

# Comunica 360







---

# Cómunica 36

*Comunica360°*

Revista de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima

Nº. 2, diciembre, 2024

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2024.n2>

Lima, Perú

Director: Dr. Hernán Chaparro Melo

Editor: Dr. César Mejía Chiang

Editor adjunto: Dr. Peter Busse Cárdenas

Asistente de procesos editoriales: Joaquín Díaz Goyzueta

© Universidad de Lima

Fondo Editorial

Av. Javier Prado Este 4600

Urb. Fundo Monterrico Chico

Santiago de Surco, Lima, Perú

Código postal 15023

Teléfono (511) 437-6767, anexo 30131

[fondoeditorial@ulima.edu.pe](mailto:fondoeditorial@ulima.edu.pe)

[www.ulima.edu.pe](http://www.ulima.edu.pe)

Edición, diseño, diagramación y carátula: Fondo Editorial de la Universidad de Lima.

Ilustración de portada: Miguel Bernal Quijano.

Publicación anual.

Los trabajos firmados son de responsabilidad de los autores.

*Comunica360°* se publica bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

ISSN: (en línea) 3028-9165

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú n.º 2023-12401

## COMITÉ EDITORIAL

Juan Aurelio Arévalo (El Comercio, Perú)

Pilar Bermúdez Nuñez (Marduk, Perú)

Mag. Giselle Bortot Ardila (Consultora independiente en comunicaciones)

Juan Pablo Casapia (Organización de las Naciones Unidas, Perú)

Dra. Gabriela Fabbro (Universidad Austral, Argentina)

Dra. Carola García Calderón (Universidad Nacional Autónoma de México, México)

Dra. Liliana Gómez Céspedes (Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia)

Pamela Gutiérrez (Kallpa, Perú)

Anna Lenka Jáuregui (Banco de Crédito del Perú, Perú)

Rina Paredes (Catholic Agency for Overseas Development)

Dra. Brasilina Passarelli (Universidade de São Paulo, Brasil)

Dra. Belén Puebla Martínez (Universidad Rey Juan Carlos, España)

Alicia Quezada (Practical Action)

Dra. Charo Sádaba Chalezquer (Universidad de Navarra, España)

Jean Christophe Salles (Ipsos, Chile)



# ÍNDICE

## PRESENTACIÓN

- Comunicación corporativa, desarrollo y *marketing* 9  
*Hernán Chaparro Melo (Universidad de Lima, Perú)*

## ARTÍCULOS

- Influencia de la prensa en la imagen proyectada de un servicio público:  
cobertura periodística de Lima Airport Partners entre enero y junio del 2022 15  
*Mónica Llontop (Universidad de Lima, Perú)*  
*Wendy Domenack (Universidad de Lima, Perú)*  
*Eduardo Lavado (Universidad de Lima, Perú)*  
*Carlos Novoa (Universidad de Lima, Perú)*
- El rol de la comunicación interna en la gestión del cambio 37  
*César Vieira (Apoyo Comunicación, Perú)*  
*Maria Pia Balestra (Apoyo Comunicación, Perú)*
- La importancia de comunicar acciones de sostenibilidad para construir  
reputación corporativa 57  
*Carlos Alberto Ponce Heredia (Ipsos, Perú)*  
*Andrea Santillán Barcellos (Ipsos, Perú)*
- Uso de la gamificación en *e-learning*: auditoría Octalysis de la plataforma  
*edtech* Platz 79  
*Alejandra Ximena Portocarrero Quinto (Universidad de Lima, Perú)*  
*José García Contto (Universidad de Lima, Perú)*
- La interdisciplinariedad en las comunicaciones de *marketing* en la televisión  
abierta peruana 111  
*José Eduardo Mejía Perea (Universidad de Lima, Perú)*  
*Juan Alberto Ibarra Hudtwalcker (Universidad de Lima, Perú)*

Comunicación de la responsabilidad social en redes sociales y su relación con la reputación corporativa de las empresas del sector hidrocarburos en la región Loreto, 2022	133
<i>Carla Milagros Santa Cruz Sandoval (PetroPerú)</i>	
<i>José Manuel Balta Velarde (Forest Stewardship Council)</i>	
Facebook como plataforma principal de la estrategia comunicacional de las organizaciones ambientalistas. El caso del Acuerdo de Escazú	167
<i>Johana Estefany Mendoza Vargas (Asociación Ambiente y Sociedad)</i>	
Cinco claves del <i>marketing</i> de reputación en <i>Hablando huevadas</i>	191
<i>Milton Vela (Café Taipá, Perú)</i>	
<b>REFLEXIONES SOBRE LA EXPERIENCIA</b>	
Elogio de la radio en tiempo de gritos y silencios	199
<i>Fernando Carvallo</i>	
Comunicación interna en instituciones financieras internacionales	209
<i>Karla Chaman</i>	



# PRESENTACIÓN

## **Comunicación corporativa, desarrollo y marketing**

En esta edición de *Comunica360°* tenemos diez artículos. Están los que abordan la comunicación corporativa a nivel empresarial, los que presentan resultados de investigaciones sobre temas de comunicación y desarrollo, los que han indagado sobre el *marketing* y el mundo del entretenimiento, así como un artículo que analiza el cómo optimizar el uso de determinadas plataformas de *e-learning* en la educación. Cerramos con dos ensayos de personalidades de amplia experiencia en el mundo de la comunicación que comparten con los lectores los aprendizajes desarrollados a través de su cotidiana labor. A continuación, se presentan brevemente los artículos.

En relación con los temas de comunicación corporativa, tenemos el artículo “Influencia de la prensa en la imagen proyectada de un servicio público: cobertura periodística de Lima Airport Partners entre enero y junio del 2022”, de Llontop, Domenack, Lavado y Novoa, en el que se analiza el impacto de la cobertura periodística en la percepción pública del servicio aeroportuario ofrecido por Lima Airport Partners, y se destaca la importancia de las alianzas estratégicas con los medios para formar corrientes de opinión pública positiva. En “El rol de la comunicación interna en la gestión del cambio”, de César Vieira y María Pía Balestra, de Apoyo Comunicación, se examina cómo la comunicación interna ha evolucionado hacia un rol estratégico en la gestión del cambio dentro de las empresas, especialmente en tiempos de crisis. Asimismo, la investigación titulada “La importancia de comunicar acciones de sostenibilidad para construir reputación corporativa”, de Carlos Ponce y Andrea Santillán, de Ipsos Perú, enfatiza la relevancia de la sostenibilidad en la gestión de la reputación corporativa, por lo que recomiendan una comunicación estratégica para ganar confianza pública y enfrentar las inevitables crisis que toda institución afronta en algún momento.

Los artículos que abordan la comunicación y el desarrollo tratan temas vinculados a la Amazonía y cómo las redes sociales han promovido el debate de asuntos vinculados a la gobernanza de este espacio vital. El estudio de Carla Santa Cruz y José Manuel Balta, “Comunicación de la responsabilidad social en redes sociales y su relación con la

reputación corporativa de las empresas del sector hidrocarburos en la región Loreto, 2022”, explora la relación entre la comunicación de la responsabilidad social en redes sociales y la reputación corporativa de las empresas de hidrocarburos en Loreto, y se evidencia cómo el diálogo y la credibilidad en redes contribuyen a mejorar la imagen corporativa. También está el artículo titulado “Facebook como plataforma principal de la estrategia comunicacional de las organizaciones ambientalistas. Caso: Acuerdo de Escazú”, desarrollado por Johana Mendoza de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en el que se analiza el uso de Facebook por parte de organizaciones juveniles para promover el Acuerdo de Escazú, con lo que se muestra cómo las redes sociales pueden movilizar apoyo para causas ambientales.

En relación con el *marketing*, José Mejía y Juan Ibarra, en “La interdisciplinariedad en las comunicaciones de *marketing* en la televisión abierta peruana”, examinan cómo las estrategias de comunicación del *marketing* en la televisión abierta peruana pueden optimizarse mediante un enfoque interdisciplinario para mejorar la efectividad de los mensajes publicitarios en un entorno saturado y con tarifas publicitarias bajas. En un tema bastante polémico, Milton Vela analiza, en “Cinco claves del *marketing* de reputación en *Hablando huevadas*”, el éxito de dicho programa y destaca la autenticidad y la gestión de la reputación personal como factores clave para construir una imagen pública sólida y diferenciada, no exenta de polémica y discusión sobre su forma y contenidos, la cual comienza con su nombre y atraviesa toda su puesta en escena.

En un trabajo que analiza el uso de nuevas herramientas para la educación, Ximena Portocarrero y José García Contto, de la Universidad de Lima, en su artículo “Uso de la gamificación en *e-learning*: auditoría Octalysis de la plataforma *edtech* Platzi”, evalúan el uso de la gamificación en Platzi a través de la metodología Octalysis. Con ello demuestran cómo se puede mejorar la motivación de los estudiantes a través de plataformas de *e-learning*.

Finalmente, compartimos dos ensayos de personalidades que han trabajado varios años en el mundo de la comunicación, tanto en Perú como en el extranjero, para dar cuenta de sus aprendizajes y reflexiones producto de ese trayecto. Karla Chaman, en “Comunicación interna en instituciones financieras internacionales”, ofrece una visión profunda de sus casi treinta años de experiencia en el ámbito de las comunicaciones dentro de importantes organismos financieros internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Además, reflexiona sobre la importancia de la adaptabilidad y la capacidad de aprendizaje continuo en un entorno global. Chaman también subraya cómo las comunicaciones dentro de estas instituciones juegan un rol crítico para enfrentar los retos actuales y destaca la gestión del liderazgo comunicacional en escenarios complejos. Desde el mundo de la radio, Fernando Carvallo, actual conductor de diversos programas en Radio Programas del Perú (RPP) y antes periodista en Radio Francia Internacional, en su ensayo

“Elogio de la radio en tiempo de gritos y silencios”, analiza la relevancia de este medio en la era contemporánea, un canal que, de acuerdo con su punto de vista, ha sabido mantenerse vigente a pesar de las transformaciones tecnológicas, políticas y sociales. Carvallo pone en valor su experiencia, tanto en medios locales como internacionales, y señala la necesidad de que la radio siga cumpliendo su papel como fuente confiable para una audiencia diversa, mientras se adapta a las expectativas cambiantes de sus oyentes.

Por todo ello, esta edición ofrece una mirada profunda a la intersección entre la comunicación corporativa y las nuevas tecnologías y el desarrollo, con lo que proporciona valiosos *insights* sobre el impacto de la comunicación en diversos sectores.

Dr. Hernán Chaparro Melo

Director, *Comunica360*°

<https://orcid.org/0000-0001-5245-4723>

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2024.n2.7488>



# ARTÍCULOS



# INFLUENCIA DE LA PRENSA EN LA IMAGEN PROYECTADA DE UN SERVICIO PÚBLICO: COBERTURA PERIODÍSTICA DE LIMA AIRPORT PARTNERS ENTRE ENERO Y JUNIO DEL 2022\*

MÓNICA LLONTOP\*\*  
Universidad de Lima

WENDY DOMENACK\*\*\*  
Universidad de Lima

EDUARDO LAVADO\*\*\*\*  
Universidad de Lima

CARLOS NOVOA\*\*\*\*\*  
Universidad de Lima

Recibido: 11 de abril del 2024 / Aceptado: 14 de agosto del 2024

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2024.n2.7489>

**RESUMEN.** La presente nota académica es el resultado de una alianza estratégica entre la empresa Lima Airport Partners (LAP), empresa operadora del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, y la Universidad de Lima, en el marco de una investigación académica que da cuenta sobre el impacto de las informaciones de los medios de prensa, generalistas, especializados, tradicionales y digitales, en los niveles de valoración de la relación público-privada que vincula a LAP con el Estado peruano a través

---

\* Este artículo se ha publicado anteriormente en el Repositorio de la Universidad de Lima (<https://hdl.handle.net/20.500.12724/18150>).

\*\* Profesora de la Facultad de Comunicación y coordinadora del Área Formativa de Comunicación Corporativa de la Universidad de Lima. Código ORCID: 0009-0005-1918-8693. Correo electrónico: [mllontog@ulima.edu.pe](mailto:mllontog@ulima.edu.pe)

\*\*\* Profesora de la Facultad de Comunicación del Área Formativa de Comunicación Corporativa de la Universidad de Lima. Código ORCID: 0000-0003-2575-5584. Correo electrónico: [wdomenac@ulima.edu.pe](mailto:wdomenac@ulima.edu.pe)

\*\*\*\* Profesor de la Facultad de Comunicación y coordinador del Área Formativa de Periodismo de la Universidad de Lima. Código ORCID: 0000-0002-6145-7800. Correo electrónico: [elavado@ulima.edu.pe](mailto:elavado@ulima.edu.pe)

\*\*\*\*\* Profesor de la Facultad de Comunicación del Área Formativa de Periodismo de la Universidad de Lima. Código ORCID: 0000-0001-7069-1589. Correo electrónico: [cnovoa@ulima.edu.pe](mailto:cnovoa@ulima.edu.pe)

del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) y del Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (Ositrán), en torno al servicio de la infraestructura del transporte aeroportuario, cuya principal característica es el carácter público, lo que significa que existe un alto nivel de interés de la ciudadanía, las autoridades, los gremios vinculados a la aeronáutica, los pasajeros, y demás grupos de interés, por conocer los productos periodísticos referidos al tema, produciendo así niveles de reconocimiento, confianza y valoración sobre las marcas corporativas e institucionales involucradas. En ese sentido, uno de los principales hallazgos visibiliza la necesidad de contar con aliados en la formación de corrientes de opinión pública positiva sobre las marcas, pues la legitimidad implica diversidad de voces, lo que significa más fuentes periodísticas consultadas por la prensa.

PALABRAS CLAVE: servicio público / aeropuerto / legitimidad / imagen / legalidad / prensa

## **INFLUENCE OF THE PRESS ON THE PROJECTED IMAGE OF A PUBLIC SERVICE: PRESS COVERAGE OF LAP BETWEEN JANUARY AND JUNE 2022**

ABSTRACT. This academic note is the result of a strategic alliance between the company Lima Airport Partners (LAP), the operating company of the Jorge Chávez International Airport, and the University of Lima, within the framework of an academic investigation that accounts for the impact of information of the press, general, specialized, traditional and digital, in the levels of assessment of the public-private relationship that links LAP with the Peruvian State through the Ministry of Transport and Communications (MTC) and the Supervisory Body of the Investment in Transport Infrastructure for Public Use (Ositrán), around the airport transport infrastructure service, whose main characteristic is its public nature, which means that there is a high level of interest from citizens, authorities, unions linked to aeronautics, passengers, and other interest groups, to know the journalistic products related to the subject, thus producing levels of recognition, trust and appreciation of the corporate and institutional brands involved. In this sense, one of the main findings makes visible the need to have allies in the formation of currents of positive public opinion about brands, since legitimacy implies diversity of voices, which means more journalistic sources consulted by the press.

KEYWORDS: public service / airport / legitimacy / image / legality / press



## INFLUÊNCIA DA IMPRENSA NA IMAGEM PROJECTADA DE UM SERVIÇO PÚBLICO: COBERTURA MEDIÁTICA DA LAP DE JANEIRO A JUNHO DE 2022

**RESUMO.** A presente nota académica é o resultado de uma aliança estratégica entre a Lima Airport Partners (LAP), operadora do Aeroporto Internacional Jorge Chávez, e a Universidade de Lima, no âmbito de uma investigação académica sobre o impacto da informação nos meios de comunicação social gerais, especializados, tradicionais e digitais nos níveis de valorização da relação público-privada que liga a LAP ao Estado peruano através do Ministério dos Transportes e Comunicações (MTC) e do Organismo Supervisor do Investimento em Infra-estruturas de Transportes Públicos (Ositran). A sua principal característica é o seu carácter público, o que significa que existe um elevado nível de interesse por parte dos cidadãos, autoridades, associações aeronáuticas, passageiros e outros stakeholders, em conhecer os produtos jornalísticos relacionados com o tema, produzindo assim níveis de reconhecimento, confiança e valorização das marcas corporativas e institucionais envolvidas. Nesse sentido, uma das principais constatações mostra a necessidade de se ter aliados na formação de uma opinião pública positiva sobre as marcas, pois a legitimidade implica uma diversidade de vozes, o que significa mais fontes jornalísticas consultadas pela imprensa.

**PALAVRAS-CHAVE:** serviço público / aeroporto / legitimidade / imagem / legalidade / imprensa

## 1. INTRODUCCIÓN

Lima Airport Partners (LAP), desde el 2021, concitó la atención de la opinión pública nacional e internacional debido al inicio de la concesión del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y su programa de mejoras, el cual, en un primer momento, le valió un reconocimiento por ser considerado el mejor de la región (Skytrax, s. f.). LAP se comprometió a desarrollar un ambicioso proyecto que pretendía mejorar el primer terminal aéreo y dotarlo de dos terminales y dos pistas de aterrizaje. De esta manera, se fomentaría el tránsito aéreo hacia el Perú, tanto como destino final como centro de las principales conexiones (*hub*) en la región. Sin embargo, en el primer trimestre del 2022, este compromiso se vio truncado cuando el proyecto fue replanteado, lo que dejó atrás la promesa de dos terminales. Entonces, el aeropuerto limeño dispondría en el 2025 de dos pistas de aterrizaje y un solo terminal.

Este cambio en el proceso de la toma de decisiones no afectaría la demanda de viajes ni la calidad en los servicios prestados, según los argumentos que la misma empresa expuso ante el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), el Organismo Supervisor de Transportes (Ositrán), medios de prensa y la opinión pública en general. Sin embargo, dio inicio a una etapa de escrutinio y presión sobre las organizaciones que están involucradas directa e indirectamente con la alianza público-privada de gestión y la concesión de la infraestructura del aeropuerto capitalino (Miani, 2021), lo que ha colocado en tela de juicio la credibilidad de LAP sobre lo que representa la marca corporativa, su contribución en la gestión del servicio público y su legitimidad. Por todo ello, en el presente estudio, se busca identificar las características de los mensajes periodísticos y su relación con los niveles de credibilidad proyectados hacia la marca corporativa de una empresa que forma parte de una alianza estratégica con el Estado.

Para ello, cabe resaltar que garantizar la legitimidad de los servicios públicos que ofrece la infraestructura aeroportuaria es una tarea conjunta que involucra diversos niveles estratégicos y operativos del ámbito público y privado que, en sentido estricto, buscan la confianza de todos los grupos de interés. Al respecto, María José Canel (2014) sostiene que:

en la tensión entre la similaridad de la legitimidad y la positiva distinción de la reputación, se da un proceso de retroalimentación: los estándares de legitimidad funcionan como guía de las actividades que la organización tiene que llevar a cabo y ganar reputación de excelencia; y a su vez, cuando estas actividades dan forma y encarnan los mínimos estándares que se le exige a una organización por pertenecer a la categoría social a la que pertenece, y se establecen unos precedentes que crean nuevos parámetros de excelencia. (Canel, 2014, p. 83)

También cabe destacar que la legitimidad de un servicio público es construida por diferentes grupos de interés, todos importantes, de los cuales los medios de

comunicación intervienen de manera particular, no solo porque producen discursos, sino también porque elevan el eco y la reiteración de las múltiples voces. Esto quiere decir que el relacionamiento con la prensa continúa siendo una tarea estratégica para obtener reconocimiento y valoración (Canel, 2014, p. 70).

Ahora, considerando ello, la presente investigación plantea los siguientes objetivos:

1. Identificar las características de la legitimidad del servicio público proyectada por los medios de comunicación distinguiendo el impacto de lo informativo y lo opinativo, además del tipo de fuentes informativas consultadas.
2. Analizar los atributos que la prensa especializada y generalista asocia al discurso del deber ser de la infraestructura aeroportuaria como servicio público y la relación que existe con los atributos planteados por LAP.

### 1.1 Legitimidad, reputación e imagen

El servicio público que brinda el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez tiene trascendencia estratégica y un efecto directo en la opinión pública peruana. En este estudio, esto se analiza a partir de tres elementos: legitimidad, reputación e imagen. Todos ellos se relacionan con las percepciones y valoraciones de los grupos de interés, no solo sobre las características intrínsecas del servicio, sino también respecto de las marcas corporativas e institucionales involucradas.

Del mismo modo, la legitimidad es abordada desde distintos ángulos y permite que una entidad sea aceptada socialmente; por ello, se la relaciona con las percepciones que los diferentes grupos de interés tienen de la organización (Rodríguez Pérez, 2021, p. 8). Sin embargo, el concepto de legitimidad suele estar vinculado a las organizaciones públicas, las que apuestan por la búsqueda de credibilidad y confianza desde una perspectiva sociológica, que involucra lo institucional con las exigencias ciudadanas. En ese sentido, Robles-López (2020, p. 184) sostiene que, para comprender mejor lo legítimo, se puede examinar su concepto descomponiéndolo en cuatro vectores: procedimental, lo que se refiere a las ideas que la gente se hace sobre los procedimientos; personal, en referencia al liderazgo; consiguiente, vinculado a los resultados; y estructural, relacionado con los recursos, políticas e ideas.

Desde la gestión de las entidades públicas, la legitimidad es la razón de ser de una organización, es el motor del desarrollo de las funciones, el crecimiento y, por supuesto, el éxito. Para cualquier organización, la legitimidad es el respaldo de la opinión pública (Rodríguez Pérez, 2021, p. 9). Además, obviamente, el entorno y los grupos de interés son dinámicos, por lo que la legitimidad no es algo que se estanque, sino que se mueve de acuerdo con los juicios sociales de las partes, directa e indirectamente interesadas, tales como los ciudadanos, organismos reguladores, instituciones públicas, medios de

comunicación, líderes de opinión, políticos, autoridades, entre otros (Rodríguez Pérez, 2021, p. 7).

Para obtener dicho respaldo social, los públicos evalúan la deseabilidad, adecuación y conformidad de las actividades y comportamiento de la organización, es decir, su legitimidad de origen y su legitimidad en ejercicio (Rodríguez Pérez, 2021, p. 9). Sin embargo, dicha evaluación tiene sus particularidades porque, al tratarse de un servicio público, en el caso de la empresa LAP, esta debe obtener la aceptación y valoración de dos frentes. Primero, de las instituciones públicas como Ositrán, el MTC e, incluso, el Congreso de la República, entre otras, las cuales también están trabajando en la construcción de su propia legitimidad. Segundo, de los usuarios del servicio, quienes ejercen presión no solo como clientes, sino también como ciudadanos con derechos.

Por otro lado, la reputación es el principal valor intangible de las marcas corporativas y también coloca en el centro a la credibilidad y confianza, pero esta vez a grupos de interés voluntarios que ejerzan los roles de usuarios, consumidores, clientes, etcétera; es decir, es la valoración de un ejercicio que mira la rentabilidad como objetivo esencial. Sin embargo, este concepto se torna relevante si el servicio público es brindado por una relación público-privada, pues se requiere legitimidad, pero también reputación. De esta manera, lo público construye institucionalidad y lo privado obtiene rentabilidad. Cabe recordar que los estándares de reputación se van modificando con el paso del tiempo, pues responden a una lógica de competitividad, de tal forma que, lo que podría distinguir a una organización en un primer momento podría convertirse en una práctica común en otras organizaciones en otro momento (Robles-López, 2020, p. 190).

Sin lugar a duda, de acuerdo con la coyuntura que le ha tocado enfrentar a la compañía LAP, uno de los elementos trascendentales para su desempeño es el que se refiere a la reputación de la empresa. Por ello, resulta importante abordar los temas de credibilidad considerando los distintos momentos que puede experimentar una empresa, sean de crisis o no, pues la reputación que una empresa alcanza en su sector tiene que ver con la forma de gestionar los relacionamientos. De esta manera, se incrementa su valor (Canel, 2014, p. 70), el cual está relacionado con los juicios o estigmas positivos, negativos o neutros que alguien se hace sobre algo.

Entonces, legitimidad y reputación corresponden a la valoración de mediano a largo plazo por parte de los grupos de interés que observan el desempeño de las entidades públicas involucradas y de LAP como empresa privada. Sin embargo, el concepto de imagen resulta útil para el análisis, pues presenta una mirada a corto plazo, una especie de foto instantánea que permite observar algunas características del relacionamiento entre LAP y la prensa, así como también una visión crítica sobre la gestión de dichas relaciones en beneficio de la generación de confianza.

Cabe destacar que la generación de confianza hacia las instituciones públicas constituye la gran tarea de la nueva política de Estado. Esto significa la concepción de un Estado moderno capaz de acercarse a los ciudadanos y responder eficientemente a sus necesidades. La nueva gestión pública coloca al ciudadano en el centro de todos los esfuerzos, incluso sostiene que se orienta hacia la cocreación de políticas públicas como resultado de la escucha activa de las demandas ciudadanas, según el Decreto Supremo 103-2022-PCM, promulgado el 20 de agosto del 2022. Esto quiere decir que la gestión de relacionamientos asertivos y el intercambio con los grupos de interés cobran mayor peso en la misma estructura estatal. Esta ley responde a una visión del país hacia el año 2030 y la consecución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible a nivel mundial, que involucra el compromiso de los diferentes Estados-países que forman parte del acuerdo de sustentabilidad global.

## 1.2 El peso de la opinión pública

El modelo comunicacional tradicional y su influencia en la formación de la opinión pública desarrollado por Jürgen Habermas (1981) ha dado cuenta de que la sociedad estaba condicionada por la generación de contenidos y espacios argumentativos en los medios tradicionales. En ese sentido, el periodismo informativo busca dar a conocer lo importante del hecho o suceso de interés público. Asimismo, el hecho noticioso puede llegar a conocerse en los medios a través de una declaración pública por escrito, es decir, a todos por igual, aunque por lo general cada lector, incluso cada medio, le dará una interpretación probablemente diferente a tal hecho (Bastenier, 2001, p. 44).

El periodismo de opinión, por su parte, consiste en mostrar los géneros periodísticos que sientan posición favorable o desfavorable sobre un hecho determinado. El periodismo de opinión orienta a los lectores, televidentes u oyentes a través de sus géneros: editorial, columna, artículo, crítica y reseña, así como las caricaturas. A través del editorial, principalmente, el medio expresa el punto de vista de la institución sobre los acontecimientos de interés social (Gutiérrez, 1984, p. 133).

A través de estos formatos periodísticos tradicionales, los actores o los representantes de los grupos de poder político, económico o religioso han establecido un discurso que marca el *statu quo* a una audiencia que usualmente se pensaba pasiva. Hoy en día, con los avances tecnológicos, existe una nueva forma de comunicación interactiva, pues un solo mensaje llega al mismo tiempo a miles de destinatarios y en tiempo real, lo que puede generar distintos tipos de interpretación (Castells, 2009, p. 88). Entonces, a partir de la llegada del internet a finales del siglo pasado y la formación de un nuevo modelo comunicacional, se han establecido como principales cambios los siguientes:

- La mayor accesibilidad a la tecnología. Los equipos tecnológicos han bajado de precio, se han diversificado las aplicaciones y se ha democratizado el acceso a ellas.

- El surgimiento de nuevas plataformas. Internet ha permitido crear canales individuales, las redes sociales han abierto espacio de debate y los teléfonos móviles se han convertido en apéndices de las personas.
- El empoderamiento del público. Este ha dejado de ser un receptor pasivo de contenidos para convertirse en protagonista del proceso, tanto como generador de contenido como al seleccionar aquello en lo que está interesado.
- La redefinición de las agendas. Esta vez puede ser el público, a través de las redes sociales, quien plantee un tema de cara a la opinión pública y fuerce a que los grupos de poder (político, mediático o económico) lo aborde.

Con todo este panorama, la producción de contenidos se ha vuelto una actividad que desborda a los medios tradicionales y ha dado pie a la formación del *prosumer*, ese consumidor que no solo recibe información, sino que está en capacidad de producirla. Este nuevo modelo comunicacional posee las siguientes características:

- La inmediatez. El público se ha acostumbrado a recibir informaciones en tiempo real y en constante desarrollo y evolución. Esto se ha vuelto un factor de presión para los generadores de contenido.
- La accesibilidad. Uno puede buscar contenido de cualquier tipo, en el momento que quiera y las veces que desee a través de diversas plataformas. También se puede recoger toda clase de puntos de vista sobre un tema.
- La relevancia. El volumen de contenido que recibe el público no filtra la calidad. Suele destacar lo emotivo y ello afecta la agenda.

Ahora bien, con el auge de las redes sociales, la información y las noticias empezaron a convertirse en moneda corriente. A través de diversas aplicaciones (no necesariamente periodísticas), el público se entera de los sucesos. El factor diferencial pasó a ser el ejercicio de opinar sobre lo noticioso, sin tener la certeza de su veracidad o la fiabilidad de la fuente. Frente a ello, cabe recordar que los criterios para desarrollar un espacio de opinión deberían ser los siguientes:

- Supone que el periodismo no se queda en el registro de hechos, sino que desarrolla un punto de vista.
- Implica tener un conocimiento exhaustivo en el tema a abordar para sustentar los argumentos que se expondrá.
- Se busca influenciar en la toma de decisión de los demás o confrontar las posiciones contrarias.

Asimismo, según Habermas, la opinión pública es el conjunto de creencias que un grupo determinado valida y tiene diversas interpretaciones a partir de su percepción

política o social en las personas que integran una comunidad (1981, p. 1). Es un concepto voluble y que se va formando de acuerdo con factores diversos, como los patrones culturales, los intereses de los grupos de poder y la influencia de los medios de comunicación. En su formación intervienen diversos actores como los siguientes:

- Grupos de poder. Todo aquello que les permita mantener su capacidad de manejo sobre la comunidad.
- Medios de comunicación. Todo aquello que despierta el interés del público en materia de información o entretenimiento.
- Patrones culturales. Elementos de identificación y que refuerzan el sentido de pertenencia.

En toda comunidad existen grupos interesados en mantener o cambiar el *statu quo*. Cada una de las fuerzas en oposición tiene sus propios medios de comunicación y sus grupos de poder detrás que buscan guiar a la opinión pública para modificar determinados patrones.

El problema en la actualidad, señala el periodista español Miguel del Fresno (2018), no radica en que la verdad sea lo opuesto a la mentira, sino en que la opinión es elevada a la categoría de verdad. Surge el escenario ideal para la posverdad, la desinformación y las noticias falsas. La posverdad, continúa Del Fresno (2018), es la forma de describir aquellas circunstancias en las cuales los hechos objetivos verificables son menos relevantes que la apelación a las emociones o las creencias personales en la formación de la opinión pública.

“Todo el fenómeno de la posverdad es sobre ‘Mi opinión vale más que los hechos’... ‘Es terriblemente narcisista’”, detalla el filósofo, humanista y pensador británico Grayling (como se cita en Coughlan, 2017). Además, se maximiza por el hecho de que todos pueden publicar su opinión. Solo basta contar un teléfono. “Y si no estás de acuerdo conmigo, me atacas a mí, no a mis ideas” (como se cita en Coughlan, 2017).

La desinformación dificulta que las personas y los encargados de tomar las decisiones encuentren fuentes confiables y orientación fidedigna cuando las necesitan. Además, debido a la inmediatez, no se asigna el tiempo suficiente para analizar a fondo los datos científicos y no hay ningún control de calidad en lo que se publica. Cualquier persona puede escribir o publicar algo en internet (*podcasts*, artículos, etcétera), sobre todo en los canales de las redes sociales (cuentas de personas e instituciones). La desinformación aumenta al mismo ritmo que las modalidades de producción y distribución de los contenidos. Así que la propia infodemia acelera la desinformación y hace que perdure. Entonces, la opinión se ha convertido hoy en un factor de viralización. Antes que verificar los hechos, existe una necesidad por dar un punto de vista sobre lo que ha sucedido y atribuirle a ello características de verdad.

## 2. METODOLOGÍA

Para este análisis se utilizaron los informes de prensa preseleccionados por LAP en sus prácticas de monitoreo de prensa. Este *press clipping*, que recopila 24/7 las noticias de diferentes medios periodísticos, es realizado por un proveedor encargado no solo de recopilar la información de forma digital, sino también de resumir la noticia, informar sus detalles y otorgarle una valoración positiva, neutra o negativa. Adicionalmente a ello, valora, en términos económicos, el espacio que ocupa la noticia en el medio.

El universo de información recabada corresponde a 1328 documentos, del cual se tomaron para esta investigación 655 textos periodísticos difundidos entre los meses de enero a junio del 2022 en más de 21 medios tradicionales (prensa, radio y televisión) y digitales (diferentes canales web) especializados y generalistas. Entre los medios convencionales analizados se incluyen a *El Comercio*, *RPP*, *Gestión*, *ATV*, *Panamericana Televisión*, *TV Perú*, *El Peruano*, *Latina*, *Semana económica*, *Radio Nacional*, entre otros. Entre los digitales vinculados al sector turismo se encuentran *Portal de turismo*, *Aeronoticias*, *Infotur Perú*, *La agencia de viajes*, *Notiviajeros*, *Turiweb*, *T News*, entre otros.

La unidad de análisis (unidades de muestreo) fue cada referencia sobre LAP incluida en noticias o artículos de opinión que mostraban atributos positivos o negativos. Se descartó los atributos neutros por considerarlos no pertinentes para este análisis de valoración.

Además de los indicadores considerados en el *press clipping*, se analizaron los cinco siguientes:

- Tipo de género periodístico (informativo u opinativo)
- Tipo de fuente principal (de donde emana la información)
- Tipo de medio de prensa (especializado o generalista)
- Atributos positivos (legalidad-prudencia, responsabilidad-continuidad, sostenibilidad, experticia, flexibilidad, seguridad y transparencia) y negativos (incumplimiento del contrato, atención deficiente, discriminación, gestión deficiente y censura)
- Tópicos o temas principales (que ocupa principalmente la noticia)

Los textos periodísticos se estudiaron de manera diferenciada para identificar los géneros periodísticos. Por un lado, los informativos, cuya finalidad es entregar información útil a los interesados, y, por otro lado, los opinativos, contenidos con un aporte personal y distintivo del medio, fuente o autor. En ambos casos, fue valorado el contexto, situaciones episódicas o coyunturales vinculadas con LAP y el servicio público que ofrece en el aeropuerto. Se recogieron solo las valoraciones positivas y negativas porque dan cuenta de la legitimidad del servicio y de la reputación de la empresa.



Para reconocer en las notas informativas y en los textos opinativos el enfoque dado a la reputación e imagen, se distinguió en cada uno un atributo particular, descrito en forma explícita o implícita, referido a la gestión de LAP y que expresara una valoración positiva o negativa (véanse las tablas 1 y 2). En ambos casos, tanto en el periodismo informativo como en el de opinión, se analizó la data entregada identificando los tipos de referencias directas o indirectas sobre LAP, aun cuando no en todos los documentos los temas estaban vinculados a asuntos de responsabilidad de la empresa.

**Tabla 1***Atributos de marca positivos y su descripción*

Atributo	Descripción
Legalidad-prudencia	Se trata de un atributo que responde directamente a la actitud de espera prudente de la marca LAP respecto de los descargos del Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (Ositrán), el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) o, incluso, de entidades influyentes en la ciudadanía como el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), entre otras, sobre la propuesta de cambio del contrato respecto del polémico Plan Maestro de ampliación del aeropuerto internacional limeño.
Responsabilidad-continuidad	Responde a la valoración de la marca frente a un proceso de toma de decisiones cotidiano y responsable frente a exigencias por la pandemia del COVID-19 y los cambios en el contexto político, económico y social.
Sostenibilidad	Se destaca, entre los juicios vertidos en la información proyectada por la prensa, la presencia de temas vinculados con el compromiso social de la marca, por ejemplo, inclusión, equidad de género y acceso a la cultura.
Experticia	Se refiere al know how de la organización en la gestión de la infraestructura aeroportuaria, en términos de atención al público, relacionamiento con aliados estratégicos y aerolíneas.
Flexibilidad	Se refiere a la capacidad de adaptación rápida a los retos del entorno.
Seguridad	Se trata de una marca que realiza esfuerzos por no tener ningún accidente laboral y de cualquiera de los usuarios de las instalaciones.
Transparencia	Se refiere a la información brindada al usuario es clara, oportuna y precisa.

**Tabla 2***Atributos de marca negativos y su descripción*

Atributo	Descripción
Incumplimiento de contrato	Al incumplir el contrato de la ampliación según lo inicialmente establecido en el contrato —una pista y no dos— se han formado percepciones relacionadas con el desinterés hacia los derechos y necesidades de los ciudadanos/usuarios. La explicación de LAP para cambiar el contrato resulta insuficiente y deja el tufillo de que se está inclinando la balanza hacia los intereses particulares y no hacia el valor público del servicio del transporte aéreo. Esto es especialmente destacado por la prensa especializada (negocios/turismo).

*(continúa)*

(continuación)

Atributo	Descripción
Atención deficiente	Se refiere a reclamos de los pasajeros, usuarios del servicio. No es siempre una variable que dependa de LAP, pero termina afectándole.
Discriminación	Hay casos de pasajeros que denuncian haber sido discriminados en las instalaciones de LAP.
Gestión deficiente	Algunas informaciones sostienen que LAP no gestiona eficientemente sus relacionamientos, especialmente con los operadores.
Censura	LAP demanda a periodista por difamación.

### 3. RESULTADOS

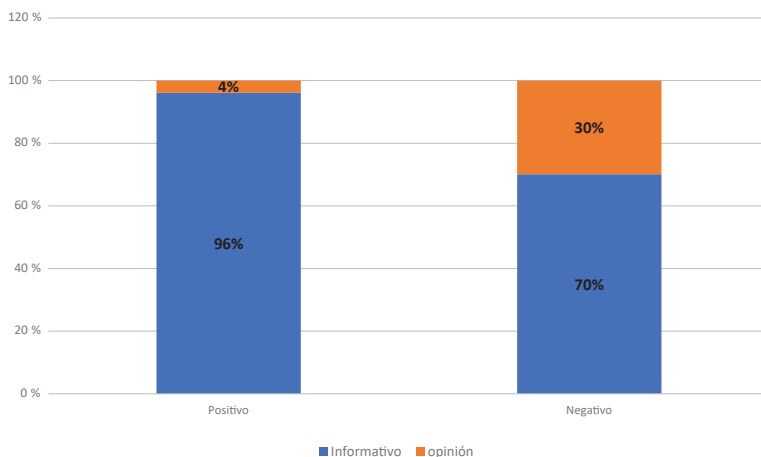
Tras el análisis del *press clipping*, se presentan los tres siguientes hallazgos:

#### 3.1 Hallazgo 1

El periodismo de opinión critica a LAP y ello puede afectar la imagen empresarial de LAP, la legitimidad del servicio público y el proceso de toma de decisiones que también atañe a las entidades públicas involucradas. Además, el análisis arroja una presencia mayoritaria de documentos del género informativo con información general y episódica; sin embargo, la información opinativa, aunque menor, incide con mayor repercusión y protagonismo de manera negativa al ser dependiente directamente del medio que representa y del peso de la opinión de quien suscribe la nota (véase la Figura 1).

**Figura 1**

*Presencia mediática de LAP: periodismo informativo vs. periodismo opinativo*



Con el cambio de algunos términos del contrato referido a la ampliación del aeropuerto, LAP inició un periodo marcado por el escrutinio público de sus decisiones y argumentos que las sustentaban. Las informaciones periodísticas que asociaban a LAP con atributos negativos de la marca endosaron dudas y cuestionamientos no solo a las propuestas de la empresa, las cuales debían ser aún evaluadas por el MTC y el Ositrán, sino también a la propia empresa y, por supuesto, al servicio que ofrecen; es decir, el incumplimiento del contrato desmereció coyunturalmente cualquier otra acción de la empresa.

Cabe señalar que, en términos cuantitativos, se han registrado más noticias positivas, pero el peso de las negativas es significativo debido al tratamiento de opinión que se le atribuye; es decir, periodistas y fuentes periodísticas que no están de acuerdo con el proceder de LAP, lo cual es válido desde el enfoque periodístico; sin embargo, si la reputación y la legitimidad dependen de las corrientes de opinión pública, en una sociedad marcada por la posverdad, desde el enfoque organizacional habría que concentrarse no solo en la cantidad de apariciones en prensa, sino también en la calidad de dichas informaciones, en tanto se acerquen a los atributos planteados por LAP. En la línea de lo sostenido por Canel (2014), las percepciones sobre la marca cambian frecuentemente, pero las de mayor impacto se instalan en los grupos de interés e influyen en las valoraciones de todo lo que representa y ofrece la marca.

Lo cualitativo, en este caso, apunta hacia la diversidad de portavoces, expertos en diferentes temas relacionados con la infraestructura aeroportuaria y pertenecientes a diferentes organizaciones y gremios, más allá de voceros directivos o trabajadores de la empresa, todos alineados por supuesto. Ello contribuiría en el gran discurso público de las múltiples voces, lo que permitiría más enfoques oficiales. Cabe destacar que, en el campo de la comunicación corporativa, las desinformaciones y rumores son combatidos con la comunicación oficial organizacional (discursos más acciones).

Cabe recordar que el periodismo de opinión es una herramienta que podría ayudar a fortalecer la imagen de LAP en géneros periodísticos como la editorial, la columna o los artículos. Para ello, como lo plantea Gutiérrez (1984), es preciso brindar las herramientas de información necesarias para que los columnistas puedan comprender, interpretar y difundir desde una perspectiva orientativa los beneficios y la proyección de LAP.

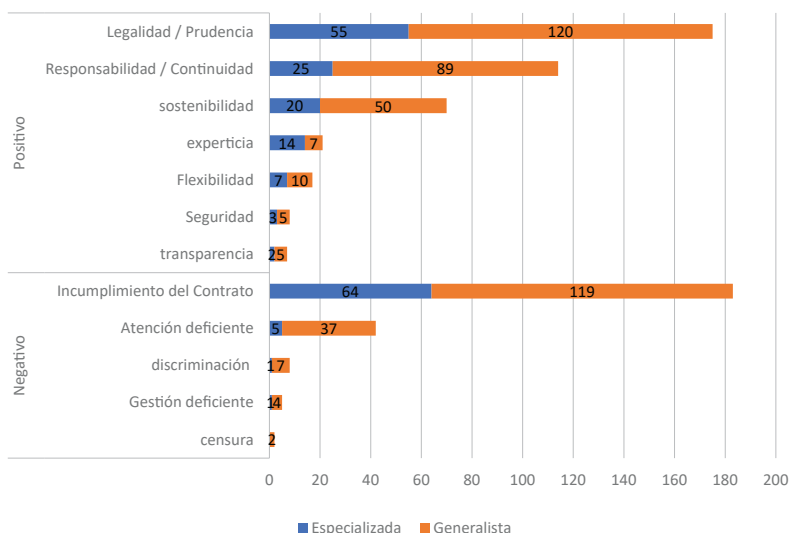
Asimismo, el trabajo de incidencia para persuadir al MTC y al Ositrán debiera tener mayor fuerza, pero no solo desde los medios de prensa, sino también desde las relaciones públicas, de tal manera que quienes tienen la tarea de velar y supervisar en beneficio de los derechos de los ciudadanos lo hagan desde la legalidad, pero teniendo presente que son también los protagonistas del correcto desempeño del servicio público de infraestructura aeroportuaria y los intermediarios entre los ciudadanos y el Estado. Precisamente, por ello, han celebrado una alianza estratégica con la empresa LAP.

### 3.2 Hallazgo 2

La prensa generalista y especializada aborda los atributos positivos de la marca de manera somera y los atributos negativos son vinculados con el futuro de la capacidad del aeropuerto y la calidad del servicio que ofrecerá. En ese sentido, el número de las apariciones de noticias relacionadas a la empresa LAP en la prensa generalista es mayor, pues la gestión de la infraestructura del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez es un tema relevante para los ciudadanos, quienes se sienten potenciales usuarios del servicio (véase la Figura 2).

**Figura 2**

*Atributos relacionados a la marca LAP según la prensa especializada o generalista*



Asimismo, el abordaje de la prensa generalista es principalmente informativo y se recoge en dichos textos. La mención de atributos positivos de la marca LAP, como legalidad, responsabilidad y sostenibilidad, aparentemente son buenas noticias; sin embargo, al analizar las noticias positivas, estas suelen corresponder a hechos y a situaciones cotidianas de poca envergadura (véase la Figura 3).

Figura 3

Noticia positiva relacionada a LAP

## Biblioteca Nacional: Bibliomóvil estará en el Festival de las Artes y la Salud



8:41 H - SÁB, 19 FEB 2022

El Bibliomóvil de la Biblioteca Nacional del Perú (BNP) formará parte del Festival de las Artes y la Salud denominado "VacunArte", que se realizará este 19 y 20 de febrero en la sede del Ministerio de Cultura en San Borja, para motivar la vacunación contra el covid-19 en la población.

