de los interlocutores. Como explica Míguez-González, para un diálogo efectivo es necesario

“que los participantes entiendan, además del tema que se debate, el significado que tiene este tema para el otro, en su contexto y en su visión del mundo” (**Míguez-González**, 2009, p. 147).

Son diversas las fuentes que han influido en el desarrollo de la teoría dialógica de las Relaciones Públicas:

-la ética discursiva de **Habermas** (1984; 1987), un ideal comunicativo basado en el reconocimiento de la validez intersubjetiva de los enunciados;

-la psicoterapia de **Rogers** (1992), que enfatiza la importancia de la empatía y una “consideración positiva incondicional” hacia el paciente como requisito para la relación terapéutica;

-los desarrollos teóricos sobre el diálogo en el campo de la comunicación relacional (**Johannesen**, 1990; **Stewart** 1978), son ejemplos de otras fuentes importantes.

Más recientemente, se han usado las ideas del filósofo y crítico literario **Bakhtin** (1981) para explorar cómo la teoría dialógica puede ayudar a las organizaciones a participar de manera efectiva en conversaciones públicas (**Capizzo**, 2018).

En cuanto a la introducción del abordaje dialógico al campo de las Relaciones Públicas, Ron Pearson puede considerarse como el pionero. En su tesis doctoral (**Pearson**, 1989) se propone construir una teoría ética de las Relaciones Públicas y para ello analiza tres posturas epistemológicas:

-en la primera (objetivismo), la organización es “la que sabe” y trata de que el público vea las cosas desde su punto de vista;

-en la segunda (relativismo), las Relaciones Públicas se convierten en una práctica sofista;

-en la intersubjetividad, finalmente, las Relaciones Públicas se entienden como diálogo.

En este marco, y usando argumentos filosóficos, Pearson concluye que

“las Relaciones Públicas son éticas en la medida que sean dialógicas” (**Pearson**, 1989, p. 376)

y desarrolla una teoría en torno a esta idea. A una definición general de Relaciones Públicas (interacción entre organizaciones y públicos) le agrega una definición operativa, es decir, medible; ya que el diálogo es algo variable: puede darse en mayor o menor medida.

Casi una década después de la tesis de Pearson, el tema empezó a moverse hacia el centro de la disciplina. Esto empezó con estudios como el de **Botan** (1997), que aplicó las ideas de Pearson a las campañas de comunicación estratégica; pero sobre todo en un artículo de **Kent y Taylor** (1998), que causó un impacto notable en la disciplina. En este trabajo, la

evolución de la *World Wide Web* se presentó como una oportunidad para construir relaciones dialógicas, y se diseñó un conjunto de cinco principios para que las organizaciones usaran la Web de esa manera:

- bucle dialógico (permitir la retroalimentación de la audiencia);
- utilidad de la información (incluir información de valor para todos los públicos);
- generación de visitas repetidas (hacer que el sitio sea atractivo para que el visitante regrese);
- facilidad (lograr que el uso de la interfaz sea intuitivo);
- finalmente, lo que llamaron la conservación de visitantes (cuidar los hipervínculos que pueden desviar a los visitantes fuera del sitio).

Cuatro años después de ese artículo, notando “la creciente omnipresencia” del diálogo como concepto en las Relaciones Públicas y la necesidad de “reducir la ambigüedad que rodea a este término”, **Kent y Taylor** (2002, p. 21) identificaron cinco premisas generales sobre el tema y las ofrecieron como principios para una teoría dialógica de las Relaciones Públicas. Estos principios son:

- reciprocidad (aceptación de la interdependencia entre organizaciones y públicos);
- cercanía (presencia compartida y constante en el tiempo);
- empatía (atmósfera de apoyo y confianza mutuos);
- riesgo (predisposición a aceptar la propia vulnerabilidad y posibles consecuencias imprevistas);
- compromiso (participación en conversaciones honestas dirigidas al entendimiento mutuo).

3. Auge y caída de la promesa “digital-dialógica”

Desde el cambio de siglo, la evolución de la perspectiva dialógica en las Relaciones Públicas ha estado estrechamente vinculada al tema de la tecnología digital. Esto no es casual. En una etapa muy temprana del desarrollo de internet, cuando las nuevas herramientas aún generaban confusión entre académicos y profesionales, Kent y Taylor notaron que

“la Web tiene gran potencial como medio de comunicación dialógica”
(**Kent; Taylor**, 1998, p. 331).

A fin de cuentas,

“de todos los canales de mediación comunicativa disponibles para el profesional de las Relaciones Públicas, la *World Wide Web* es la que más se acerca al ideal interpersonal” (**Kent; Taylor**, 2002, p. 31).

Por esta razón, pensaron que internet podría jugar un rol clave para transferir la noción de diálogo (originalmente concebida para la interacción entre individuos) al campo de las relaciones mediadas entre entidades colectivas complejas, como son las organizaciones y los públicos.

Capriotti y Moreno (2007) nos ayudan a entender el escenario que tomó forma en aquellos años al distinguir dos maneras básicas de abordar la interactividad en la Web: la difusión informativa y la construcción de relaciones. Evidentemente, estos autores ubican la perspectiva dialógica de **Kent y Taylor** (1998) dentro del segundo grupo. La idea de usar los medios digitales para generar diálogo y construir relaciones adquirió mayor relevancia a medida que internet iba ganando terreno: una estructura de pocos emisores y millones de receptores parecía quedar atrás, mientras tomaba forma un mundo más horizontal e interactivo donde cualquier usuario podía ser un participante más activo, relevante y crítico (**Shoai**, 2018). Además, la aparición de la web 2.0 y las redes sociales parecían intensificar esta transformación, ya que –tal como destacan Xifra y Grau, “la función relacional” es “inherente a cualquier red social” (**Xifra; Grau**, 2010,

p. 173). Así, los principios dialógicos fueron usados extensivamente para evaluar las interacciones de las organizaciones con los públicos en estos nuevos entornos.

Sin embargo, una década después de que **Kent y Taylor (1998)** publicaran su influyente modelo, una revisión de las investigaciones generadas desde entonces (**McAllister-Spooner, 2009, p. 321**) notó que el uso de la web como herramienta de diálogo era “muy pobre”. Más recientemente otros investigadores también han concluido que las organizaciones “fallan en usar plenamente” el potencial dialógico de los medios digitales (**Sommerfeldt; Yang, 2018, p. 62**). Por ejemplo, **Capriotti, Carretón y Castillo-Esparcia (2016, p. 98)**, considerando la interactividad en la web como una “piedra angular” para construir diálogos, notaron los bajos niveles de interacción que generan los grandes museos internacionales de arte en sus espacios web.

Pero el problema podría ser aún más grave: mientras la evidencia de que internet se esté usando como medio de diálogo es escasa, en muchos estudios podemos encontrar preocupaciones sobre usos unidireccionales, reduccionistas e incluso manipuladores de la tecnología digital en las Relaciones Públicas (**Anderson; Swenson; Gilkerson, 2016; Avidar et al., 2015; Kent, 2013; 2017; Kent; Sommerfeldt; Saffer, 2016; Macnamara, 2010; Moreno et al., 2015; Miranda; Young; Yetgin, 2016; Robson; Sutherland, 2012; Smith; Smith; Knighton, 2018; Taylor; Kent, 2014a; Valentini, 2015**).

Según Kent,

“debido a la tecnología de las redes sociales, los profesionales de las Relaciones Públicas hemos retrocedido desde nuestro rol como constructores y consejeros de relaciones entre la organización y los públicos, hasta convertirnos en comerciantes, publicistas y comunicadores estratégicos” (**Kent, 2013, p. 341**).

Por otro lado, en gran parte de los trabajos actuales de investigación, el interés central está en cómo modificar las percepciones del público a través de las redes, sin necesidad de considerar el diálogo (**Dijkmans et al.**, 2015; **Etter; Ravasi; Colleoni**, 2019; **Kelleher**, 2009; **Kelleher; Miller**, 2006; **Rim; Song**, 2016; **Tsai; Men**, 2017). Así, no debería sorprendernos que las visiones críticas en contra de las Relaciones Públicas también se multipliquen, argumentando que esta actividad sólo favorece a los más poderosos (**Jansen**, 2017) y es cómplice en una “democracia comercial” (**Cronin**, 2018).

4. La promesa dialógica en España

Una revisión de la bibliografía sobre el contexto español nos muestra que la “promesa incumplida” de los medios digitales, tal como se ha detectado en estudios internacionales (sección 3), se repite específicamente en este país. Por ejemplo, al analizar cómo las empresas del *Ibex 35* comunican su Responsabilidad Corporativa en sus sitios web, **Capriotti y Moreno** (2007, p. 89), notaron que estos sitios asumen una función “unidireccional/expositiva”. Diez años después, investigando en blogs, *Facebook* y *Twitter* la comunicación de las empresas que conforman ese mismo índice *Ibex 35*, **Aced-Toledano y Lalueza** (2018, p. 1270) calificaron la actividad digital de las grandes compañías españolas como un “monólogo”.

Por otra parte, diez entrevistas en profundidad a dircoms de empresas de máxima reputación en España, lanzó como resultado que el diálogo con los *stakeholders* sigue constituyendo un desafío central (**Medina-Aguerreberre; Buil-Gazol**, 2016). Al recoger las percepciones de ejecutivos en agencias interactivas españolas, **Ponti-Aragón y Domingo** (2014) observaron que en la interacción con los usuarios, las organizaciones están motivadas por diversos intereses y enfoques, entre

los cuales el diálogo es reportado simplemente como una táctica entre otras.

Los trabajos que llegan a este tipo de conclusiones no se limitan a las empresas privadas. Por ejemplo, **Pineda-Martínez y Castañeda** (2014, p. 44) analizaron si los “ciberparlamentos” españoles han implementado procesos dialógicos con la ciudadanía en internet. Su principal hallazgo es que la mayoría de ellos “no ofrecen espacios para el diálogo en internet” y que su uso de las redes es “predominantemente unidireccional”. Un estudio de 120 museos españoles llegó a la conclusión de que estas instituciones culturales usan la tecnología 2.0 de manera “monológica” (**Capriotti; Pardo-Kuklinski**, 2012, p. 619). Poniendo el foco en tres casos de ONGs, **Marfil-Carmona** (2014, p. 57) notó que, a pesar de cambios importantes en su lenguaje, estas entidades se limitan a implementar una “difusión en red” y no han logrado “dinámicas reales” de diálogo. Por su parte, **Cobos-Urbina** (2017) nota el desconocimiento de la opinión pública española respecto a la energía nuclear y lo atribuye a la incapacidad de implementar procesos dialógicos por parte de las organizaciones que se dedican a esa actividad.

