

# 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-audiences dialogue from the perspective of multinationals in Spain and Latin America

**Andrés Shoai.** Universidad CEU San Pablo. España.

[andres.shoai@ceu.es](mailto:andres.shoai@ceu.es)

[CV] 

**Luis Núñez Ladevéze.** Universidad CEU San Pablo. España.

[ladeveze@telefonica.net](mailto:ladeveze@telefonica.net)

[CV]  

**Luciano Elizalde Acevedo.** Universidad Austral. Argentina.

[lelizalde@austral.edu.ar](mailto:lelizalde@austral.edu.ar)

[CV]

*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.*

## Cómo citar este artículo / Referencia normalizada

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

**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 audiences 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-audiences 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	Definiciones "operacionales" de diálogo		Definición "ética" de diálogo

**Fuente:** elaboración propia.

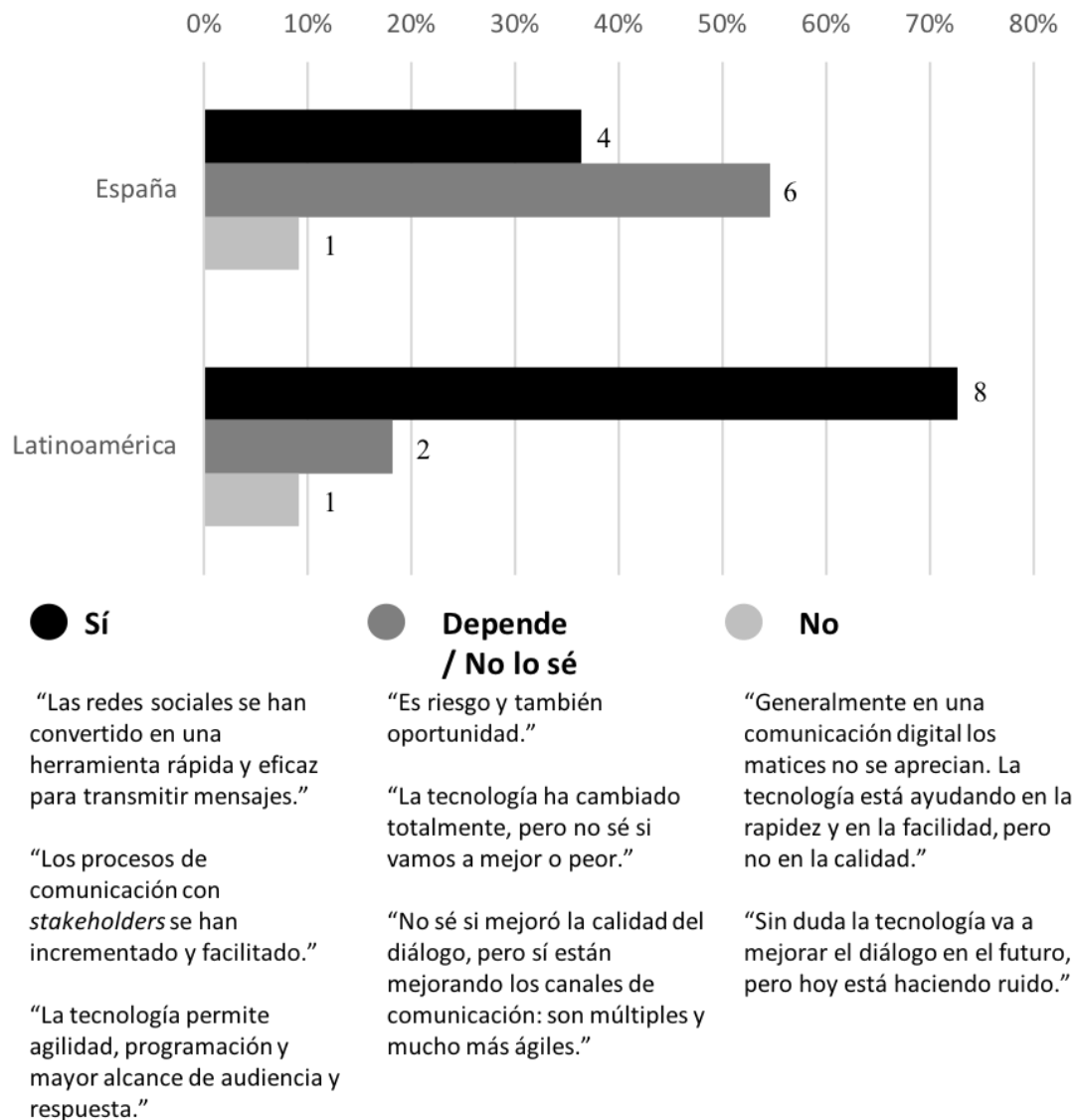
## 5. Resultados

### 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.

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".





**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.

## 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:

- Inmediatez:** Reducción exponencial de los tiempos en la interacción comunicativa.
- Bidireccionalidad:** Cada persona y grupo que forma parte del entorno organizacional puede ser un emisor en toda regla e interactuar comunicativamente con la organización.
- Nuevos canales:** Múltiples vías simultáneas de comunicación permiten elegir las que mejor se adapten a las circunstancias, necesidades y preferencias.
- 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 sorpresiva 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-expert>
- 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 Iungens 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., & 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>

## 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](mailto: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](mailto: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](mailto:lelizalde@austral.edu.ar)