En esta oportunidad, la biblioteca móvil de la BNP ofrecerá su servicio de lectura y actividades de mediación en la explanada del Ministerio de Cultura, desde las 9:00 a.m. hasta las 3:00 p.m.

Desde el 24 de enero del presente año, el Bibliomóvil viene ofreciendo su servicio regular en la Provincia Constitucional del Callao en alianza con Lima Airport Partners (LAP), poniendo a disposición de los vecinos cerca de 600 libros de diversas materias.

*Nota.* Adaptado de "Biblioteca Nacional: Bibliomóvil estará en el Festival de las Artes y la Salud", por Radio Nacional, 19 de febrero del 2022 (<https://www.radionacional.com.pe/noticias/cultural/biblioteca-nacional-bibliomovil-estara-en-el-festival-de-las-artes-y-la-salud>). En el dominio público.

Como se ve en la figura, se trata de una nota informativa de cinco párrafos y en el tercero alude a LAP. Además, esta nota informativa suma a la categoría de sostenibilidad a LAP como atributo positivo, porque responde a la estrategia empresarial del propósito y compromiso social de la marca con su entorno. Sin embargo, el eco de esta información es menor si se le compara con el principal atributo negativo: el incumplimiento del contrato.

La prensa especializada se refiere a LAP en menor medida, pero presenta mayor proporcionalidad en la crítica, ya que contiene atributos negativos como incumplimiento

y atención deficiente. Sin embargo, al trabajar más desde un enfoque periodístico opinativo, el impacto es mayor, pues, en el periodo de la presente investigación, la empresa atravesaba por un momento de fuertes críticas, en el que se le dejó entrever a la opinión pública que los cambios del contrato respondían únicamente a objetivos empresariales y no a la satisfacción legal y legítima del usuario. Frente a ello, los involucrados en la alianza público-privada tardaron en responder y sus argumentos no fueron del todo convincentes. Entonces, el abordaje de las informaciones negativas, tanto de la prensa generalista como de la especializada, planteaban preguntas sobre el futuro del aeropuerto, augurando incapacidad (véase la Figura 4).

**Figura 4**

*Noticia de la prensa especializada sobre LAP*



*Nota.* Adaptado de "Ministro de transportes debe tener en cuenta pronunciamiento de la bancad de Perú Libre frente a obligaciones de LAP", por Aeronoticias, 23 de febrero del 2022 (<https://aeronoticias.com.pe/noticiero/ministro-de-transportes-debe-tener-en-cuenta-pronunciamiento-de-la-bancada-de-peru-libre-frente-a-las-obligaciones-de-lap/>). En el dominio público.

Se trata de un informe en cuyo tercer párrafo se lee lo siguiente:

La Bancada de Perú Libre recomendó al Poder Ejecutivo en defensa de la Soberanía aérea del Perú y por el cumplimiento del Contrato de Concesión del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, que rechace el pedido de Lima Airport Partners (LAP) para postergar la ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (AIJCH) hasta el 2035 e incumplir el Contrato de Concesión en perjuicio de la industria aérea nacional e internacional del Perú, que requiere que la inversión privada cumpla sus compromisos pactados, en ese sentido, LAP está obligado contractualmente con el Estado peruano a iniciar y terminar la construcción en el 2025 de un nuevo terminal de 35 millones de pasajeros, lo que sumado a la capacidad del viejo terminal, tendríamos un Aeropuerto Internacional Jorge Chávez con capacidad para 53 millones de pasajeros anuales, lo que nos permitiría satisfacer la demanda hasta el 2035, sin embargo, el día de ayer el canal N (8) publicó un Comunicado de LAP, en el que pone en debate no un nuevo terminal de 35 millones de pasajeros, sino una operación dual, es decir, la construcción de un terminal pequeño de 18 millones de pasajeros que aprovecharía la construcción del terminal viejo de 17 millones de pasajeros, lo cual es inaceptable y contradice la Resolución Directoral N° 0637-2021-MTC/12 y el Pronunciamiento de respaldo de la Bancada de Perú Libre. (Aeronoticias, 2022, párr. 3)

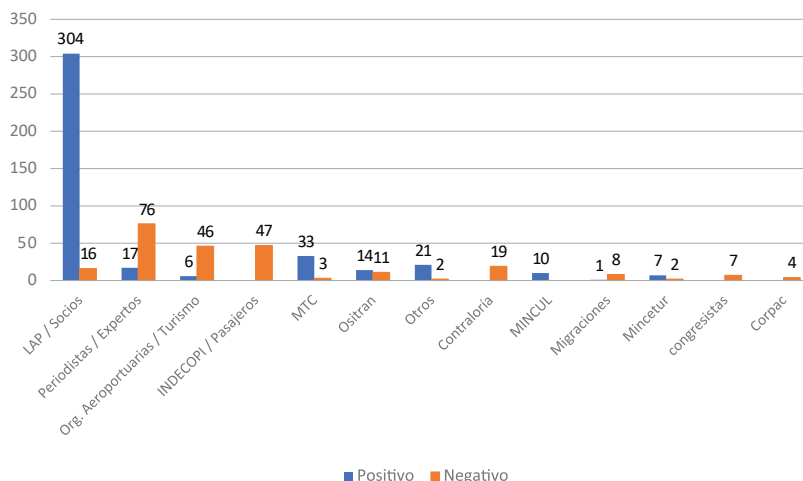
Los atributos negativos asociados a la marca LAP desde la prensa, y proyectados hacia la opinión pública, resultan más notorios, porque colocan en el centro las características de lo que podría ser el futuro servicio público vinculado a la infraestructura del Jorge Chávez. Asimismo, los atributos positivos de la marca están asociados a comportamientos de LAP respecto del proceso de toma de decisiones, el entorno, el compromiso social. Todos estos son aspectos importantes para la credibilidad y la reputación de marca, pero insuficientes si el foco no está puesto en el servicio ofrecido.

### 3.3 Hallazgo 3

El discurso público sobre LAP, que es impulsado por la prensa, presenta una sola voz, la de la empresa, en tanto informaciones positivas, y múltiples voces, líderes de opinión, en tanto informaciones negativas. En ese sentido, la fuente principal de información es LAP (véase la Figura 5), lo que deja claro su esfuerzo por construir un buen relacionamiento con la prensa. Sin duda alguna, se trata de una empresa que comunica y que tiene claros sus mensajes clave y los argumentos para sostener cada atributo positivo de la marca. Sin embargo, en el caso del enfoque negativo, existen varias voces, especialmente del periodismo especializado, que recogen posiciones del gremio turístico y aerocomercial, el gremio de los negocios, instituciones como Indecopi, MTC, Ositrán y, por supuesto, de los pasajeros, usuarios finales del servicio.

**Figura 5**

*Principales fuentes periodísticas según enfoque positivo vs negativo*



Desde la perspectiva periodística, la fuente oficial para informar sobre LAP es la misma empresa. Sin embargo, desde un enfoque estratégico organizacional, LAP podría ayudar a visibilizar más a otras fuentes informativas conocedoras del tema, es decir, trabajar con aliados estratégicos del gremio aeronáutico comercial y líderes de opinión en infraestructura. De esta manera, la credibilidad aumentaría como producto de la incorporación de nuevos enfoques positivos sobre el proceder de la marca en el debate, pues se dispondría de mayor información en los niveles procedimental, personal, consiguiente y estructural, los cuatro vectores de la legitimidad, según Robles-López, (2020).

Cabe destacar que, cuando una organización es sometida al escrutinio público, es natural que se dude de sus descargos por obvias razones. Sin embargo, cuando aparecen las opiniones de terceros, con puntos de vista técnicos, se gana espacio en el terreno de la coherencia, ya que se frenan los rumores, especulaciones e, incluso, se incorporan aspectos no abordados.

Si la reputación se forma a partir de lo que los demás dicen, entonces LAP tendría que afinar sus estrategias de relacionamiento para que los demás comenten positivamente sobre la marca y el servicio que gestiona. Justamente, está sucediendo lo contrario, pues, de manera reactiva, las informaciones negativas y múltiples voces están tejiendo un discurso que podría dañar la reputación de LAP, pues, como se ha observado en el presente análisis, existe un periodo coyuntural que gira en torno a la preocupación ciudadana sobre los cambios en el contrato y la capacidad del aeropuerto Jorge Chávez para ofrecer un servicio de calidad ante el aumento del tránsito aéreo esperado para



el año 2025. Esto quiere decir que se observan percepciones que podrían impactar negativamente en la reputación de la marca y en la legitimidad del servicio público si no son bien gestionadas.

En ese sentido, es pertinente recordar que la legitimidad y la reputación se construyen en el largo plazo, pero, para ello, hay que aterrizar una serie de tácticas a corto plazo que vinculen a la marca de manera asertiva con los diferentes grupos de interés. Sin embargo, si el foco está en los medios de comunicación, las tácticas debieran apuntar a la producción de contenido atractivo para la prensa, con oportunidad para los posibles aliados estratégicos, quienes sumarán voces con valor estratégico para la empresa.

#### 4. CONCLUSIONES

Se precisa recordar que la presente investigación es el resultado de una alianza estratégica entre la academia y la empresa privada, con la intención de enriquecer el debate público sobre la mejora de las organizaciones, considerando la interdependencia. De esta manera, se busca que los nuevos profesionales de la comunicación planteen nuevos enfoques que puedan ser examinados por las organizaciones y sus miembros que toman decisiones estratégicas, en beneficio del diálogo y la innovación.

Desde el punto de vista académico, el caso del servicio público ofrecido por LAP permite entender mejor algunas particularidades en la construcción de credibilidad y confianza, valores intangibles de las marcas. Primero, la relación de las organizaciones con los medios de comunicación continúa teniendo mucha importancia, porque son ellos quienes influyen en la formación de percepciones y valoraciones de la ciudadanía. Cabe destacar que la prensa y el entorno web 2.0 se retroalimentan, por lo que la gestión de la relación empresa-prensa requiere de una estrategia con visión a corto, mediano y largo plazo.

En segundo lugar, la relación con los medios de comunicación debe fundamentarse en la calidad del servicio ofrecido. Luego de ello, el discurso institucional y organizacional surtirá efecto; es decir, para construir reputación, los discursos organizacionales (¿quiénes somos?) e institucionales (¿para dónde vamos?) pueden sumar a los contenidos de carácter positivo, pero el impacto será mayor si la base de dichos discursos es la calidad del servicio ofrecido (¿qué te estamos ofreciendo?).

Tercero, el reconocimiento de las particularidades del servicio que se ofrece, en este caso de carácter público, orienta a la organización en tanto consideraciones para los relacionamientos. Esto quiere decir que LAP no puede olvidar que ofrece un servicio público a usuarios/ciudadanos, lo que significa que la asertividad presenta un matiz, los ciudadanos tienen derechos de exigencia al Estado sobre los servicios públicos que reciben. Además, según la nueva política del Estado moderno, el diseño e implementación

de los servicios públicos debe ser el resultado de un intercambio entre las instituciones públicas y los mismos ciudadanos.

De otro lado, desde el punto de vista empresarial, la relación entre LAP y los medios de comunicación es óptima y perfectible, considerando que, en el análisis de su cobertura periodística, se podría incorporar una evaluación del tratamiento de las informaciones que vaya más allá de lo positivo, lo negativo y lo neutral; es decir, apuntar hacia el reconocimiento del impacto de los atributos positivos y negativos con los que se está asociando a la marca, especialmente en tiempos de crisis y cuestionamientos. Por ello, LAP necesita reforzar las estrategias para impulsar una imagen positiva en el ámbito del periodismo de opinión para obtener presencia en editoriales, columnas de opinión o ensayos, los cuales tienen un mayor nivel de interpretación y, por ende, de profundidad en el análisis de un hecho informativo. Asimismo, si bien LAP tiene un buen manejo en la generación de contenidos, es necesario incrementar el abanico de fuentes informativas que contribuyan no solo con el respaldo, sino también con la pertinencia de temas y enfoques diferentes, pero alineados con los mensajes clave de la marca.

Finalmente, es importante el reconocimiento del concepto de legitimidad vinculado al servicio público en aras de la construcción de la reputación empresarial. Lo legítimo es construido no solo por la empresa o las instituciones públicas, sino, principalmente, por los ciudadanos, es decir, la relación LAP-prensa debe responder a los cuestionamientos de los usuarios/ciudadanos y, con ello, explicar y argumentar de cara a las entidades públicas que regulan y supervisan, como el MTC, Ositrán, Indecopi, entre otros.

## REFERENCIAS

- Aeronoticias. (2022, 23 de febrero). *Ministro de transportes debe tener en cuenta pronunciamiento de la bancad de Perú Libre frente a obligaciones de LAP*. <https://aeronoticias.com.pe/noticiero/ministro-de-transportes-debe-tener-en-cuenta-pronunciamiento-de-la-bancada-de-peru-libre-frente-a-las-obligaciones-de-lap/>
- Bastener, M. Á. (2001). *El blanco móvil: curso de periodismo*. El País.
- Canel, M. J. (2014). Reflexiones sobre la reputación ideal de la administración pública. En M. Herrero, A. Cruz Prados, R. Lázaro & A. Martínez Carrasco (Eds.), *Escribir en las almas. Estudios en honor de Rafael Alvira* (pp. 69-88). EUNSA. <https://mariajosecanel.com/pdf/lareputacionidealdelaadmonpublica.pdf>
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial.
- Coughlan, S. (2017, 12 de enero). Qué es la "posverdad", el concepto que puso de moda el "estilo Trump" en Estados Unidos. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-38594515.amp>

- Decreto Supremo 103-2022-PCM. Por el cual se aprueba la política nacional de modernización de la gestión pública al 2030. 20 de agosto del 2022. Diario oficial El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-politica-nacional-de-moderniz-decreto-supremo-n-103-2022-pcm-2097747-1/>
- Del Fresno, M. (2018, 18 de marzo). Posverdad y desinformación: guía para perplejos. *El País*. [https://elpais.com/elpais/2018/03/16/opinion/1521221740\\_078721.html](https://elpais.com/elpais/2018/03/16/opinion/1521221740_078721.html)
- Gutiérrez, J. (1984). *Periodismo de opinión*. Paraninfo.
- Habermas, J. (1981). *Historia y crítica de la opinión pública. La transformación estructural de la vida pública*. Gustavo Gili.
- Miani, J. (2021, 15 de diciembre). LAP: queremos pedirle al MTC que nos permita explicar los temas que no han quedado claros. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/lap-queremos-pedirle-al-mtc-que-nos-permita-explicar-los-temas-que-no-han-quedado-claros-aeropuerto-internacional-jorge-chavez-entrevista-noticia/>
- Radio Nacional. (2022, 19 de febrero). *Biblioteca Nacional: Bibliomóvil estará en el Festival de las Artes y la Salud*. <https://www.radionacional.gob.pe/noticias/cultural/biblioteca-nacional-bibliomovil-estara-en-el-festival-de-las-artes-y-la-salud>
- Robles-López, C. (2020). La legitimidad como fuente de riqueza en las instituciones públicas. En *Comunicación y diversidad. Selección del VII Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación* (pp. 183-192). Ediciones Profesionales de la Información.
- Rodríguez Pérez, C. (2021). Intangibles en el sector público: la legitimidad mediática como factor de sostenibilidad social. En L. D. Espitia Hernández (Ed.), *Metodologías de investigación aplicadas a la comunicación* (pp. 121-137). Unibagué.
- Skytrax. (s. f.). *World's top 100 airports 2020*. <https://www.worldairportawards.com/worlds-top-100-airports-2020/>



# EL ROL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

CESAR VIEIRA\*  
APOYO Comunicación S. A.

MARIA PIA BALESTRA\*\*  
APOYO Comunicación S. A.

Recibido: 5 de agosto del 2024 / Aceptado: 7 de septiembre del 2024

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2024.n2.7331>

**RESUMEN.** En el contexto actual, las empresas enfrentan una policrisis caracterizada por múltiples desafíos simultáneos que demandan una alta capacidad de adaptación y respuesta rápida. Este estudio tiene como objetivo evaluar la percepción de la importancia y efectividad de la comunicación interna en los logros de gestión del cambio, analizando su impacto en los procesos de gestión del cambio. Para ello, se encuestó en línea a 129 ejecutivos de áreas relacionadas con la gestión del negocio y la comunicación. Los resultados muestran que la mayoría de las empresas atravesó múltiples procesos de cambio, impulsada por la necesidad de adaptarse a desafíos como la pandemia y la recesión económica. Sin embargo, aunque la comunicación interna es reconocida como importante, su efectividad percibida es menor. En ese contexto, la comunicación interna debe evolucionar de un rol operativo a uno estratégico y articulador. Así, su importancia radica en la preparación de líderes como agentes de cambio, la planificación estratégica de la comunicación y la creación de espacios de escucha y *feedback* para mejorar la experiencia del colaborador.

**PALABRAS CLAVE:** comunicación interna / gestión del cambio / policrisis / liderazgo / planificación estratégica

## THE ROLE OF INTERNAL COMMUNICATION IN CHANGE MANAGEMENT

**ABSTRACT.** In the current context, companies face a polycrisis characterized by multiple simultaneous challenges that demand a high capacity for adaptation and rapid

---

\* Magíster en Comunicación Corporativa. Código ORCID: <http://orcid.org/0009-0000-3336-8635>. Correo electrónico: [cvieira@apoyocomunicacion.com](mailto:cvieira@apoyocomunicacion.com)

\*\* Técnica en Ciencias Publicitarias. Código ORCID: <http://orcid.org/0009-0003-4854-5157>. Correo electrónico: [mpbalestra@apoyocomunicacion.com](mailto:mpbalestra@apoyocomunicacion.com)

response. This study aims to assess the perception of the importance and effectiveness of internal communication in change management achievements, evaluating its impact on change management processes. For this purpose, an online survey was conducted with 129 executives from areas related to business management and communication. The results show that most companies have gone through multiple change processes, driven by the need to adapt to challenges such as the pandemic and the economic recession. However, although internal communication is recognized as important, its perceived effectiveness is lower. In this context, internal communication must evolve from an operational role to a strategic and articulating one. Thus, its importance lies in the preparation of leaders as agents of change, the strategic planning of communication and the creation of spaces for listening and feedback to improve the employee's experience.

KEYWORDS: internal communication / change management / polycrisis / leadership / strategic planning

## O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO DE MUDANÇAS

RESUMO. No contexto atual, as empresas enfrentam uma policrise caracterizada por múltiplos desafios simultâneos que exigem uma elevada capacidade de adaptação e resposta rápida. Este estudo tem como objetivo avaliar a percepção da importância e eficácia da comunicação interna, avaliando o seu impacto nos processos de gestão da mudança. Para o efeito, foi realizado um inquérito online a 129 executivos de áreas relacionadas com a gestão e comunicação empresarial. Os resultados mostram que a maioria das empresas tem passado por múltiplos processos de mudança, motivados pela necessidade de adaptação a desafios como a pandemia e a recessão económica. No entanto, embora a comunicação interna seja reconhecida como importante, a sua eficácia percebida é menor. Neste contexto, a comunicação interna deve evoluir de um papel operacional para um papel estratégico e de articulação. Assim, a sua importância reside na preparação dos líderes como agentes de mudança, no planeamento estratégico da comunicação e na criação de espaços de escuta e feedback para melhorar a experiência dos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação interna / gerenciamento de mudanças / policrise / liderança / planeamento estratégico

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas se desarrollan en un entorno marcado por la aparición constante de múltiples crisis simultáneas y complejas, que exigen una alta capacidad de adaptación y respuesta rápida. Entre estas crisis se encuentran la pandemia de COVID-19, el cambio climático, la guerra en Ucrania, la recesión económica y la volatilidad política. Estos eventos se han convertido en una constante en el mundo empresarial, pues han impuesto un ritmo de cambio rápido y sin precedentes (Atti, 2023; He, 2023).

Surge así el concepto de policrisis, el cual describe la convergencia de múltiples riesgos que interactúan entre sí y que generan un impacto conjunto mayor que la suma de sus partes. Esta situación crea una profunda incertidumbre en el ámbito laboral, en el que la planificación a corto plazo resulta insuficiente para enfrentar los crecientes y complejos desafíos que enfrentan las organizaciones (Dinan et al., 2024).

Ante este panorama, las organizaciones se ven obligadas a fortalecer su talento mediante la retención y el reentrenamiento, con el objetivo de desarrollar equipos resilientes capaces de adaptarse y mitigar el impacto de crisis futuras. Para ello, implementan acciones como la integración de programas de resiliencia en la cultura laboral y la formación de líderes con una visión a largo plazo, que trascienda la resiliencia financiera y aborde la resiliencia operativa de la organización (Willige, 2023). Estas estrategias permiten identificar áreas vitales y detectar puntos ciegos que podrían interrumpir las operaciones (Ramsden-Knowles et al., 2023).

En este contexto, la gestión del cambio se convierte en un componente clave para facilitar una transición efectiva hacia nuevas formas de trabajo o estructuras organizacionales, lo que minimiza la resistencia y maximiza su adopción por parte de los empleados y otros actores involucrados (Aldossari et al., 2021; Ramsden-Knowles et al., 2023). Sin embargo, para gestionar el cambio de manera efectiva, es fundamental desarrollar una estrategia de comunicación que forme líderes expertos en resiliencia, capaces de guiar a sus organizaciones a través de estos desafíos y obtener una ventaja competitiva.

La comunicación interna (CI) se define como un proceso bidireccional que abarca todos los niveles de la organización y que se orienta a alcanzar objetivos mediante el flujo constante de información (Charry-Condor, 2018). Asimismo, se entiende a la CI como el intercambio estratégico de información dentro de la organización, utilizando métodos y esquemas comunicativos que promueven la coordinación efectiva entre equipos y áreas (Rojas Lobo, 2014). En un contexto de policrisis, la CI adquiere una relevancia particular debido a su capacidad para mantener la transparencia y proporcionar información oportuna a los empleados, lo que previene la propagación de rumores y reduce la incertidumbre. Además, una CI efectiva fortalece el compromiso y la moral de los colaboradores, aspectos fundamentales para mantener un clima laboral positivo en tiempos de crisis (Chavez & Coronel, 2023; Pološki et al., 2023).

Una CI eficiente no solo coordina las acciones de los distintos departamentos, sino que también prepara a la organización para enfrentar escenarios futuros y minimizar el impacto de eventos adversos. La falta de una CI sólida puede conllevar consecuencias graves, como el incumplimiento de objetivos, un clima laboral inadecuado y bajos niveles de productividad, lo que obstaculiza el desarrollo organizacional y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno (Caballero, 2019). Por ello, evaluar la comunicación interna y su impacto en la gestión del cambio en un contexto de policrisis es esencial para asegurar el éxito organizacional en tiempos de crisis.

En consecuencia, el presente estudio tiene como objetivo evaluar las percepciones sobre el rol de la comunicación interna en los logros de la gestión del cambio. Además, busca particularmente (1) analizar los principales desafíos y riesgos asociados a la gestión del talento en un entorno de cambios constantes; (2) evaluar la percepción de efectividad de la comunicación interna en las empresas durante los procesos de cambio para identificar las áreas de mejora y los factores que contribuyen a su éxito; y (3) proponer estrategias y enfoques de comunicación interna que fortalezcan el rol de los líderes como agentes de cambio, lo que fomentará la creación de una cultura organizacional con adaptabilidad.

## **2. METODOLOGÍA**

La muestra estuvo compuesta por un total de 129 ejecutivos de empresas peruanas líderes en áreas vinculadas a la gestión del negocio, talento, comunicación interna, comunicación externa e imagen. De estos ejecutivos, el 58% eran CEO/C-level y el 42 % correspondían a subgerentes o mandos medios. En cuanto a la recolección de los datos, esta se llevó a cabo mediante una encuesta en línea, realizada del 2 al 18 de agosto del 2023.

## **3. RESULTADOS**

En esta sección, se expondrán los hallazgos principales relacionados con el objetivo general y los objetivos específicos establecidos para esta investigación.

### **3.1 Principales desafíos y riesgos asociados a la gestión del talento en un entorno de cambios constantes**

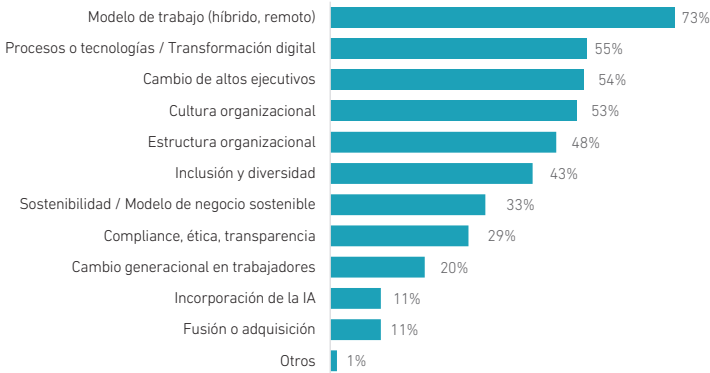
#### *3.1.1 Procesos de cambio en las empresas*

La mayoría de los ejecutivos encuestados indicaron que sus empresas han experimentado procesos de cambio relacionados con la reestructuración de sus estructuras, procesos y formas de trabajo (véase la Figura 1). Además, se observó que estos cambios se realizaron simultáneamente, con un promedio de cuatro procesos en curso a la vez.



**Figura 1**

*Procesos de cambios en las empresas durante los últimos tres años*



*Nota.* Resultados obtenidos con base en una muestra de 129 ejecutivos encuestados.

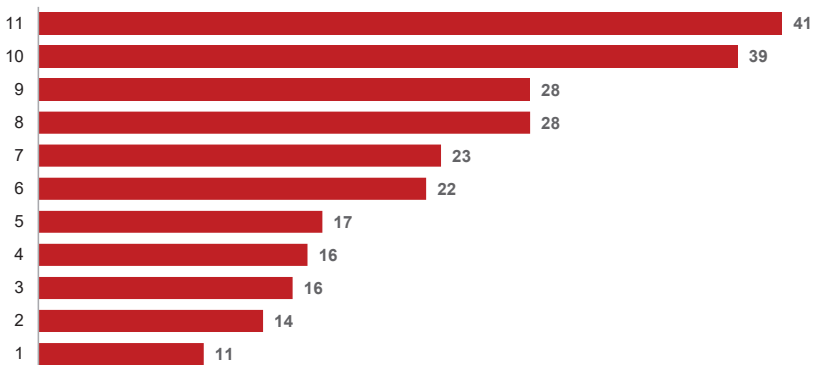
Esta dinámica de cambio fue intensificada durante la pandemia, en la que se visibilizó la necesidad urgente de reevaluar la concepción tradicional de las organizaciones para adoptar modelos más flexibles y ágiles, capaces de responder eficazmente a desafíos como la recesión económica y el cambio climático (Manco et al., 2024).

### 3.1.2 ¿Para qué no estamos preparados?

El principal desafío que los ejecutivos perciben, cuyas empresas se encuentran menos preparadas, es el manejo del estrés laboral y la salud mental del equipo (41 %). Le siguen temas vinculados a atracción y retención del talento que podrían estar relacionados a esta dificultad para gestionar el agotamiento del equipo (véase la Figura 2).

**Figura 2**

*Riesgos o desafíos vinculados a la gestión del talento que los ejecutivos perciben como áreas en las que su organización no está suficientemente preparada (porcentaje)*



*Nota.* Resultados obtenidos con base en una muestra de 129 ejecutivos encuestados.

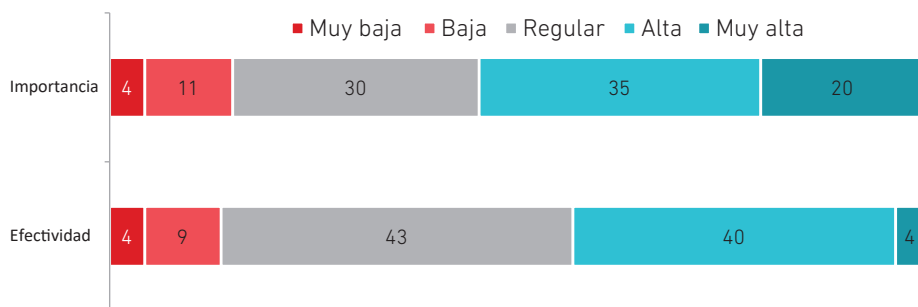
### 3.2 Percepción y efectividad de la comunicación interna en las empresas durante los procesos de cambio: áreas de mejora y facilitadores

#### 3.2.1 Comunicación interna: ¿cómo estamos hoy?

Poco más de la mitad de los ejecutivos reconoce que la comunicación interna ha cumplido un rol importante en los procesos de cambio (55 %). No obstante, llama la atención que, a pesar de que la comunicación interna se reconoce como importante, no se percibe igual de efectiva (44 %) (véase la Figura 3).

**Figura 3**

*Importancia y efectividad de la comunicación interna (porcentaje)*



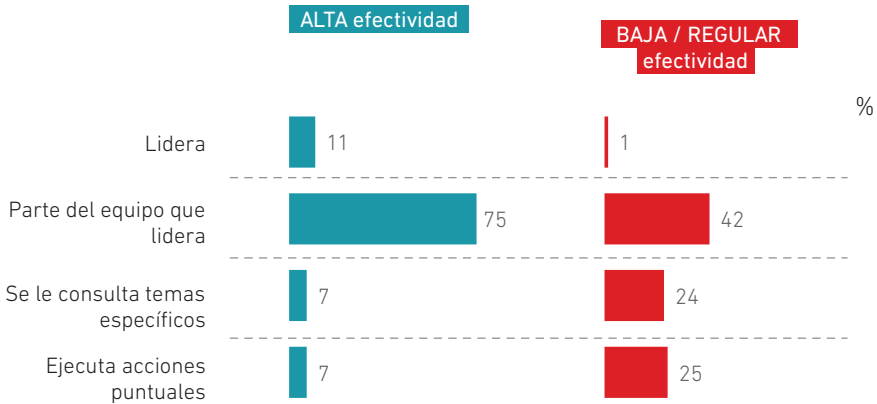
*Nota.* Resultados obtenidos con base en una muestra de 129 ejecutivos encuestados.

#### 3.2.2 ¿Qué rol asume la CI altamente efectiva?

El 45 % de ejecutivos percibe que en sus organizaciones la comunicación interna cumple un papel secundario frente a los procesos de cambio. Entonces, al realizar un análisis comparativo, se observa que en aquellas empresas en las que se percibe una efectividad más alta de la comunicación interna en los procesos de cambio, el equipo de comunicación interna suele ser parte del equipo que lidera el cambio (75 %). Incluso, hay quienes señalan que es el equipo de comunicación interna quien lidera todo el proceso (11 %). Por el contrario, en aquellas empresas en las que la efectividad percibida es menor, el equipo de comunicación interna tiende a asumir roles más operativos y tácticos, como resolver consultas sobre temas específicos (24 %) o ejecutar acciones puntuales (25 %) (véase la Figura 4).

**Figura 4**

*Rol que suele asumir el equipo de comunicación interna cuando la organización atraviesa un proceso de cambio (porcentaje)*



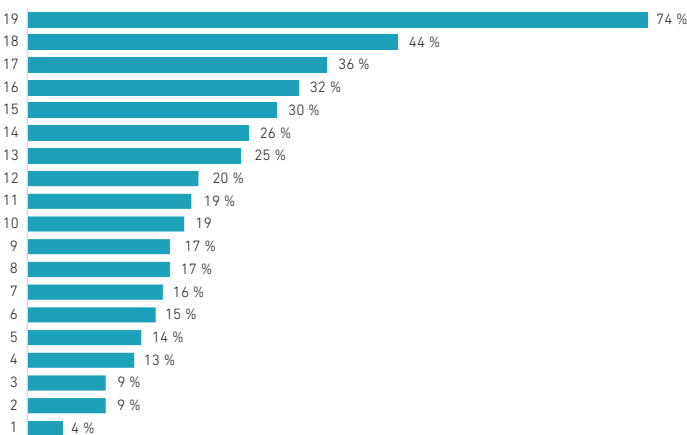
*Nota.* Resultados obtenidos con base en una muestra de 129 ejecutivos encuestados.

### 3.2.3 ¿Qué esperan nuestros trabajadores?

Las respuestas de los ejecutivos subrayan la necesidad de fortalecer la propuesta de valor de las empresas. Se centran en atributos que promuevan tanto el bienestar personal como el desarrollo integral sin limitarse únicamente al ámbito profesional (véase la Figura 5).

**Figura 5**

*Aspectos más importantes para los colaboradores según los líderes*



*Nota.* Resultados obtenidos con base en una muestra de 129 ejecutivos encuestados.

En ese sentido, se observa que, en un contexto de múltiples cambios organizacionales, es esencial gestionar la experiencia del colaborador mediante espacios de reconocimiento y retroalimentación emocionalmente relevantes. Al mismo tiempo, se deben establecer directrices para evitar la saturación comunicativa.

### 3.2.4 ¿Cómo hacemos que todos disfruten el viaje del cambio?

La gran mayoría de ejecutivos (73 %) reconoce la necesidad de preparar al líder como el principal canal de comunicación en la gestión del cambio. Asimismo, destacan la importancia de planificar la comunicación en cascada definiendo voceros (34 %) y acompañando a los líderes a través de *talking points*, Q&A, lineamientos, etcétera (41 %) (véase la Figura 6).

Adicionalmente, el rol del líder dentro de la comunicación interna resulta clave (véase la Figura 6), pues su presencia en la rutina del equipo facilita lograr un *timing* oportuno y un mayor alcance en comparación con otros canales (Parrilla & Gómez, 2023). Además, permite alertar cuando el proceso de cambio podría impactar negativamente en la experiencia del colaborador, pues suele estar más familiarizado con las necesidades y preocupaciones de su equipo.

En esa línea, también se hace evidente la importancia de generar y gestionar espacios de escucha y *feedback* (62 %) (véase la Figura 6). Si bien el líder debe ser un promotor de la comunicación bidireccional con sus equipos, también es importante complementar con otros canales como las redes sociales internas y espacios presenciales emocionalmente relevantes que construyan confianza.

**Figura 6**

*Principales recomendaciones en comunicación que deberían tomar las empresas al gestionar cambios*



*Nota.* Resultados obtenidos con base en una muestra de 129 ejecutivos encuestados.

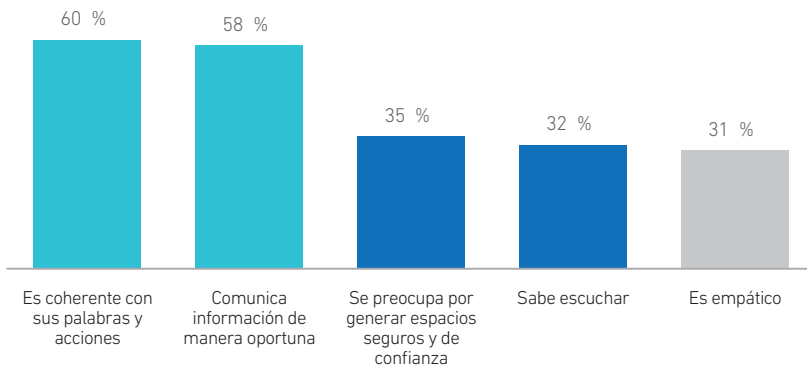
### 3.3 Estrategias y enfoques de comunicación interna que fortalecen el rol de los líderes como agentes de cambio

#### 3.3.1 Principales skills de un líder frente al cambio

Es importante asegurarse que los líderes estén alineados al plan de gestión del cambio de la organización y a los mensajes clave previamente definidos y acompañarlos con herramientas que los ayuden a mantener la coherencia con las decisiones institucionales (60 %) y una comunicación oportuna sobre el proceso de cambio (58 %) (véase la Figura 7). No menos importante es el entrenamiento de habilidades blandas que permite generar espacios seguros y de confianza que facilitan la retroalimentación colaborador-líder (35 %), la capacidad de escuchar (32 %) y la empatía (31 %).

**Figura 7**

*Principales atributos de un líder como agente de comunicación en un proceso de cambio*



*Nota.* Elaboración sobre la base de muestra de 129 ejecutivos encuestados.

#### 3.3.2 Necesitamos dar soporte a todo nivel

Al momento de entrenar, acompañar y dar soporte a los líderes para que cumplan su rol comunicador es importante no solo pensar en el CEO y el C-level. También debe hacerse con los mandos medios y jefes directos, quienes son los que se perciben menos preparados para asumir un rol activo en la gestión del cambio (véase la Tabla 1).

**Tabla 1**

*Porcentaje de percepción de la preparación de los líderes para asumir un rol activo en la gestión del cambio*

	Muy poco	Poco	Moderado	Mucho	Totalmente
CEO	6	14	29	38	13
C-Level	6	20	38	31	4
Mandos medios y jefes	9	32	46	13	1

*Nota.* Resultados obtenidos con base en una muestra de 129 ejecutivos encuestados.





En ese sentido, se observa que los mandos medios y jefes directos son guardianes de la experiencia del colaborador, porque están en primera línea de contacto con el talento y se enfrentan a diario a sus preguntas, requerimientos y temores.

### 3.4 ¿Cuáles son las principales áreas de mejora?

Por último, al preguntar por los errores más comunes en comunicación durante un proceso de cambio, los dos aspectos más frecuentes por los que se generan son la falta de coherencia (54 %) y *timing* oportuno (50 %) de los mensajes. Ambos factores sugieren la falta de una mirada estratégica de la comunicación alineada a la estrategia de negocio. Esto solo se logra cuando la comunicación interna forma parte del equipo que lidera el proceso de cambio y cuando participa de la discusión sobre la planificación del proceso en sí. Además, los errores más frecuentes también están relacionados a la poca preparación de líderes (48 %) y la falta de espacios de escucha (46 %) (véase la Figura 8).

**Figura 8**

*Principales errores en comunicación que tienen las empresas al gestionar cambio*

	Mensajes no alineados o coherentes con decisiones	54 %
	No brindar información oportuna sobre el proceso	50 %
	No entrenar a líderes en su rol comunicador	48 %
	No escuchar a los colaboradores: dudas, necesidades	46 %

*Nota.* Resultados obtenidos con base en una muestra de 129 ejecutivos encuestados.

#### 4. CONCLUSIONES

En el presente estudio se destacó la importancia del rol articulador de la comunicación interna en las organizaciones durante los periodos de cambio. Esto implica estar presente en las instancias donde se toman decisiones, se planifican estrategias y se evalúan los progresos del proceso de transformación. Esta visión estratégica subraya la necesidad urgente de alinear la comunicación interna con los objetivos operativos y estratégicos de la empresa para maximizar su impacto. En ese sentido, se pasa de atender múltiples pedidos aislados de diferentes equipos que demandan atención a necesidades de comunicación aparentemente urgentes a gestionar un plan de comunicación interna que permita priorizar mensajes clave e impactos alineados a lograr los objetivos del proceso de cambio.

Asimismo, se logró identificar dos ámbitos centrales que describen el rol articulador del equipo de comunicación interna en los procesos de gestión del cambio. Primero, ser generadores de espacios de escucha y momentos emocionalmente relevantes. Segundo, ser impulsores y guías de los líderes, como principal canal de comunicación, y guardianes de la experiencia del colaborador.

Este enfoque es crucial, ya que los líderes, al estar en contacto directo con sus equipos, tienen la capacidad de influir en la percepción y adopción de los cambios organizacionales. Al ser preparados y apoyados por un equipo de comunicación interna estratégico, los líderes pueden comunicar de manera coherente y oportuna las preocupaciones de los colaboradores, de tal manera que se fomente un ambiente de confianza y seguridad.

Ello es crucial para superar los desafíos identificados en los que se resalta la importancia crítica de una comunicación interna eficaz para mantener alta la moral y la cohesión del equipo durante periodos de incertidumbre y cambio constante. Esta práctica no solo ayuda a anticipar y mitigar los impactos negativos del cambio en la experiencia del colaborador, sino que también fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y adaptable. De igual manera, la comunicación interna debe tener un rol de asesor que permita pasar de tener muchos clientes internos desarticulados a tener muchos aliados de la comunicación interna que estén descentralizados en los diferentes equipos y áreas de la organización. De esa manera, se amplifica la capacidad para gestionar y ejecutar la comunicación.

Por lo tanto, tener presencia y voz en las decisiones estratégicas del cambio organizacional permite a la comunicación interna planificar, organizar, segmentar, priorizar y transmitir información de manera oportuna. Esto no solo optimiza la efectividad de la comunicación interna, sino que también contribuye a la gestión proactiva de riesgos y al éxito general del proceso de transformación.

## 5. REFLEXIONES FINALES

En este contexto, es fundamental que las organizaciones se concentren en la capacitación de los líderes en habilidades de comunicación, pero asegurando que estén preparados para desempeñar su rol como impulsores y guías del proceso de cambio, ya que su insuficiente preparación ha sido identificada como un problema importante en las organizaciones. Asimismo, es crucial involucrarlos y alinearlos a la estrategia de cambio antes de iniciar cualquier transformación para garantizar la coherencia y efectividad de los mensajes. En ese sentido, será necesario acompañarlos con los recursos y herramientas necesarias para facilitar su rol.

Por otro lado, también es importante que la comunicación interna facilite la experiencia del colaborador durante estos procesos en los que suelen enfrentar escenarios de incertidumbre y de mayor carga laboral. Por ello, es fundamental revisar y ajustar continuamente la propuesta de valor de la empresa para sus colaboradores, lo que asegura que se mantenga relevante y alineada con las nuevas expectativas y necesidades que surgen durante el proceso de cambio.

Finalmente, es esencial establecer espacios de escucha activa que permitan a los colaboradores expresar sus inquietudes y sugerencias durante el proceso de cambio, dado que la ausencia de tales espacios ha sido identificada como un error común. Para evitar que el proceso de cambio resulte desgastante y conduzca a una pérdida de compromiso por parte de los colaboradores, es necesario implementar mecanismos de sistematización, medición y análisis que capten adecuadamente las percepciones y expectativas. Estos mecanismos deben identificar las áreas de la experiencia del colaborador que no son satisfactorias y proporcionar información para realizar ajustes en tiempo real.

## REFERENCIAS

- Aldossari, K. M., Lines, B. C., Smithwick, J. B., Hurtado, K. C., & Sullivan, K. T. (2021). Alternative project delivery method adoption in the AEC industry: An organizational change perspective. *International Journal of Construction Education and Research*, 19(2), 150-165. <https://doi.org/10.1080/15578771.2021.2013997>
- Atti, M. (2023, 9 de marzo). *Rules of reputation management during a polycrisis: How to prepare your team*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2023/03/09/rules-of-reputation-management-during-a-polycrisis-how-to-prepare-your-team/?sh=7dca79224364>.
- Caballero, L. (2019). Comprendiendo el ámbito de la comunicación organizacional interna y el desempeño docente en instituciones educativas. *Boletín de la Academia Peruana de la Lengua*, 66(66), 65-82. <https://doi.org/10.46744/bapl.201902.003>



- Charry-Condor, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. <https://www.comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/240/146>
- Chavez, L., & Coronel, R. (2023). Comunicación interna y su influencia en las empresas. *Horizonte Empresarial*, 10(1), 170-184. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2482>
- Dinan, S., Béland, D., & Howlett, M. (2024). How useful is the concept of polycrisis? Lessons from the development of the Canada emergency response benefit during the COVID-19 pandemic. *Policy Design and Practice*, 1-12. <https://doi.org/10.1080/25741292.2024.2316409>
- He, J. (2023). Study on the impact of digital transformation on audit risks of accounting firms: The case of Grant Thornton. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 9(2), 269-274. <https://doi.org/10.54097/fbem.v9i2.9297>
- Manco, A., Oré, B., & Villanueva, J. (2024). *La gestión del cambio en el proceso de adopción de formas ágiles de trabajo en el marco de la pandemia: estudio de caso de la institución microfinanciera MiBanco* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de Tesis PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/26986>
- Parrilla, S. & Gómez, M. (2023). *La comunicación del líder en la empresa tecnológica en España* [Tesis de doctorado, Universidad de Zaragoza]. Repositorio Institucional de Documentos Zagan. <https://zaguan.unizar.es/record/132342>
- Pološki, N., Tkalac, A., & Sinčić, D. (2023). Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 19-33. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0070>
- Ramsden-Knowles, B., Houston, J., Stainback, D., & Williams, P. (2023, 7 de junio). *Resiliencia en un mundo de polycrisis*. PWC. <https://www.pwc.com/co/es/pwc-insights/resiliencia-mundo-polycrisis.html>
- Rojas Lobo, P. (2014). La comunicación interna... una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 2(2), 101-128. <https://doi.org/10.22458/rna.v2i2.375>
- Willige, A. (2023). *In a polycrisis, how can businesses build the resilience to thrive?* World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2023/06/business-resilience-polycrisis-risk-pwc/>

## ANEXOS

### 1. Cuestionario

Con el fin de segmentar mejor las preguntas y tener cuestionarios más cortos, se detallan los siguientes filtros:

Selecciona la opción que mejor refleja el puesto que ocupas.