5. El diálogo como un desafío para la consultoría de comunicación

Los ejemplos expuestos en la sección anterior sugieren que, en términos generales, las organizaciones no han aumentado visiblemente su capacidad dialógica a pesar de los preceptos teóricos que ofrece la disciplina de las Relaciones Públicas y aún teniendo a su disposición los medios digitales desarrollados en los últimos treinta años. Por lo tanto, ayudar a las organizaciones a revertir esta situación podría entenderse como un desafío para aquellas firmas cuya actividad central es asesorar en materia de Relaciones Públicas e intermediar entre las organizaciones y su entorno. Por eso, y moviéndonos hacia el segundo objetivo de nuestra

investigación, nos enfocaremos en un actor específico: las consultoras de Relaciones Públicas.

Según datos de la CNAE, en España existen 516 empresas dedicadas a la consultoría de Relaciones Públicas (**Miquel-Segarra; López-Font; Gil-Soldevilla**, 2018). La actividad tiene sus antecedentes a mediados del siglo XX, pero es con la instauración del régimen democrático que empieza a crecer aceleradamente (**Gutiérrez-García; Rodríguez-Salcedo**, 2009). Aunque no hay un conocimiento sistemático y acumulado sobre la consultoría de Relaciones Públicas en España, algunos estudios puntuales describen ciertos aspectos de su desarrollo, indagan sobre la estructura de las consultoras y detectan algunas tendencias clave. Esto se ha hecho principalmente desde el campo académico (**Buil-Gazol; Rodríguez-Salcedo**, 2017; **Casals; Lalueza**, 2014; **Costa-Sánchez, Túñez-López; Míguez-González**, 2019; **Gutiérrez-García; Rodríguez-Salcedo**, 2009; **Lalueza**, 2010; **Miquel-Segarra; López-Font; Gil-Soldevilla**, 2018) y también desde las asociaciones que agrupan profesionales y empresas del sector (*Adecec*, 2008; *Dircom*, 2010; 2015).

Al revisar esta bibliografía, podemos ver tres tendencias que resumen los cambios más específicos del sector:

En primer lugar, las empresas prefieren llamarse “consultoras de Comunicación” en lugar de “agencias de Relaciones Públicas”. Según los estudios disponibles, este cambio puede explicarse por varios factores. Uno de ellos es que la comunicación permite mayor amplitud de acción estratégica y la preferencia por este concepto no sólo se observa en las consultoras, sino en los órganos internos de las organizaciones, que pasaron de ser “gabinetes de prensa” a “gabinetes de comunicación” (**Almansa-Martínez**, 2011). Este cambio está acompañado por una porosidad creciente en las fronteras disciplinares que separan a las Relaciones Públicas de otros campos. Además, debe mencionarse cierta “mala prensa” que ha recibido la profesión de las Relaciones Públicas a lo

largo de los años y que explica parcialmente por qué las empresas prefieren otro nombre.

La segunda tendencia destacable es la transformación digital como un contexto de cambios permanentes y acelerados que suponen para las agencias “un reto a su capacidad de adaptación” (**Costa-Sánchez; Túñez-López; Míguez-González**, 2019, p. 1).

En tercer y último lugar, es importante enfatizar la omnipresencia que ha adquirido la reputación corporativa como objetivo que persiguen las consultoras para sus clientes. Construir y proteger este activo intangible suele presentarse como la “esencia” que define a estas firmas. En síntesis, las palabras comunicación, digitalización y reputación marcan las tendencias fundamentales del sector.

Pero ¿qué hay en relación con el “diálogo”? En los estudios sobre la consultoría de Relaciones Públicas podemos ver algunas referencias al tema. En su análisis de los servicios ofertados por las consultoras en España, **Lalueza** toma como premisa que el diálogo es un “elemento crucial” en las Relaciones Públicas. Por este motivo, le llama “poderosamente la atención” que la mayoría de las consultoras españolas no hablen sobre el diálogo ni mencionen otros conceptos similares para describir su actividad (**Lalueza**, 2010, p. 212). El autor realiza esta observación específica en el contexto de un estudio más general sobre las consultoras (campos de actuación, estructuras organizativas, oferta de servicios, etcétera.). **Buil-Gazol** y **Rodríguez-Salcedo** (2017, p. 37), por su parte, en su historia de las consultoras de Relaciones Públicas en Cataluña, dicen que estas empresas llevan “25 años creando espacios para el diálogo”, pero no amplían este tema.

En síntesis, ninguna de las investigaciones mencionadas ha tomado el diálogo como eje central de su análisis. En la próxima sección se describe un trabajo que pretende dar un paso inicial que contribuya a llenar este vacío.

6. Análisis de la oferta de consultoría

En el vínculo entre grandes organizaciones y sus públicos de interés, las empresas consultoras en Relaciones Públicas pueden entenderse como un actor clave: operan como asesores estratégicos e intermediarios de comunicación entre ambas entidades. Pero su capacidad de facilitar procesos dialógicos (y reducir la brecha entre normatividad ética y práctica profesional) dependerá de cómo interpretan ellas mismas el concepto de diálogo, qué lugar le otorgan dentro su propia actividad y cómo lo articulan con el tema de la tecnología digital. Este es el interés que motiva la parte empírica de nuestra investigación.

6.1. Metodología

El abordaje está orientado por la perspectiva del análisis del discurso. Entendemos el discurso

“como práctica social, como una manera de hacer las cosas. Es un rasgo central y constitutivo de la vida social” (**Wood; Kroger**, 2000, p. 4).

Desde esta perspectiva, el discurso de las empresas consultoras está compuesto por todo lo que ellas “hacen” a través del lenguaje. Tal discurso es evidentemente un “macrocosmos” que solamente puede estudiarse haciendo inferencias desde un “microcosmos” empírico (**Alexander; Giesen**, 1987). Por eso hemos conformado un corpus de estudio con los contenidos web publicados por las 40 consultoras de Relaciones Públicas más importantes de España (*PRnoticias*, 2018) (tabla 1).

Tabla 1. Principales consultoras de Relaciones Públicas en España, ordenadas de mayor a menor facturación anual.

1. Llorente & Cuenca	15. Porter Novelli	29. Berbés y Asociados
2. Atrevia	16. Interbrand	30. Lina Ortas
3. Globally	17. Evercom	31. Text 100
4. Ketchum	18. Hill & Knowlton	32. Cariotipo MH5
5. Kreab	19. Coonic	33. ACH Cambre
6. Burson Marsteller	20. Nota Bene	34. Grayling + Huntsworth
7. Equipo Singular	21. Ogilvy Public Relations	35. Eurocofin
8. Estudio de Comunicación	22. Neolabels	36. Idex Ideas y Expansión
9. Apple Tree	23. Ogilvy & Mother	37. Best Relations
10. Tinkle	24. Planner Media	38. Mas Consulting Group
11. Edelman	25. Ulled y Asociados	39. Deva Com. Financiera
12. Marco de Comunicación	26. Torres y Carrera	40. MBN Comunicación
13. Román Asociados	27. Asesores PR y Comunicación	
14. CMG	28. Solsona Comunicación	

Fuente: *PRnoticias*, 2018

Estas empresas se fundaron entre 1964 y 2010, incluyen compañías de origen español (28) y extranjero (12), en conjunto están formadas por 1.712 profesionales y facturan unos 190 millones de euros al año. Aunque no podemos determinar con exactitud a cuántos clientes brindan sus servicios, podemos inferir que son varios cientos de organizaciones de primera magnitud (*Scopen*, 2017).

De los contenidos que publican online hemos extraído dos elementos que tienen en común: los textos de auto-presentación y la descripción de sus servicios. Hemos generado 80 documentos que suman un total de 165 páginas. Al ser textos publicados por las empresas para promocionarse y ganar nuevos clientes, entendemos que estos contenidos están contruidos pensando en todo aquello que las organizaciones españolas (potenciales clientes) valoran y esperan de una consultora.

Hay dos razones que nos llevan a enfocar la investigación en los sitios web de las consultoras. En primer lugar, entendemos que estas firmas tienden a enunciar aquello que los potenciales clientes (sobre todo,

grandes organizaciones) valoran. Por lo tanto, al ser una intersección entre oferta y demanda, el discurso promocional puede entenderse como un indicador de la realidad que deseamos conocer. Por ejemplo, si en su oferta de servicios las consultoras priorizan tácticas persuasivas para aumentar la reputación (por encima de un diálogo orientado al entendimiento), entonces podemos suponer que en buena medida es así como las organizaciones entienden su propia necesidad.

En segundo lugar, consideramos que el análisis de este discurso permite reducir un sesgo muy frecuente en estudios que usan entrevistas a profesionales. En tales estudios, los sujetos investigados están condicionados por la presencia del investigador, un factor que tiende a interferir de manera significativa cuando las preguntas versan sobre temas éticos. Por ejemplo, después de entrevistar a profesionales de Relaciones Públicas, **Macnamara** (2010, p. 10) notó que ellos preferían responder “con lo que el investigador u otros quieren oír” o con “aquello que les permitía proyectar una mejor imagen”. Teniendo en cuenta este problema, nuestra estrategia consiste en investigar materiales creados por las empresas con objetivos externos a nuestra investigación. A través del discurso, las consultoras actúan en el mundo: construyen y presentan su propia identidad, tratan de captar clientes, promueven su propio crecimiento y, en ese camino, ayudan a reproducir (o modificar) determinados valores, prácticas y estructuras sociales.

La inquietud general de esta investigación fue plasmada en tres preguntas específicas. Aunque no agotan el tema ni mucho menos, sirven como punto de partida en la línea de investigación que planteamos:

P1: ¿Qué términos prefieren usar las empresas consultoras españolas de Relaciones Públicas para referirse al diálogo?

Entendemos que las referencias al diálogo pueden hacerse a través de varios términos, cada uno de los cuales tiene sus propias connotaciones. Utilizando un diccionario de sinónimos (*El país*; Santillana, 2019), hemos

construido una lista de palabras con significados cercanos (conversación, plática, charla, tertulia, coloquio, discusión, debate, negociación) y hemos incluido también la palabra *engagement*, que según **Johnston y Taylor** (2018) es un concepto de naturaleza dialógica que actualmente ocupa un lugar clave dentro de la disciplina. Además, hemos contemplado toda la familia de palabras para cada término (por ejemplo, además de “diálogo” hemos incluido “dialogar”, “dialogamos”, etc.)

P2: ¿En qué contextos tienden a usar los “conceptos dialógicos” estas consultoras?

Con esta pregunta buscamos saber si las empresas tienden a usar los conceptos dialógicos para describir su propia identidad o si, por el contrario, estos términos aparecen asociados a actividades en su oferta de servicios. Por otra parte, nos interesa saber en qué áreas de actuación profesional (o sea, de los servicios ofertados) dichos conceptos tienen mayor presencia. Enfatizaremos en especial la comparación entre la comunicación digital y otras áreas de servicio.

P3: ¿Qué formas de articulación entre diálogo y tecnología digital presenta el discurso de estas empresas?