1. CEO / Gerente General / Presidente
2. Gerente / Vicepresidente
3. Subgerente
4. Coordinador / Jefe / Supervisor
5. Analista / Asistente

Selecciona la opción que mejor refleja el área en la que trabajas.

1. Recursos humanos / Gestión del talento / Comunicación interna
2. Comunicación / Imagen institucional / Asuntos corporativos
3. *Marketing* / Comercial
4. Finanzas / Negocios / Administración / Legal
5. Operaciones / Logística
6. Sostenibilidad / Medio ambiente / Responsabilidad social
7. TI / Sistemas
8. Otra (especificar)\_\_\_\_\_

¿A qué sector pertenece la empresa en la que trabajas?

1. Agrícola / Agroindustria / Pesquería
2. Automotriz
3. Banca / Servicios financieros / Seguros / AFP
4. Consultoría / Asesoría empresarial
5. Consumo masivo (alimentos, bebidas, limpieza, cuidado personal)
6. Construcción / Inmobiliario
7. Educación

8. Energía / Hidrocarburos / Petróleo / Gas
9. Entretenimiento
10. Logística
11. Medios de comunicación
12. Minería
13. Retail / *e-commerce*
14. Salud
15. Sector público
16. Tecnología / Telecomunicaciones
17. Transporte
18. Turismo / Hotelería / Restaurantes
19. Otro \_\_\_\_\_

¿En los últimos tres años, tu organización ha atravesado por algún proceso de cambio?  
Por favor, selecciona cuáles.

1. Cambio de altos ejecutivos (por ejemplo, directorio, CEO, gerentes de primera línea)
2. Cambio de cultura organizacional (propósito, visión, misión, valores)
3. Cambio de estructura organizacional
4. Cambio en el modelo de trabajo (por ejemplo, presencial, híbrido, remoto)
5. Cambio en procesos o tecnologías transversales a toda la organización (por ejemplo, transformación digital)
6. Cambio generacional en los equipos de trabajo
7. Fusión o adquisición
8. Incorporación de la IA
9. Incorporación de nuevas políticas de *compliance*, ética, transparencia
10. Incorporación de políticas de inclusión y diversidad
11. Incorporación de sostenibilidad al modelo de negocio
12. Otro \_\_\_\_\_
13. Ninguno

¿Qué tanta importancia se le ha dado a la comunicación interna en los procesos de cambio que ha atravesado tu organización?

1. Muy poca importancia
2. Poca importancia
3. Moderada importancia
4. Mucha importancia
5. Muchísima importancia

¿Qué rol suele asumir el equipo de comunicación interna cuando tu organización tiene que atravesar un proceso de cambio?

1. No participa del proceso
2. Solo ejecuta acciones puntuales
3. Solo se le consulta sobre temas aislados o específicos
4. Es parte del equipo que lidera y planifica el proceso
5. Lidera el proceso
6. No sé/No tengo información

¿Qué tan efectiva consideras que ha sido la comunicación interna durante los procesos de cambio que ha atravesado tu empresa?

1. Muy poco efectiva
2. Poco efectiva
3. Moderadamente efectiva
4. Muy efectiva
5. Totalmente efectiva

¿Qué tan preparados consideras que están los líderes de tu organización para asumir un rol activo en la gestión de cualquier proceso de cambio? Evalúa cada nivel de liderazgo

	Muy poco preparados	Poco preparados	Moderadamente preparados	Muy preparados	Totalmente preparados
CEO / Gerente General / Presidente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerentes de primera línea / <i>c-level</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mandos medios y jefes directos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Cuáles consideras que son los tres principales atributos que debe tener un líder como agente de comunicación en un proceso de cambio?

1. Comunica información de manera oportuna
2. Es coherente con sus palabras y acciones
3. Es empático
4. Sabe abordar temas complejos
5. Sabe absolver dudas
6. Sabe dar *feedback*
7. Sabe escuchar
8. Sabe motivar a su equipo
9. Se preocupa por generar espacios seguros y de confianza
10. Transmite ideas con claridad
11. Otro\_\_\_\_\_

¿Cuáles son los principales errores en comunicación que tienen las empresas al gestionar cambios organizacionales? Marca tres respuestas como máximo

1. Brindar mensajes no alineados o coherentes con las decisiones tomadas
2. Mantener comunicaciones unidireccionales
3. No acompañar a los líderes para que puedan contener a sus equipos
4. No dar información oportuna sobre el proceso
5. No entrenar a los líderes para que asuman su rol comunicador
6. No escuchar a los trabajadores: dudas, necesidades, satisfacción
7. No segmentar la comunicación por equipos o perfiles de trabajador
8. No tener una campaña con comunicación frecuente y omnicanal
9. Otro\_\_\_\_\_
10. No sé / No tengo información

¿Cuáles son las principales recomendaciones en comunicación que deberían tomar las empresas al gestionar cambios organizacionales? Marca tres respuestas como máximo

1. Capacitar a los líderes en comunicación efectiva y conversaciones difíciles
2. Comunicar a líderes primero, antes de cada hito

3. Evidenciar los logros y avances - celebrar
4. Mantener espacios de comunicación bidireccional y *feedback* con los trabajadores
5. Preparar *talking points*, *Q&A* y lineamientos de comunicación para líderes
6. Reconocer a los equipos y personas (programas de reconocimiento con base en nuevos comportamientos)
7. Tener líderes voceros definidos por tema y con comunicación frecuente
8. Otro \_\_\_\_\_

En un contexto de constante cambio, ¿cuáles son los escenarios vinculados a la gestión humana frente a los cuáles sientes que tu organización está poco preparada?

1. Cambios regulatorios / incremento de costos laborales
2. Ciberseguridad / filtración de información por parte de los trabajadores
3. Dificultad para atraer talento especializado / altamente demandado
4. Dificultad para retener *high potentials*
5. Empoderamiento de sindicatos
6. Escenarios de reducción de personal por automatización de procesos
7. Escenarios de reducción de personal por optimización de recursos
8. Estrés laboral y salud mental del equipo
9. Incertidumbre generada por IA
10. Incremento de la fiscalización laboral
11. Incremento de la rotación laboral
12. Ninguno

En un contexto de múltiples cambios, es importante que los líderes presten atención a qué esperan los trabajadores de su lugar de trabajo y qué se le está ofreciendo. ¿Cuáles son los aspectos más importantes hoy para los trabajadores de tu equipo? Marca cinco respuestas como máximo

1. Ambiente de comunidad
2. Autonomía en proyectos
3. Balance personal-laboral
4. Bienestar emocional / Salud mental

5. Diversidad e inclusión
6. Empresa sostenible
7. Espacios de desarrollo personal
8. Especialización / Aprender de expertos
9. Estabilidad laboral
10. Flexibilidad (*early fridays, flex time*)
11. Integridad, transparencia, *compliance*
12. Líderes mentores
13. Posibilidad de ascender rápido
14. Reconocimiento económico
15. Rotación entre áreas / Crecimiento horizontal
16. Trabajo con equipos multidisciplinares
17. Trabajo híbrido / Remoto
18. Trabajo trascendente / Impacto positivo
19. Visibilidad / *Networking*

¿Cuáles son los aspectos que consideras que son una fortaleza en tu organización?  
Marca cinco respuestas como máximo.

1. Ambiente de comunidad
2. Autonomía en proyectos
3. Balance personal-laboral
4. Bienestar emocional / Salud mental
5. Diversidad e inclusión
6. Empresa sostenible
7. Espacios de desarrollo personal
8. Especialización / Aprender de expertos
9. Estabilidad laboral
10. Flexibilidad (*early fridays, flex time*)
11. Integridad, transparencia, *compliance*
12. Líderes mentores

13. Posibilidad de ascender rápido
14. Reconocimiento económico
15. Rotación entre áreas / Crecimiento horizontal
16. Trabajo con equipos multidisciplinares
17. Trabajo híbrido / Remoto
18. Trabajo trascendente / Impacto positivo
19. Visibilidad / *Networking*

¿Cuáles consideras que son cinco aspectos que más podría mejorar tu organización?  
Marca cinco respuestas como máximo.

1. Ambiente de comunidad
2. Autonomía en proyectos
3. Balance personal-laboral
4. Bienestar emocional / Salud mental
5. Diversidad e inclusión
6. Empresa sostenible
7. Espacios de desarrollo personal
8. Especialización / Aprender de expertos
9. Estabilidad laboral
10. Flexibilidad (*early Fridays, flex time*)
11. Integridad, transparencia, *compliance*
12. Líderes mentores
13. Posibilidad de ascender rápido
14. Reconocimiento económico
15. Rotación entre áreas / Crecimiento horizontal
16. Trabajo con equipos multidisciplinares
17. Trabajo híbrido / Remoto
18. Trabajo trascendente / Impacto positivo
19. Visibilidad / *Networking*



# LA IMPORTANCIA DE COMUNICAR ACCIONES DE SOSTENIBILIDAD PARA CONSTRUIR REPUTACIÓN CORPORATIVA

CARLOS ALBERTO PONCE HEREDIA\*  
Ipsos

ANDREA SANTILLÁN BARCELLOS\*\*  
Ipsos

Recibido: 28 de junio del 2024 / Aceptado: 1 de octubre del 2024

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2024.n2.7203>

**RESUMEN.** En este artículo se analiza la creciente importancia de la sostenibilidad en la gestión de la reputación corporativa y la necesidad de una comunicación continua y eficiente de las acciones de sostenibilidad o *environmental social governance* (ESG) en las empresas. A medida que estas enfrentan un escrutinio público cada vez mayor sobre sus impactos ambientales, sociales y de gobernanza, resulta imperativo comunicar eficazmente acciones tangibles sobre dichos impactos para que puedan posicionarse como ciudadanos corporativos responsables y generar un activo que les permita afrontar tiempos de crisis y tener mejores relaciones con sus *stakeholders*. El presente estudio analiza las mejores prácticas empresariales, casos y resultados de diversas encuestas para comprender cómo la alineación de las acciones con la comunicación en temas ESG puede generar confianza y credibilidad para las corporaciones. El artículo concluye destacando la necesidad de incorporar un plan de comunicaciones dentro de la estrategia de sostenibilidad de las empresas para construir una reputación sólida.

**PALABRAS CLAVE:** reputación / comunicación / sostenibilidad / ESG / publicidad

---

\* Licenciado en Ciencias Sociales con mención en Sociología. Código ORCID: <http://orcid.org/0009-0007-8339-3450>. Correo electrónico: [carlosponceh@gmail.com](mailto:carlosponceh@gmail.com)

\*\* Licenciada en Comunicación con mención en Publicidad y *Marketing*. Código ORCID: <http://orcid.org/0009-0006-3962-6125>. Correo electrónico: [andreasantillanb@hotmail.com](mailto:andreasantillanb@hotmail.com)

## THE IMPORTANCE OF COMMUNICATING SUSTAINABILITY ACTIONS TO BUILD CORPORATE REPUTATION

**ABSTRACT.** This article analyzes the growing importance of sustainability in corporate reputation management, and the need for continuous and efficient communication of sustainability (ESG) actions. As companies face increasing public scrutiny over the environmental, social and governance impacts, it becomes imperative to effectively communicate tangible actions in these areas so that they can position themselves as responsible corporate citizens and build an asset to weather times of crisis and have better relationships with its stakeholders. This study is based on an analysis of best practices, cases and data from various surveys to understand how aligning actions with communication on ESG issues can build trust and credibility for corporations. The article concludes by highlighting the need to incorporate a communications plan within the sustainability strategy of companies to build a solid reputation.

**KEYWORDS:** reputation / communication / sustainability / ESG / advertising

## A IMPORTÂNCIA DE COMUNICAR AÇÕES DE SUSTENTABILIDADE PARA CONSTRUIR A REPUTAÇÃO CORPORATIVA

**RESUMO.** Este artigo analisa a crescente importância da sustentabilidade na gestão da reputação corporativa e a necessidade de comunicação contínua e eficiente das ações de sustentabilidade (ESG). À medida que as empresas enfrentam um crescente escrutínio público sobre os seus impactos ambientais, sociais e de governança, torna-se imperativo comunicar eficazmente ações tangíveis nestas áreas para que possam posicionar-se como cidadãos corporativos responsáveis e construir um trunfo para enfrentar tempos de crise e ter melhores relacionamentos com seus interessados. Este estudo é baseado na análise de melhores práticas, casos e dados de diversas pesquisas para entender como o alinhamento das ações com a comunicação sobre questões ESG pode construir confiança e credibilidade para as corporações. O artigo conclui destacando a necessidade de incorporar um plano de comunicação na estratégia de sustentabilidade das empresas para construir uma reputação sólida.

**PALAVRAS-CHAVE:** reputação / comunicação / sustentabilidade / ESG / anúncio

## 1. INTRODUCCIÓN

En un entorno de mayor escrutinio para las empresas y con mayores desafíos para generar confianza entre *stakeholders*, integrar la estrategia de sostenibilidad con un plan de comunicaciones constante en el tiempo que tome en cuenta los recursos publicitarios que ayuden a captar la atención de la audiencia y que esta pueda identificar al anunciante, comprender y retener en el mensaje para cambiar su comportamiento a uno más sostenible y favorable a las empresas es cada vez más relevante. En el presente artículo reconoceremos la importancia de la reputación corporativa actualmente, la sostenibilidad como pieza clave de la gestión reputacional y los aprendizajes para potenciar las publicidades ESG basados en lo que funciona o no en diferentes experiencias mundiales. Finalmente, presentaremos algunos casos de éxito de comunicaciones relacionadas a sostenibilidad.

## 2. EL IMPACTO DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA EN LA EFICIENCIA DE LAS COMUNICACIONES

Habitualmente, se habla del valor de la reputación como si este fuese solo útil en tiempos de crisis (Ajder & Ross, 2019). Esta visión a largo plazo plantea la reputación como un ahorro de buena voluntad o *goodwill* hacia la empresa, el cual se podría acumular y solo se usaría en caso de que esta sea cuestionada. Este enfoque está muy vinculado a la resiliencia de las marcas y al beneficio de la duda que pueden construir. No obstante, la reputación debe considerarse como un activo de la empresa que genera un valor en el presente y que no necesita de una crisis para aprovecharse. Este valor se manifiesta en la posibilidad de que los reguladores y legisladores le den un sitio en la mesa antes de aplicar políticas que impactarán al sector, en qué tan propensa es una ONG cuando trabaja con una empresa o en su contra, en el deseo de los consumidores de comprar sus productos o pagar más por ellos, en la atracción y retención de talento que puede generar la compañía como lugar para trabajar, en la disposición de la prensa a hablar mal o bien de una empresa y en la confianza que tienen los inversionistas en el futuro de la empresa (Ajder & Ross, 2019).

Otro beneficio que se obtiene de la reputación es la credibilidad de las comunicaciones. Sabemos que la gente es más propensa a creer en la publicidad de compañías con buena reputación, lo que permite que los mensajes y comunicaciones usados en dicha publicidad calen más rápido en la audiencia. Esto logra una mayor eficiencia del *marketing* (Ajder & Ross, 2019).

En ese sentido, es importante diferenciar entre la imagen de las marcas y la reputación de la compañía. La reputación se centra en la entidad corporativa y no en marcas o productos, a pesar de que en la práctica se dé un flujo bidireccional de capital reputacional entre la corporación y sus marcas. Por ello, cuando investigamos sobre marcas o productos, nos centramos en consumidores o potenciales consumidores. En

cambio, cuando hablamos de reputación, los actores relevantes son los colaboradores, influenciadores, autoridades, academia, socios, inversionistas, proveedores y la opinión pública en su totalidad, ya que, cuando algún legislador quiere proponer aumentos de regulación, se sentirá legitimado si la opinión pública lo apoya, sin tomar en cuenta lo que piensen específicamente los clientes de la compañía o del sector.

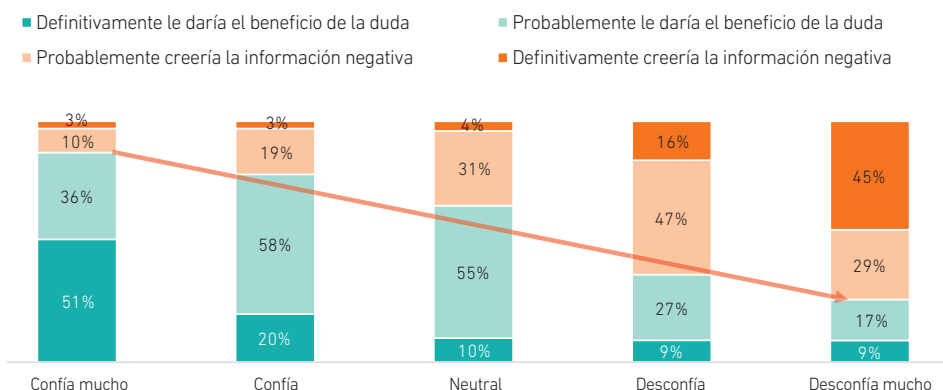
En la práctica, los *stakeholders* comparan lo que la empresa comunica sobre su identidad corporativa (lo que promete) con lo que en realidad ven sobre el desempeño de esta. El resultado de la comparación entre la promesa y la realidad es lo que llamamos reputación corporativa. Esta se crea cuando la promesa corporativa alcanza o excede las expectativas que genera; y, siempre que se prometa más de lo que se pueda entregar, la reputación sufrirá (Ponce, 2022).

Por todo lo expuesto, la reputación resulta esencial en el manejo de cualquier negocio, pues le brinda el beneficio de la duda ante una crisis, proporciona más eficiencia en el *marketing* y mejora la relación con los *stakeholders*, pues los posiciona como *advocates* de la empresa. Con esto, se impacta directamente en el *bottom line*.

Existe evidencia que ratifica tanto el valor futuro como el valor presente de la reputación. Sobre el valor futuro y el beneficio de la duda, podemos ver que a las empresas con mejor reputación (mayores niveles de confianza) se les otorga la posibilidad de contar su historia en una crisis y que dicho beneficio decrece según decrece la confianza. Entonces, existe una alta correlación entre estas dos variables que valida la importancia de que las empresas gestionen su reputación y creen corporaciones resilientes (véanse las figuras 1 y 2).

**Figura 1**

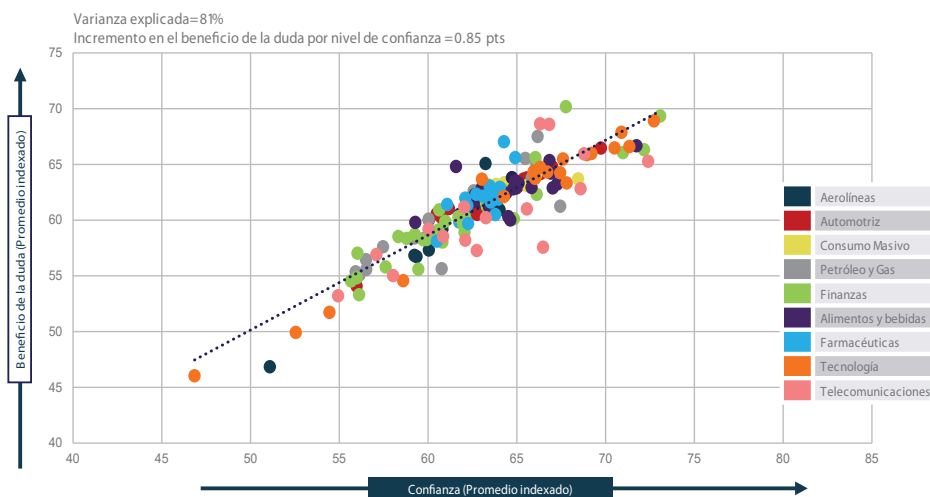
*Beneficio de la duda y confianza*



*Nota.* Adaptado de *Unlocking the value of reputation: The definitive link between corporate reputation and better business efficiency*, por T. Ross, 2023, Ipsos, p. 3 ([https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2023-09/IpsosViews\\_UnlockingTheValueOfReputation\\_WEB.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2023-09/IpsosViews_UnlockingTheValueOfReputation_WEB.pdf)). En el dominio público.

**Figura 2**

*Beneficio de la duda y confianza por empresas*



*Nota.* Adaptado de *Unlocking the value of reputation: The definitive link between corporate reputation and better business efficiency*, por T. Ross, 2023, Ipsos, p. 9 ([https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2023-09/IpsosViews\\_UnlockingTheValueOfReputation\\_WEB.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2023-09/IpsosViews_UnlockingTheValueOfReputation_WEB.pdf)). En el dominio público.

Con respecto al valor presente de la reputación, hay evidencia de su impacto en una mayor eficiencia del *marketing*, porque, cuando confías en alguien, eres más propenso a escuchar y creer en lo que dice. Según una encuesta global de Ipsos, 94 % de las personas cree en lo comunicado en la publicidad de las empresas en las que confían. Este número baja a 48 % entre las empresas con baja confianza y a 32 % entre las empresas con muy baja confianza (Ross, 2023). Lo mismo ocurre con el indicador “me siento bien usando sus productos”, pues presenta una correlación directa con la confianza. Sin embargo, el mayor impacto se da en el indicador “estoy dispuesto a pagar más por sus productos”, pues quienes confían en la empresa están mucho más dispuestos a pagar la versión *premium* de los productos. Esta proporción cae drásticamente en empresas con confianza media y baja (Ross, 2023).

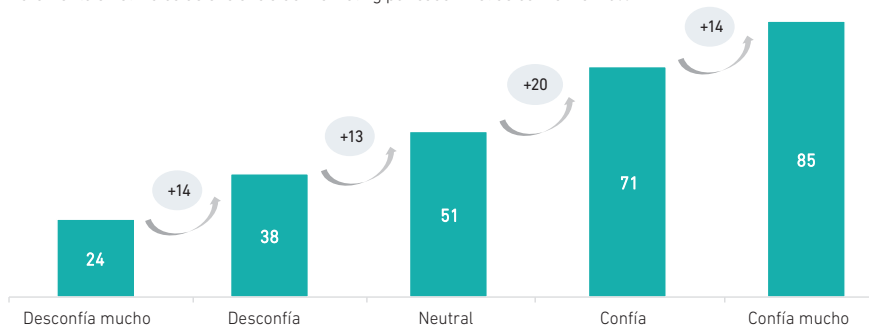
Agregando otros indicadores (“su publicidad es memorable”, “creo en su publicidad”, “me siento bien usando sus productos” y “estoy dispuesto a pagar más por sus productos”), Ipsos creó un índice de eficiencia del *marketing* (véase la Figura 3) para demostrar que, mientras crece el nivel de confianza, crece el nivel de eficiencia del *marketing* (véase la Figura 4), con lo que se logra un beneficio financiero (Ross, 2023).

### Figura 3

Índice de eficiencia de marketing según el nivel de confianza

Varianza explicada: 27%

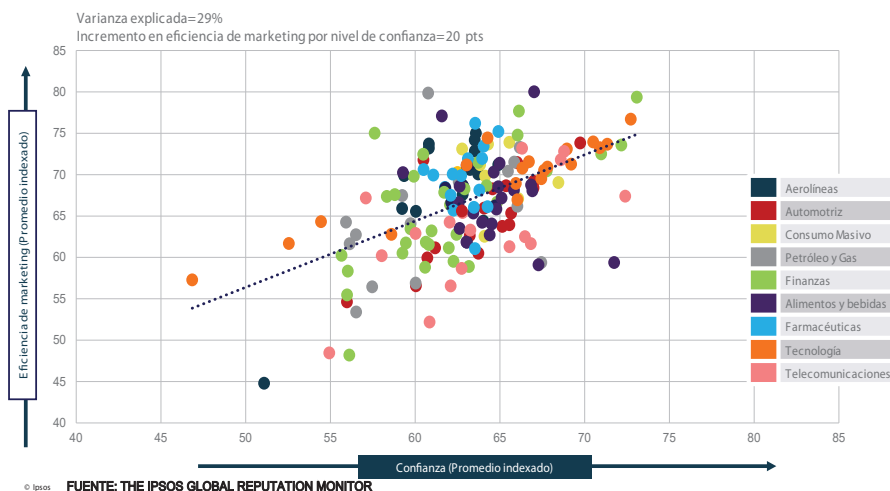
Incremento en el índice de eficiencia de marketing por cada nivel de confianza: 13%



Nota. Adaptado de *Unlocking the value of reputation: The definitive link between corporate reputation and better business efficiency*, por T. Ross, 2023, Ipsos, p. 7 ([https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2023-09/IpsosViews\\_UnlockingTheValueOfReputation\\_WEB.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2023-09/IpsosViews_UnlockingTheValueOfReputation_WEB.pdf)). En el dominio público.

### Figura 4

Índice de eficiencia de marketing según confianza



Nota. Adaptado de *Unlocking the value of reputation: The definitive link between corporate reputation and better business efficiency*, por T. Ross, 2023, Ipsos, p. 9 ([https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2023-09/IpsosViews\\_UnlockingTheValueOfReputation\\_WEB.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2023-09/IpsosViews_UnlockingTheValueOfReputation_WEB.pdf)). En el dominio público.

Finalmente, cuando se trata de gestionar la reputación, es clave el alineamiento entre lo que se comunica internamente y lo que se comunica externamente, así como alinear lo que se dice con lo que se hace. Cualquier disonancia en este alineamiento podría ser fácilmente cuestionada y tildada como *washing*<sup>1</sup> (Ajder & Ross, 2019).

### 3. LA SOSTENIBILIDAD COMO EJE DE LA GESTIÓN REPUTACIONAL

Como vimos previamente, alinear lo que se dice con lo que se hace, a nivel de comunicación interna y externa, es clave para gestionar la reputación. Sin embargo, recordemos que las empresas no actúan aisladas de su entorno, pues son un actor más de la sociedad en interacción permanente con otros actores, como ciudadanos, gobiernos en todo nivel, líderes de opinión, inversionistas, proveedores, clientes, entre otros; todos ellos con expectativas distintas de cómo esperan que las empresas actúen ante determinadas situaciones. Por todo ello, es necesaria la triangulación entre el contexto, lo que realiza la empresa para gestionar los *drivers* que impactan en su reputación y los mensajes con los que comunica esa coherencia y compromiso con la sociedad y con los *stakeholders* (Ajder & Ross, 2019).

Con respecto al contexto, es clave que las empresas entiendan el entorno del país y del sector específico en el que operan, así como las expectativas de sus *stakeholders* clave y posibles riesgos regulatorios. Del lado de los *drivers*, generalmente, las empresas gestionan tres aproximaciones: *drivers* relacionados a su *core business*, como dar productos y servicios de calidad, hacer lo que hacen bien e innovar permanentemente; *drivers* sobre el manejo del negocio, como ética y honestidad, gestión empresarial y liderazgo; y *drivers* relacionados a su impacto en la sociedad, en el medioambiente y en las comunidades de las áreas donde operan (Ajder & Ross, 2019). La priorización de estos *drivers* varía por sector y por empresa, ya que estos deben estar alineados a su propósito y valores. Recientemente, se ha visto complementada con el enfoque de sostenibilidad bajo los tres pilares del ESG, que son fácilmente asociables con los tres grupos de *drivers* de gestión reputacional que mencionamos anteriormente.

Asimismo, las empresas deben cerrar el triángulo con una comunicación auténtica, creíble y relevante con sus *stakeholders*, ya que no sirve de nada que entiendan el contexto y que gestionen sus *drivers* de reputación si no lo comunican efectivamente. Si

---

1 Término usado cuando una empresa o institución comunica algo que en realidad no hace o no tiene evidencia de estar haciéndolo, con el objetivo de mejorar su reputación corporativa. Se conoce también como 'lavado de cara' o 'limpieza de imagen'. Muchas veces acaba siendo contraproducente frente a la reputación buscada. Por ejemplo, cuando empresas comunican sus acciones ambientales, pero siguen siendo grandes contaminadores, se habla de *greenwashing*; cuando pintan sus logos con la bandera de la comunidad LGTBQ+ en el mes de junio, sin tener políticas reales de inclusión en la empresa, se habla de *rainbow washing*; entre otros.

las empresas actúan y no lo comunican, se genera una oportunidad para que críticos y detractores impongan narrativas contrarias a la empresa que impacten negativamente en su reputación y pongan en riesgo su legitimidad para operar.

Sobre la importancia de qué comunicar y cómo comunicarlo, nos centraremos en ello las secciones 4 y 5. Antes, es necesario entender la relevancia que ha ganado la sostenibilidad en la gestión reputacional de las empresas y la relevancia de comunicar los avances que vienen logrando las empresas en estos aspectos.

Han pasado treinta y siete años desde el informe Brundtland de 1987, en el que se planteó el concepto de desarrollo sostenible de modo oficial y se instó a todos los actores de la sociedad a sumar esfuerzos de manera conjunta. Sin embargo, son pocos los años en los que el enfoque de la sostenibilidad ha logrado una tracción importante en gobiernos y en el sector privado a lo largo del mundo.

El camino empezó en 1970, cuando se habló de inversiones socialmente responsables, mientras que el concepto de ESG se incluyó en las estrategias de inversión desde la década del ochenta y noventa. En 1997, se funda el Global Reporting Initiative (GRI) (Krantz, 2024), un año antes de que John Elkington publicara *Caníbales con tenedores*, donde plantea que el *bottom line* de las empresas no se limita solo a lo económico o financiero, sino que hay un triple *bottom line* que incluye las ganancias y pérdidas que genera una operación empresarial en términos ambientales y sociales (Elkington, 1997).

Con la llegada del nuevo milenio, el planteamiento de los Objetivos del Milenio y la oficialización del concepto de ESG, en la publicación *Who Cares Wins* de The Global Compact y del Financial Sector Initiative, se ha demarcado un modo más ordenado para que los diferentes actores puedan ver en qué objetivos podían tener mayor injerencia y tuvieran una mirada integral de los tres pilares del ESG (The Global Compact, 2004). Esto se complementó en el 2015 con el planteamiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que mostraban un estado de la cuestión y metas claras por alcanzar en cada país, con un carácter medible que ayuda a gestionar las políticas y los avances.

Ante ello, los inversionistas han jugado un rol clave en esta tendencia, ya que exigen cada vez más a las empresas a reportar sus impactos ambientales y sociales a la par de su desempeño financiero. Como se menciona en *Who cares wins*, se les pide a las empresas que asuman un papel de liderazgo implementando principios ambientales, sociales y de gobierno corporativo, así como que proporcionen información y reportes de modo consistente y estandarizado sobre su desempeño en estos temas (The Global Compact, 2004). En este mismo reporte, se pide a los reguladores que planteen un marco legal que promueva este enfoque, lo que se ha reflejado en que cada vez hay más regulación que va en esta misma línea de exigencia para las empresas.

La pandemia de hace cuatro años también generó un punto de quiebre, en el que se esperaba que muchas empresas abandonaran las iniciativas de ESG para sobrevivir a

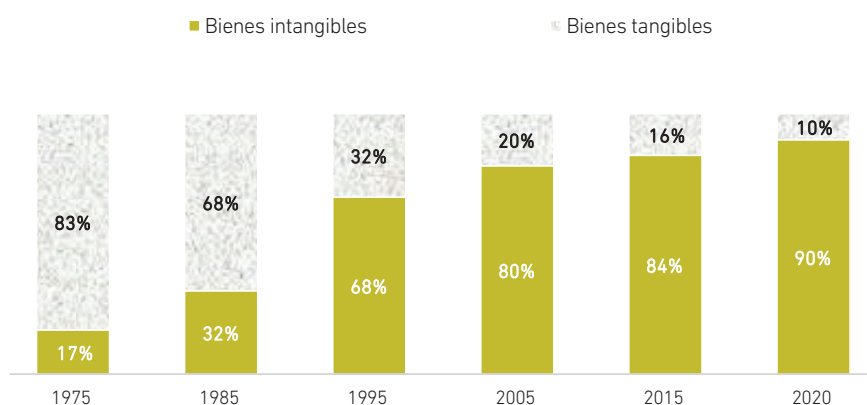


la crisis. Sin embargo, lo que logró la pandemia fue enfatizar el vínculo entre personas, planeta y prosperidad, así como la conexión entre salud, pobreza, cambio climático y la estabilidad del sistema financiero global; y probar que las empresas que tenían un trabajo avanzado en temas de sostenibilidad estaban menos expuestas a riesgos ambientales y sociales, por lo que pudieron enfrentar mejor la crisis (Adams & Abhayawansa, 2021).

Todo lo expuesto ha ido consolidando una tendencia creciente en el valor de las empresas, donde lo intangible (reputación, talento, *goodwill*) ha cobrado un peso clave sobre los bienes tangibles (Ocean Tomo, 2022) (véase la Figura 5).

**Figura 5**

*Componentes del valor de mercado del S&P 500 (porcentaje)*



*Nota.* Adaptado de *Intangible Asset Market Value Study*, de Ocean Tomo, 2022 (<https://oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/>). En el dominio público.

Esta mayor regulación, presión de inversionistas y mercados financieros han calado también en la opinión pública. A nivel global, se cree que, si las empresas (58 %), los gobiernos (60 %) y las personas (62 %) no actúan ahora para combatir el cambio climático, les estarán fallando a las futuras generaciones. Estos porcentajes suben entre los peruanos conectados, ya que el 78 % cree que el Gobierno les estará fallando a los peruanos si no actúa ahora y 71 % cree que las empresas les estarán fallando a sus trabajadores y clientes si no actúan ahora (Ipsos, 2024a).

Todo esto ha generado que las empresas pasen de una perspectiva de responsabilidad social corporativa, que tenía un enfoque de devolución a la sociedad, a uno de ESG que plantea una reingeniería total de los negocios a lo largo de toda su cadena de valor. Esto asegura que la operación sea sostenible en el tiempo (Ipsos, 2023).

Si bien hay empresas que han avanzado mucho en esta línea, la ciudadanía todavía no lo entiende así. El 71% de peruanos conectados afirma que existe muy poca información

sobre lo que están haciendo las empresas en este tema, mientras que el 67 % no es capaz de mencionar ninguna empresa que esté destacando en este campo (Ipsos, 2024b, II).

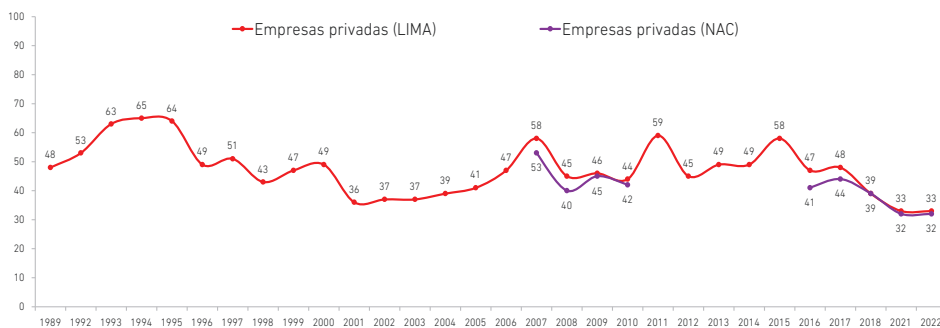
#### 4. LA IMPORTANCIA DE COMUNICAR LAS ACCIONES ESG QUE REALIZAN LAS EMPRESAS

Tomando en cuenta el desconocimiento y la poca información percibida que se tiene, no basta simplemente con implementar prácticas responsables, sino que es imperativo que las empresas comuniquen de manera transparente y efectiva sus esfuerzos en materia de ESG, pues, de lo contrario, las personas tienden a llenar la ausencia de información probablemente de manera negativa, lo que impactaría en la marca (Drewett, 2024). La difusión de estas acciones cobra una particular relevancia si tomamos en cuenta que la confianza hacia las empresas privadas ha tocado su punto más bajo en el Perú (véase la Figura 6) en décadas y que solo la sostenibilidad podría ayudar a revertir esta situación.

**Figura 6**

*Confianza en las empresas privadas en el Perú*

En general, ¿diría usted que confía o no confía en las empresas privadas? (Se grafica "Sí confía")  
Encuesta nacional urbana



FUENTE: IPSOS, ENCUESTA NACIONAL URBANA

*Nota.* De *¿Cuánta gente confía en las empresas en el Perú?*, por C. Ponce, 2023, Ipsos (<https://www.ipsos.com/es-pe/cuanta-gente-confia-en-las-empresas-en-el-peru>). En el dominio público.

Para lograr la confianza, es esencial desarrollar un plan de comunicación estratégico que defina claramente cuál es el espacio ESG que la empresa puede y quiere ocupar. Este plan debe basarse en un análisis interno de las prioridades de la compañía, el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de la marca corporativa para comunicar desde lo que se tiene y el aprovechamiento de las carencias de la competencia. Del mismo modo, el mensaje debe ser relevante, auténtico, coherente entre lo que se dice

y se hace, y ser consistente en el tiempo para construir sobre ese territorio, puesto que sin esa claridad se corre el riesgo de percibirse como *washing* (Drewett, 2024).

En última instancia, el objetivo de comunicar las acciones ESG es generar confianza y fortalecer la reputación de la empresa. El reto está en asegurar que los consumidores y los *stakeholders* comprendan y perciban estas acciones de la manera esperada y alineada con la estrategia corporativa de la marca.

## 5. APRENDIZAJES PUBLICITARIOS PARA POTENCIAR LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA DE UNA EMPRESA

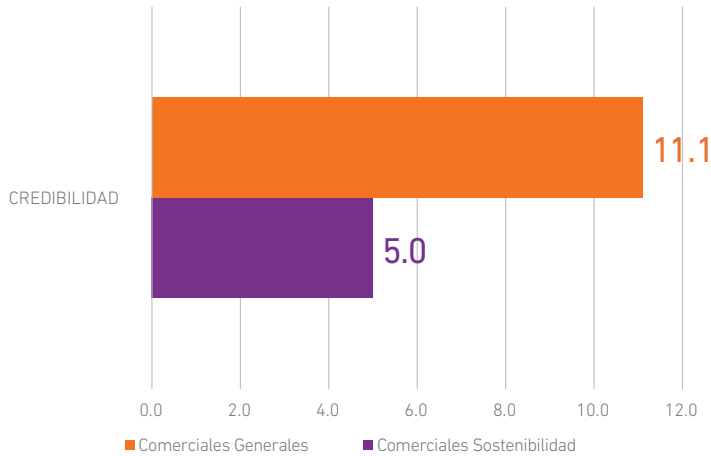
La publicidad es una herramienta clave en la estrategia comunicacional, pues juega un papel fundamental en la construcción y el mantenimiento de una imagen corporativa positiva. Entonces ¿cómo la publicidad puede destacar el comercial y el mensaje de una marca? Empecemos por comprender que este tipo de publicidad tiene la misma lógica que los anuncios televisivos a los que estamos acostumbrados, más asociados a *branding* o compra de productos y servicios. Hasta hace algún tiempo, podíamos ver que este estilo de comunicación venía con un componente más solemne e institucional que no necesariamente tenía el potencial de enganchar a su audiencia, por lo que no estaba obteniendo el resultado esperado.

A partir de diferentes estudios y metaanálisis realizados por Ipsos, empleando una base amplia de anuncios, es posible identificar algunos aprendizajes acerca del uso de información y recursos creativos que tienen mayor potencial para impulsar la efectividad de la publicidad ESG que describimos a continuación:

- *Ser honestos al comunicar.* Los anuncios que hablan de sostenibilidad y ESG tienen menor porcentaje de credibilidad comparados con otros comerciales (véase la Figura 7). Ser transparentes y, en muchos casos, asumir errores genera mayor cercanía siempre que se mencione qué acciones inmediatas tomará la compañía para revertir las malas prácticas. Es muy importante trabajar sobre el indicador de credibilidad y, para eso, la empresa que comunique debe actuar de modo sostenible antes de comunicarlo (Brophy, 2022; Reboul, 2022). Además, los anuncios que están por encima del promedio en credibilidad son percibidos en mayor proporción como informativos y novedosos (Rodger & Yang, 2023).

### Figura 7

Diferencia de la credibilidad entre publicidad en general vs. publicidad acerca de sostenibilidad

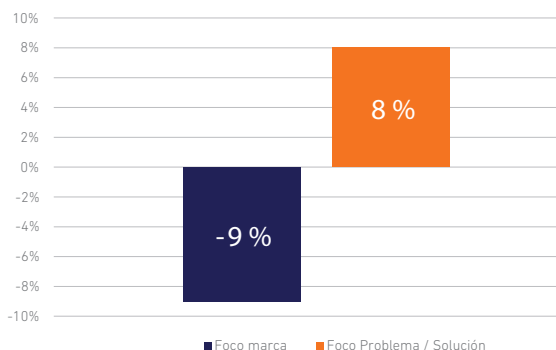


Nota. De "Sustainability and Advertising. Friends or Foes?", por M. Reboul, 2022, Ipsos, p. 13 (<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2022-09/ipsos-views-sustainability-and-advertising.pdf>).

- *La autenticidad es clave.* Se debe establecer una clara conexión entre el propósito de la empresa y el mensaje de sostenibilidad que se quiera comunicar para tener una mayor probabilidad de diferenciación con la competencia (Rodger & Yang, 2023). Además, se requiere comunicar de manera consistente, y no solo como un hecho aislado, para que las personas puedan vincular correctamente a la empresa con las iniciativas que realizan.
- *Reconocer el problema que tienen las personas en su día a día y enfocarse en los pequeños cambios alcanzables.* Los comerciales que contextualizan el problema en el cotidiano de las personas y lo ponen al centro de la comunicación tienen mayor potencial de acercar a la marca (véase la Figura 8). Por ello, debe quedar claro cuál es el problema y cómo la marca puede tomar acción evidenciándolo en el comercial. En términos de ejecución, funciona plantear un esquema problema-solución (Rodger & Yang, 2023).

**Figura 8**

*Efectividad de la creatividad vs. la norma*

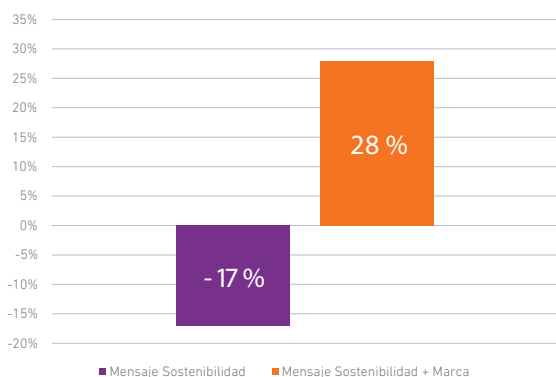


*Nota.* Adaptado de "Sustainability advertising. How empathy and credibility can help you get it right", por R. Rodger y S. Yang, 2023, Ipsos, p. 5 (<https://www.ipsos.com/en-us/sustainability-advertising-how-empathy-and-credibility-can-help-you-get-it-right>). En el dominio público.

- *Las acciones sostenibles funcionan como un cobeneficio.* Debe resaltarse, en primer lugar, los beneficios propios de la marca y complementar con las acciones sostenibles como un cobeneficio (véase la Figura 9); de lo contrario, tienden a caer en mensajes genéricos que se diluyen cuando todos hablan de lo mismo y es difícil que una marca se apropie así de un territorio si no evidencia su rol. Los comerciales televisivos que hablan de ESG, pero no involucran los beneficios de la marca, performan por debajo de aquellos que sí lo hacen (Reboul, 2022).

**Figura 9**

*Efectividad de la creatividad vs. la norma*

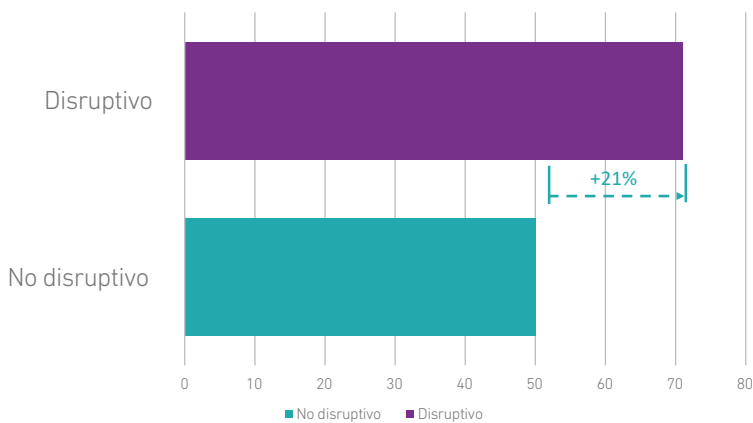


*Nota.* De "Sustainability advertising. How empathy and credibility can help you get it right", por R. Rodger y S. Yang, 2023, Ipsos, p. 3 (<https://www.ipsos.com/en-us/sustainability-advertising-how-empathy-and-credibility-can-help-you-get-it-right>). En el dominio público.

- *Salirse de la convención de la categoría.* Aquellos anuncios que rompen con los códigos de la categoría tienden a capturar mayor atención (véase la Figura 10). Mientras la marca se mantenga bien integrada a la historia y utilice correctamente sus elementos distintivos o *brand assets* que permitan identificar rápidamente al anunciante, no hay que tener miedo a ser disruptivos (Brophy, 2022).

**Figura 10**

*Brand Attention: probabilidad de ubicación en el quintil superior*



*Nota.* De "Volvo Sustainability Campaigns: Making Magnificent Advertising, not Wallpaper", por S. Brophy, 2022, Ipsos, p. 4 ([https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2022-05/Volvo\\_Sustainability\\_Campaigns\\_Ipsos.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2022-05/Volvo_Sustainability_Campaigns_Ipsos.pdf)). En el dominio público.

- *Es válido incomodar.* Aunque muchas de las acciones que ejecutan las empresas pueden resultar incómodas para algunas personas, eso también funciona, porque incita a la reflexión del espectador y que se hable del tema. Sin embargo, hay que tomar riesgos calculados y tener cuidado de que la marca no se pierda en el problema o la situación, ya que esta debe seguir siendo el foco junto con el problema mostrado (Brophy, 2022).
- *El entretenimiento y el humor ayudan.* La publicidad que comunica acciones de ESG no deben utilizar necesariamente un tono serio o solemne. Al mostrar las contradicciones que nos hacen humanos y hablar desde la empatía, el humor y entretenimiento pueden influir positivamente en este tipo de campañas. Estos son recursos que hacen más atractiva la comunicación y resultan eficaces para campañas de sostenibilidad (Brophy, 2022; Rodger & Yang, 2023).

## 6. CASOS DE ÉXITO: VOLVO, FALABELLA Y ALICORP

Las marcas que tienen comunicaciones memorables ejecutan un plan en el que validan etapas, tal como vimos anteriormente. Lo primero es tener reconocer con claridad las fortalezas y las diferencias con la competencia para poder construir, desde un territorio natural para la marca, en lugar de hacerla encajar en alguna acción sostenible. Luego, hay que ejecutar esa estrategia a través de una campaña publicitaria y tener un plan a futuro para que la marca pueda afianzarse en el lugar que se haya elegido para ella.

### 6.1 Caso Volvo: campaña “Momentos”

La campaña “Momentos” de la marca Volvo es un buen ejemplo de que mantenerse leal a la esencia de la marca puede ayudar a encarar un problema relevante sin perder la imagen de seguridad que se construyó desde décadas atrás. Dadas las condiciones del auto, la misión de marca asegura la protección de la vida de quienes están dentro de un Volvo. El reto es cómo llevar esa misma cualidad de seguridad y protección en beneficio del planeta y poder enganchar con nuevas expectativas de los consumidores (Brophy, 2022).

Esta campaña logra capitalizar los activos de la marca desde el primer segundo del comercial cuando Volvo hace *mea culpa* sobre su participación en el cambio climático, lo que lo lleva a tomar acciones de inmediato. De hecho, la locución en *off*, que además viene acompañada de imágenes y tomas muy bien logradas, narra lo siguiente: “Hemos sido una compañía de seguridad desde 1927; sin embargo, nuestros productos han contribuido con el cambio climático y ha hecho nuestro planeta menos seguro. Es momento de cambiar la manera en la que hacemos todo” (Volvo Cars, 2019, 00:01). Luego, nos cuenta qué acciones concretas llevará a cabo:

Empezando ahora, cada modelo nuevo de Volvo será electrificado y lanzaremos un nuevo modelo totalmente eléctrico cada año por los próximos cinco años. Pero lo eléctrico no es suficiente, nuestra ambición es que para el 2025 todas nuestras plantas funcionen con energía renovable. (Volvo Cars, 2019, 00:14)

Después, presenta diversas acciones que complementan este compromiso con la población en general, su *target* somos todos. Finalmente, un cierre que resume y potencia el mensaje central a modo de *peak-end rule*: “Siempre nos hemos esforzado por proteger a la gente, ahora también debemos proteger el planeta” (Volvo Cars, 2019, 00:51).

### 6.2 Casos peruanos: Falabella y Alicorp

Otro par de buenos ejemplos, pero esta vez de campañas peruanas son “Arriba mujeres”, de Falabella, y “Ollas que desarrollan”, de Alicorp. Ambas ganadoras de un Effie en la categoría bien social en el 2023 y 2024, respectivamente. Cabe mencionar que los

Premios Effie son un símbolo de logros sobresalientes, reconocidos a nivel mundial, que celebran la efectividad en *marketing*, un territorio que incluye a la publicidad y donde el criterio para medirla no requiere únicamente que una campaña sea creativa y logre mejores resultados que otras en términos absolutos, sino qué tan retadores fueron sus objetivos y cuál fue el impacto de los resultados en el negocio (Effie-Perú, s. f.).

### 6.2.1 Caso Falabella: campaña “Arriba mujeres”

Falabella lanzó el primer comercial de la campaña “Arriba, mujeres” en el 2021, el cual fue evolucionando en el tiempo de manera consistente y fiel al propósito de la marca, es decir orientado hacia la equidad de género. En ese primer anuncio, se puede observar cómo diferentes mujeres de distintas nacionalidades, y dedicadas a diversos rubros, cantaban en castellano y quechua, acompañadas por la cantante y rapera peruana Renata Flores, el siguiente estribillo que resume el espíritu de la campaña: “Mujeres diversas, iguales, distintas, que juntas creamos nuestra realidad” (Falabella Perú, 2021, 00:40).

Para el verano del 2023, Falabella continuó apostando por mantener “Arriba, mujeres”, pero dándole un giro mucho más osado en ese momento. Durante los meses de verano, en su principal actividad publicitaria, utilizó paneles ubicados en la carretera Panamericana Sur para destacar la diversidad de cuerpos femeninos en distintas etapas de la vida, mostrando imágenes de mujeres vistiendo bikinis y trajes de baño con el *claim*: “Arriba, mujeres, tal como somos” (Falabella Perú, 2023).

Como menciona Silvana Musante, gerente central de *marketing* de Falabella Perú en el 2024:

Tuvimos alrededor de un 80 % de comentarios positivos [en redes sociales], pero había un 10 % negativos, de personas que no estaban de acuerdo con el tema, sentían que, de alguna manera, la marca estaba como promoviendo una vida no saludable, lo cual es totalmente incorrecto. Es simplemente mostrar la diversidad de los cuerpos de las mujeres peruanas. (Palacios, 2024, párr. 5)

En ese sentido, generar controversia no siempre debe percibirse como algo negativo, sino como una oportunidad para tocar una fibra sensible que abra la discusión a un tema que hasta el momento no se había encarado de manera diferente. Así, en el verano del 2024, también valiéndose de los paneles del sur, Falabella dio un paso más allá y continuó bajo el paraguas de “Arriba, mujeres”, con la campaña “Mi cuerpo no necesita tu opinión”, para asumir una postura más confrontacional frente a la realidad que viven muchas mujeres en torno a la percepción y comentarios sobre su imagen (véase la Figura 11):

Queremos generar mayor consciencia en la sociedad, queremos generar un cambio en la sociedad. Nosotros estamos apuntando desde el cuestionamiento. Por ejemplo, esta última campaña, “Mi cuerpo no necesita tu opinión”, viene con



una encuesta que se ha hecho a nivel nacional de la mano con Ipsos para realmente demostrar lo que pueden sentir las mujeres cuando reciben comentarios no solicitados. Sentimos que la marca, además de aportar socialmente un cambio, puede generar una conexión mucho más fuerte con nuestras consumidoras. Estamos generando una conexión más real. (Palacios, 2024, párr. 7)

### Figura 11

Panel publicitario de la campaña "Arriba, mujeres. Mi cuerpo no necesita tu opinión" de Falabella en la Panamericana Sur



Nota. De "Falabella ganó el premio al mejor panel del sur 2024", de Business Empresarial, 2024 (<https://www.businessempresarial.com.pe/falabella-gano-el-premio-al-mejor-panel-de-sur-2024/>).

Lo interesante de esta campaña es que permite abrir otros puntos de vista que surgen a partir de una estrategia de comunicación clara y sólida, cuyo fin es generar mayor representatividad a la diversidad de las mujeres en la publicidad. "Arriba, peruanas, tal como somos" es una campaña que se desprende de esta estrategia y estuvo pensada para salirse de los estereotipos de belleza hegemónica que muchas marcas emplean al contratar modelos con rasgos que distan mucho de representar a la mayoría de las mujeres peruanas.

Durante el mes de julio del 2023 y 2024, y a propósito de la celebración de Fiestas Patrias, Falabella apostó por hacer las cosas diferentes desde el *casting*. A través de sus redes sociales, realizó una convocatoria en varios departamentos del país, cuyo único requisito era ser mujer y mayor de 18 años. Los paneles que estuvieron presentes en la vía pública mostraban el rostro de las mujeres seleccionadas del *casting* y con las que se

generó una mayor identificación y representación a la diversidad de mujeres peruanas. Como menciona Alexis Mavrommatis, profesor titular en el Departamento de *Marketing* de Esade:

Representar de forma precisa la diversidad requiere encontrar el equilibrio entre hacer cambios significativos sin caer en la exageración simbólica. Pero cuando los consumidores no reciben bien los intentos de las marcas por impulsar el cambio, cruzar esa línea puede ser contraproducente. Tanto si las repercusiones se deben a que el mercado muestra resistencia o a que los consumidores desconfían de los intentos de '*diversity-washing*'. (Mavrommatis, 2024, párr. 4)

La marca ha sabido retratar ese equilibrio correctamente, es por eso que Silvana Musante explica que

"Arriba, peruanas, tal como somos" continúa con el objetivo de mostrar y celebrar nuestra diversidad a través de mujeres increíbles, que reflejan nuestra herencia y cultura. La respuesta del público ha sido nuevamente impresionante, permitiéndonos [sic] descubrir a mujeres maravillosas que ahora son el rostro de nuestra campaña. (Rojas, 2024, párr. 3)

Tomando en cuenta los aprendizajes previamente mencionados, podemos afirmar que Falabella tuvo varios aciertos al ser consistente en el tiempo con el territorio que quería ocupar, ya que logró generar credibilidad a lo largo de diferentes acciones por fuera de la campaña y no tuvo miedo a tocar un tema controversial, sino que, por el contrario, buscó normalizar un asunto cotidiano al centrarse en sus consumidores.

#### 6.2.2 Caso Alicorp: campaña "Ollas que desarrollan"

Alicorp, por su parte, con su programa "Ollas que desarrollan", optó por visibilizar la inseguridad alimentaria que vive un sector importante de la población y que se acrecentó durante la pandemia. Aquí no solo se limitó a entregar donaciones de alimentos, sino que apuntó a hacer sostenible la gestión de las ollas comunes afectadas por el confinamiento durante la pandemia de COVID-19, acompañando y asesorando a las lideresas de estas organizaciones para mejorar su calidad de vida a través de la adquisición y potenciación de habilidades.

El programa se basó en tres ejes diferenciados: el primero es la entrega de alimentos, en cantidad y calidad necesaria, que resuelva la situación inmediata de las ollas. Luego, el equipamiento de espacios con nuevos utensilios, así como cocinas y balones de gas. Finalmente, la capacitación está enfocada al fortalecimiento de competencias de las personas que las lideran con la meta a corto plazo de convertir a sus ollas en organizaciones sostenibles en el tiempo y desarrollarse junto a su comunidad. (Perú 21, 2024, párr. 4)

Esta iniciativa se complementó con una campaña publicitaria que permitió hacer conocida la iniciativa a la opinión pública y que tuvo como sustento las propias

acciones articuladas con diferentes *stakeholders*. Esto se evidenció en un comercial televisivo en el que las principales protagonistas fueron las propias lideresas de las ollas y su comunidad. Como bien menciona Malena Morales, vicepresidenta de Asuntos Corporativos de Alicorp:

Nos llena de orgullo y motivación ver cómo nuestro compromiso y el de nuestros aliados es celebrado en espacios de gran relevancia local e internacional. Esperamos inspirar a más marcas y organizaciones a trabajar en la búsqueda de soluciones innovadoras para superar problemas sociales urgentes, que afectan a millones de peruanos, como es la seguridad alimentaria. Ollas que desarrollan ha demostrado con su ejemplo cómo la empresa privada puede trabajar de la mano con las comunidades para generar un impacto positivo y duradero. (Como se cita en BHTV, 2024, párr. 4)

Alicorp encontró un territorio acorde con su propósito de marca, “Alimentamos un mañana mejor”, para ser coherentes con su mensaje y sus acciones ante una situación que se volvió muy relevante. Además, lo comunicó oportunamente al hacer protagonistas a las mujeres que lideran estas ollas comunes.

Probablemente, estamos iniciando una transición hacia un futuro sostenible, en el que queda mucho por hacer para construir una sociedad que brinde las mismas oportunidades a todos sin distinción de raza, género o nivel socioeconómico, y que las instituciones se comporten de manera transparente en la toma de decisiones, pues estas afectan a la población. La transición no sucederá si las empresas no toman medidas y si estas no se apoyan en la publicidad para comunicar efectivamente sus acciones (Reboul, 2022).

## 7. CONCLUSIONES

En conclusión, la reputación corporativa se ha convertido en un activo crucial para el éxito empresarial en el complejo y competitivo entorno actual, y que ha impactado directamente en la eficiencia de las comunicaciones, la percepción de los *stakeholders* y, en última instancia, en el éxito financiero de una empresa. En este contexto, la sostenibilidad y las acciones ESG han pasado de ser un complemento deseable a un imperativo estratégico que requiere que las empresas no solo implementen prácticas responsables, sino que también las comuniquen de manera efectiva y transparente, ya que, a medida que la ciudadanía y los consumidores se vuelvan más conscientes y exigentes en temas ambientales y sociales, las empresas se verán obligadas a demostrar un compromiso genuino con la sostenibilidad, yendo más allá de simples declaraciones de buenas intenciones.

Por todo ello, las empresas que logren integrar la sostenibilidad en su ADN y lo comuniquen de manera transparente y auténtica se posicionarán mejor frente a los desafíos del futuro y prosperarán en un mundo cada vez más consciente de la importancia

del desarrollo sostenible. La publicidad, en este contexto, juega un papel fundamental, pues amplifica las acciones ESG teniendo como meta que la comunicación sea honesta, disruptiva, empática y relevante y así conectar de manera efectiva con los *stakeholders*. Los casos de éxito de Volvo, Falabella y Alicorp demuestran el poder de una estrategia de comunicación sólida vinculada con el *core* del negocio, que integra la sostenibilidad como un valor central y que genera confianza y fortalece la reputación corporativa.

## REFERENCIAS

- Adams, C., & Abhayawansa, S. (2021). Connecting the COVID-19 pandemic, environmental, social and governance (ESG) investing and calls for 'harmonisation' of sustainability reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 82. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2021.102309>
- Ajder, M., & Ross, T. (2019). *Corporate reputation: The key questions answered*. Ipsos. <https://www.ipsos.com/en/corporate-reputation-key-questions-answered>
- BHTV. (2024, 14 de junio). *Effie Perú 2024: Alicorp es premiada en 3 categorías*. <https://bhtv.pe/noticias/effie-peru-2024-alicorp-es-premiada-en-3-categorias/>
- Brophy, S. (2022). *Volvo sustainability campaigns: making magnificent advertising, not wallpapers*. Ipsos. [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2022-05/Volvo\\_Sustainability\\_Campaigns\\_Ipsos.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2022-05/Volvo_Sustainability_Campaigns_Ipsos.pdf)
- Business Empresarial. (2024, 5 de abril). *Falabella ganó el premio al Mejor Panel de Sur 2024*. <https://www.busesempresarial.com.pe/falabella-gano-el-premio-al-mejor-panel-de-sur-2024/>
- Drewett, G. (2024). *The power of the ESG X brand collaboration*. Ipsos. <https://www.ipsos.com/en-vn/power-esg-x-brand-collaboration>
- Effie Perú. (s. f.). *¿Qué son los Effie® Awards?*. <https://effie-peru.com/los-effie-awards/#:~:text=Los%20Effie%20reconocen%20todo%20tipo,la%20competencia%20de%20este%20a%C3%B1o.>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottomline of 21<sup>st</sup> century business*. Capstone.
- Falabella Perú. (2021, 22 de noviembre). *Arriba mujeres Latinoamérica de Falabella* [Video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=N\\_o5f-P\\_vXA](https://www.youtube.com/watch?v=N_o5f-P_vXA)
- Falabella Perú. (2023, 8 de febrero). *¡Arriba Mujeres, tal como somos!* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=TUTCtRvSTDk>
- Ipsos. (2023). *The ESG imperative, Ipsos foundational perspectives*. [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2023-05/TheESGImperative\\_IpsosFoundationalPerspectives.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2023-05/TheESGImperative_IpsosFoundationalPerspectives.pdf)

- Ipsos. (2024a). *Día de la Tierra 2024. Opinión pública sobre el cambio climático*. [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-04/Earth%20Day%202024\\_Global%20Charts\\_Per%C3%BA.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-04/Earth%20Day%202024_Global%20Charts_Per%C3%BA.pdf)
- Ipsos. (2024b). *Sostenibilidad en acción*. [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-05/Presen%20Sostenibilidad%20en%20Acci%C3%B3n\\_V5.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-05/Presen%20Sostenibilidad%20en%20Acci%C3%B3n_V5.pdf)
- Krantz, T. (2024). *The history of ESG: A journey towards sustainable investing*. IBM. <https://www.ibm.com/think/topics/environmental-social-and-governance-history>
- Mavrommatis, A. (2024, 15 de julio). *¿Debería la publicidad reflejar la diversidad de la sociedad o influir en ella? Do Better by esade*. <https://dobetter.esade.edu/es/diversidad-publicidad-sociedad>
- Ocean Tomo. (2022). *Intangible Asset Market Value Study*. <https://oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/>
- Palacios, M. (2024, 8 de marzo). *Silvana Musante: "Para la mujer, hay luz al final del túnel, las nuevas generaciones son increíbles"*. Perú21. <https://peru21.pe/cultura/silvana-musante-para-la-mujer-hay-luz-al-final-del-tunel-las-nuevas-generaciones-son-increibles-dia-de-la-mujer-noticia>
- Perú 21. (2024, 8 de marzo). *Mujeres que desarrollan*. <https://peru21.pe/lima/mujeres-que-desarrollan-dia-de-la-mujer-ollas-comunes-alicorp-ollas-que-desarrollan-ollasquedesarrollan-noticia>
- Ponce, C. (2022). *¿Cuál es el verdadero valor de la reputación?* Ipsos. <https://www.ipsos.com/es-pe/cual-es-el-verdadero-valor-de-la-reputacion>
- Ponce, C. (2023). *¿Cuánta gente confía en las empresas en el Perú?* Ipsos. <https://www.ipsos.com/es-pe/cuanta-gente-confia-en-las-empresas-en-el-peru>
- Reboul, M. (2022). *Sustainability and advertising. Friends or foes?* Ipsos. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2022-09/ipsos-views-sustainability-and-advertising.pdf>
- Rodger, R., & Yang, S. (2023). *Sustainability advertising. How empathy and credibility can help you get it right*. Ipsos. <https://www.ipsos.com/en-us/sustainability-advertising-how-empathy-and-credibility-can-help-you-get-it-right>
- Rojas, A. (2024). *"Arriba Peruanas, tal como somos", la campaña de Falabella que celebra la belleza nacional*. Mercado Negro.
- Ross, T. (2023). *Unlocking the value of reputation: The definitive link between corporate reputation and better business efficiency*. Ipsos. <https://www.ipsos.com/>

sites/default/files/ct/publication/documents/2023-09/lpsosViews\_UnlockingTheValueOfReputation\_WEB.pdf

The Global Compact. (2004). *Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world*. <https://documents1.worldbank.org/curated/pt/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>

Volvo Cars. (2019, 16 de octubre). *Volvo Moment - Sustainability #VolvoRecharged* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=KxSQNiLS5A>

# USO DE LA GAMIFICACIÓN EN *E-LEARNING*: AUDITORÍA OCTALYSIS DE LA PLATAFORMA *EDTECH* PLATZI\*

ALEJANDRA XIMENA PORTOCARRERO QUINTO\*\*

Universidad de Lima

JOSÉ GARCÍA CONTTO\*\*\*

Universidad de Lima

Recibido: 13 de junio del 2024 / Aceptado: 7 de septiembre del 2024

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2024.n2.7175>

**RESUMEN.** Debido al creciente interés por los modelos de educación en línea, la motivación del estudiante en la experiencia de aprendizaje se ha convertido en un aspecto clave. En este escenario, la gamificación cobra popularidad para incentivar el compromiso en plataformas educativas digitales. El presente artículo analiza el uso de la gamificación en la plataforma *edtech* Platzi a través de una auditoría Octalysis. Para ello, primero, se identificaron las mecánicas del juego al completar un curso y luego se evaluó con una encuesta las motivaciones percibidas de 65 estudiantes en torno a Platzi. Los resultados indican un balance óptimo de la motivación intrínseca y extrínseca en la plataforma, con oportunidades de mejora en el aspecto social. Asimismo, se discute el valor de la Octalysis como herramienta de evaluación para la educación formal.

**PALABRAS CLAVE:** gamificación / educación en línea / plataformas digitales / motivación / marco Octalysis

---

\* Este artículo fue presentado como tesis para optar por el título profesional de licenciado en Comunicación y se obtuvo una calificación sobresaliente *cum laude*. Anteriormente, se ha publicado en el Repositorio de la Universidad de Lima (<https://hdl.handle.net/20.500.12724/17469>).

\*\* Bachiller en Comunicación. Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8476-0769>. Correo electrónico: [20112194@aloe.ulima.edu.pe](mailto:20112194@aloe.ulima.edu.pe)

\*\*\* Licenciado en Comunicación. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5283-0565>. Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=UQnwfSgAAAAJ&hl=en>. Correo electrónico: [JGarcia@ulima.edu.pe](mailto:JGarcia@ulima.edu.pe)

## USE OF GAMIFICATION IN E-LEARNING: OCTALYSIS AUDIT OF THE EDTECH PLATFORM PLATZI

**ABSTRACT.** With the growing interest in online education models, student motivation in the learning experience has become a key aspect. In this scenario, gamification is gaining popularity to encourage engagement in digital educational platforms. This article analyses the use of gamification on the Platzi platform, a Latin American edtech, through an Octalysis audit. First, game mechanics were identified when completing a course and then perceived user motivations were assessed with a survey of 65 Platzi students. The results indicate an optimal balance of intrinsic and extrinsic motivation on the platform, where personalized learning routes empower creativity and the leaderboard is the least valued element for competition. The study also opens the discussion about using the Octalysis framework as an evaluation tool in formal education.

**KEYWORDS:** gamification / online education / digital platforms / motivation / Octalysis framework

## UTILIZAÇÃO DA GAMIFICAÇÃO NO *E-LEARNING*: AUDITORIA OCTALYSIS DA PLATAFORMA EDTECH PLATZI

**RESUMO.** Com o crescente interesse pelos modelos de ensino em linha, a motivação dos alunos na experiência de aprendizagem tornou-se um aspeto fundamental. Neste cenário, a gamificação está a ganhar popularidade para incentivar o envolvimento em plataformas educativas digitais. Este artigo analisa a utilização da gamificação na plataforma edtech Platzi através de uma auditoria Octalysis. Em primeiro lugar, foram identificadas as mecânicas de jogo durante a conclusão de um curso e, em seguida, as motivações percebidas foram avaliadas através de um inquérito a 65 estudantes do Platzi. Os resultados indicam um equilíbrio ótimo entre a motivação intrínseca e extrínseca na plataforma, com oportunidades de melhoria no aspeto social. O valor da Octalysis como ferramenta de avaliação para o ensino formal também é discutido.

**PALAVRAS-CHAVE:** gamificação / educação em linha / plataformas digitais / motivação / quadro Octalysis



## 1. INTRODUCCIÓN

La expansión del internet y el desarrollo exponencial de las TIC ha demandado un proceso de transformación digital en la sociedad. El sistema educativo no ha sido ajeno a ello. Además, la pandemia de COVID-19 solo aceleró la reconfiguración de las experiencias educativas hacia entornos digitales (Pais, 2020).

En el proceso de enseñanza-aprendizaje, es necesario incentivar y mantener el *engagement* de los alumnos, es decir, lograr que participen y muestren interés por las actividades. Macquarie University lo define como “el grado o la calidad con la que los estudiantes están comprometidos e involucrados activamente en su aprendizaje” (como se cita en Redmond et al., 2018, p. 185). Pero, si esto ya era un reto en el modo presencial, ¿cómo lograrlo en un entorno virtual? Al respecto, Estrada-Molina y Fuentes-Cancell (2022) comparten que la motivación es un factor imprescindible para garantizar el *engagement* en los cursos en línea; además, estímulos como las recompensas promueven la permanencia del estudiante. Por ello, la gamificación ha encontrado un lugar y popularidad en este ámbito (Kasurinen & Knutas, 2018), en gran medida por su promesa de hacer más atractiva la experiencia de aprendizaje a través de un sistema de recompensas extrínsecas e intrínsecas.

Se espera que el mercado *e-learning* facture US\$ 300 000 millones para el 2030 (Alfabetización Digital, 2021), lo cual refleja la alta demanda por este servicio que, a partir de la pandemia, se posicionó como una necesidad en todos los niveles de educación. Hoy, las *start-ups* y compañías *edtech* (tecnoseducación) ofrecen diversas soluciones tanto para el ámbito académico como profesional. Entre las más populares, se encuentra Platzi, una plataforma de educación profesional en línea para Latinoamérica. Platzi apuesta por la formación de habilidades para la industria tecnológica con cursos en *marketing* digital, desarrollo web, inteligencia artificial, negocios digitales, entre otros. A la fecha, cuenta con más de tres millones de estudiantes y lista entre sus diferenciales una tasa de finalización del 70 % (Y Combinator, s. f.), lo cual destaca en una industria donde la tasa promedio de inscritos que completan un curso es solo del 15 % (Jordan, 2015). Además, en un estudio reciente de Reich y Ruipérez-Valiente (2019), se mostró que las bajas tasas de finalización de los cursos en línea masivos y abiertos (por sus siglas en inglés, MOOC) —incluyendo los *tracks* pagados— no han mejorado en seis años y la mayoría de los alumnos inscritos no vuelven después del primer año. Esto hace aún más relevante la exploración de casos de éxito en el sector.

Actualmente, el interés por los modelos de educación en línea sigue en aumento, por lo que son adoptados en diversas instituciones educativas y profesionales. En este escenario, parte del éxito del estudiante depende de su capacidad para autogestionar su aprendizaje (Gros Salvat, 2018); por ello, es necesario considerar cómo ayudar a que se involucren y aprovechen los nuevos entornos de aprendizaje. La gamificación ha resaltado como una estrategia para lograr tal fin (Gafni et al., 2018; Saleem et al., 2022).

Si bien contamos con valiosos antecedentes sobre la gamificación en la educación presencial, el estudio de su aplicación en entornos de aprendizaje en línea —en especial, plataformas educativas digitales— aún está en desarrollo y es considerado una prometedora línea de investigación para el futuro de la educación (Antonaci et al., 2019; Cobos et al., 2021; García-Peñalvo & Seoane, 2015). Además, las publicaciones sobre la gamificación en entornos educativos virtuales se suelen limitar a la implementación de elementos del juego que influyen la motivación extrínseca (Antonaci et al., 2019; Cobos et al., 2021; Dicheva et al., 2015).

De esta manera, el presente artículo explora el uso de la gamificación en plataformas educativas digitales tomando como caso de estudio a Platzi debido a su liderazgo en el rubro *edtech* latinoamericano (Holon IQ, 2021), su enfoque en la mejora de su plataforma y su alto *engagement*. Para ello, se analizó la experiencia gamificada de completar un curso en Platzi con el marco Octalysis, el cual permitió clasificar los elementos del juego y evaluar la motivación extrínseca e intrínseca percibidas de una muestra de usuarios.

## 1.1 Gamificación

¿Qué pasaría si pudiéramos transformar actividades que nos cuestan realizar (como esperar en la cola del banco, ejercitarse cada mañana o sobrellevar una clase teórica) en algo tan agradable como un juego? Nuestra disposición al enfrentar cada tarea sería diferente; la experiencia, más placentera; y la probabilidad de terminirlas, más alta. Pues eso es precisamente lo que propone la gamificación.

Desde un punto de vista conceptual, la gamificación es la aplicación de “los elementos de diseño del juego en contextos no lúdicos” (Deterding et al., 2011a, p. 10). Asimismo, Kapp nos brinda más luces sobre el poder de la gamificación en la educación y la define como “el uso de mecánicas, estéticas y pensamiento del juego para implicar a las personas, motivar la acción, promover el aprendizaje y resolver problemas” (Kapp, 2012, p. 10).

Según Bunchball (2010), podemos mencionar dos elementos del juego principales y esenciales dentro de toda experiencia gamificada. Por un lado, las mecánicas, que son herramientas que le indican al usuario cómo avanzar o realizar una acción y también son los componentes funcionales del juego y forman la estructura de la actividad gamificada. Por ejemplo: puntos, tablas de clasificación/*ranking*, niveles, desafíos, mercancías virtuales, entre otros. Por otro lado, las dinámicas, que son las formas en que los usuarios se relacionan entre sí y con el juego al hacer uso de las mecánicas. Estas responden al componente motivacional del juego y se basan en las necesidades universales del ser humano como recompensa, logro, estatus, socialización, expresión, etcétera (Bunchball, 2010).

En ese sentido, la gamificación emplea recursos del juego a modo de incentivos o estímulos en entornos de aprendizaje para incrementar la motivación, influenciar comportamientos y promover el *engagement* de los estudiantes. Además, mejora la experiencia del usuario y su compromiso en servicios y aplicaciones no lúdicas (Deterding et al., 2011b), como son las plataformas educativas.

Los académicamente denominados entornos virtuales de aprendizaje son “aplicaciones de internet basadas en la web para facilitar la implementación de experiencias de enseñanza-aprendizaje, que incluyen interfaz de comunicación, diferentes herramientas de comunicación mediada por ordenador y niveles de acceso para los distintos usuarios” (Benito & Salinas, 2008, p. 87). Estos entornos virtuales nos permiten acceder a un proceso formativo a distancia mediante contenidos, recursos o actividades de aprendizaje, así como a la interacción y comunicación con profesores y otros compañeros (Area & Adell, 2009; Benito & Salinas, 2008; Gros Salvat, 2018). Ejemplos de plataformas de educación gamificadas son ClassDojo, Kahoot, ClassCraft y Coursera.

## 1.2 El factor motivacional de la gamificación

Con el método 4 claves de la diversión (*4 Keys to Fun*), Nicole Lazzaro identificó cuatro tipos de diversión (más allá de la narrativa) que los juegos ofrecen (XEODesign, 2004). *Hard fun* se centra en desafíos y la sensación de triunfo al alcanzar objetivos. *Easy fun* se refiere a la exploración y a la novedad en el entorno del juego. *Serious fun* implica un cambio emocional que impacta en la vida real del jugador, mientras que *People fun* se enfoca en las relaciones, lo que permite crear y fortalecer lazos a través de la cooperación y la competencia.

Las 4 claves de la diversión muestran las emociones que genera el jugar. La gamificación postula que podemos trasladar ese enganche emocional a cualquier otra actividad al aplicar los principios de diseño del juego a ella. En consecuencia, obtendremos personas motivadas y con mayor interés a realizar dicha tarea (Deterding, 2012; Robson et al., 2016).

Al hablar de motivación, es importante comprender la diferencia entre sus dos tipos. La motivación extrínseca es aquella en la que el individuo busca conseguir una meta externa a la tarea como reconocimiento, una recompensa o similar; mientras que la motivación intrínseca surge por las cualidades de la propia tarea y se experimenta como satisfacción, curiosidad o interés (Amabile, 2018; Ryan & Deci, 2000).

Una de las teorías más utilizadas para analizar los efectos de la gamificación es la teoría de la autodeterminación de Ryan y Deci. Esta indica que existen tres necesidades psicológicas básicas que, si son satisfechas, pueden crear un alto grado de motivación intrínseca: competencia, relación y autonomía (Ryan & Deci, 2000). Con competencia se

refieren a la habilidad para realizar tareas; con relación, a la necesidad de interacciones sociales significativas; y con autonomía, a la libertad de elección.

En la misma línea, Daniel *Pink*, autor e investigador sobre la motivación humana, propone tres pilares de la motivación: autonomía, maestría y propósito. Los dos primeros siguen la teoría Ryan y Deci, y renombra a la competencia como maestría. Con respecto al propósito, Pink (2010) indica que las personas más motivadas desarrollan una fuerte conexión a una causa mayor a ellos. De esta manera, el propósito busca que lo que hagamos genere un impacto en la comunidad. En torno a la motivación intrínseca, Pink (2010) argumenta que esta es más efectiva en tareas complejas que la extrínseca. Otros métodos importantes de rescatar son la teoría motivacional de McClelland, los 16 deseos básicos de Reiss y la famosa jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.

### 1.3 Gamificación en la educación en línea

No se debe confundir la introducción de juegos como herramienta para la enseñanza o los juegos educativos (*serious games*) con el gamificar. La gamificación toma los principios y elementos que hacen atractivo, entretenido (y hasta adictivo) a un juego y los aplica a una experiencia educativa con el fin de estimular la motivación del estudiante para cumplir un objetivo.

Los avances en el estudio de la gamificación se encaminan a conocer cómo esta influye en la motivación analizando sus elementos. Sailer et al. (2017) realizaron una simulación *online* para entender cómo los elementos del juego satisfacen las necesidades psicológicas básicas. Bajo la teoría de la autodeterminación, comprobaron que los elementos del juego tienen resultados motivacionales específicos y que la gamificación puede ser una solución poderosa para elevar la motivación en el aprendizaje (Sailer et al., 2017). Además, sugieren expandir los estudios sobre los elementos del juego en contextos reales.

Por otro lado, Mekler et al. (2017) investigaron el efecto de los elementos de gamificación en la motivación intrínseca, sobre todo en los puntos, *leaderboards* y niveles. Los resultados no observaron ningún impacto sustancial a nivel intrínseco; sin embargo, sí tuvieron un efecto en la cantidad de tareas realizadas. Por ello, concluyen que los elementos mencionados funcionan mejor como incentivos extrínsecos (Mekler et al., 2017).

Asimismo, tras analizar de forma exploratoria el aprendizaje colaborativo y la gamificación en veinte MOOC, García-Sastre et al. (2018) confirmaron la presencia de elementos del juego (medallas y *rankings*) con un fin motivador para mantener el compromiso de los estudiantes y evitar el abandono. Además, Escobar et al. (2018) determinaron que incorporar videos de corta duración y gamificación (ejercicios

*fill-in-the-blank*, retroalimentación e insignias) ayudó a disminuir en un 10,96 % la deserción.

A pesar de lo señalado anteriormente, queda claro que la baja tasa de finalización es uno de los desafíos que busca resolver la gamificación en la educación en línea. Es de esperar que, con el avance de las TIC y la proliferación de herramientas digitales, su implementación en estos entornos continúe.

En medio de un escenario propicio para el desarrollo de nuevas plataformas educativas, autores como Kapp (2012) y Zichermann y Cunningham (2011) advierten que un error común en la gamificación es centrarse en puntos, niveles y *rankings* sin considerar el aspecto motivacional que impulsa la acción. Esto coincide con las posturas de Hanus y Fox (2018) y Buckley y Doyle (2016), quienes enfatizan la importancia de priorizar la motivación intrínseca sobre la extrínseca para lograr una gamificación efectiva a largo plazo. Por ello, resulta importante examinar cómo las plataformas educativas líderes aprovechan la gamificación a través de un marco que les permita incorporar el elemento motivacional al análisis.

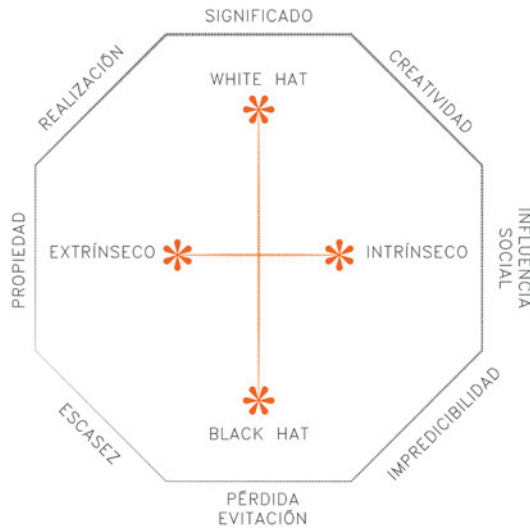
Entre los marcos de gamificación podemos destacar los siguientes: *mechanics, dynamics, aesthetics* (MDA); *mechanics, dynamics, emotions* (MDE); *sustainable gamification design* (SGD), *gamification design framework* (Werbach & Hunter, 2012) y la Octalysis (Chou, 2019). De estos marcos, la Octalysis puede emplearse tanto para el diseño como para la evaluación de actividades gamificadas. Además, según la literatura revisada, su enfoque en las personas ha permitido medir satisfactoriamente las motivaciones del usuario en diferentes productos digitales, como aplicaciones de salud (Ewais & Alluhaidan, 2015), *e-commerce* (Karać & Stabauer, 2017), *e-learning* (Marisa et al., 2020), entre otros. Por lo tanto, a Octalysis se le considera el marco adecuado para los objetivos de esta investigación.

#### 1.4 Marco de gamificación Octalysis

El marco Octalysis (véase la Figura 1) sirve para diseñar y evaluar sistemas gamificados con base en ocho impulsos motivacionales. Su autor, el experto en gamificación y diseño conductual Yu-Kai Chou (2019), sostiene que todo juego contiene, en diferentes grados, al menos uno de esos ocho impulsos o *core drives*.

### Figura 1

Marco de gamificación Octalysis de Yu-Kai Chou



Nota. Adaptada de *Actionable Gamification: Beyond Points, Badges, and Leaderboards*, por Y.-K. Chou, 2019, pp. 341,371 (<https://uxmx.club/wp-content/uploads/2020/05/Actionable-Gamification-Full-Book.pdf>).

- Significado y vocación épica (CD 1). Los usuarios sienten que contribuyen a algo más que a ellos mismos. Están implicados en algo que los trasciende. Son los héroes de una historia o propósito más grande.
- Desarrollo y logro (CD 2). Los usuarios desean progresar, desarrollar habilidades y tener la sensación de logro. Adquieren experiencia y crecimiento para conseguir un objetivo.
- Empoderamiento de la creatividad y retroalimentación (CD 3). Los usuarios sienten que pueden desarrollar su creatividad y probar distintas combinaciones para llegar al objetivo. Tienen la posibilidad de crear elementos, entornos nuevos y ver resultados inmediatos.
- Propiedad y posesión (CD 4). Los usuarios sienten motivación por mejorar o proteger algo que poseen. Existe una fuerte implicación por trabajarlo y obtener más.
- Influencia social y relación (CD 5). Al usuario lo impulsan elementos sociales como la aceptación, el compañerismo, la competencia o incluso la envidia. Busca posicionarse con respecto a los otros.

- Escasez e impaciencia (CD 6). Los usuarios desean algo que no tienen, que es escaso o que es difícil de obtener. Puede ser algo raro, exclusivo o inalcanzable de forma inmediata.
- Impredecibilidad y curiosidad (CD 7). Los usuarios desean descubrir qué sucederá después o qué hay escondido. El factor sorpresa produce atracción.
- Pérdida y evitación (CD 8). Los usuarios quieren evitar perder algo beneficioso. Actúan por miedo a que sucedan eventos no deseados.

En cada *core drive*, se ubican elementos del juego según la motivación en la que actúan. Por ejemplo, los puntos y medallas pueden estar asociados al desarrollo y logro, mientras que una narrativa se relaciona más a comunicar un significado. Es posible ubicar las necesidades humanas mencionadas con anterioridad en los *core drives* y Yu-Kai Chou logra estructurarlas en una herramienta conveniente para su análisis. Además, la disposición de los *core drives* en la Octalysis brinda una lectura adicional. Según Chou (2019), los *drives* en la mitad izquierda representan la motivación extrínseca, mientras que los de la derecha se asocian con la motivación intrínseca. La mitad superior se considera motivación positiva o *white hat*, ya que el usuario se siente en control. En contraste, la parte inferior incluye los *core drives black hat*, los que generan incomodidad en el usuario para mantener su interés.

Luego de evaluar lo bien que la auditoría Octalysis de dos juegos coincidía con sus reseñas en la web Metacritic, Salonen y Mohammad (2017) concluyeron que el marco Octalysis puede ser utilizado con todo su potencial en juegos enfocados en la retención del usuario, lo que tiene relación directa con la motivación del jugador. Asimismo, encontraron que la Octalysis permite identificar los sistemas del juego y evaluar las motivaciones que estos impactan (Salonen & Mohammad, 2017).

En cuanto a plataformas educativas, Sanchez-Pacheco (2020) analizó las funcionalidades de gamificación en Classcraft y Moodle con el marco Octalysis. Sus conclusiones muestran que ambas plataformas cuentan con al menos un elemento de gamificación para la mayoría de ejes en el Octalysis, lo que confirma su implementación. También permitió ver que Moodle tiene elementos de gamificación, pero estos requieren la intervención del profesor para que se integren a la experiencia gamificada.

Una investigación centrada en una aplicación educativa y que nos sirve de referencia por su metodología es la de Ramdania et al. (2021). El estudio analiza con la Octalysis los elementos del juego de la plataforma Kahoot!. Para su desarrollo, tomaron una muestra de treinta y cuatro profesores universitarios de Indonesia y les aplicaron una encuesta con enunciados relacionados a los ocho *core drives*. Estas fueron calificadas con la escala de Likert de acuerdo con qué tanto los encuestados se identifican con lo expresado. Así, determinaron las motivaciones y obtuvieron un puntaje Octalysis para su posterior

lectura. Los resultados indican que los elementos del juego en Kahoot! estimulan la motivación intrínseca y extrínseca de los usuarios. Asimismo, la *app* tiene un balance en motivaciones positivas y negativas. De esta forma, se concluye que Kahoot! crea una experiencia gamificada óptima y puede ser utilizado como modelo para otros medios de aprendizaje.

Al revisar estudios que utilizan la Octalysis para auditar productos digitales, se identificaron dos enfoques: uno basado en el criterio del investigador y otro que incluye la opinión de los usuarios. Este artículo busca evaluar la motivación percibida durante la experiencia gamificada, por lo que se eligió el segundo enfoque. Además, la revisión de literatura de Weber et al. (2022) indica que la obtención de *insights* de los usuarios con esta herramienta solo ha sido documentada en diez publicaciones, lo que hace que esta investigación contribuya a la gamificación centrada en las personas.

## 2. METODOLOGÍA

El objetivo de esta investigación es analizar el uso de la gamificación en la plataforma educativa Platzi. Para ello, se identificaron las mecánicas del juego presentes luego de completar un curso en la plataforma y se evaluaron las motivaciones generadas en los usuarios durante la experiencia gamificada.

El diseño de esta investigación es mixto de carácter exploratorio y descriptivo. Es exploratorio porque aborda un tema poco estudiado, como la gamificación en plataformas educativas digitales. Es descriptivo porque detalla e interpreta los elementos de la gamificación bajo el marco Octalysis. El método empleado fue el estudio de casos, ya que permite analizar en profundidad y con variedad de herramientas la unicidad de un caso en particular (Stake, 1999).

En cuanto a los objetivos específicos, en el primero de ellos, se observó una muestra de treinta y cinco cursos de Platzi para identificar y clasificar sus mecánicas del juego. Los resultados se muestran en una ficha de análisis. Para el segundo, se aplicó la Octalysis de Yu-Kai Chou a través de un cuestionario en línea con el fin de evaluar y analizar las motivaciones percibidas de los usuarios.

Con respecto al diseño del cuestionario, este tuvo catorce ítems. La primera sección contó con cuatro ítems para recopilar datos demográficos y de uso de la plataforma. La segunda sección presentó diez afirmaciones (véase la Tabla 1), cada una relacionada con un *core drive*, que los encuestados debían responder mediante una escala de Likert, en el que cero (0) representa a “no me identifico” y el diez (10) representa a “me identifico totalmente”.