Mediante un análisis cualitativo, pretendemos sistematizar los enunciados donde las empresas vinculan los conceptos dialógicos al tema de las tecnologías digitales de comunicación, con el objetivo de detectar cuáles son las principales formas de vinculación entre ambos tópicos que aparecen en el discurso de las empresas.

Las primeras dos preguntas se responden mediante un análisis cuantitativo frecuencial (cantidad de consultoras que mencionan cada palabra clave en cada contexto de interés), siguiendo las pautas descritas por **Piñuel-Raigada y Gaitán-Moya** (2010). La tercera pregunta, que necesita un análisis cualitativo, se responde siguiendo las etapas de la Teoría fundamentada (*grounded theory*) según la presenta **Charmaz**

(2006). En las tres partes de la investigación se utilizó el soporte del programa informático *Atlas.ti*.

6.2. Resultados

6.2.1. Uso de los conceptos dialógicos

Tres de cada cuatro empresas consultoras mencionan al menos uno de los conceptos dialógicos en los textos analizados. Considerando la importancia crítica asignada al diálogo desde la teoría, el segmento de empresas que llama la atención es la minoría restante; es decir: una de cada cuatro firmas consultoras es capaz de describir su propia identidad y los servicios que ofrece sin acudir a ninguno de los conceptos dialógicos.

Analizando por separado el uso de cada concepto, vemos una clara preferencia por el concepto de “conversación” (figura 1), término que tiene sus propias connotaciones: mientras el diálogo implica una voluntad planificada de entendimiento mutuo (**Taylor; Kent**, 2014b), la conversación se caracteriza por un intercambio informal y espontáneo (**Kelleher; Miller**, 2006). En segundo lugar, se destaca el *engagement*, concepto que como ya hemos mencionado, ha ganado relevancia en los últimos años y que hace referencia al grado de interacción del público con los mensajes que emite la organización. Al igual que el concepto de conversación, la idea de *engagement* tampoco pone el énfasis en la voluntad de entendimiento compartido sobre un tema, sino en la interacción misma.

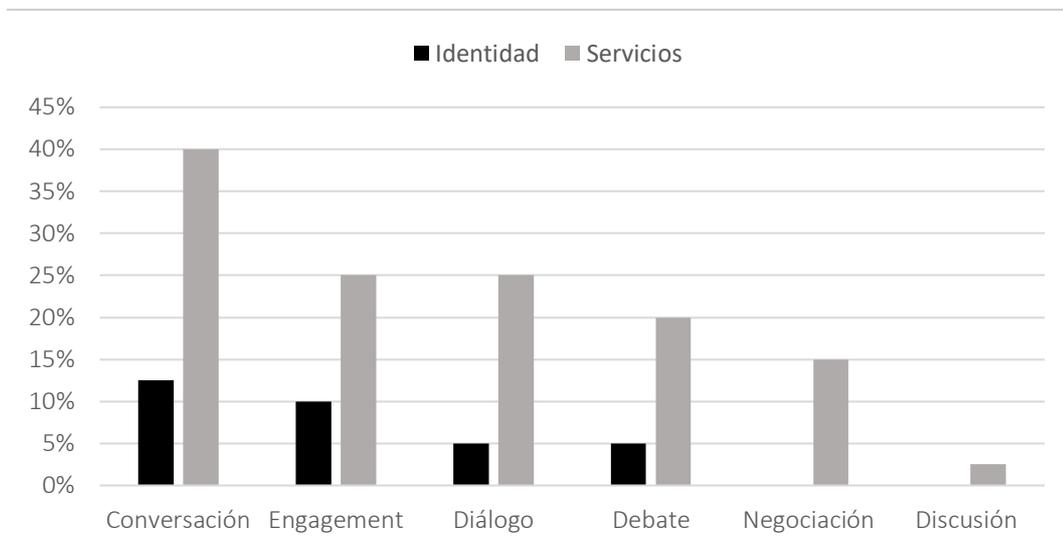


Figura 1. Porcentaje de consultoras que utilizan los conceptos dialógicos para presentar su identidad y sus servicios.

6.2.2. Contextos de uso

Como hemos mencionado, la teoría dialógica de las Relaciones Públicas recalca que el diálogo está fundamentado en una variable actitudinal: “la orientación hacia el otro” (ver sección 2) y no puede reducirse a una receta, un conjunto de procedimientos ni funcionalidades tecnológicas. En otras palabras, aunque el diálogo se manifiesta en la manera de “hacer” las cosas, está en el “ser” de las personas y organizaciones. Desde este punto de vista resulta importante analizar el uso de los conceptos dialógicos por parte de las consultoras haciendo una comparación entre dos contextos: la presentación institucional, por un lado, y la descripción de los servicios ofertados, por el otro. Revisando los datos con esta premisa, se hace evidente el siguiente hecho: es mucho más frecuente que las empresas usen los conceptos dialógicos para describir algún servicio que para presentar su propia identidad (figura 1).

Por otra parte, si discriminamos los diversos servicios ofertados, podemos observar que estos conceptos se usan con mayor frecuencia para

describir los servicios de comunicación digital. De hecho, de las diez grandes áreas de servicio, la comunicación digital es la única donde la cantidad de consultoras que usan conceptos dialógicos supera la mitad de la muestra (23 de 40). Esta área incluye servicios como manejo de redes sociales, monitoreo digital, creación de webs, aplicaciones, trabajo con *influencers*, optimización en motores de búsqueda, etcétera. Por otra parte, si comparamos los servicios digitales respecto a todos los demás servicios agrupados, puede notarse nuevamente la fuerte asociación entre lo dialógico y lo digital (figura 3). Por ejemplo, el porcentaje de empresas que utiliza la palabra “conversación” en la descripción de sus servicios digitales, es el doble que en los nueve servicios restantes agrupados.

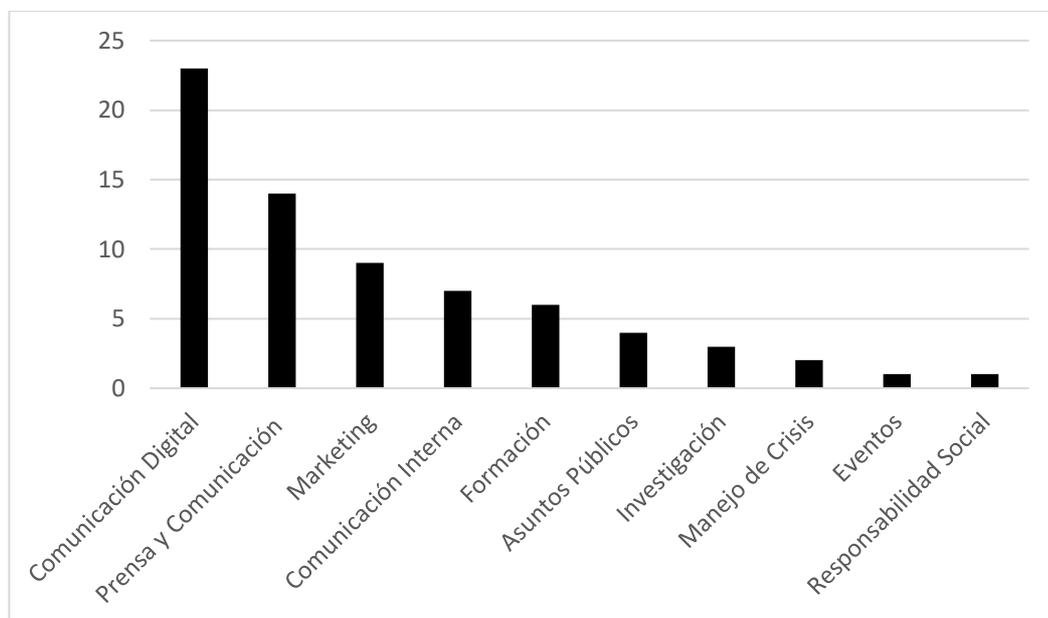


Figura 2. Cantidad de consultoras que utilizan los conceptos dialógicos para describir los servicios que brindan.

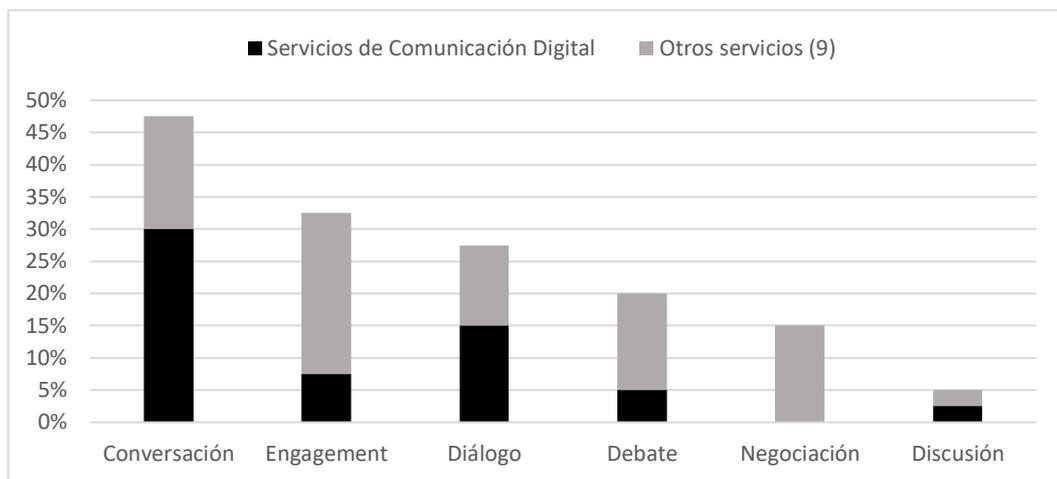


Figura 3. Porcentaje de empresas consultoras que utilizan cada concepto dialógico para describir sus servicios.

Si tomamos cada servicio de consultoría por separado y observamos la frecuencia con que se usan conceptos dialógicos para describirlos, emergen matices más específicos (figura 4). En la comunicación digital, área cuyos sub-servicios ya hemos descrito, se observa una clara inclinación por el uso del concepto conversación. En el área de prensa y comunicación, que consiste en el tradicional “gabinete de prensa” (gestión de relaciones con periodistas), la palabra diálogo tiene preferencia, seguida por *engagement*. Por otra parte, el concepto *engagement* ocupa el primer lugar (seguido de conversación) en marketing, área que consiste en estrategias comerciales, posicionamiento de marcas y relaciones con el consumidor

Es importante mencionar que la máxima frecuencia de uso que alcanza un concepto dialógico para describir un servicio es de 30% (es decir, 12 de las 40 consultoras analizadas). En otras palabras, no hay ningún concepto dialógico que esté necesariamente asociado a la descripción de un servicio de consultoría en Relaciones Públicas.