**Tabla 1**

*Herramienta de investigación: afirmaciones del cuestionario para cada core drive*

Afirmaciones	Core drive
Siento que al aprender en Platzi contribuyo a transformar la economía de Latinoamérica	1
Ver mi progreso semanal en Platzi me motiva a superar mis metas de estudio	2
Tener la libertad de crear mis rutas de aprendizaje me motiva a explorar el catálogo de cursos con frecuencia.	3
Busco mejorar mi Platzi Rank aprobando los cursos y participando activamente en ellos	4
Valoro el poder resolver dudas en comunidad mediante comentarios en los cursos y foros	5
Me esfuerzo por aparecer en el <i>ranking</i> semanal de estudiantes destacados	5
Deseo obtener las insignias especiales o recompensas de los retos en Platzi	6
Si no apruebo un examen, estoy impaciente que termine el tiempo de espera para volver a intentarlo	6
Siento curiosidad por el contenido de los nuevos cursos en la plataforma	7
Busco aprovechar al máximo cada día que queda en mi plan de Platzi	8

La encuesta fue compartida entre el 21 de junio al 22 de julio del 2022 en seis comunidades *online* de estudiantes de Platzi en Facebook y Telegram. Se llegó a una muestra total de sesenta y cinco usuarios activos. De esta forma, se obtuvo una calificación que permitió analizar e interpretar tanto las mecánicas del juego como las principales motivaciones del usuario y el balance de estos en conjunto.

Además, cabe mencionar que Yu-Kai Chou (2019) indica que a cada *core drive* se le asigna un número del 0 al 10 que responde a “¿qué tan fuerte el *core drive* motiva a la acción deseada?”. Un 0 indica que el *core drive* no motiva, mientras que un 10 señala una motivación excepcional. La calificación Octalysis se calcula elevando al cuadrado y sumando estos puntajes. Según la clasificación del autor, los productos exitosos que consideran en su diseño las cargas motivacionales llegan a puntuar más de 350 (Chou, 2019).

### 3. RESULTADOS

Las actividades que son parte de un curso en Platzi se puede dividir en tres etapas.

- Inicio: los estudiantes ingresan a su cuenta y eligen un curso nuevo o retoman uno anterior a través del catálogo, rutas, buscador, agenda semanal, retos o recomendaciones automáticas.

- **Desarrollo:** empiezan a ver las clases, en su mayoría videos cortos, en los que pueden comentar y responder a otros usuarios. En ambos casos, ganan puntos por sus interacciones. Mientras avanzan, se encontrarán con uno o dos tests cortos opcionales y sin calificación.
- **Final:** al completar las clases, deben aprobar un examen final para obtener puntos que se suman a su PlatziRank.

Cada curso está diseñado para durar entre una y cuatro horas promedio según la cantidad de clases. Luego de analizar este proceso, se identificaron las mecánicas del juego (tomadas de Bunchball, 2010; Chou, 2019; Marczewski, 2015a) por cada *core drive* (véase la Tabla 2).

**Tabla 2**

*Mecánicas del juego en la experiencia gamificada de completar un curso en Platzi*

<i>Core drives</i>	Mecánicas del juego
Significado y vocación épica	Significado más alto: propósito*
Desarrollo y realización	Personalización: meta semanal*
	Retos
	Niveles: Pro y Legend
	Barra de progreso*
	Tabla de posiciones/ <i>ranking</i>
	Pelea final: examen
Empoderamiento de la creatividad y la retroalimentación	Puntos*
	Medallas/insignias especiales de retos
	Personalización: rutas de aprendizaje*
	<i>Feedback</i> instantáneo: calificación y respuestas de examen
	<i>Feedback</i> instantáneo: recomendación de cursos
Propiedad y posesión	Comentarios
	Tutoriales
	Puntos de experiencia*
Influencia social y relación	Medallas/insignias especiales
	Bien virtual: certificado
	Comentarios y foros*
	Tablero de posiciones/ <i>ranking</i> *
Escasez e impaciencia	<i>Reviews</i>
	Retos
	Recompensas/insignias especiales de reto*
	Cuenta regresiva: reintento de examen*

(continúa)

(continuación)

<i>Core drives</i>	Mecánicas del juego
Impredecibilidad y curiosidad	Cuenta regresiva: lanzamiento de curso* Desbloqueo: contenido de curso*
Pérdida y evitación	Presión de tiempo: días de plan*

Nota. \* Mecánicas evaluadas en la encuesta.

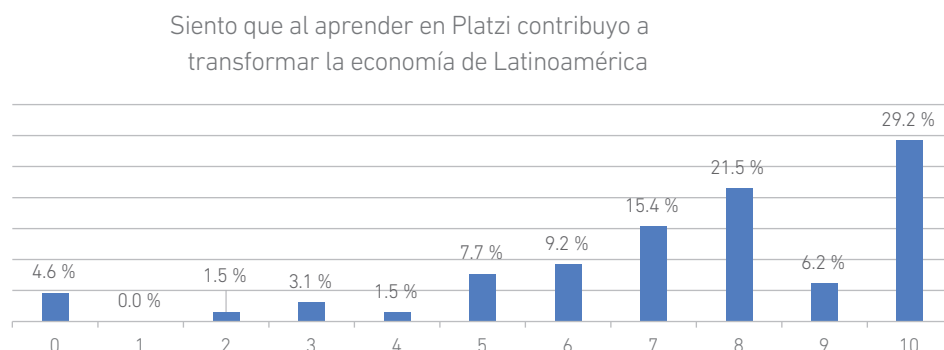
La muestra de encuestados está compuesta por 63,1 % hombres, 35,4 % mujeres y un 1,5 % que prefirió no identificarse. Con respecto a los rangos etarios, 53,8 % tiene entre 25 a 34 años; 27,7 %, entre 18 a 24 años; 15,4 %, entre 35 a 44 años; 1,5%, de 45 a más; y 1,5 % prefirió no indicar su edad. Todos los encuestados completaron al menos un curso de Platzi en los últimos doce meses y el 70,8 % terminó cuatro o más cursos en el año.

### 3.1 Significado y vocación épica (CD 1)

La misión de Platzi es la siguiente: “Transformamos la economía de nuestros países entrenando a la próxima generación de profesionales en tecnología” (Platzi, s.f). Cuando los estudiantes usan la plataforma sienten que contribuyen al propósito de transformar la economía de Latinoamérica. Esto está en línea con el propósito de Daniel Pink y la *serious fun* de Lazzaro, en los que se encuentra un fin más allá de uno mismo. 29,2 % de los encuestados señalaron que se identifican totalmente con el enunciado. Puntaje promedio: 7,4 (véase la Figura 2).

**Figura 2**

*Resultados de significado y vocación épica*



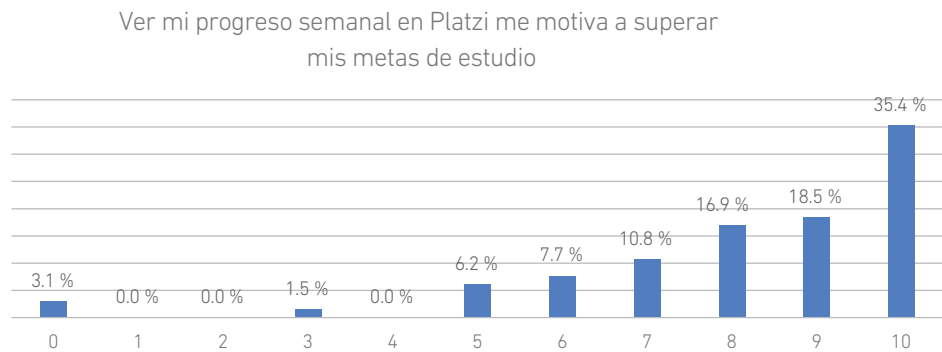
Nota. Resultados obtenidos de la base de 65 encuestados.

### 3.2 Desarrollo y realización (CD 2)

Los estudiantes pueden ver su avance en el panel principal al ingresar. Allí se muestran los puntos acumulados, su meta semanal personalizada y el número de cursos aprobados. Si tienen clases incompletas, también aparecen en la pantalla principal con una barra de progreso, así como el avance en sus rutas de aprendizaje. Del total de encuestados, un 35,4 % se siente altamente motivado a superar sus metas de estudio gracias a estos elementos, con un puntaje promedio de 8,1 (véase la Figura 3).

**Figura 3**

*Resultados de desarrollo y realización*



*Nota.* Resultados obtenidos de la base de 65 encuestados.

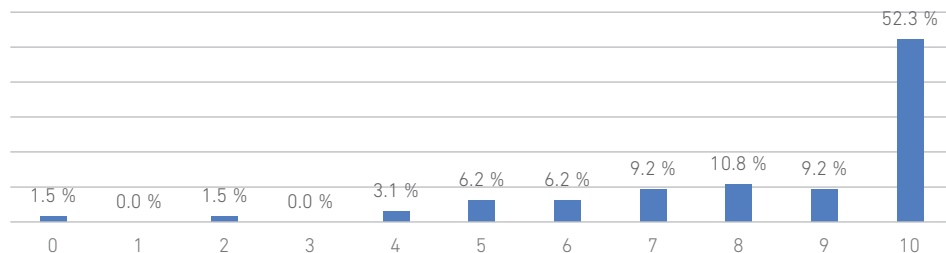
### 3.3 Empoderamiento de la creatividad y la retroalimentación (CD 3)

Los estudiantes en Platzi pueden crear su propia ruta de aprendizaje al combinar cursos de diferentes escuelas según sus intereses. Esto refleja el *core drive* 3, que fomenta la creatividad y la exploración. Un 52,3 % de los encuestados afirma que esta característica los motiva a visitar el catálogo de cursos con frecuencia, lo que inicia su experiencia gamificada. Puntaje promedio: 8,4 (véase la Figura 4).

**Figura 4**

*Resultados de empoderamiento de la creatividad y la retroalimentación*

Tener la libertad de crear mis rutas de aprendizaje me motiva a explorar el catálogo de cursos con frecuencia



*Nota.* Resultados obtenidos de la base de 65 encuestados.

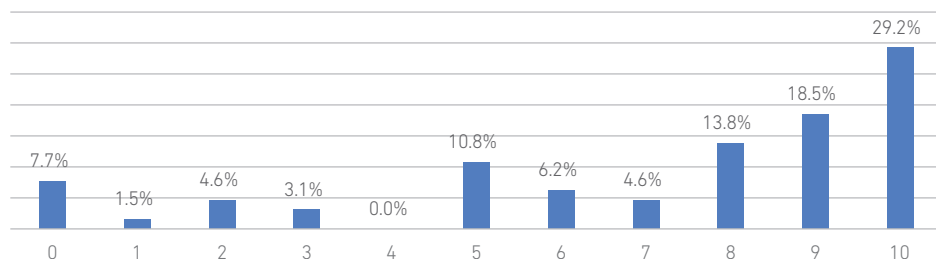
### 3.4 Propiedad y posesión (CD 4)

Platzi implementa un sistema de puntos por diversas acciones de los estudiantes, como ver una clase (1 punto), comentar en clase o foro (2 puntos), crear un tutorial (50 puntos) y aprobar un curso (200 puntos). Estos puntos se acumulan en el PlatziRank, único para cada usuario (Osmandi, 2019). Según el puntaje en el PlatziRank, los estudiantes pueden acceder a los niveles Pro y Legend, cada uno con diferentes recompensas. El puntaje del PlatziRank también resalta los perfiles más altos en el portal de empleos y en el tablero semanal de estudiantes destacados. Todo esto apunta a que los usuarios se sientan involucrados en mejorar y trabajar su PlatziRank. Puntaje promedio: 7,1 (véase la Figura 5).

**Figura 5**

*Resultados de propiedad y posesión*

Busco mejorar mi Platzi Rank aprobando los cursos y participando activamente en ellos



*Nota.* Resultados obtenidos de la base de 65 encuestados.

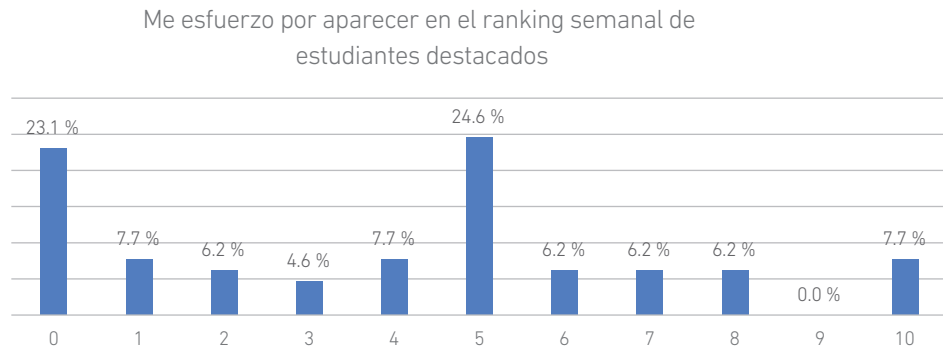
### 3.5 Influencia social y relación (CD 5)

El *core drive* 5 se centra en las relaciones sociales que el usuario puede formar. En este caso, se evaluaron las mecánicas de cooperación y competencia mediante dos enunciados. Para el primero, Platzi cuenta con una sección de comentarios dividida en aportes y preguntas, en la que los estudiantes pueden interactuar entre ellos y con los profesores. 27,7 % de las personas encuestadas indicaron que valoran en un alto grado resolver dudas en comunidad al utilizar los comentarios en cursos y foros.

Por otro lado, un elemento que motiva la competencia entre usuarios es el tablero de estudiantes destacados que, como se mencionó anteriormente, está ligada al PlatziRank y se actualiza cada semana. Al pedir que valoraran el indicador “Me esfuerzo por aparecer en el *ranking* semanal de estudiantes destacados”, un 23,1 % no se identificaba con tal enunciado, mientras que el 24,6 % se muestra neutral (véanse las figuras 6 y 7).

**Figura 6**

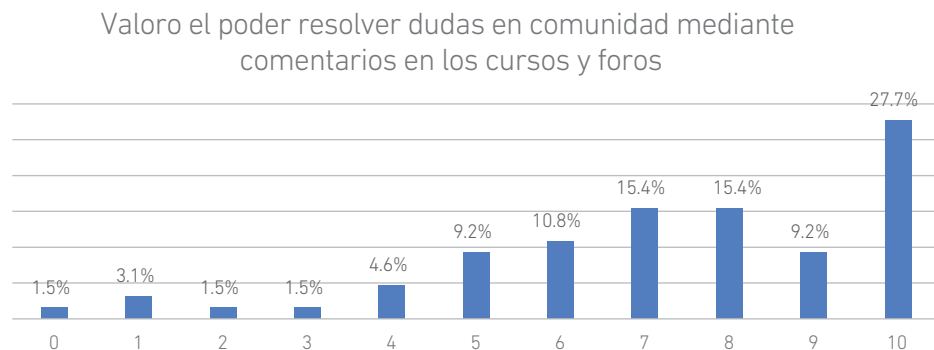
*Resultados de la influencia social y relación (afirmación 1)*



*Nota.* Resultados obtenidos de la base de 65 encuestados.

**Figura 7**

Resultados de la influencia social y relación (afirmación 2)



Nota. Resultados obtenidos de la base de 65 encuestados.

Al promediar el puntaje total, el *core drive* de influencia social y relación obtuvo un 5,6 (7,3 para el primer enunciado y 3,9 para el segundo).

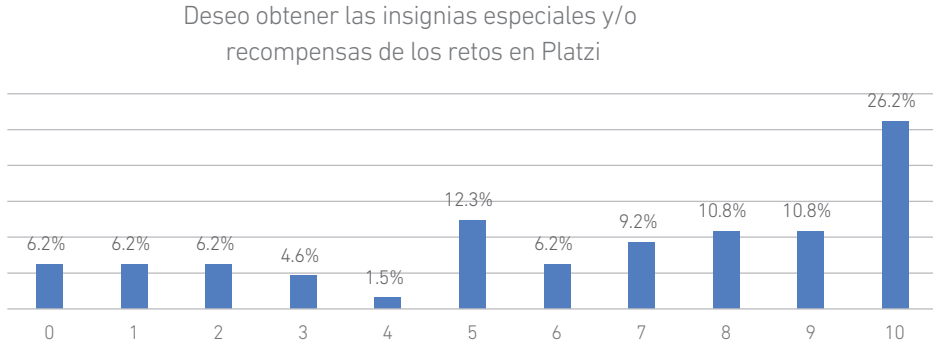
### 3.6 Escasez e impaciencia (CD 6)

Aquí los usuarios desean algo escaso o inalcanzable de forma inmediata. En el análisis, se identificaron dos elementos que cumplen esos parámetros. Primero, las insignias exclusivas y recompensas únicas de los retos en Platzi, como periodos de suscripción gratis, ser reconocido en canales de la marca (redes sociales, *podcast*, etcétera), certificaciones externas, entre otros. Asimismo, los retos consisten en completar rutas de aprendizaje, cursos predeterminados por Platzi o producir algo relacionado al tema en un tiempo límite. Los estudiantes que cumplen el reto reciben una insignia exclusiva en su perfil o una recompensa. Un 26,6 % de los encuestados se identifican totalmente con el enunciado y un 12,3 % le brindó un valor neutral.

En este *core drive* también encontramos el tiempo de espera luego de no aprobar un curso. Los estudiantes pueden presentar el examen final tantas veces como deseen, pero deben esperar seis horas antes de volver a intentarlo. Esta espera genera una sensación de impaciencia que los motiva a regresar. Un 32,3 % de los encuestados se identifican totalmente con el indicador "Si no apruebo un examen, estoy impaciente por que termine el tiempo de espera para volver a intentarlo". El puntaje promedio fue 6,6. Los enunciados individualmente puntuaron 6,4 y 6,8, respectivamente (véanse las figuras 8 y 9).

### Figura 8

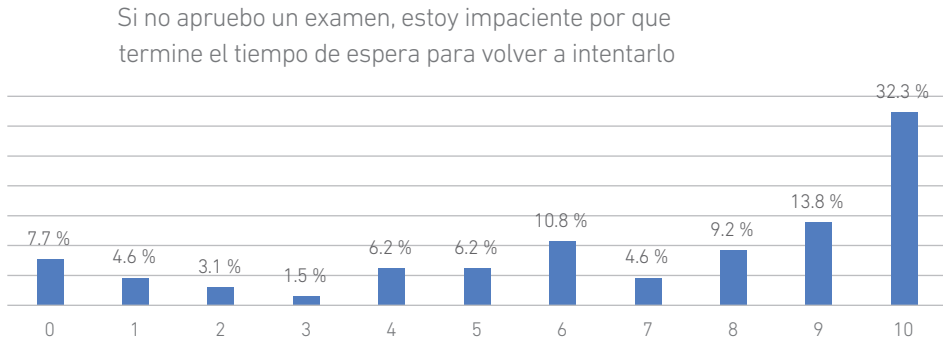
Resultados de escasez e impaciencia (afirmación 1)



Nota. Resultados obtenidos de la base de 65 encuestados.

### Figura 9

Resultados de escasez e impaciencia (afirmación 2)



Nota. Resultados obtenidos de la base de 65 encuestados.

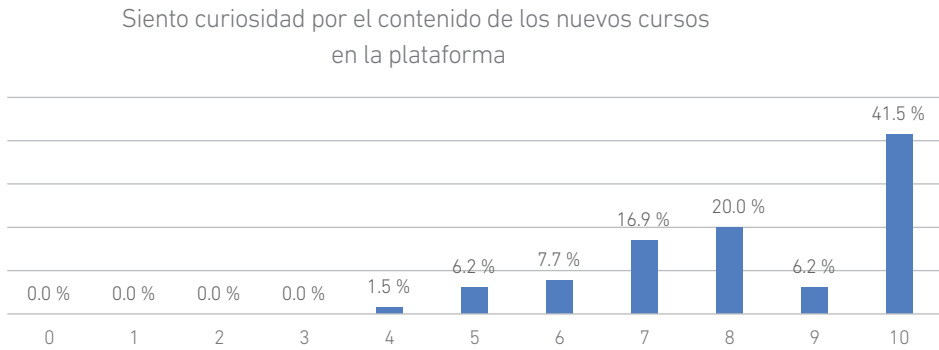
## 3.7 Impredecibilidad y curiosidad (CD 7)

En este *core drive*, los usuarios se sienten atraídos por la sorpresa y desean descubrir qué sucederá o qué está oculto. Como elemento sorpresa, identificamos el lanzamiento de cursos. Aunque se sabe que cada semana hay cursos nuevos, no se revelan hasta su publicación en la agenda semanal de la plataforma. Además, el contenido permanece bloqueado hasta su lanzamiento oficial. Para este enunciado, 41,5 % indica que tiene un alto grado de curiosidad por el contenido de los nuevos cursos. Puntaje promedio: 8,3 (véase la Figura 10).



**Figura 10**

*Resultados de impredecibilidad y curiosidad*



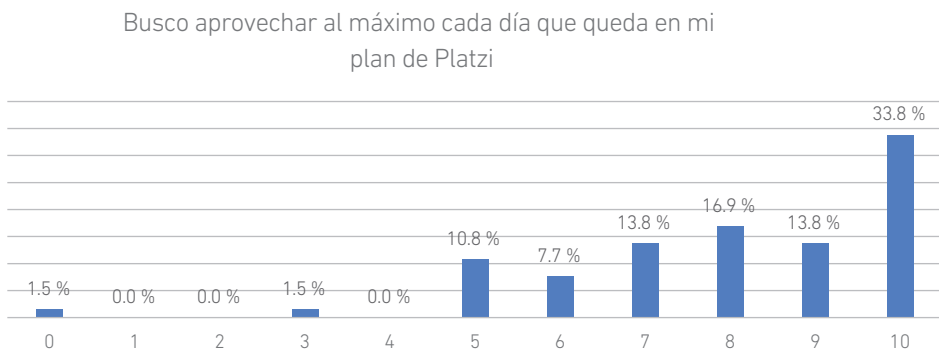
*Nota.* Resultados obtenidos de la base de 65 encuestados.

### 3.8 Pérdida y evitación (CD 8)

En la experiencia de completar un curso en Platzi, el único indicador de pérdida es el número de días restantes en la cuenta del usuario, que se muestra como una cuenta regresiva. Esto genera presión en los estudiantes para avanzar en las clases antes de que expire su suscripción. El 33,8 % de los encuestados indican un alto grado de identificación con el enunciado "Busco aprovechar al máximo cada día que queda en mi plan de Platzi". Puntaje promedio: 8 (véase la Figura 11).

**Figura 11**

*Resultados de pérdida y evitación*

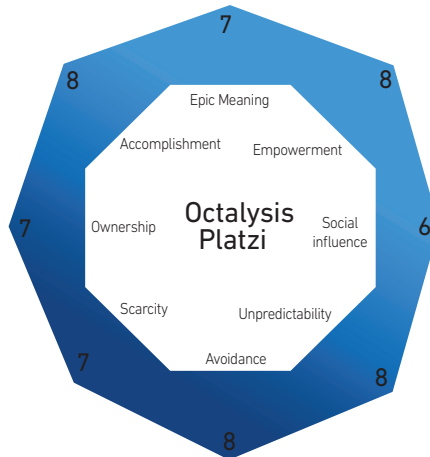


*Nota.* Resultados obtenidos de la base de 65 encuestados.

Finalmente, los puntajes redondeados de cada *core drive* se introdujeron en el marco de la Octalysis para su visualización (véase la Figura 12).

### Figura 12

Visualización de resultados en el marco Octalysis



Se muestra una experiencia gamificada bastante equilibrada tanto en motivación extrínseca e intrínseca como en los componentes *black hat* y *white hat*. El *core drive* más alto por decimales es el de empoderamiento de la creatividad y la retroalimentación, mientras que el más bajo es el de la influencia social y relación. Finalmente, el puntaje Octalysis total fue de 439. De acuerdo con el autor, si los productos evaluados puntúan más de 350, se les considera con una óptima implementación de las cargas motivacionales. Por ello, el resultado denota que la experiencia de completar un curso en Platzi entra en esa categoría.

## 4. DISCUSIÓN

La gamificación en entornos educativos permite a los estudiantes a participar e involucrarse activamente en su proceso de aprendizaje. Así, el factor experiencial propio de los juegos abre una oportunidad de atraer al alumnado, con lenguajes y mecánicas familiares para ellos, con el fin de apoyar el logro de objetivos educativos.

A partir de los resultados, el uso de elementos del juego en la plataforma Platzi influye en la motivación de los estudiantes al realizar un curso. El puntaje Octalysis óptimo y las tendencias hacia el máximo puntaje en cada ítem de la encuesta también reflejan tal situación. Esto concuerda con la mayoría de estudios previos que concluyen un incremento de la motivación en entornos gamificados (Gafni et al., 2018). Además,

los resultados en el marco de la Octalysis (véase la Figura 12) muestran un balance de incentivos extrínsecos e intrínsecos, lo que es un aspecto recomendado por diversos autores para mantener el interés y compromiso de los usuarios a largo plazo (Cobos et al., 2021). Al revisar detalladamente cada *core drive*, los hallazgos relevantes son los siguientes:

En cuanto a significado y vocación épica, este engloba a los elementos que brindan un propósito mayor a uno mismo y obtuvo 7,1 por parte de los encuestados. Es interesante notar que, en una auditoría Octalysis sobre diversas plataformas *e-learning* aplicada a 419 estudiantes en Indonesia (Marisa et al., 2020), este *core drive* se posicionó con el mayor puntaje, lo que demostró que el propósito colectivo es fuerte en ese mercado. Por el contrario, al revisar antecedentes de Brasil (Torres, 2020) y Ecuador (Freitas et al., 2017), que perfilan a estudiantes y sus motivaciones con la Octalysis, el CD 1 obtuvo el menor puntaje en ambos estudios. Esto puede resaltar una diferencia cultural alrededor de este *core drive* en las experiencias de aprendizaje del Sudeste Asiático y Latinoamérica, lo cual invita a emplear mecánicas más explícitas e inmersivas si es que se quiere crear un impacto con este aspecto en el público latino.

Para el *core drive* influencia social y relación, se asignaron dos ítems correspondientes a cooperación y competencia. El primero (“Valoro el poder resolver dudas en comunidad mediante comentarios en los cursos y foros”) obtuvo un 7,3 de 10 puntos. Esto se puede interpretar desde la perspectiva del aprendizaje social, la que sostiene que formamos conocimiento y aprendemos mediante las interacciones con nuestro entorno. De acuerdo con las mecánicas identificadas, los usuarios tienen una caja de comentarios en cada clase que les permite exponer sus dudas, compartir experiencias y recibir retroalimentación de los estudiantes como de los profesores. En relación con los comentarios, estos pueden ser en texto o imagen (contenido generado por el usuario), lo cual también involucra a la CD 3 (empoderamiento de la creatividad y retroalimentación), y pueden reconocerse con un “me gusta”. Estas interacciones sociales fomentan un sentido de comunidad en la experiencia de aprendizaje (Hill et al., 2009).

El segundo ítem (“Me esfuerzo por aparecer en el ranking semanal de estudiantes destacados”) obtuvo un bajo puntaje de 3,6, lo que sugiere que competir entre ellos no es un aspecto motivador para la muestra. Una posible razón es que, al estudiar con miles de usuarios, sus posibilidades de figurar entre los diez primeros puestos del *ranking* se vean reducidas. En este caso, Zichermann y Cunningham (2011) recomiendan tablas de clasificación sociales que muestran la posición del estudiante en relación con el universo de usuarios o implementar *leaderboards* por actividad. Además, la ubicación del tablero en la plataforma, que requiere navegar por tres páginas para acceder a él, puede hacer que el logro no sea tan visible, lo que disminuye la recompensa percibida en este *core drive*.

En contraste, el *core drive* sobre empoderamiento para la creatividad y retroalimentación obtuvo el mayor puntaje con la personalización de rutas de aprendizaje. Este *core drive* tiene una posición estratégica en el marco: emociones positivas (*white hat*) con énfasis en la motivación intrínseca. Según Yu-Kai Chou (2019), es el más difícil de implementar correctamente, pero de lograrlo brindará un continuo *engagement*. El puntaje obtenido refleja estas afirmaciones y se recomienda incluirlo en otras experiencias educativas en línea.

Por otro lado, el mapeo de mecánicas del juego (véase la Tabla 2) muestra que Platzi aplica una gran variedad de elementos que abarcan los ocho *core drives* y van más allá de los puntos, insignias y tabla de posiciones (PBL, por sus siglas en inglés). Por ejemplo, encontramos un propósito, mecánicas de interacción, retos, presión de tiempo, personalización, etcétera. Esto distingue a Platzi de otros entornos de aprendizaje en línea, en los que el PBL es predominante (Rohan et al., 2020). Además, esta diversidad aumenta las oportunidades para que cada usuario interactúe con mecánicas que se alinean con sus motivaciones.

Asimismo, en este análisis, el tener más elementos alineados a un *core drive* no significó que este sea más fuerte para el usuario. En desarrollo y realización, se tiene la mayor cantidad de mecánicas identificadas; sin embargo, puntuó 8,1. Mientras que para empoderamiento para la creatividad y retroalimentación, con una sola mecánica evaluada, se obtuvo el mayor puntaje (8,4). También resaltan pérdida y evitación e impredecibilidad y curiosidad, ambos *black hat* que lograron más de 8 como puntaje, con una y dos mecánicas, respectivamente. Se requiere una muestra más amplia para confirmar el tipo de correlación entre el número de elementos del juego y el logro de los *core drives*.

En resumen, los resultados del sondeo sugieren que Platzi tiene oportunidades de mejora principalmente en influencia social y relación y significado y vocación épica. Asimismo, podría beneficiarse al incorporar en mayor medida el *core drive* empoderamiento de la creatividad y retroalimentación para promover la finalización de un curso. Si bien la encuesta brinda marcadas tendencias, Platzi podría expandir los alcances de esta investigación con una muestra probabilística y así mejorar la eficacia de su plataforma para diversos objetivos.

## 5. CONCLUSIONES

Es resaltante señalar que el marco Octalysis como instrumento de evaluación revela aspectos de Platzi que se pueden mejorar, aun siendo este un caso de éxito en la región. Con base en ello, se recomienda seguir explorando su efectividad para evaluar otros procesos educativos actuales como las metodologías activas en las clases virtuales (Gómez-Hurtado et al., 2020).

Los modelos en línea (síncronos y asíncronos) continúan expandiéndose en la educación formal y no formal (EDUCASE, 2022). Así, tenemos colegios, universidades, gobiernos, empresas y programas de capacitación que adoptan o desarrollan plataformas digitales para proveer experiencias educativas a distancia. Incluso, sin la intención de gamificar, en muchas iniciativas y plataformas ya es posible reconocer el uso de elementos y prácticas del juego para promover la interacción y participación (García-Sastre et al., 2018; Gómez-Hurtado et al., 2020). Es claro que los educadores buscan herramientas para fortalecer su rol como guías y motivar el progreso de los alumnos en una virtualidad cada vez más desafiante. Al mismo tiempo, las instituciones buscan elevar la calidad y satisfacción de sus servicios educativos con metodologías innovadoras.

Es así que el estudio de plataformas de educación en línea cobra importancia para conocer cómo la gamificación está siendo implementada en el mercado, aprender sobre lo que funciona y lo que no, y traer instrumentos que permitan planear modelos virtuales e híbridos deseados —y no de emergencia como a inicio de la pandemia— (Lugo & Loíacono, 2020). En ese sentido, el marco Octalysis, en particular, brinda aristas para evaluar los elementos del juego desde las necesidades de los estudiantes. Este enfoque centrado en el usuario se muestra necesario y apropiado para empoderar a los educadores en el mundo digital actual.

Finalmente, fomentar la creatividad (CD 3), trabajar en equipo (CD 5), la mejora continua (CD 3-CD 4), el impulso hacia el logro (CD 2), el compromiso con la sociedad (CD 1), por mencionar algunos, son competencias que se espera que el sistema educativo desarrolle. En entornos donde el estudiante también es usuario, vale la pena explorar herramientas que lo ven como tal y que se adaptan a su papel activo dentro de su propio aprendizaje (Gómez-Hurtado et al., 2020).

## **6. SIGUIENTE NIVEL: DE CARA A FUTURAS INVESTIGACIONES**

Como recomendaciones para otras auditorías del rubro, se podría incluir en la medición la motivación inicial del usuario para elegir un curso. También resultaría útil considerar otras variables como los tipos de jugadores (Bartle, 2016; Marczewski, 2015b) o las temáticas de los cursos tomados para enriquecer la lectura de los resultados.

En cuanto a las limitaciones del estudio, se realizó una selección a criterio del investigador de las mecánicas a evaluar en la encuesta, ya que, si esta era muy larga, existía la posibilidad de que las personas no la completaran. Sin embargo, todas aquellas mecánicas fueron identificadas en el primer objetivo y son de utilidad para futuras mediciones o comparaciones.

Hasta el término de esta investigación, no se ha hallado otro estudio en Latinoamérica que use la Octalysis para evaluar una plataforma de educación en línea que incorpore la

perspectiva de los usuarios. La mayoría de estudios con la Octalysis como herramienta de evaluación se desarrollan en Asia (Marisa et al., 2020; Ramdania et al., 2021) y Europa (Salonen & Mohammad, 2017). Por ello, este artículo constituye un aporte desde el mercado latinoamericano y espera contribuir a la exploración desde las motivaciones del usuario de otras plataformas gamificadas (y no gamificadas) en la región.

El presente estudio de caso se enfocó en la experiencia de completar un curso dentro de una plataforma educativa digital, por lo que futuras investigaciones podrían abarcar actividades multiplataforma u objetivos de *marketing*, como atraer nuevos usuarios. También se pueden expandir y contrastar los resultados con programas educativos virtuales de mayor duración, área que aún requiere investigación.

Es importante señalar que muchas preguntas o correlaciones sobre los resultados aquí obtenidos, como el impacto de la gamificación en diversos segmentos de estudiantes (género, edad, nivel educativo, país, o curso seleccionado), no se pueden responder a partir de la muestra realizada. No obstante, es altamente probable que la propia plataforma Platzi maneje esta data, así como las múltiples correlaciones posibles.

Mirando más allá de Platzi, sería útil contar con un análisis de otras plataformas educativas digitales que siga el método de la Octalysis para iniciar comparaciones directas y conocer el estado de la gamificación en el rubro *edtech* más a fondo. En esa línea, cabe preguntarse si el conocimiento impartido por las plataformas llega a ser de valor para los estudiantes y qué técnicas o herramientas se aplican para ello en EdX, Domestika, Duolingo, etcétera.

Esta es una pregunta que las propias plataformas aún buscan responder con prácticas, tales como la formulación de proyectos que comprueben la correcta aplicación de lo impartido o el seguimiento a estudiantes para conocer su situación laboral antes de tomar clases y después de ello. Coursera, por ejemplo, maneja diferentes componentes para medir su calidad: *engagement* (por medio del *completion rate*), satisfacción (*reviews*), desarrollo de habilidades (tareas con puntuación y proyectos dentro de los cursos) y resultados profesionales (encuestas). La necesidad de constatar si el conocimiento que reciben es realmente aplicable más allá de la experiencia en la plataforma abre la discusión sobre qué indicadores serían los más efectivos para medir este impacto en la vida del estudiante. Es notable que esta misma pregunta (sobre la utilidad o beneficio de ciertos aprendizajes) se formula de manera diversa en la educación formal (tanto básica, como superior).

Además, podría resultar valiosa la exploración de la Octalysis como herramienta de evaluación para contenidos de cursos, desempeño docente (Sims & Fletcher-Wood, 2020) u otros procesos del sistema educativo formal (Bardach et al., 2022) en los que se aplica la gamificación como estrategia innovadora. Por ejemplo, Oliver (2017) destaca

las fortalezas de la gamificación para la evaluación de conocimientos en la enseñanza superior. Entre ellas, menciona la facilidad de aprender a un ritmo acelerado y la creación de un entorno donde se puede cometer errores sin temor (Oliver, 2017); es decir, un medio seguro con retroalimentación inmediata que permita a los estudiantes medir sus capacidades y mejorarlas, sobre todo cuando ellos mismos están motivados por hacerlo (Campillo-Ferrer et al., 2020).

Por otro lado, Costa et al. (2021) presenta doce principios pedagógicos para el uso de la gamificación en la educación superior que busca identificar un aprendizaje significativo, más allá de las calificaciones. Estos son la motivación, individualidad, intencionalidad, autonomía, interacción, colaboración, desafío, elaboración, relevancia, retroalimentación, indagación y evaluación —conceptos que, en cierta medida, también se ven reflejados en la Octalysis—. Siguiendo esta línea socioconstructivista (Ng et al., 2023), cabe preguntarse si es posible imaginar una propuesta que ajuste o redistribuya los *core drives* para una lectura más detallada sobre los nuevos desafíos de la educación. ¿Quizá Octalysis pueda abrir claves de conexión entre la motivación de los estudiantes y la adquisición de competencias ciudadanas? (Campillo-Ferrer et al., 2020).

Finalmente, los *core drives* identificados por Octalysis no son parte de una filosofía o paradigma educativo nuevo (Ripoll & Pujolà, 2024), sino son una herramienta diseñada para entender cuáles son motivadores o disparadores de un jugador y cómo estas mecánicas aparecen en diversas prácticas sociales (Chou, 2019). Precisamente por su transversalidad, estos principios y estrategias pueden aplicarse consistentemente en los procesos de enseñanza-aprendizaje, pero no como eje central o única estrategia (Panis et al., 2020). Los *core drives* en educación pueden y deben ponerse al servicio de objetivos de enseñanza (requeridos por instituciones, mallas curriculares y temarios de curso). Se trata de encontrar la intersección entre los motivadores que se puedan mapear en los estudiantes y los objetivos de aprendizaje que proponga el docente al aplicar y desarrollar un plan de trabajo con sus alumnos (Blick, 2024).

## REFERENCIAS

- Alfabetización Digital. (2021, 13 de abril). *Aprendizaje virtual seguirá creciendo en América Latina*. <https://alfabetizaciondigital.redem.org/aprendizaje-virtual-seguira-creciendo-en-america-latina/>
- Amabile, T. (2018). *Creativity in context. Update to the social psychology of creativity* [Creatividad en contexto. Actualización de la psicología social de la creatividad]. Taylor and Francis Group.
- Antonaci, A., Klemke, R., & Specht, M. (2019). The effects of gamification in online learning environments: a systematic literature review [Los efectos de la gamificación en

- los entornos de aprendizaje en línea: una revisión sistemática de la literatura]. *Informatics*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/informatics6030032>
- Area, M., & Adell, J. (2009). *E-learning: enseñar y aprender en espacios virtuales*. En J. D. Pons (Ed.), *Tecnología educativa. La formación del profesorado en la era de internet* (pp. 391-424). Aljibe.
- Bardach, L., Klassen, R. M., & Perry, N. E. (2022). Teachers' psychological characteristics: Do they matter for teacher effectiveness, teachers' well-being, retention, and interpersonal relations? An integrative review. *Educational Psychology Review*, 34, 259-300. <https://doi-org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.1007/s10648-021-09614-9>
- Bartle, R. (2016, septiembre). *Player types. What people find fun in games* [Diapositivas de PowerPoint]. Universidad de Essex. <http://aom.jku.at/archiv/cmc/text/bartle.90/mud.co.uk/richard/UA.pdf>
- Benito, B. de, & Salinas, J. (2008). Los entornos tecnológicos en la universidad. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, (32), 83-100. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36803206>
- Blick, A. M. (2024). Applying a playcentric design process to creating a first-year experience course. En V. Membrive (Ed.), *Practices and implementation of gamification in higher education* (pp. 50-70). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0716-8.ch003>
- Buckley, P., & Doyle, E. (2016). Gamification and student motivation. *Interactive Learning Environments*, 24(6), 1162-1175. <https://doi.org/10.1080/10494820.2014.964263>
- Bunchball. (2010). *Gamification 101: An introduction to the use of game dynamics to influence behavior*. <http://jndglobal.com/wp-content/uploads/2011/05/gamification1011.pdf>
- Campillo-Ferrer, J., Miralles-Martínez, P., & Sánchez-Ibáñez, R. (2020). Gamification in higher education: Impact on student motivation and the acquisition of social and civic key competencies. *Sustainability*, 12(12), 4822; <https://doi.org/10.3390/su12124822>
- Chou, Y.-K. (2019). *Actionable gamification: Beyond points, badges, and leaderboards*. Packt Publishing.
- Cobos, Á., Padiá, J. J., & Berrocal de Luna, E. (2021). La gamificación a través de plataformas *e-learning*: análisis cuantitativo de una pedagogía emergente implantada mediante las TIC. *ReiDoCrea: Revista electrónica de investigación Docencia Creativa*, 10(30), 1-20. <https://doi.org/10.30827/Digibug.70897>



- Costa, F., Raleiras, M., & Viana, J. (2021). 12 pedagogical principles for the use of gamification in higher education. En L. Gómez Chova, A. López Martínez & I. Candel Torres (Eds.), *ICERI2021. Conference Proceedings* (pp. 7156-7163). IATED. <https://doi.org/10.21125/iceri.2021.1607>
- Deterding, S. (2012). Gamification: Designing for motivation. *Interactions*, 19(4), 14-17. <https://doi.org/10.1145/2212877.2212883>
- Deterding, S., Dan, D., Rilla, K., & Nacke, L. (2011a). From game design elements to gamefulness: Defining "gamification". En A. Lugmayr (Ed.), *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments* (pp. 9-15). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>
- Deterding, S., Sicart, M., Nacke, L., O'Hara, K., & Dixon, D. (2011b). Gamification: Using game design elements in non-gaming contexts. En *CHI '11 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems* (pp. 2425-2428). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/1979742.1979575>
- Dicheva, D., Dichev, C., Agre, G., & Angelova, G. (2015). Gamification in education: A systematic mapping study. *Educational Technology & Society*, 18(3), 75-88. <https://www.jstor.org/stable/jeductechsoci.18.3.75>
- EDUCAUSE. (2022). *2022 EDUCAUSE Horizon Report®. Teaching and learning edition*. <https://library.educause.edu/-/media/files/library/2022/4/2022hrteachinglearning.pdf>
- Escobar, D., Martínez, J., & Sarmiento, M. (2018). *Análisis de deserción a través de la gamificación y duración de videos en MOOCs* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/44771>
- Estrada-Molina, O., & Fuentes-Cancell, D. (2022). El *engagement* y la deserción en los MOOCs. Revisión sistemática. *Comunicar: Revista Científica Iberoamericana de Comunicación y Educación*, (30), 111-124. <https://doi.org/10.3916/C70-2022-09>
- Ewais, S., & Alluhaidan, A. (2015). Classification of stress management mHealth apps based on Octalysis framework. En *21<sup>st</sup> Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2015* (pp. 1-8). Association for Information Systems.
- Freitas, S., Lacerda, A., Calado, P., Lima, T., & Canedo, E. (2017). Gamification in education: A methodology to identify student's profile. En *2017 IEEE Frontiers in Education Conference* (pp. 1-8). <https://doi.org/10.1109/FIE.2017.8190499>
- Gafni, R., Achituv, D., Eidelman, S., & Chatsky, T. (2018). The effects of gamification elements in e-learning platforms. *The Online Journal of Applied Knowledge Management*, 6(1), 37-53. [https://doi.org/10.36965/OJAKM.2018.6\(2\)37-53](https://doi.org/10.36965/OJAKM.2018.6(2)37-53)

- García-Peñalvo, F., & Seoane, A. (2015). Una revisión actualizada del concepto de *eLearning*. Décimo Aniversario. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 16(1), 119-144. <https://doi.org/10.14201/eks2015161119144>
- García-Sastre, S., Idrissi-Cao, M., Ortega, A., & Gómez, E. (2018). Uso de la colaboración y la gamificación en MOOC: un análisis exploratorio. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 21(2), 263-283. <https://doi.org/10.5944/ried.21.2.20410>
- Gómez-Hurtado, I., García-Rodríguez, M. d., González-Falcón, I., & Coronel Lamas, J. M. (2020). Adaptación de las metodologías activas en la educación universitaria en tiempos de pandemia. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 9(3), 415-433. <https://doi.org/10.15366/riejs2020.9.3.022>
- Gros Salvat, B. (2018). La evolución del *e-learning*: del aula virtual a la red. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 21(2). <https://doi.org/10.5944/ried.21.2.20577>
- Hanus, M., & Fox, J. (2018). Assessing the effects of gamification in the classroom: A longitudinal study on intrinsic motivation, social comparison, satisfaction, effort, and academic performance. *Computers & Education*, 80, 152-161. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2014.08.019>
- Hill, J., Song, L., & West, R. (2009). Social learning theory and web-based learning environments: A review of research and discussion of implications. *American Journal of Distance Education*, 23(2), 88-103. <https://doi.org/10.1080/08923640902857713>
- Holon IQ. (2021, 21 de septiembre). *2021 LATAM EdTech 100*. <https://www.holoniq.com/notes/2021-latam-edtech-100>
- Jordan, K. (2015, 12 de junio). *MOOC completion rates: The data*. Recuperado 11 de julio de 2022, de <http://www.katyjordan.com/MOOCproject.html>
- Kapp, K. (2012). *The gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education*. Wiley. <https://www.perlego.com/book/1002139/the-gamification-of-learning-and-instruction-pdf>
- Karać, J., & Stabauer, M. (2017). Gamification in e-commerce. En F. Fui-Hoon Nah & C.-H. Tan (Eds.), *International Conference on HCI in Business, Government, and Organizations* (pp. 41-54). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-58484-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-58484-3_4)
- Kasurinen, J., & Knutas, A. (2018). Publication trends in gamification: A systematic mapping study. *Computer Science Review*, (27), 33-44. <https://doi.org/10.1016/j.cosrev.2017.10.003>

- Lugo, M. T., & Loíacono, F. (2020). Planificar la educación en la pospandemia: de la educación remota de emergencia a los modelos híbridos. En J. M. García & S. García Cabeza (Eds.), *Las tecnologías en (y para) la educación* (pp. 15-43). Flacso. <https://publicaciones.flacso.edu.uy/index.php/edutic/article/view/2>
- Marczewski, A. (2015a). *52 Gamification mechanics and elements*. Gamified UK. <https://www.gamified.uk/user-types/gamification-mechanics-elements/>
- Marczewski, A. (2015b). *Even ninja monkeys like to play: Gamification, game thinking and motivational design*. Blurb.
- Marisa, F., Syed, S., Mohd, Z., Maukar, A., Marcus, R., & Widodo, A. (2020). Evaluation of student core drives on e-Learning during the Covid-19 with Octalysis gamification framework. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications (IJACSA)*, 11(11), 104-116. <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2020.0111114>
- Mekler, E., Brühlmann, F., Tuch, A., & Opwis, K. (2017). Towards understanding the effects of individual gamification elements on intrinsic motivation and performance. *Computers in Human Behavior*, 71, 525-534. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.048>
- Ng, P. H. F., Cheng, P. Q., Sin, Z. P. T., Jia, Y., Chen Li, R., Baciú, G., Cao, J., & Li, Q. (2023). From classroom to metaverse: A study on gamified constructivist teaching in higher education. En H. Xie, C. Lai, W. Chen, G. Xu & E. Popescu (Eds.), *Advances in web-based learning – ICWL 2023*. Springer. [https://doi-org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.1007/978-981-99-8385-8\\_8](https://doi-org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.1007/978-981-99-8385-8_8)
- Oliver, E. (2017). Gamification as transformative assessment in higher education. *HTS Teologiese Studies / Theological Studies*, 73(3). <https://doi.org/10.4102/hts.v73i3.4527>
- Pais, A. (2020, 24 de abril). *Coronavirus: 4 países de América Latina que lograron aplicar estrategias exitosas de educación a distancia ante la pandemia*. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52375867>
- Panis, I., Setyosari, P., Kuswandi, D., & Yuliati, L. (2020). Design gamification models in higher education: A study in Indonesia. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 15(12), 244-255. <https://doi.org/10.3991/ijet.v15i12.13965>
- Pink, D. (2010). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Canon Gate. <https://www.perlego.com/book/1456852/drive-pdf>
- Osmandi. (2019). *¿Cómo usar Platzi y PlatziRank?* Platzi. <https://platzi.com/blog/como-usar-platzi-y-platzirank/>
- Platzi. (s. f.). Blog. <https://platzi.com/blog/>

- Ramdania, D. R., Maylawati, D. S., Gerhana, Y. A., Suwastika, N. A., & Ramdhani, M. A. (2021). Octalysis audit to analyze gamification on Kahoot! *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal*, 6(1), 457-463. <https://doi.org/10.25046/aj060149>
- Redmond, P., Heffernan, A., Abawi, L.-A., Brown, A., & Henderson, R. (2018). An online engagement framework for higher education. *Online Learning*, 22(1), 183-204. <https://doi.org/10.24059/olj.v22i1.1175>
- Reich, J., & Rui Pérez-Valiente, J. (2019). The MOOC pivot. *Science*, 363(6423), 130-131. <https://doi.org/10.1126/science.aav7958>
- Ripoll, O., & Pujolà, J. (Eds.). (2024). *La gamificación en la educación superior. Teoría, prácticas y experiencias didácticas*. Octaedro. <http://doi.org/10.36006/15226-1>
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J., McCarthy, I., & Pitt, L. (2016). Game on: Engaging customers and employees through gamification. *Business Horizons*, 59(1), 29-36. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.08.002>
- Rohan, R., Pal, D., & Funilkul, S. (2020). Gamifying MOOC's a step in the right direction?: A systematic literature review [La gamificación de los MOOCs, ¿un paso en la dirección correcta? Una revisión sistemática de la literatura]. En *Proceedings of the 11<sup>th</sup> International Conference on Advances in Information Technology* (pp. 1-10). Bangkok. <https://doi.org/10.1145/3406601.3406607>
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sailer, M., Ulrich, J., Mayr, S., & Mandl, H. (2017). How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 69, 371-380. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.033>
- Saleem, A. N., Noori, N. M., & Ozdamli, F. (2022). Gamification applications in e-learning: A literature review. *Technology, Knowledge and Learning*, 27, 139-159. <https://doi.org/10.1007/s10758-020-09487-x>
- Salonen, A., & Mohammad, A. (2017). *Practicing Octalysis: The comparison of an Octalysis analysis versus metacritic's reviews*. Uppsala Universitet.
- Sanchez-Pacheco, C. L. (2020). Funcionalidades de la gamificación: Classcraft y Moodle en el marco de Octalysis. *Interconectando Saberes*, 10(5), 31-40. <https://doi.org/10.25009/is.v0i10.2661>
- Sims, S., & Fletcher-Wood, H. (2020). Identifying the characteristics of effective teacher

professional development: A critical review. *School Effectiveness and School Improvement*, 32(1), 47-63. <https://doi-org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.1080/09243453.2020.1772841>

Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos* (4.ª ed.). Morata.