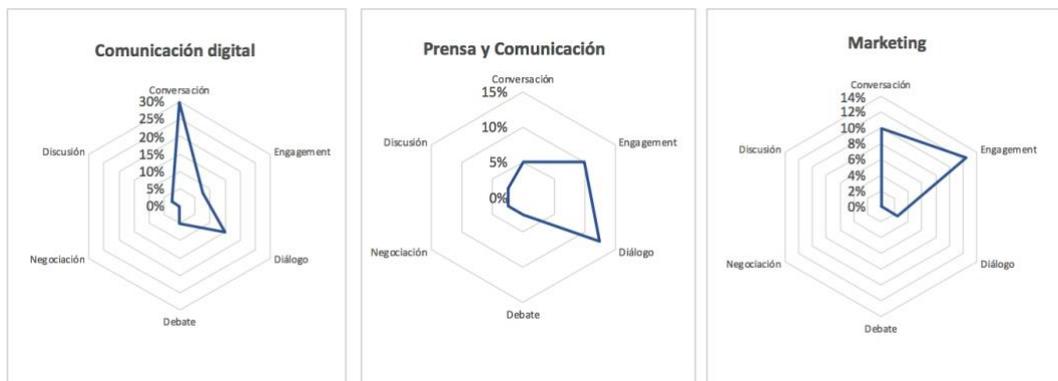


Figura 4. Porcentaje de consultoras que usan los conceptos dialógicos para presentar las tres áreas principales de servicio.

6.2.3 Articulación entre medios digitales y diálogo

En esta sección sintetizamos los resultados de un análisis cualitativo de los textos. Este análisis buscó responder a la tercera pregunta de investigación (¿Qué formas de articulación entre diálogo y tecnología digital presenta el discurso de las empresas consultoras?). Para responderla, se seleccionaron del corpus aquellos textos donde las consultoras hacen explícitamente vinculaciones entre estos dos temas; esto generó un nuevo corpus compuesto de 28 textos. Usando como abordaje metodológico la Teoría fundamentada (**Charmaz**, 2006), hemos seguido las etapas de codificación abierta, enfocada y axial. Como resultado, emergieron tres formas fundamentales de articulación entre los medios digitales y el diálogo. No son totalmente excluyentes entre sí, ya que en algunos textos pueden convivir de manera lógica, pero constituyen tres tipos de relación claramente diferenciables.

Aunque las tres formas de articulación están presentes en el corpus de estudio, la tercera forma (que llamamos “imperativo estratégico”) predomina claramente sobre las otras dos, tanto en la cantidad de veces que aparece dentro de los textos, como en la posición que el discurso consultor le otorga en sus estructuras jerárquicas de sentido.

a) El mito de la causalidad: los medios digitales como fuerza generadora de diálogo

La visión de la tecnología como fuerza generadora de diálogo aún subsiste en la práctica profesional de la consultoría, aunque las investigaciones académicas más recientes sugieren que es un “mito” (ver secciones 3 y 4). Algunas de las empresas aseguran que la tecnología “facilita” el diálogo (*Coonic*)¹ o lo “fomenta” (Marco de Comunicación). Se habla incluso de un “diálogo 2.0” (*Globally*). En términos generales, esta postura se puede sintetizar en la fórmula “a mayor tecnología digital, mayor diálogo”. Desde esta perspectiva, el rol de los consultores consiste en ayudar a las organizaciones a aumentar la implementación y uso de medios digitales de comunicación para generar mayores niveles de diálogo con sus públicos.

b) El enfoque ético: los medios digitales como entorno para la construcción de relaciones

La segunda forma de articulación entre medios digitales y diálogo consiste en entender aquellos medios como un entorno propicio para la implementación de principios éticos como la transparencia, la búsqueda del entendimiento y la construcción de relaciones de mutuo beneficio, todo esto a través de prácticas dialógicas. Por ejemplo, una de las empresas parte de la siguiente premisa: “Hablando se entiende la gente y en el ecosistema digital, más” (*Globally*). Otra firma destaca su propia “capacidad de entablar relaciones, dialogar de manera transparente con las distintas audiencias” (*Edelman*), presentando esta capacidad como un elemento importante en su oferta de servicios. En otras palabras, desde esta perspectiva el rol del

consultor consiste en poner en práctica preceptos éticos en (y a través de) el entorno digital para beneficiar tanto a la organización contratante como al entorno social.

c) El imperativo estratégico: la transformación digital obliga a construir y defender la reputación

Como mencionamos, de las tres categorías esta es la más difundida dentro del discurso analizado. Aquí la articulación entre medios digitales y diálogo se plantea en función a un tercer elemento: los objetivos de la organización. Según esta perspectiva, la rápida expansión de las tecnologías digitales plantea un escenario donde las organizaciones deben tomar determinadas medidas si quieren lograr sus objetivos. Aunque estos objetivos pueden ser muchos y variados, el más recurrente y valorado dentro de los textos que estudiamos es la reputación corporativa. El siguiente enunciado sirve como ejemplo:

“Las redes están llenas de riesgos, pero también de grandes oportunidades. Si escuchas con inteligencia, puedes convertir una crisis en un éxito de comunicación. Y un tema de conversación, en fortaleza de reputación” (*Llorente & Cuenca*).

En otras palabras, la pregunta es

“cómo participamos estratégicamente en esa conversación y conseguimos influir” (*Burson Marsteller*).

En esta perspectiva, las consultoras se presentan a sí mismas como el agente clave para que una organización pueda construir y proteger su reputación a través de conversaciones digitalmente mediadas. Las promesas en este sentido son numerosas: “Tenemos una metodología exitosa” conformada por cinco fases (*Lina Ortas*), “sabemos cómo convertir internet en la gran oportunidad” (*Deva*), etcétera. Las tácticas incluyen actividades tan variadas como “supervisar conversaciones” (*Text100*), implementar “campañas de *engagement*” (*CMG*), organizar “debates entre

influencers” (Evercom) y usar sistemas para monitorizar lo que sucede en las redes. En todos estos casos, el diálogo se entiende como un instrumento; el foco está en cómo la interacción comunicativa puede utilizarse para influir sobre las percepciones que tiene el público respecto a la organización.

7. Discusión y conclusiones

Los resultados de esta investigación muestran una “promesa” de diálogo asociada a los nuevos medios, promesa que adquirió un fuerte impulso en los primeros años del siglo XXI, pero que gradualmente se ha ido debilitando. Diversos estudios han mostrado que a pesar de su potencial, las tecnologías digitales no están asociadas a mayores ni mejores niveles de diálogo entre organizaciones y públicos. Después de observar este fenómeno en términos generales a través de una revisión crítica de las investigaciones, nuestro trabajo lo contrastó con el caso español mediante el análisis de un discurso: los textos promocionales de las consultoras de Relaciones Públicas, textos dirigidos a captar el interés de potenciales clientes, en su mayoría grandes organizaciones, donde se describen la identidad y los servicios de las consultoras. Como resultado hemos visto que este campo de actividad profesional sigue estableciendo una vinculación estrecha entre tecnología digital y procesos de diálogo, pero prefiere otros términos para referirse a estos procesos; sobre todo, el término preferido es “conversación”. Por otra parte, hemos visto que las conversaciones digitalmente mediadas tienden a ofrecerse como estrategia para lograr un objetivo clave: construir reputación para las organizaciones.

Existe una serie de relaciones entre los resultados obtenidos y las referencias teóricas e investigaciones contempladas al inicio de este artículo. Aunque estas relaciones pueden ser muchas y variadas, hay cuatro ámbitos que emergen como fundamentales y que pueden tener

implicaciones de relevancia para futuras investigaciones. A continuación, ampliamos estos cuatro puntos.

7.1. Distancia entre teoría y práctica

La revisión crítica de la bibliografía (secciones 2 a 5) muestra el lugar privilegiado que la teoría dialógica de las Relaciones Públicas otorgó desde sus inicios a las tecnologías digitales de comunicación. Además, revisando investigaciones tanto internacionales como españolas, vemos que treinta años después no hay evidencias de que estas tecnologías estén ayudando a implementar los “principios dialógicos” que propuso esa misma teoría. Tales principios –traídos desde la filosofía, la ética y la psicología al campo de las Relaciones Públicas– enfatizan la orientación actitudinal hacia “el otro”, la voluntad de entendimiento mutuo y la construcción de relaciones de largo plazo. Ninguno de los estudios recientes sugiere una asociación particular entre este ideario ético y el uso efectivo de los nuevos medios.

En la siguiente parte de la investigación (sección 6) observamos esta distancia entre normatividad ética y práctica profesional, según se manifiesta en el discurso de las empresas consultoras de Relaciones Públicas en España. La importancia central otorgada al diálogo desde la teoría no coincide con lo que muestran estos actores: las firmas que usan conceptos dialógicos en su discurso tienden a hacerlo para describir algún servicio particular, más que para presentar su propia misión o identidad. A su vez, haciendo foco en las áreas de servicio, vimos que los conceptos dialógicos no son imprescindibles para describir ninguna de ellas. La máxima frecuencia de uso corresponde a la palabra “conversación” (en la descripción de servicios digitales), la cual se observa en sólo 12 de las 40 consultoras. Además, una de cada cuatro empresas puede describir todos sus servicios y su propia identidad sin necesidad de utilizar ninguno de los conceptos dialógicos.

7.2. Importancia de la conversación y el *engagement*

Utilizar un conjunto de “conceptos dialógicos” en vez de enfocarse únicamente en la palabra “diálogo” ha resultado útil. Gracias a este abordaje observamos, entre otras cosas, que las consultoras prefieren el término “conversación” por encima de los demás. Tradicionalmente, la teoría ha preferido el término diálogo porque es más fácil de vincular con una “voluntad planificada de entendimiento mutuo”, una preocupación de naturaleza ética; la palabra conversación, en cambio, tiene las connotaciones de cualquier interacción comunicativa informal y espontánea. Sin embargo, el discurso de las empresas nos muestra que estas mismas connotaciones pueden ser la principal fortaleza del concepto “conversación”. En lugar de buscar diálogos ideales (difíciles de encontrar), futuras investigaciones podrían analizar conversaciones para determinar en qué casos éstas asumen mayores o menores rasgos dialógicos. Algo similar sucede con la palabra *engagement*, que ocupa el segundo lugar en nuestros resultados. Este concepto suele entenderse como el grado de interacción del público con los mensajes de una organización y ha sido estudiado de manera creciente en los últimos años. Sería interesante que futuras investigaciones discriminen el componente dialógico del *engagement*, para estudiarlo en forma comparativa con otros componentes del mismo concepto.

7.3. Persistencia del vínculo digital-dialógico

Las investigaciones académicas que usan como marco de referencia la teoría dialógica en Relaciones Públicas, tienden cada vez más a separar diálogo y tecnología: el primero depende de determinadas actitudes, el segundo ofrece funciones que pueden usarse a favor o en contra del entendimiento entre las organizaciones y sus públicos. El discurso consultor, en cambio, todavía tiende a vincular los conceptos dialógicos con los servicios y actividades donde la tecnología digital es el

elemento clave de mediación comunicativa. Este discurso llega incluso –en algunos casos– a dar por sentada una relación de causalidad, asumiendo que “a mayor tecnología, mayor diálogo”.

7.4. Desafío teórico: articular diálogo y reputación

Investigaciones anteriores ya han detectado cuál es el objetivo central de las consultoras, según ellas mismas lo describen: ayudar a los clientes (casi siempre grandes organizaciones) a construir y proteger su reputación corporativa (**Lalueza**, 2010). Nuestro trabajo contribuye a confirmar este hecho al mostrar que dichas compañías articulan los temas del diálogo y la tecnología en función a los objetivos estratégicos del cliente, entre los cuales sobresale justamente la búsqueda constante de la reputación (resultado 6.2.3-c). Pero ¿qué implicación tiene esto para la teoría dialógica de las Relaciones Públicas? Esta teoría se basa en preceptos éticos: visualiza, propone y analiza el diálogo como un proceso donde las partes buscan entenderse mutuamente en un clima de empatía y respeto. Pero no contempla la relación entre este enfoque ético y la búsqueda de reputación corporativa. Explorar cómo pueden ambos temas (diálogo y reputación) mantener su significado e importancia en un mismo marco teórico, sin ser compartimentos estancos, es todavía un tema abierto a la reflexión, el debate y la investigación.

8. Notas

1. Las citas textuales del corpus están acompañadas por el nombre de la empresa correspondiente entre paréntesis.

9. Limitaciones

El trabajo empírico de esta investigación se centró en el discurso que las empresas consultoras despliegan en sus webs. Las razones de este enfoque, explicadas en la sección metodológica, no menoscaban la necesidad de que futuros trabajos amplíen el tema a través de otras técnicas, incluyendo entrevistas a profesionales.

10. Referencias

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

Adecec (2008). *La comunicación y las Relaciones Públicas en España. Radiografía de un sector*. Madrid: Adecec.
http://prnoticias.com/images/stories/comunicacion/ARCHIVOS/presentacin_del_estudio_adecec.pdf

Alexander, Jeffrey C.; Giesen, Bernhard (1987). "From reduction to linkage: the long view of the micro-macro link". In: Alexander, Jeffrey; Giesen, Bernhard; Munch, Richard; Smelser, Neil (eds.). *The micro-macro link*. Berkeley: University of California Press, pp. 1-42. ISBN: 978 0 520060685

Almansa-Martínez, Ana (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación. La dirección de comunicación en la actualidad*. Sevilla/Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. ISBN: 978 84 92860906

Anderson, Betsy D.; Swenson, Rebecca; Gilkerson, Nathan D. (2016). "Understanding dialogue and engagement through communication experts' use of interactive writing to build relationships". *International journal of communication*, v. 10, pp. 4095 4118.

<https://experts.umn.edu/en/publications/understanding-dialogue-and-engagement-through-communication-exper>

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

Bakhtin, Mikhail (1981). *The dialogic imagination: Four essays*. Austin: University of Texas Press. ISBN: 0 292 71527 7

Botan, Carl (1997). "Ethics in strategic communication campaigns: The case for a new approach to public relations". *Journal of business communication*, v. 34, n. 2, pp. 188-202.
<https://doi.org/10.1177/002194369703400205>

Buber, Martin (1970). *I and thou*. New York: Charles Scribner's Sons. ISBN: 978 0 684717258

Buil-Gazol, Pilar; Rodríguez-Salcedo, Natalia (2017). "Las consultoras de comunicación en Cataluña: 25 años de creación de espacios para el diálogo". *Doxa*, n. 24, pp. 37-54. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n24a2>

Capizzo, Luke (2018). "Reimagining dialogue in public relations: Bakhtin and open dialogue in the public sphere". *Public relations review*, v. 44, n. 4, pp. 523-532. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.07.007>

Capriotti, Paul; Carretón, Carmen; Castillo-Esparcia, Antonio (2016). "Testing the level of interactivity of institutional websites: From museums 1.0 to museums 2.0". *International journal of information management*, v. 36, n. 1, pp. 97-104. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.003>

Capriotti, Paul; Moreno, Ángeles (2007). "Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites". *Public relations review*, v. 33, n. 1, pp. 84-91. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.012>

Capriotti, Paul; Pardo-Kuklinski, Hugo (2012). "Assessing dialogic communication through the internet in Spanish museums". *Public relations review*, v. 38, n. 4, pp. 619-626.

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.05.005>

Casals, Elisenda; Lalueza, Ferran (2014). "¿Tamaño o flexibilidad? Estructura organizativa de las consultoras de Relaciones Públicas en España". *Sphera publica*, junio, pp. 135-162.

<https://pdfs.semanticscholar.org/b4df/769cdf878ef830c13b54b3991f37b825b29f.pdf>

Castillo-Esparcia, Antonio (2009). *Relaciones Públicas. Teoría e historia*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978 84 97888172

Charmaz, Kathy (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Thousand Oaks: SAGE. ISBN: 978 0 761973539.

http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Charmaz_2006.pdf

Cobos-Urbina, Enrique (2017). "La energía nuclear en España y el bien común: el diálogo como propuesta comunicativa para la aceptación social". *RUTA comunicación*, n. 8, pp. 27-44.

<https://revistes.uab.cat/rutacom/article/view/n8-cobos>

Costa-Sánchez, Carmen; Túñez-López, Miguel; Míguez-González, María-Isabel (2019). "Agencias de comunicación en España en la encrucijada digital. Prácticas, perspectivas y visión de futuro". *El profesional de la información*, v. 28, n. 6, e280606.

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

Cronin, Anne M. (2018). *Public relations capitalism. Promotional culture, publics and commercial democracy*. Cham: Palgrave Macmillan. ISBN: 978 3 319 72637 3

Dijkmans, Corné; Kerkhof, Peter; Buyukcan-Tetik, Asuman; Beukeboom, Camiel J. (2015). "Online conversation and corporate reputation: A two-wave longitudinal study on the effects of exposure to the social media activities of a highly interactive company". *Journal of computer-mediated communication*, v. 20, n. 6, pp. 632-648. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12132>

Dircom (2010). *El estado de la comunicación en España 2010*. Madrid: Dircom. <http://www.dircom.org/images/stories/news/Noticias/ActualidadDircom/presentacionestadodelacomunicacione%20espaa2010.pdf>

Dircom (2015). *Anuario de la comunicación 2015*. Madrid: Dircom. <http://www.dircom.org/publicaciones/anuario/item/7069-anuario-de-la-comunicacion-2015>

El país; Santillana (2019). Diccionario de sinónimos y antónimos. <https://servicios.elpais.com/diccionarios/sinonimos-antonimos>

Etter, Michael; Ravasi, Davide; Colleoni, Elanor (2019). "Social media and the formation of organizational reputation". *Academy of management review*, v. 44, n. 1, pp. 28-52. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0280>

Grunig, James E.; Grunig, Larissa A. (1992). "Models of public relations and communication". In: Grunig, James E. (ed.). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 285-325. ISBN: 0 8058 0226 6

Gutiérrez-García, Elena; Rodríguez-Salcedo, Natalia (2009). "50 años de Relaciones Públicas en España. De la propaganda y la publicidad a la gestión de la reputación". *Doxa*, n. 9, pp. 13-33. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3070328>

Habermas, Jürgen (1984). *The theory of communicative action. Volume 1. Reason and the rationalization of society*. Boston, MA: Beacon Press. ISBN: 978 0 8070 1507 0

Habermas, Jürgen (1987). *The theory of communicative action. Volume 2. Lifeworld and system: A critique of functionalist reason*. Boston, MA: Beacon Press. ISBN: 978 0 807014011

Jansen, Sue-Curry (2017). *Stealth communications: The spectacular rise of public relations*. Cambridge: Polity Press. ISBN: 978 0 745664828

Johannesen, Richard L. (1990). *Ethics in human communication* (3rd. ed.). Prospect Heights, IL: Waveland Press. ISBN: 1 57766 555 4

Johnston, Kim A.; Taylor, Maureen (eds.) (2018). *The handbook of communication engagement*. Hoboken: Wiley & Sons, Inc. ISBN: 978 1 119167495

Kelleher, Tom (2009). "Conversational voice, communicated commitment, and public relations outcomes in interactive online communication". *Journal of communication*, v. 59, n. 1, pp. 172-188. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2008.01410.x>

Kelleher, Tom; Miller, Barbara M. (2006). "Organizational blogs and the human voice: Relational strategies and relational outcomes". *Journal of computer-mediated communication*, v. 11, n. 2, pp. 395-414. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2006.00019.x>

Kent, Michael (2013). "Using social media dialogically: Public relations role in reviving democracy". *Public relations review*, v. 39, n. 4, pp. 337-345. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.07.024>

Kent, Michael L. (2017). "Principles of dialogue and the history of dialogic theory in Public Relations". In: Chen, Xianhong (ed.). *Prospect of Public Relations science*. Beijing: Peking University Press.

Kent, Michael L.; Sommerfeldt, Erich J.; Saffer, Adam J. (2016). "Social networks, power, and public relations: Tertius lungens as a cocreational approach to studying relationship networks". *Public relations review*, v. 42, pp. 91-100. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.08.002>

Kent, Michael L.; Taylor, Maureen (1998). "Building dialogic relationships through the world wide web". *Public relations review*, v. 24, n. 3, pp. 321-334. [https://doi.org/10.1016/s0363-8111\(99\)80143-x](https://doi.org/10.1016/s0363-8111(99)80143-x)

Kent, Michael L.; Taylor, Maureen (2002). "Toward a dialogic theory of public relations". *Public relations review*, v. 28, n. 1, pp. 21-37. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X)

Laluzza, Ferrán (2010). "¿Qué ofrecen las consultoras de relaciones públicas a sus clientes? Análisis de los sitios web de las principales agencias del sector en España". En: Carretón, María-del-Carmen; Ordeix-Rigo, Enric (coords.). *Las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento*, pp. 201-219. ISBN: 978 84 693 2454 7. <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/15718>

Macnamara, Jim (2010). "Public relations and the social: How practitioners are using, or abusing, social media". *Asia Pacific public relations journal*, v. 11, n. 1. <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/13968/1/2009008279.pdf>

Marfil-Carmona, Rafael (2014). "Las redes sociales como vía para la escucha activa y el diálogo en la comunicación organizacional de las ONG". En: *III Congreso Internacional Sociedad Digital, Asociación Científica de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, pp. 46-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5394833>

McAllister-Spooner, Sheila M. (2009). "Fulfilling the dialogic promise: A ten-year reflective survey on dialogic Internet principles". *Public relations review*, v. 35, n. 3, pp. 320-322. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.03.008>

Medina-Aguerreberre, Pablo; Buil-Gazol, Pilar (2016). “La figura del dircom como generador de diálogo y reputación con los stakeholders”. *Sphera publica*, v. 1, n. 16, pp. 77-94.