Torres, S. X. (2020). *Identificación de modelos de perfiles para aplicaciones gamificadas en estudiantes de una institución superior* [Tesis de licenciatura, Universidad de Especialidades Espíritu Santo]. Repositorio Digital de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo. <http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/3211>

Weber, P., Grönewald, L., & Ludwig, T. (2022). Reflection on the Octalysis framework as a design and evaluation tool. En M. Bujic, J. Koivisto & J. Hamari (Eds.), *6th International GamiFIN Conference 2022 (GamiFIN 2022)* (pp. 75-84). CEUR. <http://ceur-ws.org/Vol-3147/paper8.pdf>

Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. Wharton School Press.

XEODesign. (2004). *The 4 keys to fun*. XEODesign. <http://www.xeodesign.com/research/>

Y Combinator. (s. f.). *Platzi. Latin America's school of technology*. <https://www.ycombinator.com/companies/platzi>

Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps*. O'Reilly Media.



# LA INTERDISCIPLINARIEDAD EN LAS COMUNICACIONES DE MARKETING EN LA TELEVISIÓN ABIERTA PERUANA\*

JOSÉ EDUARDO MEJÍA PEREA\*\*  
Universidad de Lima

JUAN ALBERTO IBARRA HUDT WALCKER\*\*\*  
Universidad de Lima

Recibido: 14 de agosto del 2024 / Aceptado: 11 de septiembre del 2024

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2024.n2.7490>

**RESUMEN.** En el contexto actual, la televisión de señal abierta enfrenta el desafío de mantener la efectividad de los mensajes publicitarios en un entorno en el que las tarifas publicitarias son bajas y las tandas comerciales están saturadas. Este artículo examina la importancia de la interdisciplinariedad en la comunicación de *marketing* y propone posibles respuestas para enfrentar esta realidad y optimizar la estrategia de *marketing* de las compañías anunciantes en el Perú.

**PALABRAS CLAVE:** televisión generalista / mensajes publicitarios / audiencias digitales / *marketing* digital

## INTERDISCIPLINARITY IN MARKETING COMMUNICATIONS IN PERUVIAN BROADCAST TELEVISION

**ABSTRACT.** In the current context, the open-signal television medium faces the challenge of maintaining the effectiveness of advertising messages in an environment where advertising rates are low and commercial runs are saturated. This article

---

\* Este artículo se ha publicado anteriormente en el Repositorio de la Universidad de Lima (<https://hdl.handle.net/20.500.12724/18938>).

\*\* Docente de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9657-9042>. Correo electrónico: [jmejia@ulima.edu.pe](mailto:jmejia@ulima.edu.pe)

\*\*\* Docente de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6854-7411> Correo electrónico: [jaibarra@ulima.edu.pe](mailto:jaibarra@ulima.edu.pe)

J. Mejía, J. Ibarra

examines the importance of interdisciplinarity in marketing communication and proposes possible answers to face this reality and optimize the marketing strategy of advertising companies.

KEYWORDS: general television / advertising messages / digital audiences / digital marketing

## INTERDISCIPLINARIDADE NA COMUNICAÇÃO DE MARKETING NA TELEVISÃO ABERTA PERUANA

RESUMO. No contexto atual, a televisão de acesso livre enfrenta o desafio de manter a eficácia das mensagens publicitárias num ambiente em que as taxas de publicidade são baixas e os espaços comerciais estão saturados. Este artigo analisa a importância da interdisciplinaridade na comunicação de marketing e propõe possíveis respostas para enfrentar esta realidade e otimizar a estratégia de marketing das empresas de publicidade no Peru.

PALAVRAS-CHAVE: televisão generalista / mensagens publicitárias / audiências digitais / *marketing* digital



## 1 INTRODUCCIÓN

En el dinámico y competitivo mundo del *marketing*, la comunicación efectiva siempre ha sido una piedra angular para el éxito de las empresas. Tradicionalmente, el medio televisivo generalista ha sido un canal poderoso para las compañías anunciantes, permitiéndoles alcanzar a una amplia audiencia y posicionar sus mensajes en la mente del consumidor. Sin embargo, es conocido que, en los últimos tiempos, ha surgido un desafío significativo que afecta la eficacia de los mensajes publicitarios: la saturación publicitaria. Este fenómeno ha llevado a una creciente preocupación entre los especialistas en *marketing* y ha impulsado la necesidad de replantear el modelo tradicional de comunicación. La saturación publicitaria ha llevado a una disminución en la efectividad de los anuncios, debido a que dificulta la diferenciación y afecta el retorno de la inversión publicitaria. Ante este escenario, se requiere un cambio de paradigma que integre las teorías existentes y los enfoques interdisciplinarios para abordar este desafío.

En este ensayo, se explorarán las teorías y estrategias tradicionales en el campo de la comunicación de *marketing*, así como las nuevas perspectivas interdisciplinarias que pueden revolucionar el enfoque actual y mejorar la eficacia de la comunicación en medios digitales y tradicionales. Se propondrá un cambio de modelo que incorpore la segmentación precisa, la personalización de mensajes, el uso equilibrado de la frecuencia y la creatividad en el contenido como estrategias clave para superar la saturación publicitaria. A través de una visión integradora y basada en la combinación de enfoques tradicionales con soluciones emergentes, se aspira a sentar las bases para una comunicación de *marketing* más efectiva y relevante en el contexto actual. Este nuevo modelo propuesto apunta a maximizar el impacto de los mensajes publicitarios, lo que permite llegar de manera más significativa y personalizada a la audiencia objetivo, tanto en medios digitales como en medios tradicionales.

### 1.1 Interdisciplinariedad en la comunicación de *marketing*

La interdisciplinariedad se refiere a la colaboración y sinergia entre diferentes disciplinas y enfoques. En el contexto de la comunicación de *marketing*, implica la integración de conocimientos y técnicas de diversas áreas, como la publicidad, la psicología del consumidor, la economía y la sociología, para lograr una estrategia efectiva. El enfoque interdisciplinario en la comunicación de *marketing* puede desempeñar un papel crucial en la minimización del impacto de la saturación publicitaria. Al integrar conocimientos y enfoques provenientes de diferentes disciplinas, se pueden desarrollar estrategias más efectivas y creativas que aborden los desafíos actuales en el campo de la publicidad.

El enfoque interdisciplinario impulsa la innovación y la adaptación constante, lo que permite que las marcas se destaquen en un entorno publicitario cada vez más competitivo. Entre las posibles respuestas, se plantea las siguientes:

- **Exploración de nuevos modelos de financiamiento.** Investigar alternativas al modelo de financiamiento televisivo basado únicamente en la inversión publicitaria, como la colaboración con marcas en alianzas estratégicas, la implementación de modelos de suscripción en redes sociales o en negocios derivados. Kotler et al. (2016) proponen la diversificación de fuentes de financiamiento, como la colaboración con marcas, patrocinios y asociaciones estratégicas, para superar las limitaciones de la inversión publicitaria tradicional. Belch y Armstrong (2017) plantean la importancia de la integración de estrategias de *marketing*, como el uso de promociones cruzadas y la vinculación de productos, para generar ingresos adicionales y reducir la dependencia de la publicidad tradicional.
- **Segmentación y personalización.** Investigar cómo aprovechar los datos y la tecnología para segmentar y personalizar los mensajes publicitarios, maximizando su relevancia y efectividad. La interdisciplinariedad permite el uso de técnicas avanzadas de análisis de datos y psicología del consumidor para encontrar una segmentación más precisa de la audiencia. Al conocer las preferencias, intereses y comportamientos individuales, es posible personalizar los mensajes publicitarios para cada segmento, al identificar puntos de contacto de manera relevante. Esto reduce la sensación de saturación, ya que los consumidores reciben anuncios que son más acordes con sus expectativas y deseos. Keller (2013) destaca la relevancia de la segmentación del mercado y la personalización de los mensajes publicitarios para aumentar la efectividad de las comunicaciones de *marketing*. Armstrong et al. (2020) abogan por el uso de tecnologías avanzadas, como la analítica de datos y la inteligencia artificial, para identificar patrones de comportamiento del consumidor y ofrecer mensajes personalizados de manera eficiente.
- **Integración de canales y medios.** La interdisciplinariedad permite establecer una visión más holística de la comunicación de *marketing*, toda vez que facilita la integración estratégica de diferentes medios y canales. Se puede combinar la publicidad en medios tradicionales, como la televisión, con estrategias digitales en redes sociales, plataformas de *streaming* y *marketing* de *influencers*. Esta diversificación de canales ayuda a llegar a la audiencia de manera más efectiva y evita la concentración excesiva de anuncios en un solo medio. Chaffey y Smith (2013) exploran la importancia de la integración estratégica de diferentes canales y medios, como la combinación de publicidad en televisión y *marketing* digital, para maximizar el alcance y la efectividad de las campañas. Kaplan y Haenlein (2019) proponen el uso de estrategias de *marketing* de contenidos en múltiples plataformas, incluyendo a la televisión y las redes sociales, para crear una experiencia de marca coherente y atractiva para el consumidor.

- **Contenido de calidad y *storytelling*.** Investigar cómo desarrollar contenido publicitario relevante y atractivo que cuente historias convincentes, capaces de captar y retener la atención del público en medio de una saturación publicitaria. En la actualidad, los soportes digitales se han convertido en un complemento fundamental en la comunicación de *marketing*. Con el avance de la tecnología y el crecimiento de internet, las empresas han encontrado en estos medios digitales una poderosa herramienta para alcanzar a su audiencia de manera más precisa y efectiva.

Se resalta la importancia de utilizar estrategias de *marketing* digital para aprovechar al máximo los beneficios de los soportes digitales. Se están desarrollando valiosos conocimientos sobre cómo planificar, implementar y optimizar campañas de *marketing* en línea, los cuales se centran en la integración de diferentes canales digitales. Philip Kotler, uno de los referentes en el campo del *marketing*, en su libro *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital* (Kotler et al., 2016), explora cómo los avances tecnológicos y los medios digitales están transformando la forma en que las empresas se comunican y promocionan sus productos o servicios. Kotler resalta la importancia de la adaptación al entorno digital y cómo aprovechar las oportunidades que este ofrece para llegar a los consumidores de manera más personalizada y significativa.

Berger y Heath (2007) destacan la importancia de contar historias convincentes en el contenido publicitario para captar la atención y generar un impacto duradero en el público. Godin (2018) enfatiza la necesidad de crear contenido excepcionalmente relevante y valioso para el consumidor, evitando la saturación publicitaria y buscando la conexión emocional. Sus obras y publicaciones específicas ofrecen un mayor detalle y análisis sobre cada tema, por lo que se recomienda consultarlas para obtener una comprensión más completa de sus enfoques y perspectivas.

- **Enfoque en la experiencia del cliente.** La interdisciplinariedad también facilita la consideración de la experiencia del cliente en toda la cadena de comunicación. Desde el diseño del anuncio hasta la página de destino, o la experiencia en la tienda física, se pueden aplicar conocimientos de diferentes áreas para crear una experiencia coherente y positiva. Esto aumenta la efectividad de los mensajes y contribuye a la fidelización del cliente, a la vez que reduce el impacto de la saturación publicitaria en la percepción de la marca.

## 1.2 Concepto y características de la televisión abierta

La televisión se percibe como un medio que las personas eligen y utilizan activamente para satisfacer sus necesidades individuales y específicas. Las personas no son

receptores pasivos de la programación televisiva, sino que buscan activamente contenido que les proporcione algún tipo de recompensa o gratificación.

Según la teoría de usos y gratificaciones, el televidente satisface su necesidad de:

- **Entretenimiento.** La televisión proporciona a los espectadores un medio para relajarse y disfrutar de la programación de ficción, los *reality shows*, deportes, y demás.
- **Información.** Los noticieros y los programas informativos ayudan a los espectadores a mantenerse al tanto de los acontecimientos locales, nacionales e internacionales.
- **Interacción social.** La televisión también puede servir como un facilitador de la interacción social, proporcionando temas de conversación y experiencias compartidas. Por ejemplo, los eventos televisivos masivos pueden crear un sentido de comunidad entre los espectadores.
- **Identificación personal.** A través de personajes o situaciones que resuenan con sus propias experiencias, los espectadores pueden encontrar formas de explorar sus propios sentimientos y experiencias. Esto ha sido actualizado a través de investigaciones sobre las motivaciones de los usuarios de las redes sociales y los sitios web de noticias (Sundar, 2008).

Entre las investigaciones relacionadas a los nuevos efectos que tiene la televisión de amplia cobertura, Gerbner et al. (2002) han trabajado en la teoría del cultivo en el contexto de los medios digitales, explorando cómo los nuevos medios pueden cultivar percepciones de la realidad. Toussaint (2017) examina la evolución de la televisión pública en América Latina desde su surgimiento hasta la actualidad. Destaca cómo la televisión pública ha sido influenciada por regímenes políticos y cómo ha luchado por competir con la televisión privada. También analiza el impacto del neoliberalismo y la digitalización en la industria de los medios en la región. Aunque la televisión pública ha enfrentado desafíos, se destaca su diversidad de contenido como una ventaja clave. El artículo concluye que el desafío para la televisión pública es atraer a los espectadores cansados del contenido ofrecido por las corporaciones privadas.

Junghwan et al. (2015) analizan la influencia de la participación en las redes sociales en las calificaciones de los programas de televisión. El estudio examina la relación entre la participación de los productores de contenido de televisión en las redes sociales y las audiencias comprometidas únicas, y cómo pueden predecir las calificaciones de televisión. El análisis encuentra que un aumento en los enlaces y una disminución en los videos en las publicaciones de las redes sociales, por parte de los productores de contenido, se correlaciona con un aumento en las calificaciones. Además, la lealtad e interés expresados por las audiencias de los programas de drama y *reality* son mayores

que los de los programas de deportes en las redes sociales. El artículo también explora la variación temporal en la participación de la audiencia para diferentes categorías de programas de televisión. En general, la participación en las redes sociales se ha convertido en una herramienta de *marketing* importante para los productores de contenido de televisión, y comprender cómo gestionarla puede influir en las calificaciones de televisión.

Seminario Campos (2021) discute y analiza los cambios en el consumo audiovisual en el Perú y América Latina, y presenta cuatro posibles escenarios futuros para la industria. Destaca la importancia del contenido audiovisual en el ecosistema digital, así como los desafíos y oportunidades que enfrenta la industria. También menciona la transformación de los medios tradicionales en plataformas en línea y la importancia de la narrativa transmedia y las redes sociales. Señala que el futuro de la televisión y el contenido audiovisual dependerá de la estrategia de *marketing* de los grandes jugadores globales y las regulaciones estatales.

Taco-Loaiza (2019) aborda la transformación digital y la transformación de contenidos en la televisión peruana. Analiza la importancia de la alfabetización digital y la evaluación de la calidad de los contenidos. También, explora la intermedialidad y la remediación en el ámbito televisivo, así como la calidad de los contenidos televisivos. El objetivo de su estudio es analizar la digitalización de la televisión de señal abierta en el Perú a través del análisis de un medio público y uno privado.

### 1.3 Nuevas tecnologías en el mercado audiovisual

En el mercado audiovisual mundial, las nuevas tecnologías han avanzado significativamente y han cambiado la forma de crear, distribuir y consumir contenidos. A continuación, se describe algunas de las principales tecnologías que impactan en el mercado audiovisual:

- **Plataformas *streaming* y OTT.** La tecnología *streaming* ha revolucionado la forma de distribuir y consumir contenidos audiovisuales. Las plataformas Over-the-Top (OTT), u “OTT de contenido”, como señala Osiptel (2021, citado en Ramos Navarro, 2023) en su estudio denominado “Determinación de proveedores importantes en el mercado N° 35: Acceso mayorista al servicio de televisión de paga” para hacer referencia a las empresas que brindan este servicio, como Netflix, Amazon Prime Video, HBO Max y Disney+, brindan el servicio de televisión por suscripción, han ganado popularidad al permitir el acceso a una variedad de contenido en internet sin la necesidad de una suscripción de cable tradicional (Ramos Navarro, 2023). Estas plataformas han cambiado los hábitos de consumo de televisión al ofrecer flexibilidad de contenido, tiempo de visualización en dispositivos compatibles. Como señala *Digital TV Research* (citado

en Marín Pérez, 2021), “los ingresos globales por series de televisión y películas *online* podrían duplicarse en 2025 pasando de 83 mil millones de dólares en 2019 a 167 mil millones. En 2020, el aumento fue de alrededor de 16 000 millones de dólares” (p. 46).

- **Resoluciones de ultra alta definición 4K y 8K.** La adopción de pantallas de mayor resolución ha mejorado la calidad de visualización del contenido audiovisual. La resolución Ultra HD (también conocida como 4K) tiene una mayor cantidad de píxeles que la resolución Full HD, lo que proporciona una imagen más nítida y detallada. Además, la tecnología 8K está en auge y ofrece una mayor calidad de imagen con una mayor densidad de píxeles. Estas tecnologías facilitan la producción de contenido en alta resolución y conducen a la disponibilidad de televisores y monitores compatibles con estas resoluciones mejoradas, así como dispositivos móviles conocidos también como la cuarta pantalla (Ortiz Sobrino & Montemayor Ruiz, 2016).
- **Realidad virtual (VR) y realidad aumentada (AR).** VR y AR introducen nuevas formas de experiencia audiovisual. La realidad virtual permite que los usuarios se sumerjan en un entorno completamente virtual creado en 3D a través de dispositivos como los cascos o gafas VR, proporcionando una experiencia envolvente e inmersiva. La realidad aumentada, por su parte, combina elementos virtuales con el entorno físico, superponiendo gráficos tridimensionales y contenidos interactivos en tiempo real (Castelli & Ibañez-García, 2022). Estas tecnologías vienen utilizándose en videojuegos, aplicaciones educativas, publicidad y otras experiencias de entretenimiento, ampliando las posibilidades creativas del mercado audiovisual.
- **Inteligencia artificial (IA) y aprendizaje automático.** La inteligencia artificial y el aprendizaje automático están jugando un papel importante en el mercado audiovisual mundial. Así mismo y como señala Franganillo (2022), “en el terreno del entretenimiento y la publicidad, la IA está arrasando de tal forma que se hace necesario un serio debate ético sobre el uso de imágenes de personas fallecidas” (p. 8). Estas tecnologías se vienen utilizando en diversas aplicaciones, como la mejora de la calidad de imagen y sonido, el reconocimiento automático de contenido y la personalización de las recomendaciones de contenido. Los algoritmos de inteligencia artificial también se utilizan para analizar cantidades masivas de datos y extraer información útil, como patrones de consumo de usuarios, tendencias de visualización y preferencias de contenido, lo que ayuda a que las empresas optimicen sus estrategias de producción y distribución.
- **Video bajo demanda y transmisión en vivo.** La combinación de los dos ha crecido en popularidad en el ámbito de la producción de contenidos

audiovisuales, haciendo que las personas puedan transmitir acontecimientos en vivo por internet utilizando un simple *smartphone* o una *tablet*. Plataformas como YouTube y Facebook Live han contribuido a la transmisión de eventos en vivo, desde espectáculos deportivos y musicales hasta la cobertura de noticias. Por otro lado, la transmisión de video bajo demanda (VoD) ha posibilitado que los televidentes accedan a contenido e información en cualquier momento y lugar, no habiendo restricciones por horario de emisión. Estas herramientas han brindado agilidad y comodidad para los usuarios y han posibilitado nuevas oportunidades para los creadores, canales de TV y productoras audiovisuales.

## 2 EL CASO PERUANO

### 2.1 Antecedentes del mercado televisivo peruano

La televisión abierta ha desempeñado un papel importante en la industria de medios del Perú durante muchos años. Sin embargo, al igual que en muchos otros países, el mercado de medios peruano ha experimentado cambios significativos en la última década debido a factores como la digitalización, la fragmentación de la audiencia y el auge de las plataformas de *streaming*. El avance de la tecnología y la popularización de internet han llevado a un creciente número de espectadores a elegir plataformas de *streaming* y servicios de video *on demand* para acceder a contenido audiovisual. Esto ha impactado directamente en la audiencia de la televisión abierta, ya que los consumidores buscan mayor flexibilidad y opciones personalizadas para su entretenimiento televisivo.

Ante este panorama, la televisión abierta peruana se enfrenta, además de a la saturación publicitaria, al desafío de adaptarse a las nuevas preferencias del público y a la competencia con los medios digitales. Es fundamental que las cadenas televisivas exploren y aprovechen las oportunidades que ofrece el entorno digital para complementar su programación y alcanzar a una audiencia más diversa y conectada. Una posible estrategia es el desarrollo de plataformas en línea propias, en las que se ofrezca contenido en *streaming*, tanto de programas ya emitidos como de producciones exclusivas. Esta iniciativa permitiría a las cadenas televisivas extender su alcance más allá de la programación en vivo y brindar opciones de visualización bajo demanda. Además, podrían implementar modelos de suscripción o publicidad digital en estas plataformas para diversificar sus fuentes de ingresos y mantener la viabilidad económica. Asimismo, la interacción con la audiencia a través de las redes sociales y otras plataformas digitales es un recurso valioso para fortalecer la relación entre los canales de televisión y su público. La creación de contenido exclusivo para las redes sociales, como avances de programas, entrevistas a los protagonistas y contenido detrás de cámaras, permite mantener un diálogo constante con la audiencia y generar un mayor compromiso con la marca.

La televisión abierta peruana enfrenta desafíos significativos en el contexto digital actual. Sin embargo, al aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno digital, como el *streaming*, las plataformas en línea y las redes sociales, las cadenas televisivas pueden adaptarse a las nuevas preferencias de la audiencia y seguir siendo relevantes en el panorama mediático peruano. La combinación de la televisión abierta con estrategias digitales bien planificadas permitirá alcanzar una audiencia más amplia y diversa, lo cual aseguraría la continuidad y relevancia de este medio icónico en el país.

Los principales referentes de la televisión abierta en el Perú son:

- **América Televisión (Canal 4).** Es uno de los canales de televisión más antiguos del Perú y es conocido por transmitir noticieros, telenovelas, programas de entretenimiento y *reality shows*.
- **Latina Televisión (Canal 2).** Es otro de los canales de televisión más populares del Perú. Su programación incluye noticias, telenovelas, programas de entretenimiento y deportes.
- **Panamericana Televisión (Canal 5).** Este canal es famoso por sus programas de noticias y entretenimiento, así como por sus telenovelas y series.
- **ATV (Andina de Televisión - Canal 9).** ATV es una de las principales estaciones de televisión en el Perú y transmite una variedad de programas de noticias, entretenimiento, deportes y películas.
- **TV Perú (Canal 7).** Este es el canal de televisión estatal del Perú y es conocido por transmitir programas de noticias, documentales, programas culturales y educativos.
- **Willax Televisión (Canal 16).** Es un canal que ha ganado popularidad en los últimos años por su contenido de noticias y programas de análisis político.

Es importante tener en cuenta que, aunque estos canales pueden ser recibidos de forma gratuita a través de la señal abierta, también suelen estar disponibles a través de servicios de televisión por cable o satélite, y algunos ofrecen *streaming* de su contenido. Además, el número del canal puede variar dependiendo de la ubicación geográfica y del proveedor de servicios de televisión.

Las siguientes son características que vinculan a la televisión peruana con las comunicaciones integradas de *marketing*:

- **Audiencia y alcance.** La televisión abierta ha disfrutado de un alcance considerable en el Perú, dado que puede llegar a hogares en todo el país, incluyendo áreas rurales y regiones con limitado acceso a internet. Sin embargo, la penetración de la televisión abierta ha disminuido gradualmente debido al creciente acceso a internet y la adopción de plataformas digitales.



- **Publicidad.** La televisión abierta ha sido tradicionalmente una plataforma atractiva para los anunciantes debido a su amplio alcance. Sin embargo, este dominio ha sido desafiado por el auge de la publicidad en línea, la cual ofrece una mayor capacidad para segmentar y dirigir anuncios a audiencias específicas.
- **Transición digital.** Al igual que en otros países, el Perú ha experimentado una transición hacia la televisión digital. Esta transición ha permitido una mejor calidad de imagen y sonido, así como la posibilidad de ofrecer más canales. Sin embargo, también ha presentado desafíos y carencias debido a la necesidad de inversiones en nueva infraestructura y tecnología.
- **Cambios en los hábitos de los televidentes.** El auge de las plataformas de *streaming* como Netflix, Amazon Prime Video, HBO Max y Disney+, entre otros, ha tenido un impacto significativo en la televisión abierta. Estas plataformas ofrecen a los espectadores una mayor flexibilidad y una amplia gama de contenido, lo que ha llevado a un cambio en los hábitos de consumo de televisión.
- **Medición de la efectividad.** Medir la efectividad de la publicidad televisiva ha sido siempre un desafío. Aunque se tienen indicadores como el alcance y la frecuencia, es difícil determinar el impacto real en términos de aumento de la conciencia de marca, la percepción de la marca y su relación con las ventas. En cambio, las plataformas digitales ofrecen una medición más precisa y detallada de la efectividad publicitaria.

En el Perú, las siguientes empresas se destacan por su papel en la realización de estudios de mercado en el ámbito de la televisión y los medios de comunicación:

- **Ipsos Perú.** Ipsos es una de las empresas de investigación de mercado más grandes del mundo, y tiene una presencia significativa en el Perú. Ofrecen una variedad de servicios, incluyendo estudios sobre actitudes de la audiencia para la televisión y otros medios de comunicación.
- **Kantar Ibope Media.** Este es uno de los principales proveedores de información sobre medios en América Latina, ofreciendo datos sobre consumo de medios, lo cual incluye a la televisión. Realizan mediciones de audiencia y otros estudios relevantes para el sector televisivo.
- **Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI).** Empresa pionera en los estudios de sintonía en el mercado peruano, en la actualidad realiza estudios que miden la cobertura y calidad de la señal de los canales de televisión.

Las empresas de estudio de mercado mencionadas —Ipsos Perú, Kantar Ibope Media y CPI— juegan un papel fundamental en el análisis de la interdisciplinariedad de

la comunicación de *marketing* en televisión abierta en el Perú. Su participación en la realización de estudios de mercado proporciona datos e información clave que permite entender y mejorar la estrategia de *marketing* en este medio de comunicación.

- **Ipsos Perú.** Como una de las empresas líderes en investigación de mercado a nivel mundial, Ipsos Perú cuenta con una amplia experiencia en el análisis de audiencias y comportamientos de los consumidores. Su participación en estudios de audiencia para la televisión y otros medios de comunicación brinda información valiosa sobre los hábitos de visualización, preferencias y reacciones del público frente a los anuncios y contenidos televisivos. Esta información permite a las empresas anunciantes comprender mejor a su audiencia objetivo y adaptar sus mensajes para generar un mayor impacto y conexión emocional.
- **Kantar Ibope Media.** Como uno de los principales proveedores de información sobre medios en América Latina, Kantar Ibope Media ofrece datos precisos sobre el consumo de medios, incluyendo la televisión. Sus mediciones de audiencia y estudios relevantes para el sector televisivo permiten obtener una visión más detallada de la distribución y alcance de los contenidos televisivos, así como de la efectividad de las campañas publicitarias. Esta información es esencial para la toma de decisiones estratégicas y la optimización de la comunicación de *marketing* en televisión abierta.
- **CPI.** Como una empresa pionera en los estudios de sintonía en el mercado peruano, CPI se especializa en medir la cobertura y calidad de la señal de los canales de televisión. Esto implica analizar aspectos técnicos como la recepción y la calidad de la señal de televisión, lo cual es de gran relevancia para garantizar una transmisión adecuada de los anuncios y contenidos publicitarios. Un análisis preciso de la calidad de la señal televisiva asegura que los mensajes publicitarios lleguen al público objetivo de manera óptima, evitando interrupciones o distorsiones que puedan afectar la experiencia del espectador.









En conjunto, la participación de estas empresas de estudio de mercado es esencial para comprender la dinámica de la televisión abierta en el Perú y su interacción con la comunicación de *marketing*. Sus análisis y datos proporcionan una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y para la implementación de enfoques interdisciplinarios en la planificación y ejecución de campañas publicitarias en este medio. Con su valiosa contribución, las empresas anunciantes pueden optimizar sus estrategias de *marketing*, mejorar la efectividad de sus mensajes y, en última instancia, maximizar el impacto de sus comunicaciones en la audiencia televisiva peruana.

## 2.2 Escenario actual de la televisión peruana

El *Market report* de la CPI (2024) detalla el gasto en publicidad realizado por empresas y anunciantes al 2023. Este reporte proporciona una visión general de cómo se distribuyeron los recursos de inversión publicitaria en diferentes medios, así como las tendencias y cambios que se observaron en comparación con años anteriores. El informe evidencia una caída constante de la inversión publicitaria de la televisión de señal abierta, que supera el 15 % si comparamos el 2019 y el 2023 (véase la Figura 1).

**Figura 1**

*Inversión publicitaria en televisión de señal abierta*

Medios	2019		2020		2021		2022		2023	
	US\$ (Millones)	%	US\$ (Millones)	%	US\$ (Millones)	%	US\$ (Millones)	%	US\$ (Millones)	%
 TV	250	42.9	188	42.5	224	41.0	215	38.3	211	36.8
 Digital	116	19.9	120	27.1	180	33.0	189	33.7	198	34.5
 Radio	72	12.3	46	10.4	48	8.8	51	9.1	55	9.6
(2)  Publicidad Exterior	60	10.3	30	6.8	33	6.0	42	7.5	48	8.4
(3)  Diarios Digitales	--	--	16	3.6	20	3.7	23	4.1	25	4.4
(1)  Diarios Impresos	56	9.6	25	5.7	23	4.2	24	4.3	21	3.7
 Cable	21	3.6	15	3.4	17	3.1	16	2.9	15	2.6
 Revistas	8	1.4	2	0.5	1	0.2	1	0.2	1	0.2
<b>Total</b>	<b>583</b>	<b>100.0</b>	<b>442</b>	<b>100.0</b>	<b>546</b>	<b>100.0</b>	<b>561</b>	<b>100.0</b>	<b>574</b>	<b>100.0</b>
Participación PBI	0.26		0.22		0.25		0.23		0.22	
Crecimiento del PBI	2.2%		-11.0%		13.4%		2.7%		-0.6%	

*Nota.* (1) No se incluyen avisos clasificados, encartes. (2) Incluye digital OOH. (3) Desde el 2019, incluido en digital. De "Evolución de la inversión publicitaria en las plataformas tradicionales y digitales. Nivel nacional, 2019-2023 (*Market report*, 001, marzo)", por CPI, 2024, <https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/CPI%20-%20Market%20Report%20001-2024.pdf>. En el dominio público.

Recientes tendencias en la industria televisiva han planteado desafíos significativos que exigen revisar los criterios de contratación y someterlos a revisión a partir de sus implicancias en los resultados. Esta evaluación cuestiona la eficacia de esa inversión y pone la atención en la saturación publicitaria, las bajas tarifas de espacios publicitarios, la baja calidad de los contenidos televisivos y el impacto de las tecnologías digitales en la transmisión de contenidos.

### *2.2.1 Saturación publicitaria y bajas tarifas*

La televisión abierta, durante años un medio preferente para los anunciantes debido a su capacidad para llegar a audiencias masivas, ha devenido en un medio subvaluado por sus tarifas bajas, lo cual lo ha llevado a una saturación publicitaria que resulta contra-productiva. Según Kantar Ibope Media (2023), existen bloques horarios cuya duración para cortes publicitarios bordean la cuarta parte del contenido que se emite. De esta manera, los espectadores se ven bombardeados con un exceso de anuncios y experimentan fatiga publicitaria, lo que lleva a una menor atención e incluso a un rechazo hacia los anuncios (véase la Tabla 1).

Desde esta perspectiva, la eficacia de la televisión abierta como medio para la transmisión de publicidad ha disminuido debido a factores internos y externos. Sin embargo, no debemos descartarla totalmente. En lugar de eso, la industria debe adaptarse y evolucionar, explorando nuevas formas de atraer y retener audiencias, mejorar la calidad del contenido y coexistir con las plataformas digitales. Solo a través de la innovación y la adaptación, y recurriendo a nuevas formas de comunicación y distribución de contenidos que se aúnen a los intereses de las empresas anunciantes, la televisión abierta podrá mantener su relevancia en este panorama mediático en constante cambio..

En otro informe de la misma empresa, Kantar Ibope Media, a través de su módulo de supervisión de la pauta publicitaria televisiva, indica que los principales anunciantes se encuentran en las siguientes categorías:

- **Bienes de consumo masivo.** Las empresas que producen bienes de consumo masivo, como alimentos, bebidas, productos de higiene personal y de limpieza del hogar, suelen utilizar mucho la televisión abierta para sus campañas de publicidad. Ejemplos de estas empresas son Procter & Gamble, Unilever y Nestlé.
- **Automóviles.** Los fabricantes de automóviles a menudo usan la televisión abierta para publicitar sus últimos modelos y ofertas. Estos anuncios pueden ser tanto de fabricantes globales, como Toyota, Ford, y Hyundai, como de distribuidores locales.

- **Telecomunicaciones.** Las empresas de telecomunicaciones, lo cual incluye a proveedores de servicios de telefonía móvil, internet y televisión por cable, a menudo anuncian en la televisión abierta. Ejemplos en el Perú son Movistar y Claro, con un mayor volumen de inversión, seguidos por empresas como Entel.
- **Productos farmacéuticos y de salud.** Los medicamentos de venta libre y los productos de salud y bienestar también son categorías comunes de productos que se anuncian en la televisión abierta.
- **Servicios financieros.** Los bancos y otras instituciones financieras a menudo utilizan la televisión abierta para publicitar sus productos y servicios, los cuales pueden incluir cuentas bancarias, préstamos, tarjetas de crédito y seguros.
- **Retail.** Las tiendas de *retail*, supermercados, tiendas departamentales y centros comerciales suelen utilizar la televisión abierta para anunciar ventas y promociones. En este análisis no se incluyen los avisos del Estado, pues estos responden a coyunturas especiales.

**Tabla 1**

*Análisis de saturación publicitaria (abril - junio 2023)*

BLOQUE/CANAL	ABRIL	MAYO	JUNIO
<b>06:00 A 12:00</b>			
LATINA	0:41:58	0:45:58	0:46:43
AMERICA	0:49:43	0:49:13	0:50:03
PANAMERICANA	0:35:29	0:31:34	0:34:23
ATV	1:02:46	1:02:45	1:07:39
WILLAX PERU	0:49:45	0:58:48	0:56:20
<b>12:00 A 16:00</b>			
LATINA	0:29:16	0:34:25	0:36:51
AMERICA	0:49:21	0:50:20	0:51:55
PANAMERICANA	0:31:16	0:31:39	0:32:47
ATV	0:56:57	0:57:12	1:03:42
WILLAX PERU	0:28:17	0:23:38	0:23:20
<b>16:00 A 19:00</b>			
LATINA	0:27:02	0:34:28	0:32:59
AMERICA	0:27:37	0:26:41	0:28:13
PANAMERICANA	0:31:07	0:29:27	0:34:13
ATV	0:38:20	0:33:30	0:37:20
WILLAX PERU	0:31:19	0:28:41	0:27:07
<b>19:00 A 24:00</b>			
LATINA	0:37:44	0:37:36	0:43:03
AMERICA	0:37:56	0:41:49	0:42:40
PANAMERICANA	0:52:56	0:46:16	0:54:16
ATV	0:43:58	0:45:03	0:44:26
WILLAX PERU	0:38:11	0:37:55	0:36:32

*Nota.* Elaborado a partir de datos de Kantar Ibope Media (2023, junio). Monitor multimedios.

### 2.2.2 Calidad del contenido televisivo peruano

La calidad de los contenidos televisivos ha sufrido debido a la precariedad de los presupuestos de los canales de televisión. En un esfuerzo por reducir costos, algunos canales han optado por producciones más económicas, que pueden no resonar con las expectativas de los espectadores acostumbrados a contenidos de alta calidad ofrecidos por las plataformas de *streaming*. Esto podría llevar a una disminución de la audiencia y, en consecuencia, a una menor efectividad de la publicidad televisiva.

La llegada de tecnologías como la televisión por cable, la televisión satelital, el *streaming* de contenido y las plataformas de video en línea han transformado la forma en que se produce, distribuye y consume el contenido audiovisual en el país. Tal como lo señala un informe de Ipsos Perú (2020), entre los adultos jóvenes (21 a 35 años), el 73 % de estos consume videos en redes sociales, mientras que un 38 % ve series, películas y videos por plataformas de *streaming*. Estas nuevas tecnologías han cambiado los hábitos de consumo de la audiencia. Con la disponibilidad de una amplia gama de opciones de entretenimiento en línea, los espectadores peruanos tienen más libertad para elegir qué contenidos ver, cuándo desean visualizarlos y dónde, a través de diversas plataformas y dispositivos móviles que amplían la posibilidad de no solo consumir estos contenidos de manera unidireccional, como simples receptores, sino de interactuar con algunos de ellos en tiempo real haciendo uso de redes sociales y aplicaciones móviles. Tal como señala Castillo Bernal (2019),

Por un lado, Latina apostó por una fuerte presencia bajo la campaña "Siempre encendidos". Esta consistía en la extensión de sus principales programas en vivo como *Yo soy* o *Bienvenida la tarde*, durante los cortes de publicidad en una segunda pantalla mediante transmisiones de Facebook Live. Por otro lado, América TV ha sido uno de los pioneros en apostar por una aplicación de video bajo demanda (VBD) llamada América tvGO. (p. 19)

Esto ha generado un desafío para los canales de televisión abierta tradicionales, los cuales, viendo la disminución de su audiencia, enfrentan la necesidad de adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores de contenidos actuales, quienes muestran preferencia por las redes y por los nuevos medios (Jenkins, 2008). Asimismo, la audiencia televisiva ya no se conforma en su gran mayoría de consumidores pasivos o meros receptores, sino que exigen contenidos de rápido consumo, inmediatos e interactivos (Albornóz-Falcón & Luján-Escribano, 2020). Además, la competencia en el mercado audiovisual se ha intensificado con la aparición de nuevas empresas y plataformas digitales. Grandes compañías internacionales de *streaming*, como Netflix y Amazon Prime Video, han ingresado en Latinoamérica y también al mercado peruano, ofreciendo contenido original y de calidad (Heredia Ruiz, 2022). Esto ha obligado a los canales de televisión abierta a desarrollar estrategias para competir y retener a su audiencia en un mundo dominado por la tecnología siempre cambiante (Hernández-Pérez & Martínez Díaz, 2016).

El paisaje mediático cambiante está afectando la producción y distribución de contenido gracias a las nuevas tecnologías, en especial los dispositivos móviles, las aplicaciones para estos y las redes sociales. En el mundo, cada vez más, se produce y se consume más contenido del que antes se consumía, y la calidad de este contenido se evalúa y valora de diversas maneras dependiendo del grupo demográfico y sus preferencias por la forma, el tipo de contenido, el tamaño de la pantalla, los estilos de

vida, etcétera. La concentración de productores independientes y empresas productoras que caracterizan el paisaje mediático actual sugiere que es más fácil para algunos crear y distribuir contenido que para otros (Sørensen, 2018). Ahora es más accesible para productores independientes y creadores de contenido peruano llegar a una audiencia más amplia a través de plataformas digitales. Esto ha impulsado la diversificación de la oferta de contenido y ha permitido la aparición de nuevas voces y perspectivas en el mercado audiovisual peruano.