<http://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/view/264>

Míguez-González, María-Isabel (2009). *Los públicos en las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978 84 97881067

Miquel-Segarra, Susana; López-Font, Lorena; Gil-Soldevilla, Samuel (2018). “Radiografía de las consultoras de comunicación en España: perfil profesional, estructura y actividad”. *Revista latina de comunicación social*, v. 73, pp. 478-503. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1266>

Miranda, Shaila M.; Young, Amber; Yetgin, Emre (2016). “Are social media emancipatory or hegemonic? Societal effects of mass media digitalization in the case of the SOPA discourse”. *MIS quarterly*, v. 40, n. 2, pp. 303-329. <https://doi.org/10.25300/misq/2016/40.2.02>

Moreno, Ángeles; Navarro, Cristina; Tench, Ralph; Zeffass, Angsar (2015). “Does social media usage matter? An analysis of online practices and digital media perceptions of communication practitioners in Europe”. *Public relations review*, v. 41, n. 2, pp. 242-253.

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.006>

Pearson, Ron (1989). *A theory of public relations ethics*. Tesis doctoral. Ohio University, USA.

Pineda-Martínez, Paula; Castañeda, Aitor (2014). “Comunicación dialógica y ciberparlamentos españoles”. *Sphera publica*, pp. 44-63. <http://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/view/197>

Piñuel-Raigada, José-Luis; Gaitán-Moya, Juan-Antonio (2010). *Metodología general. Conocimiento científico e investigación en la comunicación social*. Madrid: Síntesis. ISBN: 84 7738 325 1

Ponti-Aragón, Elena; Domingo, David (2014). "Developing public relations 2.0: Practitioners' perceptions on the implementation of interactive communication strategies". *Public relations review*, v. 40, n. 3, pp. 559-561. <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.04.001>

PRnoticias (2018). "Ranking de las agencias de comunicación y RRPP que más facturan". *Prnoticias*, 22 marzo. <https://prnoticias.com/comunicacion/facturacion-del-sector-rrpp/20167834-ranking-agencias-comunicacion-mas-facturan>

Rim, Hyejoon; Song, Doori (2016). "How negative becomes less negative': Understanding the effects of comment valence and response sidedness in social media". *Journal of communication*, v. 66, n. 3, pp. 475-495. <https://doi.org/10.1111/jcom.12205>

Robson, Prue L.; Sutherland, Karen E. (2012). "Public relations practitioners and social media: Themes in a global context". In: Sison, Marianne; Sheehan, Mark (eds.). *Refereed Proceedings of the world public relations forum 2012*, pp. 103-107. Melbourne: World Public Relations Forum/Public Relations Institute of Australia. <https://bit.ly/2M9z8fA>

Rogers, Carl R. (1992). "The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change". *Journal of consulting and clinical psychology*, v. 60, n. 6, pp. 827-832. (Reimpresión de: *Journal of consulting psychology*, 1957, v. 21, pp. 95-203). <https://doi.org/10.1037/0022-006X.60.6.827>

Scopen (2017). *PR Scope* (5ª ed.). <https://bit.ly/3gCbEhe>

Shoai, Andrés (2018). "Participación, relevancia y discernimiento: tres ejes para evaluar normativamente el desarrollo y uso de las redes sociales en la consultoría de comunicación". En: Aznar, Hugo; Pérez-Gabaldón, María; Alonso, Elvira; Edo, Aurora (eds.). *El derecho de acceso a los medios de comunicación. II. Participación ciudadana y de la sociedad civil*. Valencia: Tirant lo Blanch, pp. 141-162. ISBN: 978 84 17508 46 3

Smith, Brian G.; Smith, Staci B.; Knighton, Devin (2018). "Social media dialogues in a crisis: A mixed-methods approach to identifying publics on social media". *Public relations review*, v. 44, n. 4, pp. 562-573. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.07.005>

Sommerfeldt, Erich J.; Yang, Aimei (2018). "Notes on a dialogue: Twenty years of digital dialogic communication research in public relations". *Journal of public relations research*, v. 30, n. 3, pp. 59-64. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1498248>

Stewart, John (1978). "Foundations of dialogic communication". *Quarterly journal of speech*, v. 64, n. 2, pp. 183-201. <https://doi.org/10.1080/00335637809383424>

Taylor, Maureen; Kent, Michael L. (2014a). "Social media in public relations: Reflections on extending and narrowing relationships". In: *Proceedings of the 7th International forum on public relations and advertising*. Bangkok: Mahidol University, pp. 11-19.

Taylor, Maureen; Kent, Michael (2014b). "Dialogic engagement: Clarifying foundational concepts". *Journal of public relations research*, v. 26, n. 5, pp. 384-398. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956106>

Theunissen, Petra; Wan-Noordin, Wan-Norbani (2012). "Revisiting the concept 'dialogue' in Public Relations". *Public relations review*, v. 38, n. 1, pp. 5-13. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.09.006>

Tsai, Wan-Hsiu-Sunny; Men, Linjuan-Rita (2017). "Social CEOs: The effects of CEOs' communication styles and parasocial interaction on social networking sites". *New media & society*, v. 19, n. 11, pp. 1848-1867. <https://doi.org/10.1177/1461444816643922>

Valentini, Chiara (2015). "Is using social media 'good' for the public relations profession? A critical reflection". *Public relations review*, v. 41, n. 2, pp. 170-177. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.009>

Wood, Linda A.; Kroger, Rolf O. (2000). *Doing discourse analysis: Methods for studying action in talk and text*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
<https://doi.org/10.4135/9781452233291>

Xifra, Jordi (1999). *Les relacions públiques, ciència del diàleg*. Girona: Universitat de Girona. ISBN: 978 84 95138613

Xifra, Jordi; Grau, Francesc (2010). "Nanoblogging PR: The discourse on public relations in Twitter". *Public relations review*, v. 36, n. 2, pp. 171-174.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.02.005>

FRASES DESTACADAS:

"Una revisión de la bibliografía sobre el contexto español nos muestra que la 'promesa incumplida' de los medios digitales, detectada en estudios internacionales, se repite en este país."

"Las palabras comunicación, digitalización y reputación marcan las tendencias fundamentales del sector."

"En trabajos anteriores que usan entrevistas y encuestas, los sujetos están condicionados por la presencia del investigador, un sesgo que interfiere de manera significativa cuando se tratan temas éticos."

"Es mucho más frecuente que las empresas usen los conceptos dialógicos para describir algún servicio que para presentar su propia identidad."

"El vínculo establecido entre diálogo y tecnología no es casual. La teoría notó en los nuevos medios una potencialidad dialógica (que nunca se realizó)."

"La relación entre diálogo y tecnología puede asumir tres formas que denominamos 'el mito de la causalidad', 'el enfoque ético' y 'el imperativo estratégico'."

“La forma más usual de articulación entre diálogo y tecnología es el ‘imperativo estratégico’, que consiste en poner ambos conceptos al servicio de la reputación corporativa.”

ANEXOS

ANEXO I: Indicadores de calidad de Editorial Tirant Lo Blanch

Scholarly Publishers Indicators (SPI)

Prestigio de las editoriales según expertos españoles

Editoriales españolas mejor valoradas (2018)

(Se incluyen únicamente las 50 editoriales mejor valoradas. Número total de editoriales en el ranking: 104)

Orden	Editorial	ICEE
1	Tirant Lo Blanch	1037.000
2	Alianza (Grupo Anaya, Hachette Livre)	1013.000
3	Aranzadi (Thomson Reuters)	911.000
4	Cátedra (Grupo Anaya, Hachette Livre)	906.000
5	Editorial Síntesis	856.000
6	Ariel (Grupo Planeta)	820.000
7	Marcial Pons	727.000
8	Tecnos (Grupo Anaya, Hachette Livre)	545.000
9	Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC)	536.000
10	Akal(Akal)	507.000
11	Comares	491.000
12	Civitas (Thomson Reuters)	485.000
13	Dykinson S.L.	456.000
14	Pirámide (Grupo Anaya, Hachette Livre)	405.000
15	Editorial Crítica (Grupo Planeta)	360.000
16	Gredos (Grupo RBA)	330.000
17	Universitat de València	292.000
18	Arco Libros - La Muralla	288.000
19	Iberoamericana / Vervuert	279.000
20	Ediciones Paidós	236.000
20	Ediciones Trea S.L.	236.000
21	Editorial Trotta, S.A.	234.000

22	Biblioteca Nueva	233.000
23	Universidad de Salamanca	232.000
24	Siglo XXI de España Editores, S.A.	214.000
25	Gedisa	202.000
26	Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)	192.000
27	La Ley (Wolters Kluwer)	191.000
28	Iustel	180.000
29	Universidad de Granada	177.000
30	Anthropos Editorial	156.000
30	McGraw-Hill Interamericana de España S.L.	156.000
31	Universidad de Sevilla	153.000
32	Editorial Graó	151.000
33	Universidad de Zaragoza	149.000
34	Editorial Morata	143.000
35	Fondo de Cultura Económica	141.000
36	Sílex Ediciones	138.000
37	Centro de Estudios Políticos y Constitucionales	137.000
38	Universitat de Barcelona	122.000
39	Octaedro	116.000
40	Universidad Complutense de Madrid	113.000
41	Bosch (Wolters Kluwer)	112.000
42	Los Libros de la Catarata	111.000
43	Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)	106.000
43	Casa de Velázquez	106.000
44	Atelier	96.000
45	Ediciones Bellaterra	94.000
45	Editorial Taurus	94.000
46	Icaria Editorial	91.000
47	Ediciones Clásicas	90.000
47	Narcea	90.000
48	Visor Libros	86.000
49	Universidad del País Vasco	85.000
50	Pearson Educación, S.A.	81.000

Editoriales mejor españolas valoradas por sectores (2018)*

Sector Comunicación

Posición	Editorial	ICEE
1	Cátedra (Grupo Anaya, Hachette Livre)	107
2	Gedisa	105
3	Ediciones Paidós	80
4	Comunicación Social Ediciones y Publicaciones	74
5	Ariel (Grupo Planeta)	60
6	Editorial Síntesis	54
7	Universitat Oberta de Catalunya (UOC)	45
8	Alianza (Grupo Anaya, Hachette Livre)	40
8	Biblioteca Nueva	40
9	Pirámide (Grupo Anaya, Hachette Livre)	38
10	Tirant Lo Blanch	27
11	Fragua	26
12	Tecnos (Grupo Anaya, Hachette Livre)	25
13	Akal(Akal)	18
14	Fondo de Cultura Económica	16
15	Bosch (Wolters Kluwer)	10
16	Acantilado	9
16	Editorial Médica Panamericana S.A.	9
16	Editorial Taurus	9
16	Iberoamericana / Vervuert	9
16	Visor Libros	9
16	Shangrila	9
17	Comares	8
17	Editorial Fundamentos	8
17	Marcial Pons	8
17	Alba Editorial	8
18	Antoni Bosch Editor, S.A.	7
18	McGraw-Hill Interamericana de España S.L.	7
18	Universitat Jaume I	7
19	Octaedro	6
19	Universidad de Salamanca	6
19	Anagrama	6
19	Atrio	6

19	CIESPAL	6
20	Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)	5
20	Pearson Educación, S.A.	5
20	Editorial Vía Láctea	5
20	Filmoteca Española	5
20	Foca Ediciones y Distribuciones Generales S.L.	5
20	McGraw-Hill Educación	5
21	Anthropos Editorial	4
21	Dextra	4
21	Dykinson S.L.	4
21	Editorial Club Universitario, S.A.	4
21	Casa de Velázquez	4
21	Filmoteca Valenciana	4
22	Alhambra	3
22	Editorial Sanz y Torres, S.L.	3
22	Filmoteca de Catalunya	3
23	Icaria Editorial	2
23	Centro De Estudios Financieros	2
23	Institut d'Estudis Catalans	2
23	Ediciones del Prado	2
24	Editorial Trotta, S.A.	1
24	Universidad de Navarra (EUNSA)	1

* Entre las editoriales españolas constan algunas internacionales (con sede en España) que también aparecen entre las extranjeras. Los investigadores han querido señalar en estos casos la actividad editorial en España de determinada editorial internacional.

Aunque el objeto de estudio de la encuesta en la que se basan estos resultados han sido las editoriales que publican libros científicos, los rankings pueden incluir editoriales de otra naturaleza pues reflejan fielmente las respuestas de los investigadores.

La nomenclatura de las editoriales puede haber cambiado como fruto de las modificaciones en la estructura de los grupos editoriales.

Metodología SPI 2018

Los rankings de prestigio de las editoriales académicas SPI publicados en 2018 forman parte de un estudio más amplio y publicado como informe:

Giménez Toledo, Elea (ed.). *Estudio cualitativo de las editoriales académicas. La percepción de la comunidad científica española. Madrid: Federación del Gremio de Editores de España 2018.* Disponible en <http://ilia.cchs.csic.es/SPI/spi-fgee/docs/EAEV3.pdf>

Este estudio, promovido por la Federación del Gremio de Editores de España y financiado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, es continuación de la línea de investigación desarrollada por el Grupo de Investigación sobre el Libro Académico (ILIA) del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) en los últimos años.

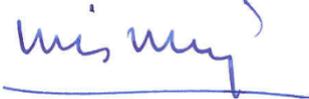
Los rankings de prestigio 2018 han sido elaborados mediante una consulta con especialistas en Humanidades y Ciencias Sociales, como en ocasiones anteriores, pero con algunas novedades en la metodología:

Se ha trabajado con una población menor que en los estudios anteriores pero con mayor experiencia acumulada. Más concretamente se ha consultado con los profesores universitarios que han sido acreditados como catedráticos por la ANECA en el periodo 2010-2016. Se remitió el cuestionario a 2173 catedráticos acreditados en disciplinas de Humanidades y Ciencias Sociales, aunque fueron válidos 2095 envíos. La tasa de respuesta en Arte y Humanidades fue del 26,71% y en Ciencias Sociales y Jurídicas del 23,09%, ambas en línea con los resultados de consultas anteriores (26% en la consulta de 2012 y 23% en la de 2014).

El cuestionario solicita a los académicos no solo la selección de las editoriales más prestigiosas de su disciplina sino también las editoriales en las que ha publicado. De este modo se pueden establecer las diferencias que pueden producirse en la valoración de las editoriales por el hecho de

haber publicado en ellas. En el sitio web de SPI (<http://ilia.cchs.csic.es/SPI>) se ofrecen los rankings de prestigio tomando en consideración el conjunto de cuestionarios recibidos. En el informe citado anteriormente pueden consultarse los diferentes rankings en función de si opinan o no los investigadores que son autores de la editorial.

Tras recabar y normalizar todas las editoriales citadas por los investigadores consultados se procedió a aplicar el indicador de calidad de editoriales según los expertos (ICEE), desarrollado y probado en las anteriores consultas. Las principales modificaciones en el cálculo del indicador ICEE consisten en la asignación de pesos. En las versiones anteriores de este indicador, los pesos venían determinados por la relación entre el número de respuestas en cada posición con respecto al número total de respuestas obtenidas. Si bien este procedimiento excluye la posible arbitrariedad en la asignación de dichos pesos, limita la comparabilidad de las clasificaciones en diferentes rankings. Considerando esta circunstancia, se ha optado por asignar un peso inversamente proporcional a la posición en la que se menciona la editorial, por lo que una editorial votada en la primera posición contará con un valor 10 y con el valor 1 si es votada en la última posición, siendo los demás pesos proporcionales a esta diferencia (9 para la segunda posición, 8 para la tercera y así sucesivamente). El valor del indicador será la suma de las puntuaciones obtenidas en cada posición por parte de todos los participantes que la han votado.

		
Andrés Shoai Autor	Dr. Luis Núñez Ladevéze Codirector	Dra . Tamara Vázquez Barrio Codirectora

ANEXO II: Indicadores de calidad de Revista Latina de Comunicación Social



En Madrid a 06 de noviembre de 2020

Historia de los Sistemas Informativos, editores de *Revista Latina de Comunicación Social*,

CERTIFICA

Que el artículo titulado "Conjugando diálogo y tecnología. Los medios digitales y el diálogo organizaciones-públicos desde la perspectiva de las multinacionales en España y Latinoamérica" cuyo autor es D. Andrés Shoai fue publicado en el número 77 de 2020 en Revista Latina de Comunicación Social con ISSN 1138-5820, editada por Historia de los Sistemas Informativos que se encuentra posicionada en el primer cuartil de los índices de calidad de las publicaciones más prestigiosos por su impacto en el mundo: Q2 en SCOPUS (SJR) en Estudios Culturales, Educación, Comunicación y Q1 en SCOPUS (CiteScore) en Estudios Culturales, Educación, Comunicación. En Google Scholar Metrics se encuentra en 15º lugar.

Y para que así conste a todos los efectos, firma



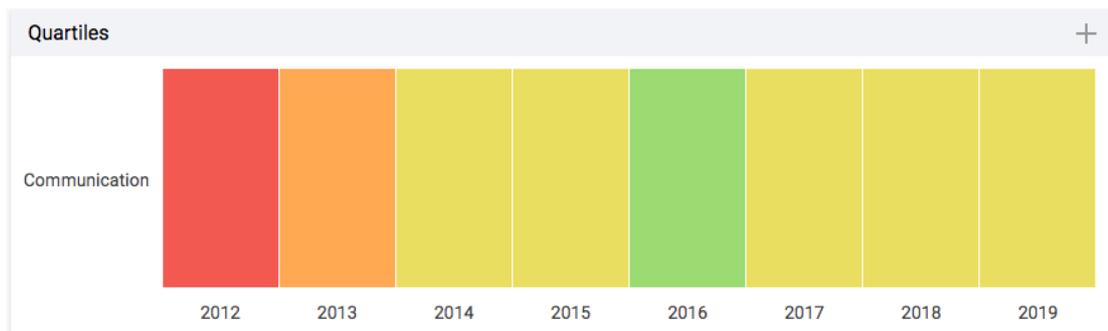
en Madrid a 06 de noviembre de 2020

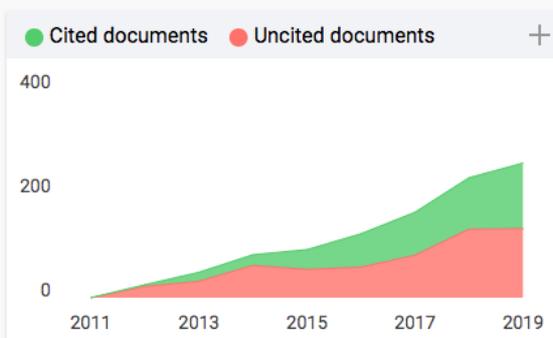
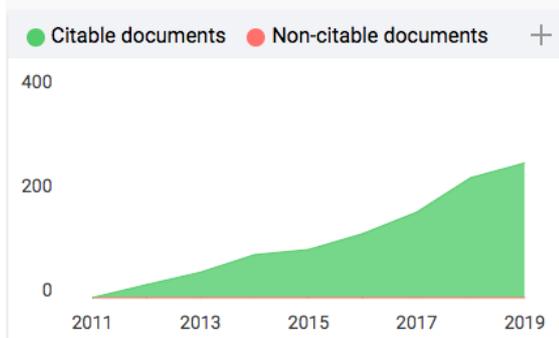
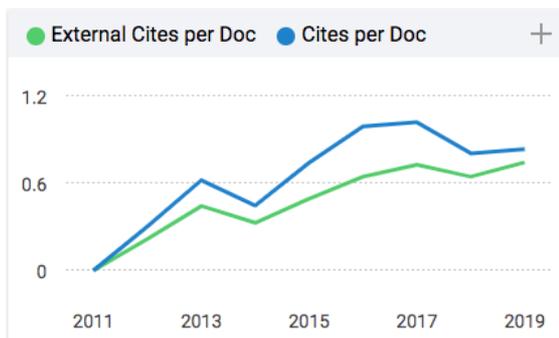
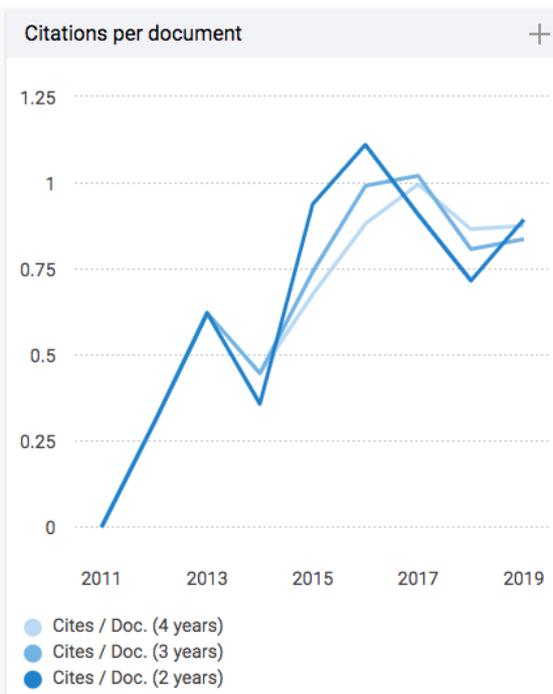
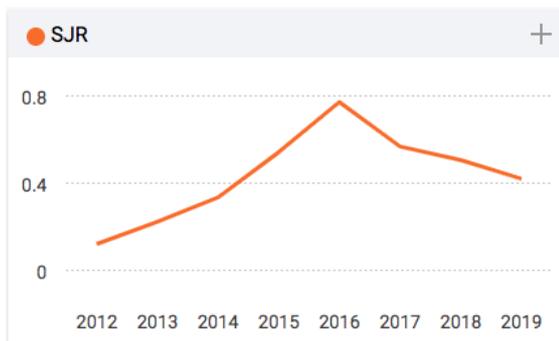
HISIN
Historia de los Sistema Informativos
C/ del Cine, nº38
28024 Madrid