Sin embargo, el impacto de las nuevas tecnologías también ha planteado desafíos para el mercado audiovisual peruano. La piratería y la distribución ilegal de contenido son problemas que afectan a la industria, ya que dificultan la monetización y la protección de los derechos de propiedad intelectual. Además, la infraestructura tecnológica y la brecha digital en algunas áreas del país pueden limitar el acceso de ciertos grupos de la población a las nuevas formas de contenido audiovisual.

### 3 RECOMENDACIONES FINALES

La construcción de un nuevo modelo de evaluación de las estrategias de comunicación de *marketing* deberá incorporar de manera precisa las exigencias del entorno publicitario contemporáneo, cuyos resultados permitirán:

- **Identificar métricas clave.** Que permitan establecer indicadores para evaluar la eficacia publicitaria en el contexto actual. Esto incluirá tanto métricas tradicionales, como el alcance, frecuencia y recuerdo del anuncio, como métricas digitales, como la interacción en redes sociales, el tráfico generado hacia el sitio web y las conversiones.
- **Integrar la interdisciplinariedad.** Dado que la publicidad contemporánea se desarrolla en un entorno interconectado, es esencial integrar perspectivas interdisciplinarias en el nuevo modelo de evaluación. Se considerarán aportes de la psicología del consumidor, la neurociencia, el análisis de *big data*, la inteligencia artificial y otros campos que permitan una comprensión más profunda y precisa del comportamiento del consumidor y la efectividad de la publicidad.
- **Incorporar la narrativa multimedia.** El nuevo modelo de evaluación debe ser flexible y adaptable a los diferentes medios y canales publicitarios utilizados en la actualidad. Esto incluirá la televisión, la radio, la prensa, los medios digitales, la publicidad exterior, entre otros.
- **Analizar datos con enfoques cualitativos y cuantitativos.** Se recopilarán datos relacionados con campañas publicitarias anteriores para su análisis y comparación. Esto permitirá identificar patrones de comportamiento y correlaciones entre variables para desarrollar un modelo predictivo de la eficacia publicitaria.



- **Validación y ajuste.** El nuevo modelo de evaluación será sometido a un proceso de validación y ajuste mediante pruebas piloto con campañas publicitarias reales. Los resultados obtenidos serán comparados con los resultados esperados y se realizarán los ajustes necesarios para garantizar su eficacia y precisión.
- **Exploración de nuevos modelos de financiamiento.** Se investigarán y adoptarán modelos alternativos de financiamiento, como la colaboración con marcas, patrocinios y suscripciones, para lograr una diversificación en las fuentes de ingresos y reducir la dependencia exclusiva de la inversión publicitaria tradicional. Esto facultará a las empresas a adaptarse a un entorno cambiante y competitivo y garantizará la sostenibilidad a largo plazo de sus estrategias de *marketing*.
- **Segmentación y personalización.** Se aprovechará los datos y la tecnología para que las empresas puedan segmentar de manera más precisa a su audiencia y personalizar los mensajes publicitarios para que estos sean más relevantes y efectivos. Esto implicará conocer las preferencias, intereses y comportamientos individuales de los consumidores para la creación de contenido que los impacte, de tal forma que genere una conexión emocional e incremente la efectividad de las campañas publicitarias.
- **Incorporar narrativa multimedia.** Se desarrollará una narrativa atractiva y relevante que se adapte a los diversos medios y canales publicitarios utilizados actualmente, como televisión, radio, prensa, medios digitales y publicidad exterior. Al hacer uso de una narrativa multimedia, las empresas podrán contar historias convincentes que repercutan en la audiencia. Esto les permitirá explorar sus propias experiencias y emociones, así como aumentar la conexión y el compromiso con las marcas.

La implementación de este nuevo modelo de evaluación de la eficacia publicitaria permitirá a las empresas y anunciantes tomar decisiones más informadas y estratégicas en sus campañas publicitarias. Al integrar la interdisciplinariedad y al considerar métricas clave de los diferentes medios, se logrará una comprensión más completa del impacto de la publicidad en la audiencia y se podrán desarrollar estrategias publicitarias más efectivas y centradas en el consumidor. El resultado final será un modelo de evaluación más preciso y actualizado, capaz de medir la efectividad publicitaria en el contexto digital y tradicional, y que sienta las bases para el desarrollo de campañas publicitarias más exitosas y acordes a las necesidades del mercado actual. Con esta propuesta, se busca impulsar el crecimiento y la competitividad de las empresas en el campo de la publicidad, y contribuir al éxito y sostenibilidad de sus estrategias de *marketing* en un entorno publicitario en constante cambio.

## REFERENCIAS

- Albornóz-Falcón, C., & Luján-Escribano, M. (2020). Facebook Live como una nueva forma de consumir noticias. Una mirada al usuario digital peruano. *Correspondencias & Análisis*, (12), 65-85.
- Armstrong, G., Kotler, P., & Harris, L. (2020). *Principles of marketing*. Pearson Education.
- Belch, E. G., & Armstrong, M. (2017). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective*. McGraw-Hill Education.
- Berger, J. A., & Heath, C. (2007). Where consumers diverge from others: Identity signaling and product domains. *Journal of Consumer Research*, 121-134.
- Castelli, A., & Ibañez-García, F. (2022). Capítulo 5. Evolución de la tecnología virtual en televisión y su aplicación a la educación. *Espejo de Monografías de Comunicación Social*, (15), 87-104. <https://doi.org/10.52495/c5.emcs.15.c45>
- Castillo Bernal, A. (2019). *La comunicación integral en un canal de televisión estatal: aplicación de un plan estratégico de comunicaciones para la división de contenidos digitales del canal IPe* [Tesis de maestría]. Repositorio de Tesis PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14830>
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2013). *Emarketing excellence: Planning and optimizing your digital marketing* (4.ª ed.). Routledge.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI]. (2024). *Evolución de la inversión publicitaria en las plataformas tradicionales y digitales. Nivel nacional, 2019-2023* (Market report, 001, marzo). <https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/CPI%20-%20Market%20Report%200001-2024.pdf>
- Franganillo, J. (2022). Contenido generado por inteligencia artificial: oportunidades y amenazas. *Anuario ThinkEPI*, 16(1). <https://doi.org/10.3145/thinkepi.2022.e16a24>
- Gerbner, G., Gross, L., Morgan, M., Signorielli, N., & Shanahan, J. (2002). Growing up with television: Cultivation processes. En J. Bryant & D. Zillmann (Eds.), *Media effects: Advances in theory and research* (2.ª ed., pp. 43-67). Lawrence Erlbaum Associates.
- Godin, S. (2018). *This is marketing: You can't be seen until you learn to see*. Portfolio.
- Heredia Ruiz, V. (2022). Contenido original: la apuesta estratégica de las plataformas de streaming. El caso Netflix en Latinoamérica. *Uru: Revista de Comunicación y Cultura*, (5), 11-30.
- Hernández-Pérez, J., & Martínez Díaz, M. (2016). Nuevos modelos de consumo audiovisual: los efectos del *binge-watching* sobre los jóvenes universitarios. *adComunica*.

*Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, (13), 201-221.

- Ipsos Perú. (2020). *Consumo de medios 2020. Medios digitales vs tradicionales. Optimizador de mix de medios por categorías. Octubre 2020* [Diapositivas de Power Point]. [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-10/propuesta\\_consumo\\_de\\_medios\\_2020.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-10/propuesta_consumo_de_medios_2020.pdf)
- Jenkins, H. (2008). *La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Paidós.
- Junghwan, M., Qi, Z., & Yaxin, L. (2015). The influence of social media engagement on TV program ratings. *IEEE Systems and Information Engineering Design Symposium*, 283-288. doi: 10.1109/SIEDS.2015.7116990.
- Kantar Ibope Media. (2023). *Tv Data. Lima-Peru*.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2019). Digital transformation and disruption: On big data, blockchain, artificial intelligence, and other things. *Business Horizons*, 62(6), 679-681.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management*. Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.
- Marín Pérez, B. (2021). *Streaming: ventajas, desafíos y oportunidades de las radiotelevisiónes para captar audiencias. Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 26(1), 46-65.
- Ortiz Sobrino, M., & Montemayor Ruiz, F. (2016). La producción de contenidos audiovisuales en ultra alta definición (UHD): experiencia inmersiva en el visionado multimedia en pantallas TV y *smartphones*. *Fonseca, Journal of Communication*, (12), 41-57.
- Ramos Navarro, C. A. (2023). *Efectos del streaming (OTT de contenido) sobre los servicios públicos de telecomunicaciones* [Tesis de maestría]. Repositorio de Tesis PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/24820>
- Seminario Campos, A. (2021). Nuevos escenarios de la TV y el contenido audiovisual en Perú y Latinoamérica. *Comunifé*, (21), 25-29.
- Sørensen, I. (2018). Content in context: The impact of mobile media on the British TV industry. *Convergence*, 24(6), 507-522.
- Sundar, S. S. (2008). The MAIN model: A heuristic approach to understanding technology effects on credibility. En M. J. Metzger & A. J. Flanagin (Eds.), *Digital media, youth, and credibility* (pp. 73-100). MIT Press.

- Taco-Loaiza, S. L. (2019). Transformación digital versus transformación de contenidos en la televisión peruana. En Grupo de Estudios sobre a Nova Ecologia dos Meios & Departamento de Ciencias de la Comunicación de la UTPL (Eds.), *2º Congresso Internacional Media Ecology and Image Studies. O protagonismo da narrativa imagética. Memórias* (pp. 1504-1537). Ria Editorial.
- Toussaint, F. (2017). Televisión pública en América Latina: su transición a la era digital. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 62(229), 223-242.

# COMUNICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN REDES SOCIALES Y SU RELACIÓN CON LA REPUTACIÓN CORPORATIVA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HIDROCARBUROS EN LA REGIÓN LORETO, 2022\*

CARLA MILAGROS SANTA CRUZ SANDOVAL\*\*  
PetroPerú

JOSÉ MANUEL BALTA VELARDE\*\*\*  
Forest Stewardship Council

Recibido: 13 de agosto del 2024 / Aceptado: 14 de octubre del 2024

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2024.n2.7491>

**RESUMEN.** La presente investigación tiene como objetivo principal determinar cuál es la relación entre la comunicación de la responsabilidad social corporativa (RSC) en redes sociales y la reputación corporativa de las empresas del sector hidrocarburos que operaron en la región Loreto el año 2022. En tal sentido, luego de revisar la bibliografía necesaria, se diseñó un cuestionario con base en las variables de las dimensiones de la comunicación de la RSC en redes sociales y de la reputación corporativa. El trabajo de campo incluyó entrevistas a especialistas en comunicación, así como encuestas a los trabajadores de las empresas de hidrocarburos. Los resultados obtenidos mostraron que la comunicación de la responsabilidad social corporativa en redes sociales y las cuatro dimensiones seleccionadas (diálogo entre las empresas y grupos de interés, credibilidad y legitimidad, aumento del *engagement*, *marketing* y *marketing* social) realizadas por las empresas, contribuyeron positivamente a la reputación de las organizaciones.

**PALABRAS CLAVE:** comunicación corporativa / comunicación estratégica / responsabilidad social corporativa / redes sociales / reputación corporativa

---

\* Este artículo se ha publicado anteriormente en el Repositorio de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (<http://hdl.handle.net/10757/673536>).

\*\* Magíster en Dirección de Comunicación Empresarial. Código ORCID: <http://orcid.org/0009-0006-8505-7058>. Correo electrónico: [csantacruz09@gmail.com](mailto:csantacruz09@gmail.com)

\*\*\* Magíster en Dirección de Comunicación Empresarial. Código ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3592-0937>. Correo electrónico: [jmbalta@gmail.com](mailto:jmbalta@gmail.com)

## COMMUNICATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN SOCIAL NETWORKS AND ITS RELATIONSHIP WITH THE CORPORATE REPUTATION OF COMPANIES IN THE HYDROCARBON SECTOR IN THE LORETO REGION, 2022

**ABSTRACT.** The objective of this research is to determine the relationship between corporate social responsibility (CSR) communication in social networks and the corporate reputation of companies in the hydrocarbon sector operating in the Loreto region in 2022.

To this end, the available literature was reviewed, and a questionnaire was designed based on the dimensions of CSR communication in social networks and the dimensions of corporate reputation. The fieldwork included interviews with communication experts and surveys of oil companies' employees. The results showed that CSR communication in social media and its four dimensions (dialogue between companies and stakeholders, credibility and legitimacy, increased engagement, marketing, and social marketing) carried out by the companies, contributed positively to the reputation of the organizations.

**KEYWORDS:** corporate communication / strategic communication / corporate social responsibility / social networks / corporate reputation

## COMUNICAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS REDES SOCIAIS E SUA RELAÇÃO COM A REPUTAÇÃO CORPORATIVA DAS EMPRESAS DO SECTOR DOS HIDROCARBONETOS NA REGIÃO DE LORETO, 2022

**RESUMO.** O principal objetivo desta pesquisa é determinar a relação entre a comunicação da responsabilidade social corporativa (RSC) nas redes sociais e a reputação corporativa das empresas do setor de hidrocarbonetos que operam na região de Loreto, ano de 2022. Nesse sentido, após a revisão da literatura necessária, foi elaborado um questionário com base nas variáveis das dimensões da comunicação da RSE nas redes sociais e nas dimensões da reputação corporativa. O trabalho de campo incluiu entrevistas com especialistas em comunicação, bem como inquéritos a funcionários de empresas de hidrocarbonetos. Os resultados obtidos mostraram que a comunicação da RSE nas redes sociais e as quatro dimensões selecionadas (diálogo entre as empresas e as partes interessadas, credibilidade e legitimidade, maior envolvimento, marketing e marketing social) levadas a cabo pelas empresas contribuíram positivamente para a reputação das organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação empresarial / comunicação estratégica / responsabilidade social das empresas / redes sociais / reputação empresarial

## 1. INTRODUCCIÓN

La historia del petróleo en nuestro país tuvo sus inicios hace más de diez siglos, cuando los antiguos peruanos comenzaron a utilizar este recurso que encontraron a su alcance en afloramientos o depósitos exteriores. Con el paso del tiempo y el acceso a nuevas tecnologías, el proceso de extracción petrolífera ha ido evolucionando en el territorio nacional.

Gestión (2020) señala que la industria de los hidrocarburos representa cerca del 3 % del producto bruto interno de nuestro país y desde el 2008 su aporte alcanzó cerca de US\$ 58 300 millones. Asimismo, las inversiones realizadas en la industria de los hidrocarburos ascienden a US\$ 16 040 millones en el período 2000-2018.

Actualmente, la mayoría de las cuencas sedimentarias con potencial de hidrocarburos se ubican en la selva (Perupetro, s/f), lo que representa un desafío: tanto para la extracción como para su transporte hasta la costa para su posterior procesamiento. Al tratarse de una industria extractiva como la minería, existen varios grupos y actores con diferentes grados de interés en las operaciones, vigilantes de las actividades de las empresas presentes en estas áreas de la selva y en las de su posterior transporte hacia otras regiones. Cuando no hay una solución, estos se convierten en conflictos socioambientales.

La Defensoría del Pueblo (2022) en un informe defensorial daba cuenta de 211 conflictos sociales, siendo la región Loreto la que registra el mayor número con 29 casos. Coincidentemente, es allí donde se encuentran la mayoría de los lotes petroleros y el tramo I del oleoducto Norperuano, infraestructura que transporta la producción petrolera a través de sus 1106 kilómetros. Posteriormente, las paralizaciones por conflictos socioambientales han sido un factor determinante en la firma de nuevos contratos de exploración y explotación, así como el abandono de algunas operaciones, afectando al sector y privando a las regiones de recursos.

En este escenario, la comunicación, reputación y responsabilidad social corporativa desempeñan un rol importante para garantizar la continuidad de aquellas empresas que se mantienen operando en Loreto. Para Costa (2012), la reputación corporativa se basa en la confianza asociada a la solvencia financiera y ética. Asimismo, se traduce en la forma como los *stakeholders* pueden reconocer a la institución y la valoran. Tal como señalan Buitrago (2021) y Pino (2021), la gestión estratégica de las comunicaciones, así como las labores de responsabilidad social corporativa, son esenciales para mantener una consistente reputación corporativa y, con ello, contribuir a la sostenibilidad del negocio.

Asimismo, Casado y Cuadrado (2014) indicaron que los desafíos reputacionales han ido en aumento para las empresas debido al desarrollo de las nuevas tecnologías, especialmente las redes sociales y la inmediatez de la comunicación. Se han ampliado

exponencialmente el número de plataformas y formatos disponibles para que las audiencias conozcan acerca de las operaciones, la gestión social corporativa y las actividades de las empresas, generándose canales directos de interacción que antes no existían y que permiten una reacción, aclaración o una posible medida correctiva de parte de la compañía, cuando corresponde.

Conscientes de esta realidad, la investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre la comunicación de la responsabilidad social en redes sociales y la reputación corporativa de las empresas del sector hidrocarburos que operan en la región Loreto durante el año 2022.

De igual forma, tuvo como objetivos específicos (1) determinar la relación entre el diálogo de las empresas y sus grupos de interés en redes sociales y la reputación corporativa de las empresas del sector hidrocarburos que operan en la región Loreto, (2) determinar la relación entre la credibilidad y legitimidad en redes sociales y la reputación corporativa de las empresas del sector hidrocarburos que operan en la región Loreto, (3) determinar la relación entre el aumento del *engagement* en redes sociales y la reputación corporativa de las empresas del sector hidrocarburos que operan en la región Loreto, y (4) determinar la relación entre el *marketing* y *marketing* social en redes sociales y la reputación corporativa de las empresas del sector hidrocarburos que operan en la región Loreto.

### 1.1 Hipótesis general

La comunicación de la responsabilidad social corporativa en redes sociales tiene relación con la reputación corporativa de las empresas del sector hidrocarburos en la región Loreto durante el 2022.

### 1.2 Hipótesis específicas

1. El diálogo entre las empresas y los grupos de interés en redes sociales tiene relación con la reputación corporativa de las empresas del sector hidrocarburos en la región Loreto durante el 2022.
2. La credibilidad y legitimidad en redes sociales tiene relación con la reputación corporativa de las empresas del sector hidrocarburos en la región Loreto durante el 2022.
3. El aumento del *engagement* en redes sociales tiene relación con la reputación corporativa de las empresas del sector hidrocarburos en la región Loreto durante el 2022.
4. El *marketing* y *marketing* social en redes sociales tiene relación con la reputación corporativa de las empresas del sector hidrocarburos en la región Loreto durante el 2022.



### 1.3 Antecedentes

Capriotti y Zeler (2018) desarrollaron una investigación que tuvo como finalidad analizar la comunicación de las empresas latinoamericanas en la red social Facebook y compararlas con las empresas transnacionales. La metodología que se utilizó en la investigación se basó en un análisis comparativo, para lo cual se seleccionaron a las empresas que son referentes en reputación corporativa en el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco), así como las que pertenecen a países con mayor producto bruto interno (PBI).

Las empresas globales fueron seleccionadas a través del *ranking* global RepTrak 100 del Reputation Institute. Los autores concluyeron que, tanto las empresas de América Latina como las globales, relevan mayormente la comunicación de su estrategia de negocios o comercial y en menor medida los temas de responsabilidad social, siendo las de América Latina las que lo difunden en un porcentaje mayor que las globales. En ese sentido, como aporte a esta investigación se identifica que en América Latina ya habría una relación entre la comunicación de las actividades de gestión social y la reputación.

De la misma manera, Buitrago (2021) realizó un estudio cuyo objetivo fue analizar la comunicación que las empresas grandes y medianas realizan en sus portales y redes sociales sobre las actividades de responsabilidad empresarial. La metodología usada fue un análisis cualitativo. El autor concluyó que son las empresas grandes de esa región (Colombia) las que realizan mayor comunicación de sus actividades de responsabilidad social. Sin embargo, el porcentaje de esa temática es baja aún, sobre todo si se considera que las empresas extractivas son las que principalmente deberían hacer mayor difusión de su desempeño social y ambiental, componentes de las líneas de acción de responsabilidad social corporativa. En tal sentido, el estudio nos brinda resultados relevantes sobre la comunicación de la responsabilidad social y cómo las empresas más grandes presentan oportunidades de mejora, lo que sirve de base para el desarrollo de este trabajo.

Asimismo, Zeler (2020) desarrolló una investigación cuyo objetivo fue evaluar la actitud interactiva y el nivel de diálogo de las empresas de Colombia en Facebook. La autora realizó un análisis cuantitativo para el cual seleccionó a las treinta empresas líderes de acuerdo con el *ranking* de Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco) de los últimos cuatro años, para evaluar si a través de sus *fanpage* desarrollan estrategias de comunicación con sus distintos públicos para mejorar su interacción y su negociación, evaluando tanto la presencia activa como la actitud interactiva. La autora concluyó que las empresas analizadas no realizan una comunicación interactiva sino monologal y unidireccional. Se ha identificado que las empresas utilizan el canal social principalmente para obtener visibilidad, a pesar de que la red social Facebook es una herramienta que permite la interacción y el diálogo. Por ello, consideramos relevante

realizar la presente investigación, dado que se identifican oportunidades de mejora en estudios realizados en otros países.

Por otra parte, Hugo Cárdenas et al. (2020) desarrollan un análisis sobre el efecto de las redes sociales en la gestión empresarial. Su objetivo fue analizar la relevancia que hoy en día han cobrado estas herramientas para el posicionamiento institucional y como herramientas de gestión. La metodología incluyó los análisis relacionados a los impactos positivos de las redes sociales (publicados en diversa bibliografía, estudios, artículos, entre otros documentos científicos), incluyendo el relacionado con un mejor desempeño de las instituciones en su gestión interna: por la relación con sus trabajadores y, a nivel externo, con sus clientes. Los autores concluyeron que usar estas herramientas digitales para las empresas es una necesidad imperante, más aún por su disponibilidad y accesibilidad hoy en día. De igual manera, son vitales para el posicionamiento de las empresas en su mercado objetivo. En tal sentido, se obtienen resultados que orientan a las empresas a relevar la contribución de las redes sociales en su posicionamiento, lo que también debe ser valorado en nuestro país y aporta en el desarrollo de esta investigación.

Ortiz Rodríguez (2020) también desarrolló una investigación que evaluó la reputación digital de organizaciones privadas y del tercer sector de México y España. Su trabajo tuvo como objetivo realizar un análisis comparativo cuantitativo de la red social Facebook de doscientas empresas en diversos factores, tales como notoriedad, sentimiento de la conversación, actitud en el entorno digital, presencia e interacción obtenida y la comparación de la gestión de comunicación de ambos sectores y países. El análisis pretendió determinar la mejor gestión y su impacto en la reputación corporativa, seleccionando —a través de diversos *rankings*— las organizaciones a evaluar. Para ello utilizó la metodología de evaluación de reputación digital empleada por Merco. El autor concluyó que las empresas, a pesar de tener un desempeño eficiente, tienen oportunidades de mejora en la gestión de reputación digital y pudo contribuir, a través de evidencia empírica, a entender los conceptos diferenciados de reputación digital y reputación corporativa. Por ello, se fortalece la relación entre comunicación en redes sociales y reputación corporativa, siendo de interés continuar con las investigaciones afines a tales conceptos, contribuyendo en tal sentido al desarrollo de este trabajo.

De la misma manera, Laveglia y García (2018) analizaron cómo repercuten estas nuevas formas de comunicación digital en la administración de los riesgos reputacionales de las empresas. Para ello, su investigación tuvo como finalidad abordar qué significa hoy en día la reputación, el capital reputacional y la gestión de marcas. De igual forma, analizaron la manera en que las empresas se han venido desempeñando en el proceso de participación en la web 2.0 y los procesos que podrían ser implementados para afrontar el riesgo reputacional y el relacionamiento con los *stakeholders*. Los autores

concluyeron que las empresas y su sostenibilidad están determinadas por la manera en que establezcan relaciones con toda su red de grupos de interés, incorporen la evaluación de factores de riesgo en su gestión reputacional y replanteen la forma de construir sus marcas. Nuevamente se cuenta con información que fortalecería la vinculación de la comunicación en plataformas digitales y la reputación de las empresas, lo que contribuye a definir las hipótesis de la presente investigación.

Humala y Humala (2020) elaboraron un artículo cuyo objetivo fue analizar la responsabilidad social y los factores clave que impactan en la reputación corporativa de las empresas de Cuenca, en Ecuador, principalmente desde el enfoque de sus trabajadores y la comunidad. Para establecer los niveles de responsabilidad social se realizó un análisis cuantitativo a través de la elaboración de una encuesta dirigida a veinte empresas. La encuesta incluyó componentes de tipo laboral, comunitario, medioambiental, ético y financiero. Los autores concluyeron que hay una confusión conceptual entre la filantropía y la gestión de la responsabilidad social corporativa en la visión de las instituciones cuencanas. De igual forma, no hay una comunicación adecuada de los programas que desarrollan, siendo necesario afianzar el conocimiento y potenciar sus programas de responsabilidad social. Así, se identifica la necesidad de exponer la contribución de la política de RSC de las empresas y su relación con el fortalecimiento de su reputación, lo que contribuye con el marco del planteamiento del problema de esta investigación.

Barja et al. (2018) investigaron las redes sociales (en especial Facebook y Twitter) de la Sociedad Nacional de Pesquería. El objetivo fue determinar si contenían *insights* relevantes que fortalecieran y optimizaran su reputación corporativa, activo intangible de vital importancia para las instituciones. Para tal fin, a través de la técnica de recolección de datos, se analizó la conversación en 260 comentarios de las redes en mención en el período abril-julio 2018. La herramienta utilizada fue la de monitorización Quantico trends®, de la empresa Quantico. La metodología utilizada fue mixta. Los autores concluyeron que las redes sociales son un factor que puede contribuir a fortalecer la reputación de las instituciones y, por ende, tales redes pueden ser utilizadas como fuentes de *insights* para ello. En tal sentido, con este aporte se considera importante realizar una investigación similar en un sector tan relevante como el de hidrocarburos en el Perú.

Ortega (2019), por su parte, se planteó como objetivo investigar el vínculo existente entre las labores de responsabilidad social y la formación de la reputación empresarial, analizando el caso de la empresa privada Latam Airlines y considerando que estas acciones serían una contribución a la formación de una sólida reputación. Para ello, el autor utilizó una metodología cualitativa, a través de entrevistas en profundidad a los principales ejecutivos de la empresa, encuestas y análisis de su comunicación

en las plataformas digitales. Ortega concluyó que las acciones de responsabilidad social corporativa no tienen un aporte significativo en la construcción de la reputación corporativa positiva, dado que sus partes interesadas están enfocadas en el servicio que brinda la compañía, situación en la que, por el contrario, se identificaron percepciones negativas. Por ello, con esta contribución, el presente estudio contempla la composición de este intangible en diversas dimensiones, distinguiendo sus principales audiencias.

De igual forma, Pino (2021), en su investigación para obtener el doctorado en administración, se propuso analizar en qué medida la gestión de responsabilidad social corporativa que desarrollan las empresas mineras del sur del Perú contribuye positivamente en el fortalecimiento de su reputación corporativa con las comunidades aledañas en el periodo de octubre 2019 a junio 2020. La metodología que utilizó esta investigación fue mixta e incluyó entrevistas, encuestas, recolección y análisis de datos. El autor concluyó que las dimensiones de la responsabilidad social corporativa impactan en el fortalecimiento de la reputación corporativa de las empresas. También concluyó que las dimensiones estudiadas poseen atributos que influyen en la población mayor de 18 años que habita en las zonas geográficas analizadas (Moquegua, Arequipa y Tacna). Aquí observamos resultados del sector extractivo que muestran una asociación entre el comportamiento de las empresas en sus acciones sociales y la reputación corporativa, lo que afianza la necesidad de continuar investigando en torno a tales componentes y el objetivo de este trabajo.

#### **1.4 Marco teórico**

##### **Comunicación corporativa estratégica**

La definición de la comunicación corporativa recorre un largo camino desde 1920 hasta la década de los noventa, cuando se comienza a consolidar con algunos elementos comunes. Una de las definiciones señala que se trata de una visión integral generada por una compañía o institución con la meta de transmitir información relevante a sus audiencias prioritarias (Blauw, 1994, como se cita en Mantilla, 2016).

De acuerdo con Aced (2013), la comunicación corporativa es la que produce una institución o empresa con el objetivo de crear y fortalecer (con sus audiencias) relaciones de confianza y de intereses comunes basadas en la persuasión. La finalidad es mostrar a la institución y formar una imagen positiva de ella entre sus grupos de interés; es decir, gestiona la reputación de las organizaciones.

Preciado et al. (2013) señalan que la comunicación utiliza signos orales o no verbales para producir un intercambio de diversas formas (palabras, ideas, puntos de vista, información, instrucciones o sentidos). En el caso de las organizaciones, el proceso de comunicar puede tener un propósito productivo, económico, social, político, o pueden

confluir todos a la vez. En ese sentido, los autores opinan que la comunicación de este tipo debe:

- Ser circulada, dado que la información es cambiante, se mueve y se transforma.
- Generar conexiones entre las personas, lo que va a permitir formar grupos que tengan los mismos intereses.
- Generar adhesión, ya que los individuos se pueden reconocer como grupo al compartir fines, intereses y valores.
- Generar cambios, brindando información con sustento a los diferentes públicos.
- Ser política, porque ejerce presión a través de la información, lo cual puede influir en diversas tomas de decisiones.
- Generar mensajes diferenciados que distinguen a una institución en particular, productos o líderes de las empresas.

La comunicación cumple un rol clave dentro de las organizaciones, integrando bajo un paraguas holístico diversas especialidades, tales como el diseño, la publicidad, la gestión de crisis, el relacionamiento con la prensa, la comunicación interna, la relación con los inversionistas, entre otras (Cornelissen, 2014, como se cita en Mantilla, 2016).

Costa-Sánchez y Martínez Costa (2018) consideran que la actual demanda de la transparencia y honestidad representa una oportunidad, puesto que, al haber una menor confianza, se requieren referentes creíbles que marquen la ruta a seguir. Ante este contexto, las empresas deben adaptarse y estar dispuestas a oír a sus audiencias, generar contenidos con una narrativa *ad hoc* y utilizar las plataformas más eficientes para ese fin.

Para Gutiérrez (2014), las instituciones o empresas creen necesario emprender acciones que permitan entablar lazos más eficientes con sus principales audiencias y atender sus demandas informativas para contribuir a la transparencia de sus procesos, así como a la toma de decisiones y a la generación de confianza, altamente prioritaria para la operatividad de las empresas. El mismo autor también señala que la formación de relaciones de confianza puede encontrar su base en cuatro fuentes: 1) cómo se define la institución, 2) el nivel de eficacia o competencia, 3) identificar los elementos que podrían influir en la decisión del público de confiar y 4) la capacidad comunicativa para ayudar a inspirar confianza en la institución.

Siendo esta fuente un intangible volátil, las organizaciones deben prestar atención a gestionar la comunicación de una forma estratégica. En tal sentido, Gutiérrez (2014) considera que, al entender la comunicación de esa forma, se contribuye a conseguir un enfoque general de las necesidades y reacciones que se pueden esperar de los grupos de interés.

De acuerdo con Túñez López y Costa-Sánchez (2014), el no contar con un plan de comunicación equivale a perder la oportunidad de gestionar los mensajes dentro y fuera de la institución. Tanto la falta de información como la carencia de una estrategia afectan las decisiones y la orientación hacia las metas de posicionamiento e imagen ante la sociedad.

### Redes sociales

De acuerdo con Celaya (2011) las redes sociales son espacios que permiten que las personas publiquen y compartan no solo información personal y profesional con sus conocidos, sino también con desconocidos. La red social involucra la interacción entre varios usuarios de un medio digital en base a afinidades, ideas, intereses o porque son amigos en el mundo real. Es la comunicación bidireccional entre individuos u organizaciones las que posibilitan la existencia de dichas redes (Marketing Digital desde 0, 2013, como se cita en Ortiz y Prieto, 2017). Por su parte, Navío-Navarro (2021), indica que, de acuerdo con los estudios realizados en el año 2020, la penetración del uso de las redes sociales por parte de la humanidad es equivalente al 49 %, con un crecimiento del 10 % cada doce meses.

Matassi y Boczkowski (2020) señalan que las plataformas digitales son muy utilizadas por los países de Latinoamérica. El 26 % de los países que conforman dicha región tiene una penetración de redes sociales de más del 70 %. Entre esos países podemos encontrar a Chile, Argentina, Ecuador, Costa Rica, Uruguay y Perú, Asimismo, alrededor de un 52 % tiene un alcance que supera el 50 % y puede alcanzar hasta el 69 %, siendo Bolivia, Brasil, Colombia, México, Panamá, Paraguay, Portugal y República Dominicana, entre otros, los que se encuentran en ese grupo. De acuerdo con Hütt (2012), el internet ha facilitado la creación de muchos espacios e interacción virtual y se ha constituido en una forma de interactuar en un espacio virtual muy utilizado por diversos usuarios a nivel mundial. En tal sentido, de acuerdo con Celaya (2011), las experiencias de los usuarios más jóvenes en la web de las empresas son relevantes.

El *engagement* es la reacción de los cibernautas frente a una forma de interactuar de la marca que genera su atención, respondiendo a una motivación específica (Jaques, 1996, como se cita en Valerio et al., 2014) Asimismo, el *engagement* generado en las redes sociales se produce principalmente como resultado de la información que publican los propios usuarios. En tal sentido, va a depender de distintos desencadenantes, como los contenidos que son publicados, los formatos en que se realizan las publicaciones y la oportunidad de la publicación (Cvijikj & Michahelles, 2013, como se cita en Valerio et al., 2014).

De igual forma, los autores señalan que el *engagement* en una red social podría calcularse sobre la base de las siguientes premisas: (1) las publicaciones propiamente

dichas, (2) los comentarios que genera el administrador, (3) la cantidad de *likes* (Me gusta) que puede generar esa publicación y (4) las que son compartidas.

### **Responsabilidad social corporativa y comunicación**

El *Libro verde* de la Comisión Europea (2002) señala que los conceptos mayormente utilizados relativos a la RSC se refieren a la voluntad de las instituciones por integrarse al proceso de reducción de brechas sociales y ambientales en las actividades relacionadas a su actuar comercial, a través de la interacción que genera con sus partes interesadas.

El World Business Council for Sustainable Development (2016), en donde se encuentran las empresas más importantes a nivel global, ha descrito la RSC considerándola como una contribución empresarial al crecimiento continuo en materia económica, todo ello vinculado a un trabajo directo con sus grupos de interés, impactando en su calidad de vida.

Goñi et al. (2011) señalan que, a la fecha, la definición de la responsabilidad social corporativa tiene mucha relevancia en la literatura empresarial. Esta se ha desarrollado con metodologías y procesos prácticos, de la mano de especialistas en gestión empresarial y estratégica, pero los estudios empíricos aún no cobran la relevancia suficiente en torno a sus conclusiones. De igual manera, señalan los autores que son pocas las décadas desde que se cuenta con la aceptación por parte de las empresas de la importancia de la responsabilidad social corporativa, dado que fueron testigos de cómo existía una relación entre sus operaciones y el ambiente, así como de sus procesos y la población aledaña. Igualmente, la importancia y el poder que tiene la ciudadanía para hacer visibles sus derechos y hacer que se respeten.

Goñi et al. (2011) indican que en el Perú se pueden encontrar los primeros conceptos e ideas respecto de la gestión de RSC a inicios de los años noventa. Pero estos han ido evolucionando, tanto en sus cuestiones de forma —aquellas relacionadas a la ejecución de los planes o programas— como en las de forma, vinculadas a las políticas y compromisos éticos que establecen las instituciones.

De acuerdo con García (2019), para organizar la comunicación con los *stakeholders* se necesita un diálogo transparente y fluido que tiene como objetivo incrementar el valor reputacional, no siendo un proceso fácil, dada la diversidad de intereses de estos grupos. En ese sentido, señala el autor, vemos que hoy en día las redes sociales son un nuevo soporte, capaz de dar visibilidad a las empresas. No obstante, tienen diferentes características y por ello es importante adaptar los mensajes al canal elegido.

Luego de una investigación de diversos análisis relacionados a cómo las empresas gestionan sus redes sociales, Monfort y Mas Iglesias (2021) señalan que son cuatro las dimensiones en las que confluyen las oportunidades de comunicar las acciones de la

responsabilidad social de las empresas en redes sociales: (1) diálogo entre empresas y grupos de interés, (2) credibilidad y legitimidad, (3) aumento de *engagement*, (4) *marketing* y *marketing* social.

### **Reputación corporativa**

Para Costa (2012), la reputación corporativa se basa en la confianza asociada a la solvencia financiera y ética. Asimismo, se traduce en la forma en la que los *stakeholders* reconocen a la institución y la valoran, basándose sobre todo en cinco aspectos relacionados a su accionar y su comportamiento ético 1) la gobernanza de la organización, 2) cultura y bienestar organizacionales, 3) responsabilidad social y valores, 4) calidad de sus productos y servicios y 5) conducta global de la empresa.

Por otro lado, la reputación corporativa es entendida como la percepción generada a partir del accionar acumulado de la organización y la perspectiva de logros futuros, de acuerdo con alguna comparación específica o estándar establecido (Walker, 2010, como se cita en Restrepo, 2013). Mientras que Casado y Cuadrado (2014) mencionan que se ha convertido en un intangible de mucha importancia para las organizaciones, brindándole una ventaja diferencial sobre la competencia, así como diversos beneficios.

Asimismo, las siete dimensiones de la reputación corporativa son: (1) oferta y producto, (2) innovación, (3) trabajo, (4) integridad, (5) ciudadanía, (6) liderazgo y (7) finanzas (según Riel y Fombrun, 2007, y Carreras et al., 2013, tal como se citan en Casado y Cuadrado, 2014). Casado y Cuadrado (2014) también señalan que la reputación corporativa se forma partiendo de experiencias personales de comunicación de la organización en todos sus aspectos y de la impresión de otras audiencias que tienen impacto en la organización. Eyzaguirre y Sierra Caballero (2020), por su parte, consideran que el uso de las herramientas digitales impacta en las formas que tenemos de relacionarnos a nivel político, social y económico, , así como en el entendimiento de nuestras similitudes y diferencias en los distintos grupos sociales.

## **2. METODOLOGÍA**

La investigación es de carácter descriptivo, exploratoria y correlacional y presenta un diseño transversal no experimental. De igual forma, adopta un enfoque mixto que combina técnicas cualitativas y cuantitativas, para analizar las variables referidas a la comunicación en redes sociales de la RSC y a la reputación corporativa.

Se realizarán entrevistas en profundidad estructuradas, para lo cual se ha desarrollado un cuestionario que integra las variables mencionadas en el párrafo anterior, integradas en quince preguntas. La estructura de las entrevistas tiene en cuenta las dimensiones de la responsabilidad social corporativa y la reputación corporativa



definidas en nuestro trabajo de investigación. La recopilación de datos de fuentes primarias se llevará a cabo durante los trabajos de campo.

En nuestra investigación la población cualitativa se compone de todos los profesionales que tienen un amplio conocimiento de las cuestiones de responsabilidad social empresarial, comunicación en redes sociales y reputación, que son las variables de estudio. De acuerdo con ello, para el presente estudio se convocó a tres profesionales de reconocido prestigio, conocimiento y experiencia en los temas de responsabilidad social corporativa, reputación y comunicación en redes sociales. Como instrumento cuantitativo de nuestra investigación, se utilizó la encuesta conformada por 51 afirmaciones, las medidas correspondientes a la escala Likert.

En Loreto existen tres empresas a cargo de operaciones de transporte, producción y administración de hidrocarburos. Las empresas que se han identificado, de acuerdo con Perupetro, son Petrotal y Petroperú. Asimismo, el Lote 8 en el periodo de la investigación se encontraba bajo la administración de Perupetro y la empresa Perenco no se encuentra produciendo en el Lote que opera (67). Por tal motivo, hemos seleccionado a las empresas Petroperú, operador del oleoducto Norperuano y el Lote 192, Petrotal operador del Lote 95 y Perupetro, empresa a cargo de la administración de los contratos referidos al petróleo.

La población cuantitativa considerada para la presente investigación estuvo conformada por 57 personas (hombres y mujeres) que laboran en las empresas del sector hidrocarburos que funcionan en la región de Loreto y tienen relación con la comunicación, reputación corporativa y responsabilidad social corporativa. Esta data se obtuvo a través de indagaciones realizadas con las propias empresas.

Cabe recordar que, para la investigación cuantitativa se identificaron dos variables. La primera, mencionada por los autores Monfort y Mas Iglesias (2021), es la de comunicación de la responsabilidad social corporativa en redes sociales (véase la Tabla 1), la cual está compuesta, a su vez, por cuatro dimensiones: (1) diálogo entre las empresas y sus grupos de interés, (2) credibilidad y legitimidad, (3) compromiso y (4) *marketing* y *marketing* social. Asimismo, cada dimensión tiene una cantidad determinada de ítems, los cuales fueron adaptados a modo de preguntas para las encuestas.

La segunda variable, mencionada por Riel y Fombrun (2007) y Carreras et al. (2013) (tal como se cita en Casado y Cuadrado, 2014), es la de reputación corporativa (véase la Tabla 2). Esta variable está compuesta por siete dimensiones: (1) Oferta de productos y servicios, (2) Innovación, (3) Entorno de trabajo, (4) Integridad, (5) Ciudadanía, (6) Liderazgo y (7) Finanzas. Asimismo, cada dimensión tiene ítems, los cuales fueron adaptados a modo de preguntas para las encuestas. La matriz de operacionalización para cada variable se puede observar en las tablas 1 y 2.