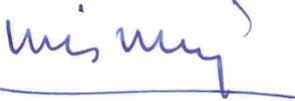
Scimago Journal & Country Rank

Revista Latina de Comunicacion Social

Country:	Spain
H Index:	14
Subject Area and Category:	Social Sciences Communication
Publisher:	Universidad de la Laguna
Publication type:	Journals
ISSN:	11385820
Coverage:	2011-2019





 Andrés Shoai Autor	 Dr. Luis Núñez Ladevéze Codirector	 Dra . Tamara Vázquez Barrio Codirectora
--	--	---

ANEXO III: Indicadores de calidad de Profesional de la Información



<http://www.elprofesionaldelainformacion.com>

Redacción: epi@elprofesionaldelainformacion.com
Suscripciones: suscripciones@elprofesionaldelainformacion.com
Publicidad: publici@elprofesionaldelainformacion.com

ISSN 1386 6710
NIF: J 63664544

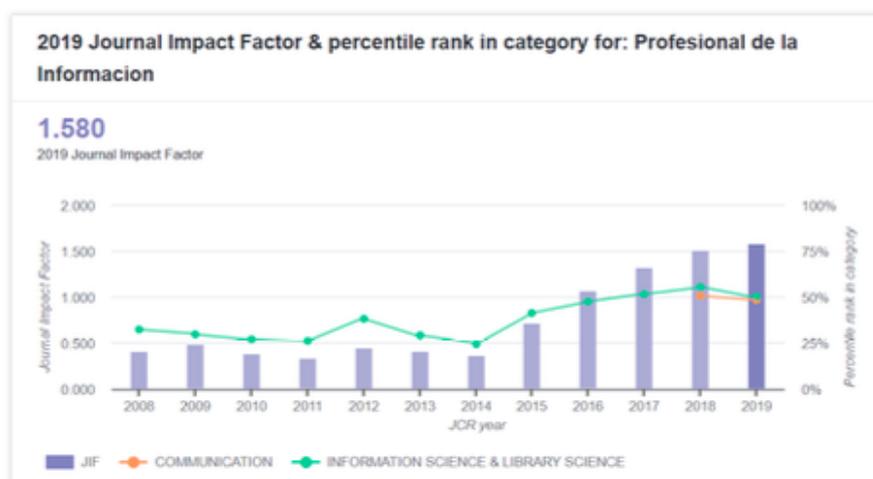
Apartado 32280
08080 Barcelona
España

Tel.: +34-609 352 954

Rodrigo Sánchez Jiménez Coordinador Editorial de la revista Profesional de la Información

HACE CONSTAR

Que el artículo titulado “*Diálogo entre organizaciones y públicos en la era digital: la ‘promesa incumplida’ de los nuevos medios y el discurso de la consultoría en España*” cuyo autor es Andrés Shoai fue publicado en el volumen 29, número 3, de Profesional de la Información. Así mismo, informo de que nuestra revista está indexada en el Journal Citation Reports, para las categorías de Communication e Information Science-Library Science. El cálculo del **Factor de Impacto** para el año **2019** (último disponible) es de **1,580**.



Downloaded on 12/11/2020 10:12:48 from Journal Citation Reports (©2020 Clarivate Analytics)

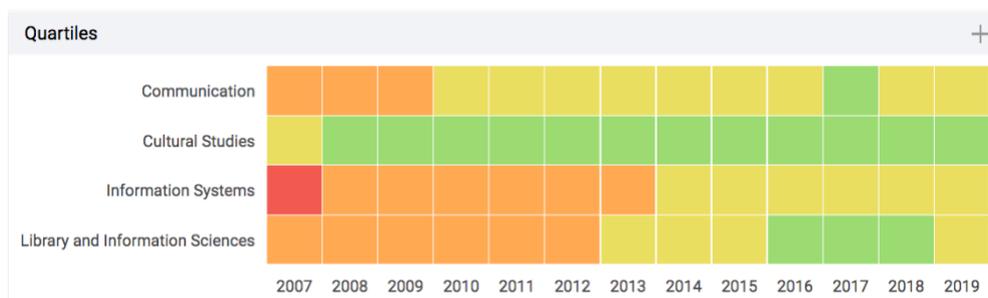
Firmo la presente, en Madrid a 12 de noviembre de 2020.

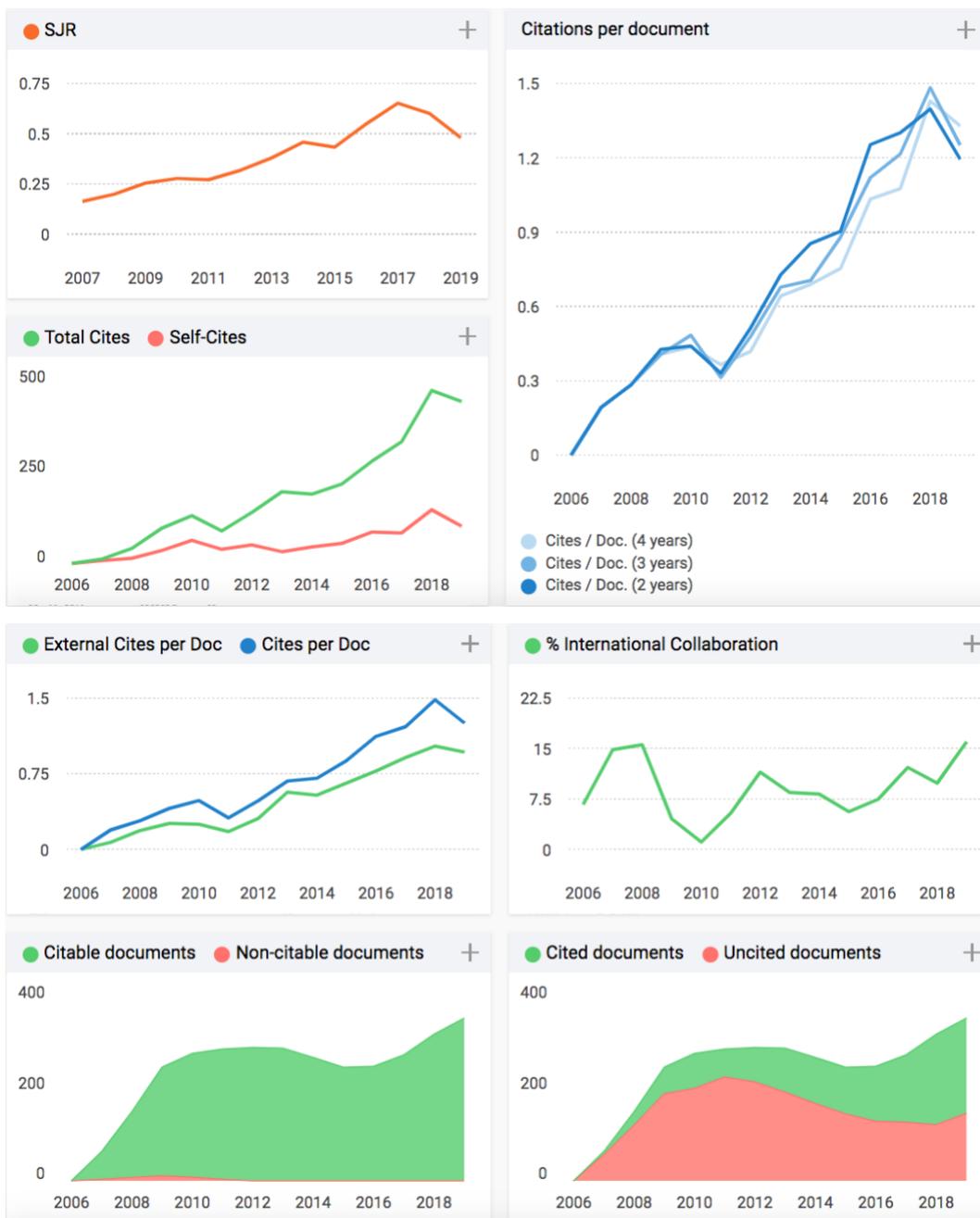
Rodrigo Sánchez Jiménez
Dpto. de Biblioteconomía y Documentación
Universidad Complutense de Madrid

Scimago Journal & Country Rank

Profesional de la Información

Country:	Spain
H Index:	25
Subject Area and Category:	Computer Science: Information Systems Social Sciences: Communication Cultural Studies Library and Information Sciences
Publisher:	El Profesional de la Información
ISSN:	16992407, 13866710
Coverage:	2006-2020
Scope:	El profesional de la información es una revista sobre información, bibliotecas y nuevas tecnologías de la información. Primera revista española de Biblioteconomía y Documentación indexada por las dos bases de datos bibliográficas internacionales más importantes: ISI Social Science Citation Index y Scopus





		
<p>Andrés Shoai Autor</p>	<p>Dr. Luis Núñez Ladevéze Codirector</p>	<p>Dra. Tamara Vázquez Barrio Codirectora</p>

ANEXO IV: Contribución del doctorando en el trabajo de coautoría

Certificado de contribuciones en trabajo de coautoría

Los autores del artículo “Conjugando diálogo y tecnología. Los medios digitales y el diálogo organizaciones-públicos desde la perspectiva de las multinacionales en España y Latinoamérica”, publicado en *Revista Latina de Comunicación*, Nro. 77, pp. 309-327, Año 2020, certifican que la distribución de roles en la autoría de este trabajo ha sido la siguiente:

Andrés Shoai (Universidad CEU San Pablo, España):

- Diseñó la investigación
- Implementó la revisión bibliográfica
- Realizó las entrevistas en España
- Supervisó la realización de las entrevistas en Latinoamérica
- Ejecutó el procesamiento de los resultados
- Redactó el artículo

Luis Núñez Ladevéze (Universidad CEU San Pablo, España):

- Supervisó el diseño de la investigación
- Aportó conceptos teóricos para orientar la investigación
- Asesoró metodológicamente la ejecución de la investigación
- Aplicó revisiones y correcciones al manuscrito

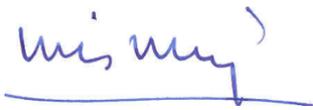
Luciano Elizalde Acevedo (Universidad Austral, Argentina):

- Aportó conceptos teóricos para orientar la investigación
- Aplicó revisiones y correcciones al manuscrito

En vista de esta distribución de roles, los Dres. Luis Núñez Ladevéze y Luciano Elizalde Acevedo avalan la presentación del mencionado artículo como parte de una tesis doctoral por compendio de publicaciones por parte

del investigador en formación Andrés Shoai en CEINDO – Escuela Internacional de Doctorado, Universidad CEU San Pablo.

Madrid, 27 de noviembre de 2020



Luis Núñez Ladevéze
Universidad
CEU San Pablo



Luciano Elizalde Acevedo
Universidad
Austral



Andrés Shoai
Universidad
CEU San Pablo