**Tabla 1**  
Variable 1: dimensiones de la comunicación de la RSC

Variable	Dimensión de la RSC	Ítems	Escala
Comunicación de la RSC en redes sociales	Diálogo entre las empresas y sus grupos de interés	La participación en redes sociales ayuda a mejorar la RSC	1) Totalmente en desacuerdo 2) En desacuerdo 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo
		La participación en redes sociales ayuda a mejorar el diálogo con sus grupos de interés	
		El uso de las redes sociales favorece la comunicación con los grupos de interés	
	Credibilidad y legitimidad	El contenido en redes sociales mejora la credibilidad	
		El contenido en redes sociales mejora la legitimidad	
		Tener redes sociales obliga a las empresas a desarrollar una mejor política de RSC que su competencia	
	Compromiso	Tener redes sociales controla las expectativas de transparencia de los grupos de interés	
		Tener redes sociales controla las expectativas de responsabilidad de los grupos de interés	
		El carácter aspiracional del mensaje, así como la frecuencia en las publicaciones de RSC, aumentan el alcance y recomendación de los usuarios	
		Posibilitar comentarios mejora la comunicación y la actitud de los individuos hacia las políticas de sostenibilidad de la empresa	
Marketing y Marketing social	El sector de actividad en el que opera la compañía influye en el interés generado por el contenido de RSC comunicado		
	La narrativa transmedia ayuda a provocar reacciones emocionales positivas		
	Los usuarios prefieren formatos atractivos como las infografías		
		Las conversaciones de usuarios sobre las actividades de RSC impactan positivamente en la percepción de los grupos de interés	
		Los mensajes de RSC percibidos como relevantes tienen un impacto positivo en la confianza de los grupos de interés	
		Los influencers son esenciales para promover el reconocimiento de la marca	

**Tabla 2***Variable 2: dimensiones de la reputación corporativa*

Variable	Dimensión de la RC	Ítems	Escala
Reputación corporativa	Oferta de productos y servicios	La empresa ofrece productos confiables	1) Totalmente en desacuerdo 2) En desacuerdo 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo
		La empresa ofrece productos de buena calidad	
		La empresa tiene una estabilidad económica como resultado de su negocio	
		La empresa analiza constantemente a la competencia	
		La empresa evalúa permanentemente las necesidades de sus clientes	
	Innovación	La empresa ha innovado sus procesos relacionados a la producción de hidrocarburos	
		La empresa se adapta a los cambios tecnológicos	
	Entorno de trabajo	La empresa cuenta con un área a cargo de los procesos de innovación	
		La empresa tiene identificados sus proyectos de innovación	
		Se enfatiza desde la dirección la necesidad de innovar los procesos	
Integridad	La empresa brinda oportunidades laborales a las comunidades de su entorno		
	La empresa prioriza la capacitación de sus colaboradores		
	La empresa promueve un programa de mejora de clima y cultura laboral		
	La empresa promueve la equidad de género y la lucha contra el hostigamiento sexual		
	La empresa respeta los derechos laborales de sus colaboradores		

*(continúa)*

<i>(continuación)</i>		Ítems	Escala
Variable	Dimensión de la RC		
Reputación corporativa	Ciudadanía	La empresa tiene canales de diálogo abiertos con las comunidades de su entorno	1) Totalmente en desacuerdo 2) En desacuerdo 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo
		La empresa realiza un voluntariado corporativo de apoyo a los proyectos sociales	
		La empresa participa a las comunidades de sus decisiones empresariales de alto impacto	
		La empresa gestiona un diálogo intercultural con las comunidades nativas	
		La empresa integra a su estrategia la contribución voluntaria a proyectos sociales	
	Liderazgo	La empresa ejerce un liderazgo en su sector	
Finanzas	Finanzas	Los directivos lideran la gestión de la empresa	
		Los directivos establecen relaciones con sus principales grupos de interés	
		La dirección de la empresa es reconocida por sus grupos de interés	
		Los directivos de la empresa tienen una imagen y trayectoria adecuada	
		La empresa obtiene resultados positivos en su gestión	
		La empresa presenta sus resultados oportunamente y los explica de manera transparente	
		La empresa transparente sus decisiones de inversión	
		La empresa cumple sus compromisos financieros	
		La empresa tiene una política de información al inversionista	

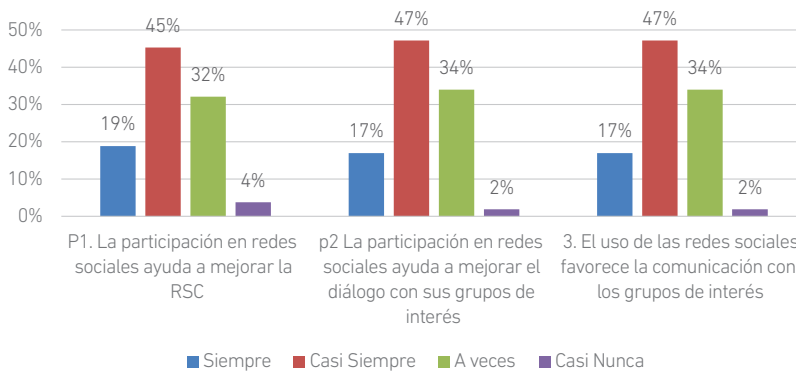
### 3. RESULTADOS

A continuación, se presentarán las figuras que representan la frecuencia de respuestas en la escala de Likert por cada una de las dimensiones, de acuerdo con las dos variables identificadas:

#### 3.1 Comunicación de la RSC en redes sociales

**Figura 1**

*Frecuencia de respuestas en escala de Likert. Resultados en la dimensión Diálogo entre empresas y sus grupos de interés*



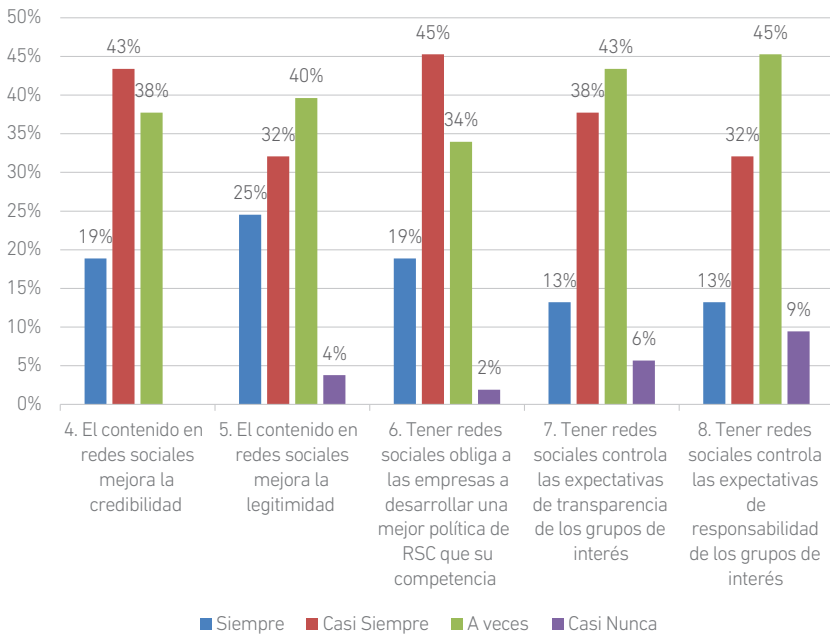
#### Interpretación

La percepción es favorable a nivel global. Como observamos en la Figura 1, el 64 % señala que la RSC mejora con la participación en plataformas digitales. De igual manera, se puede apreciar en esta figura que el 64 % considera que contribuye al diálogo con sus *stakeholders* y, finalmente, el 64 % considera que el uso de las redes sociales favorece la comunicación con los grupos de interés.

En contraste, en esta dimensión encontramos que un 4 % no considera que la participación en redes sociales ayude a fortalecer la RSC, un 2 % menciona que tampoco contribuye al diálogo y 2 % indica que el uso de las redes sociales no favorece la comunicación con los grupos de interés.

**Figura 2**

*Frecuencia de respuestas en escala de Likert. Resultados en la dimensión Credibilidad y legitimidad*



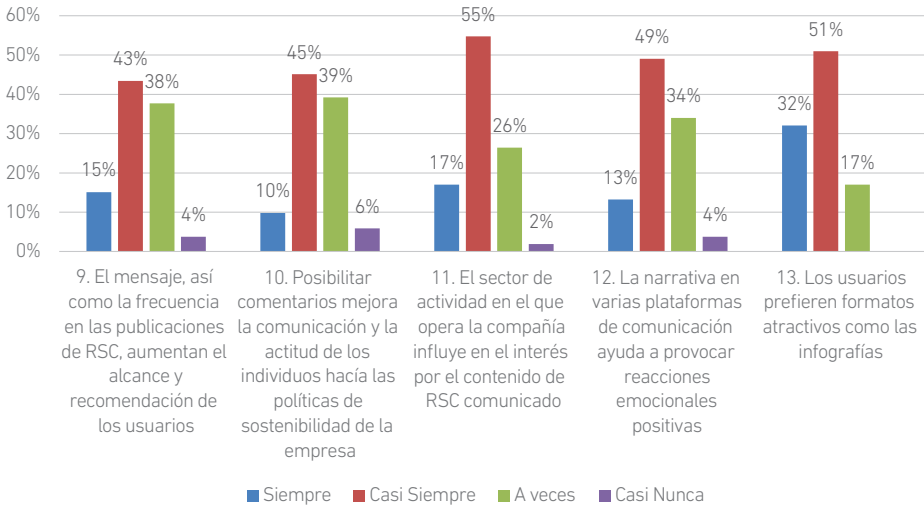
### Interpretación

La percepción es globalmente favorable. Como observamos en la Figura 2, el 62 % señala que el contenido mejora la credibilidad y el 57 % considera que mejora la legitimidad. Asimismo, vemos que el 64% menciona que tener redes sociales obliga a las empresas a desarrollar una mejor política de RSC que su competencia. El 51 % piensa que el tener redes sociales controla las expectativas de transparencia de los grupos de interés y el 47 % considera que controla sus expectativas de responsabilidad.

En contraste, un 4 % no considera que el contenido en redes sociales mejore la legitimidad, un 2 % menciona que tenerlas no demanda el desarrollo de mejores políticas de RSC, un 6% no considera que tener redes sociales controle las demandas de transparencia y 9 % piensa que tener redes sociales no controla las esperanzas de responsabilidad de los grupos de interés.

**Figura 3**

Frecuencia de respuestas en escala de Likert. Resultados en la dimensión Compromiso



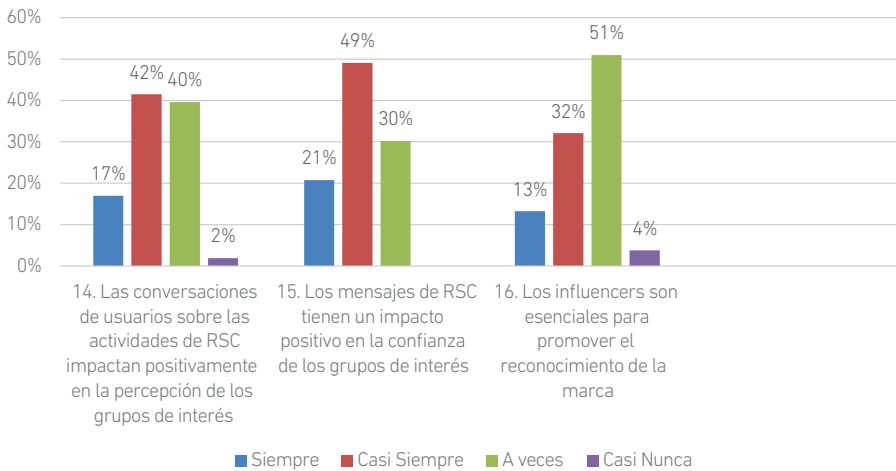
### Interpretación

Nuevamente la percepción es favorable a nivel global. Como observamos en la Figura 3 el 58 % señala que los *posts* en redes sociales (mensajes y frecuencia) ayudan a incrementar el *reach* y recomendaciones. De igual manera, el 55 % considera que dar la opción de comentar contribuye a una mejor comunicación y actitud respecto de las políticas de sostenibilidad, un 72 % manifiesta que el sector aumenta el interés de los contenidos, un 62 % piensa que la narrativa en varias plataformas de comunicación ayuda a provocar reacciones positivas y, finalmente, un alto 83 % considera que los usuarios prefieren formatos llamativos.

En esta dimensión, las opiniones en desacuerdo consideran que los mensajes no aumentan el *reach* y las recomendaciones (4 %) y un 6 % menciona que dar la opción de comentarios no es favorable. El 2 % de encuestados considera que en el sector no aumenta el interés por las publicaciones RSC y, finalmente, un 4 % piensa que la narrativa en varias plataformas de comunicación no ayuda a provocar reacciones positivas.

**Figura 4**

*Frecuencia de respuestas en escala de Likert. Resultados en la dimensión Marketing y marketing social*



### Interpretación

La percepción es favorable a nivel global. Como observamos en la Figura 4, el 59 % de las personas encuestadas señala que el diálogo acerca de las actividades de RSC tienen un impacto positivo en la percepción de los *stakeholders* y el 70 % considera que los *posts* de RSC impactan en la confianza. Solo para un 45 % los influenciadores digitales son clave para la promoción y el reconocimiento.

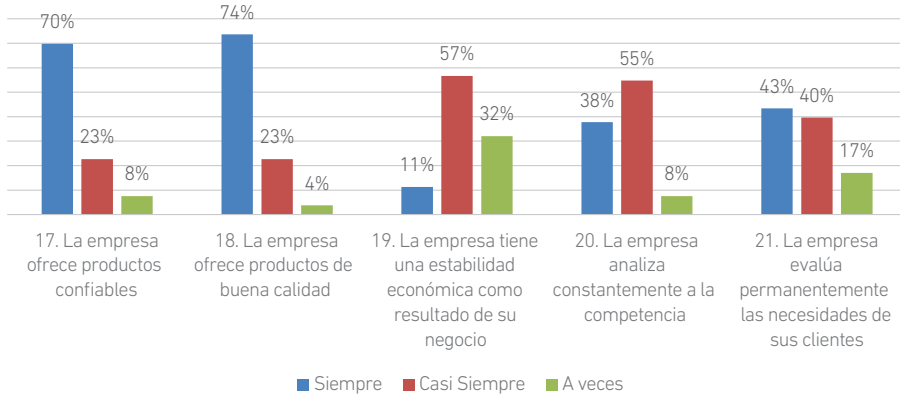
En contraste, las opiniones en desacuerdo sobre la dimensión *Marketing* y *marketing* social alcanzan un 2 % y 4 % del total de encuestados, quienes consideran, respectivamente que los diálogos en redes sociales sobre actividades de RSC no impactan en la percepción de los *stakeholders*, y que los influenciadores no son esenciales para promover el reconocimiento de la marca.



### 3.2 Reputación corporativa

**Figura 5**

Frecuencia de respuestas en escala de Likert. Resultados en la dimensión Oferta de productos y servicios

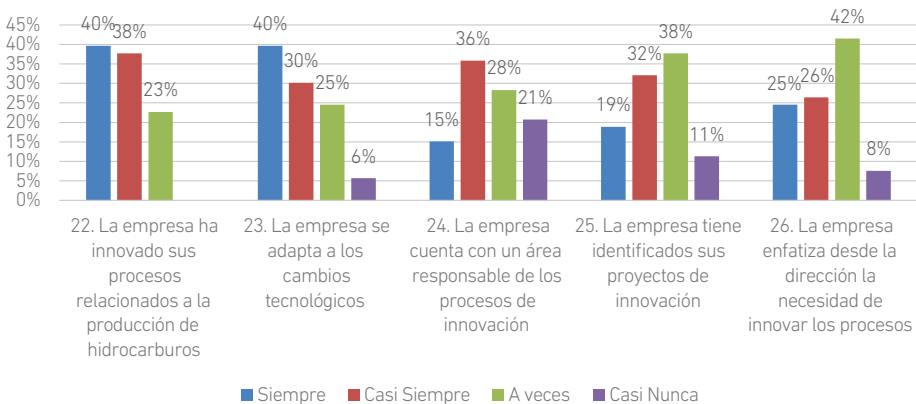


#### Interpretación

En este caso, la percepción es muy favorable a nivel global. Tal como aparece en la Figura 5, casi todas las personas encuestadas consideran que la empresa ofrece productos confiables (93 %), que la empresa ofrece productos de buena calidad (97 %), y que la empresa analiza constantemente a la competencia (93 %). El 68 % piensa que la empresa tiene una estabilidad económica como resultado de su negocio y el 83% considera que la empresa evalúa permanentemente las necesidades de sus clientes. No se tienen opiniones en desacuerdo sobre esta dimensión.

**Figura 6**

Frecuencia de respuestas en escala de Likert. Resultados en la dimensión Innovación



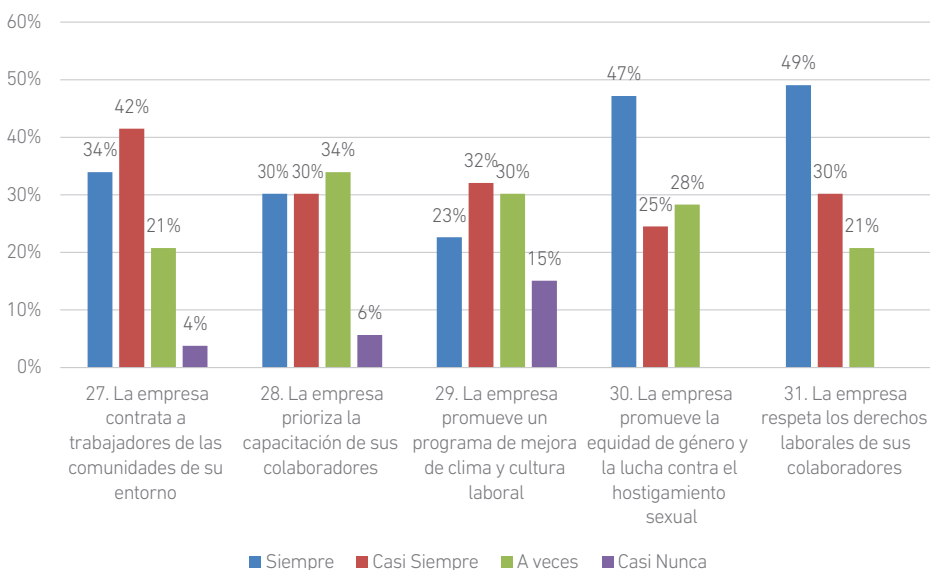
### Interpretación

De manera global, la percepción de esta dimensión también es favorable. Como se observa en la Figura 6, el 78 % piensa que la empresa ha innovado sus procesos relacionados a la producción de hidrocarburos, un 70 % considera que esta se adapta a los cambios tecnológicos, un 51 % afirma que la empresa cuenta con un área responsable de los procesos de innovación, un 52 % considera que la empresa tiene identificados sus proyectos de innovación y el 51 % cree que la empresa enfatiza desde la dirección la necesidad de innovar los procesos.

En contraste, las opiniones en desacuerdo sobre la dimensión Innovación indican con un alto porcentaje (21 %) que la empresa no cuenta con un área responsable de los procesos de innovación, no se adapta a los cambios tecnológicos (6 %), no tiene identificados sus proyectos de innovación (11 %) y que no enfatiza desde la dirección la necesidad de innovar procesos (8 %).

**Figura 7**

*Frecuencia de respuestas en escala de Likert. Resultados en la dimensión Entorno de trabajo*



### Interpretación

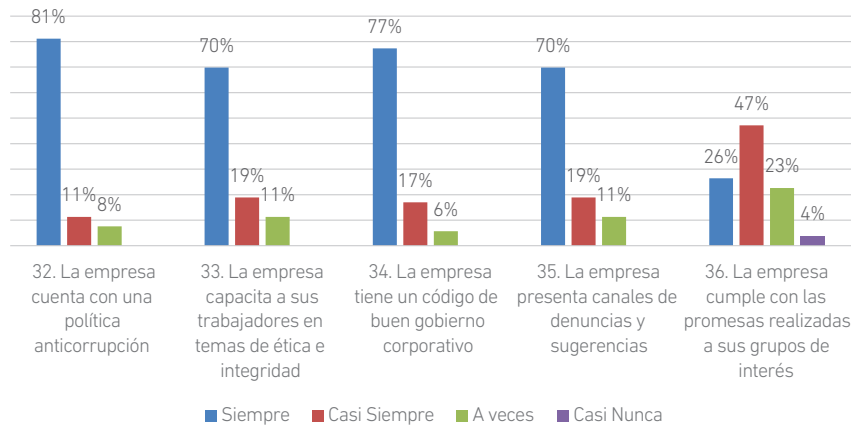
La percepción es favorable a nivel global. Como observamos en la Figura 7, el 76 % piensa que la empresa contrata a trabajadores de las comunidades de su entorno, un 60 % considera que la empresa prioriza la capacitación de sus trabajadores, un 55 % cree que la empresa promueve un programa de mejora de clima y cultura laboral, un 69 % considera

que la empresa fomenta la igualdad de género y combate el hostigamiento sexual y el 79 % cree que la empresa respeta los derechos laborales de sus colaboradores.

En contraste, el 4 % considera que la empresa no contrata a trabajadores de las comunidades de su entorno, un 6 % cree que la empresa no prioriza la capacitación de sus trabajadores y un 15 % piensa que la empresa no promueve un programa de mejora de clima y cultura laboral.

**Figura 8**

*Frecuencia de respuestas en escala de Likert. Resultados en la dimensión Integridad*



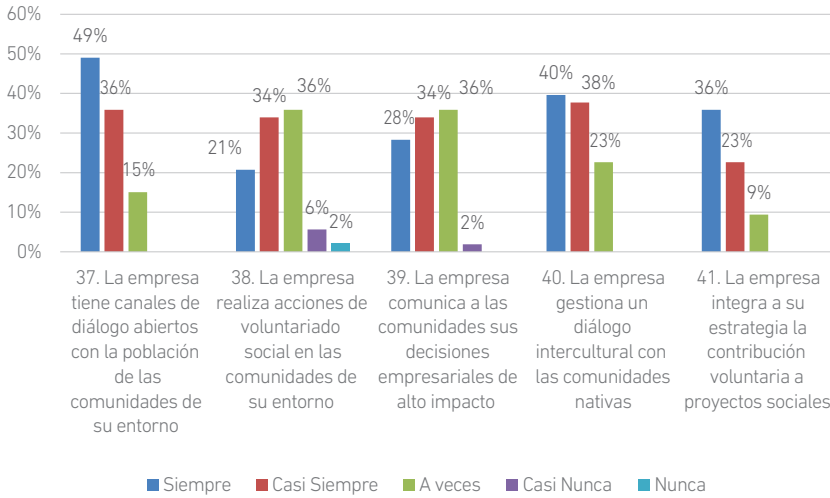
**Interpretación**

Esta dimensión también se percibe de manera muy favorable. En la Figura 8 puede verse que el 92 % considera que la empresa cuenta con una política anticorrupción, un 89 % sostiene que la empresa capacita a sus trabajadores en temas de ética e integridad, un 94 % cree que la empresa tiene un código de buen gobierno corporativo, un 89 % considera que la empresa presenta canales de denuncias y sugerencias y el 73 % piensa que la empresa cumple con las promesas realizadas a sus grupos de interés.

Por su parte, hay un 4% que considera que la empresa no cumple con las promesas realizadas a sus grupos de interés.

**Figura 9**

*Frecuencia de respuestas en escala de Likert. Resultados en la dimensión Ciudadanía*



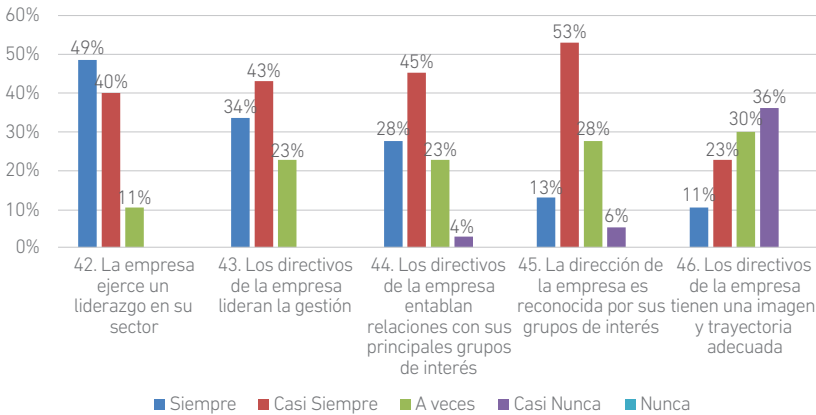
**Interpretación**

La percepción es favorable a nivel global, según la Figura 9. El 85 % piensa que la empresa tiene canales de diálogo abiertos con la población de las comunidades de su entorno, un 55 % considera que la empresa realiza acciones de voluntariado social en las comunidades de su entorno, un 62 % cree que la empresa comunica a las comunidades sus decisiones empresariales de alto impacto, un 78 % considera que la empresa gestiona un diálogo intercultural con las comunidades nativas y el 59 % cree que la empresa integra a su estrategia la contribución voluntaria a proyectos sociales.

En contraste, el 9 % considera que la empresa no realiza acciones de voluntariado social en las comunidades de su entorno y un 2 % piensa que la empresa casi nunca comunica a las comunidades sus decisiones empresariales de alto impacto.

**Figura 10**

*Frecuencia de respuestas en escala de Likert. Resultados en la dimensión Liderazgo*



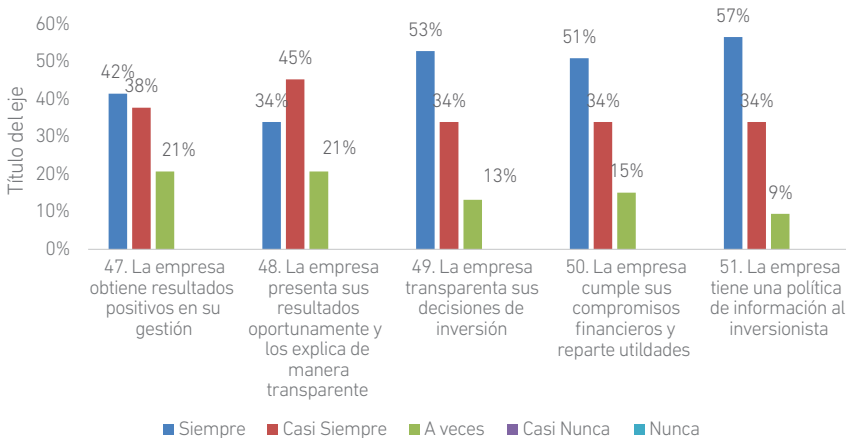
**Interpretación**

En lo que respecta a la dimensión Liderazgo, se observa en la Figura 10 que el 89 % piensa que la empresa ejerce un liderazgo en su sector, un 77 % considera que la directiva es quien lidera la gestión, un 73 % cree que los directivos entablan relaciones con sus *stakeholders*, un 66 % considera que son reconocidos por sus grupos de interés, pero solo el 34 % piensa que cuentan con una buena imagen y trayectoria.

En cambio, el 4 % considera que los directivos de la empresa no se relacionan con sus *stakeholders*, un 6 % cree que los directivos no son reconocidos por sus grupos de interés y un alto 36 % opina que ellos no cuentan con la imagen y trayectoria adecuadas.

**Figura 11**

*Frecuencia de respuestas en escala de Likert. Resultados en la dimensión Finanzas*



## Interpretación

La percepción es muy favorable a nivel global. Como observamos en la Figura 11, el 80 % piensa que la empresa obtiene resultados positivos en su gestión, un 79 % considera que la empresa presenta sus resultados oportunamente y los explica de manera transparente, un 87 % cree que la empresa transparenta sus decisiones de inversión, un 85 % considera que la empresa cumple sus compromisos financieros y reparte utilidades y el 91 % cree que la empresa tiene una política de información al inversionista. No se tienen opiniones en desacuerdo sobre esta dimensión.

## 4. DISCUSIÓN

Sobre la base de los resultados obtenidos frente a las hipótesis de los estudios, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

En primer lugar, la hipótesis general plantea que la comunicación de la responsabilidad social corporativa en redes sociales tiene relación con la reputación corporativa del sector hidrocarburos en Loreto durante el 2022. De acuerdo con los resultados obtenidos, existe una correlación positiva alta entre ambas variables, lo que indica el importante rol que desempeña la comunicación para la reputación corporativa del sector hidrocarburos en dicha zona del país.

Este resultado se relaciona con una investigación de Capriotti y Zeler (2018), cuya finalidad fue evaluar la comunicación en Facebook de las empresas de América Latina y compararla con las empresas globales. Los autores concluyeron que tanto las empresas de la región como las de otras latitudes relevan mayormente la comunicación de su estrategia de negocios o comercial y en menor medida los temas de responsabilidad social, siendo las de nuestra región las que los difunden en un porcentaje mayor que las globales.

De la misma manera, se relaciona con Buitrago (2021), quien realizó un estudio que tuvo como objetivo analizar la comunicación que las empresas grandes y medianas realizan en sus portales y redes sociales sobre las actividades de responsabilidad empresarial. El autor concluyó que son las empresas grandes de esa región las que realizan mayor comunicación de sus actividades de responsabilidad social; sin embargo, el porcentaje de esa temática es baja aún, sobre todo considerando que las empresas extractivas son las que deberían hacer mayor difusión de su gestión social y del cuidado ambiental principalmente, ambos componentes de la estrategia RSC.

Con relación a la hipótesis específica 1, que plantea que el diálogo en redes sociales entre las empresas y sus grupos de interés tiene relación con la responsabilidad social corporativa del sector hidrocarburos en Loreto durante el 2022, los resultados muestran una correlación positiva alta entre ambas variables. Este resultado se complementa con

Laveglia y García (2018), quienes analizaron cómo las redes sociales impactan en la gestión reputacional corporativa y concluyeron que las instituciones y su sostenibilidad están determinadas por la manera en que establezcan relaciones con toda su red de grupos de interés, incorporen la evaluación de factores de riesgo en su gestión reputacional y replanteen la forma de construir sus marcas.

Además, para la hipótesis específica 2, la cual plantea que la credibilidad y legitimidad en redes sociales tiene relación con la responsabilidad social corporativa de las empresas del sector hidrocarburos en Loreto durante el 2022, los resultados obtenidos indican una correlación positiva alta entre ambas variables. Este resultado está relacionado con lo que Barja et al. (2018) concluyeron tras investigar las plataformas digitales de la Sociedad Nacional de Pesquería, en especial Facebook y Twitter: que las redes sociales son un factor que puede mejorar la reputación, por lo que pueden ser utilizadas como fuentes de *insights* para ello.

De igual forma, Pino (2021) concluyó que las dimensiones de RSC impactan en el comportamiento de las compañías mineras en lo referido a su reputación. De igual forma, concluyó que las dimensiones que fueron estudiadas poseen atributos que impactan en la población mayor de 18 años que habita en las zonas geográficas analizadas (Moquegua, Arequipa y Tacna).

Para la hipótesis específica 3, la cual plantea que el aumento del *engagement* en redes sociales tiene relación con la reputación corporativa de las empresas del sector hidrocarburos en Loreto durante el 2022, se obtiene que existe una correlación positiva alta entre las dos variables. Esto último está vinculado a lo señalado por Huang y Barlas (2009, tal como se cita en Huang et al., 2019) respecto a que la interacción está relacionada con los intereses compartidos, siendo más probable iniciar una conversación o discusión dados los intereses comunes o los antecedentes similares relacionados a la RSC.

Para la hipótesis específica 4, que plantea que el *marketing* y el *marketing* social en redes sociales se relaciona con la reputación corporativa de las empresas del sector hidrocarburos en Loreto durante el 2022, luego del análisis respectivo, se observa en el resultado una correlación positiva alta entre las dos variables. Este resultado se condice con Hugo Cárdenas et al. (2020), quienes desarrollaron una investigación sobre el impacto de las redes sociales en las organizaciones, cuyo objetivo fue analizar la relevancia que hoy en día han cobrado estos espacios digitales para el posicionamiento de las empresas y como herramienta de gestión. Los autores concluyeron que su uso es una necesidad imperante para las empresas, más aun por su disponibilidad y accesibilidad hoy en día, y una herramienta vital para el posicionamiento de las empresas en su mercado objetivo.

Asimismo, se relaciona con la investigación de Valarezo et al. (2020), cuyo objetivo fue analizar cómo el uso de redes sociales guarda relación con las ganancias de las organizaciones, específicamente las empresas minoristas de Ecuador. Para este trabajo,

los investigadores utilizaron dos tipos de herramientas: la observación del accionar de las empresas en redes sociales y una encuesta de escala Likert orientada a conocer la percepción de las principales audiencias. El análisis de la comunidad virtual consideró diversos componentes y a las empresas top 10 del sector *retail* con mayores utilidades en la Superintendencia de Compañías del Ecuador. Los autores concluyeron que la gestión de estas plataformas no es un factor determinante de éxito empresarial, pero sí aporta al relacionamiento B2B.

## Conclusiones

Tras realizar la presente investigación cualitativa y cuantitativa y contrastarla con las hipótesis y objetivos definidos, podemos concluir lo que sigue a continuación.

En lo que se refiere a la hipótesis general (la comunicación de la responsabilidad social corporativa en redes sociales tiene relación con la reputación corporativa de las empresas del sector hidrocarburos en Loreto durante el 2022), esta se afirma a partir del análisis cuantitativo realizado en el presente trabajo de investigación. Esto es gracias al análisis del coeficiente de correlación de Spearman rho, el mismo que indica que ambas variables tienen una correlación positiva alta, evidenciando un 80,5 % de asociación. También responde al objetivo general de comprobar si la comunicación de la responsabilidad social corporativa en redes sociales tiene relación con la reputación de las empresas del sector hidrocarburos que operan en la región Loreto durante el 2022.

Por consiguiente, las cuatro dimensiones propuestas por Monfort y Mas Iglesias (2021) que reúnen las oportunidades que existen de comunicar la responsabilidad social corporativa en redes sociales presentan una correlación positiva alta con las siete dimensiones de la reputación empresarial, según Riel y Fombrun (2007) y Carreras et al. (2013) (como se citan en Casado & Cuadrado, 2014).

Esto reafirma el importante rol que tiene para las compañías de hidrocarburos el comunicar proactivamente la RSC utilizando como herramienta las redes sociales y cómo una estrategia comunicacional estructurada puede posicionar positivamente a las empresas en sus diferentes dimensiones de reputación. En consecuencia, las cuatro dimensiones de comunicación de la RSC en redes sociales sí influyen significativamente en las dimensiones de la variable Reputación corporativa de las empresas de hidrocarburos en Loreto durante el 2022.

Por otro lado, se afirma la hipótesis específica 1, que plantea que el diálogo entre las empresas y sus grupos de interés tiene relación con la reputación corporativa de las empresas de hidrocarburos en la región Loreto durante el 2022. Ello gracias a los resultados obtenidos (rho de Spearman), los cuales indican que ambas variables tienen una correlación positiva alta, evidenciando un 81,4 % de asociación.



De la misma manera se responde al objetivo específico de determinar si existe relación entre el diálogo entre las empresas y sus grupos de interés con la reputación corporativa de las empresas de hidrocarburos en la región Loreto durante el 2022. Por ello, se resalta la importancia de promover la presencia de las empresas en las plataformas digitales haciendo visibles sus políticas y estrategias de RSC.

También se afirma la hipótesis específica 2, acerca de que la credibilidad y legitimidad en redes sociales tiene relación con la reputación corporativa del sector hidrocarburos que operan en la región Loreto durante el 2022. Ello gracias a los resultados obtenidos (rho de Spearman), que indican que ambas variables tienen una correlación positiva alta, evidenciando un 81,3 % de asociación. En ese sentido, se responde al objetivo específico de determinar si existe relación entre la credibilidad y legitimidad en redes sociales y la reputación corporativa de las empresas del sector hidrocarburos que operan en la región Loreto durante el 2022. De ello se desprende que los contenidos publicados en las redes sociales pueden mejorar la credibilidad y la legitimidad de las empresas, al mismo tiempo que las obliga a desarrollar mejores políticas de responsabilidad social corporativa y controlar las expectativas de sus *stakeholders*.

Lo mismo sucede con la hipótesis específica 3, que indica que el aumento del *engagement* en redes sociales tiene relación con la reputación corporativa de las empresas del sector hidrocarburos en Loreto durante el 2022. Los resultados obtenidos mediante la prueba estadística de rho de Spearman indican que ambas variables tienen una correlación positiva alta, evidenciando un 80,6 % de asociación.

Con ello también se responde al objetivo específico de determinar la relación entre el aumento del *engagement* en redes sociales y la reputación corporativa de las empresas del sector hidrocarburos en Loreto durante el 2022. Los mensajes, su frecuencia, la segmentación y los formatos atractivos pueden aumentar el compromiso de los usuarios y fortalecer la reputación corporativa. Se destaca el hecho de que el rubro impacta en la visibilidad que pueda obtener el contenido de responsabilidad social corporativa publicado.

Además, se afirma la hipótesis específica 4, según la cual el *marketing* y el *marketing* social en redes sociales tiene relación con la reputación corporativa de las empresas del sector hidrocarburos en Loreto durante el 2022. Nuevamente esto gracias a los resultados (rho de Spearman), que indican la relación entre ambas variables (positiva alta) y evidencian un 80,7 % de asociación.

Así, también se responde al objetivo específico de determinar la relación entre el *marketing* y *marketing* social en redes sociales y la reputación corporativa de las empresas del sector hidrocarburos en la región Loreto durante el 2022. Así, los mensajes y las conversaciones sobre las actividades de RSC de las empresas pueden impactar positivamente y fortalecer la confianza con los grupos de interés.

Al analizar las entrevistas en profundidad, vemos que los especialistas coinciden en que el comunicar la responsabilidad social corporativa en redes sociales contribuye a fortalecer la reputación corporativa. Ellos mencionaron que el manejo estratégico de plataformas digitales, sumado al cumplimiento de los compromisos de las empresas, puede ayudar a fortalecer la reputación corporativa, sobre todo cuando (como hoy en día) las expectativas por visualizar los temas ambientales, sociales y de gobernanza es muy valorado por los grupos de interés. Asimismo, concluyeron que se debe considerar la segmentación de la comunicación de acuerdo con cada público, hacerla mucho más moderna y definir un mensaje claro y alineado a sus objetivos estratégicos.

### Recomendaciones

1. Dado que se ha demostrado que la comunicación de RSC en plataformas digitales está relacionada con la reputación empresarial del sector hidrocarburos en Loreto durante el 2022, recomendamos a las empresas de esta industria el desarrollo de una estrategia de comunicación digital que les permita obtener mejores resultados para generar valor a su marca, con temáticas definidas, con contenidos *ad hoc* a las características técnicas de cada plataforma y campañas que contribuyan a fortalecer su reputación corporativa entre sus públicos de interés.
2. De igual forma, recomendamos a las empresas tener una participación más activa en las redes sociales para mejorar el diálogo con sus grupos de interés y, de esta manera, mejorar la reputación corporativa. Para ello, también recomendamos identificar a sus públicos y definir un estilo de comunicación, así como favorecer la comunicación bidireccional con las audiencias clave que sean identificadas. De igual forma, contar con un documento con preguntas frecuentes y reglas de comunidad, contribuirá a que la moderación sea más ágil y a mantener un tono adecuado.
3. Las redes sociales son elementos que contribuirán a fortalecer la credibilidad y legitimidad de las organizaciones, lo que además ayuda a controlar las expectativas de transparencia y responsabilidad de sus grupos de interés. Recomendamos a las empresas incluir esta dimensión como parte de su estrategia de comunicación y de negocio, desarrollando una política empresarial que incluya una narrativa coherente con el desarrollo de sus proyectos de RSC.
4. Recomendamos a las empresas utilizar las redes sociales para comunicar sus mensajes clave respecto de la RSC a través de publicaciones con formatos atractivos y con relativa frecuencia, con el fin de aumentar el alcance y recomendación de sus audiencias. Cabe tener en cuenta, además, que, al tratarse de industrias extractivas, hay un mayor interés por el contenido referido a las acciones de RSC. Asimismo, esos contenidos pueden ser de utilidad para

educar a las audiencias acerca de lo que hace la empresa y los cuidados que se tienen al momento de ejecutar las operaciones, de forma tal que se va construyendo un entendimiento del rubro (que reducirá los riesgos a los que están expuestas) o se mitigan campañas cuya base es la desinformación.

5. Con respecto a la dimensión de *marketing* y *marketing* social, recomendamos potenciar el diálogo con los *stakeholders* en las redes sociales sobre las actividades de RSC. Ello contribuirá a un impacto positivo en la percepción y la confianza de las audiencias. Asimismo, sugerimos evaluar la posibilidad de involucrar a influenciadores digitales (*influencers*) en las campañas de comunicación sobre responsabilidad social corporativa, debido a que pueden generar mayor alcance, interacciones, interés y reconocimiento de la empresa.
6. De igual forma, recomendamos que los resultados obtenidos en esta investigación sean difundidos al público en general, para que las organizaciones de sectores extractivos se atrevan a gestionar sus redes sociales de manera estratégica e innovadora y exploten su potencial con la evidencia de la correlación positiva entre una buena comunicación a través de estos medios digitales y la reputación entre sus grupos de interés.
7. Finalmente, recomendamos que esta investigación se use en otras industrias para identificar las posibles diferencias o similitudes con respecto al vínculo entre la comunicación RSC en plataformas digitales y la reputación empresarial de las compañías, así como los modelos positivos que se puedan replicar a futuro.

## 5. REFERENCIAS

- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Barja, R., Mengoni, A., & Rosas, M. (2018). *Redes sociales como fuente de insights para fortalecer y optimizar la reputación corporativa: la experiencia de la Sociedad Nacional de Pesquería* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <http://hdl.handle.net/10757/625701>
- Buitrago, J. (2021). La comunicación corporativa de la responsabilidad social empresarial (RSE). El caso de las empresas de la provincia Sabana Centro de Cundinamarca, Colombia. *Innovar* 28(80), 97-112. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93667>
- Capriotti, P., & Zeler, I. (2018). Comunicación de la responsabilidad social empresarial de las empresas de América Latina en Facebook: estudio comparativo con

- las empresas globales. *Palabra Clave*, 23(2), e2327. <https://doi.org/10.5294/pacla.2020.23.2.7>
- Casado, A., & Cuadrado, F. (2014). La reputación corporativa: un nuevo enfoque de las competencias transversales en el EEES. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 12(1), 353-371. <https://doi.org/10.4995/redu.2014.6432>
- Celaya, J. (2011). *La empresa en la web 2.0. El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Gestión 2000.
- Comisión Europea. (2002). *Libro verde de la Comisión Europea. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. ESADE; Instituto Persona Empresa y Sociedad. [https://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs\\_web/Libro\\_Verde.pdf](https://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs_web/Libro_Verde.pdf)
- Costa, J. (2012). *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Costa Punto Com.
- Costa-Sánchez, C., & Martínez Costa, S. (2018). *Comunicación corporativa audiovisual y online: innovación y tendencias*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Defensoría del Pueblo. (2022). *La Defensoría del Pueblo registró 211 conflictos sociales durante el mes de septiembre 2022*. <https://www.defensoria.gob.pe/la-defensoria-del-pueblo-registro-211-conflictos-sociales-durante-el-mes-de-septiembre-2022/>
- Eyzaguirre, L., & Sierra Caballero, F. (2020). *TIC y comunicación para el desarrollo*. Universitat Oberta de Catalunya.
- García, J. (2019). *Las nuevas fronteras de la comunicación corporativa*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Gestión. (2020, 2 de setiembre). Los hidrocarburos en el Perú: su impacto en la economía regional y nacional. <https://gestion.pe/fotogalerias/los-hidrocarburos-en-el-peru-su-impacto-en-la-economia-nacional-y-regional-noticia/?ref=gesr>
- Goñi, N., Marquina, P., Rizo-Patrón, C., Castello, L., Castro, R., Morice, J., Velásquez, I., & Villaseca, M. (2011). *Diagnóstico de la responsabilidad social en organizaciones peruanas. Una aproximación interinstitucional y multidisciplinaria*. CENTRUM. <https://centrumthink.pucp.edu.pe/libroseinformestecnicos/diagnostico-de-la-responsabilidad-social-en-organizaciones-peruanas/>
- Gutiérrez, E. (2014). *Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Huang, L., Clarke, A., Heldsinger, N., & Tian, W. (2019). The communication role of social media in social marketing: A study of the community sustainability knowledge

- dissemination on LinkedIn and Twitter. *Journal of Marketing Analytics*, 7, 64–75. <https://doi.org/10.1057/s41270-019-00053-8>
- Hugo Cárdenas, F., Jiménez Rosero, C., Holovaty, M., & Lara Pazos, P. (2020). El impacto de las redes sociales en la administración de las empresas. *Recimundo*, 4(1), 173-182.
- Humala, H., & Humala, J. (2020). La responsabilidad social corporativa: factores específicos en la reputación de la empresa cuencana. *Revista de Comunicación de la SEECI*, (51), 109-128. <http://doi.org/10.15198/seeci.2020.51.109-128>
- Hütt, H. (2012). Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión. *Reflexiones*, 91(2), 121-128. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72923962008>
- Laveglia, E., & García, J. (2018). El impacto de los medios sociales en la gestión del riesgo reputacional de las marcas. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (25), 75-94. <http://hdl.handle.net/10810/32210>
- Mantilla, K. (2016). *Historia de la comunicación corporativa en Cataluña*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Matassi, M., & Boczkowski, P. (2020). Redes sociales en Iberoamérica. Artículo de revisión. *El profesional de la Información*, 29(1). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.ene.04>
- Monfort, A., & Mas Iglesias, J. M. (2021). Barreras y oportunidades para la comunicación de la responsabilidad social en redes sociales. *Comunicación y Hombre*, (17), 349-361. <https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2021.17.645.349-361>
- Navío-Navarro, M. (2021). Contenidos eficientes en redes sociales: la promoción de series de Netflix. *Index Comunicación*, 11(1), 239-270
- Ortega, H. (2019). *El impacto de la responsabilidad social empresarial en la reputación corporativa de las organizaciones privadas. Caso: LATAM Airlines Perú* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15954>
- Ortiz, E., & Prieto, J. (2017). *La influencia de las redes sociales en la gestión del manejo de crisis y su impacto en la reputación corporativa y la gestión empresarial en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y Telefónica del Perú* [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional de la UPC. <http://hdl.handle.net/10757/622672>
- Ortiz Rodríguez, H. (2020). Comunicación organizacional y reputación digital en organizaciones privadas y del tercer sector de México y España. *Fonseca, Journal of Communication*, (20), 55-70. <https://doi.org/10.14201/fjc202020125142>

- Perupetro. (s. f.). *Actividades de exploración y explotación de hidrocarburos en el Perú* [Diapositivas de PowerPoint]. <https://www.perupetro.com.pe/wps/wcm/connect/8c1be832-4f01-4a6f-adbc-6b72eae03c38/ActividadesdeExploracionyExploraciondeHidrocarburosenelPeru09.07.10.pdf?MOD=AJPERES>
- Pino, J. (2021). *Influencia de la responsabilidad social en la reputación corporativa de las empresas mineras del sur del Perú, 2019 - 2020* [Tesis de doctorado, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio Institucional de la Universidad Privada de Tacna. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1691>
- Preciado, A., Guzmán, H., & Losada, J. (2013). *Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones*. ECOE Ediciones; Universidad de La Sabana.
- Restrepo, M. (2013). *Uso de medios digitales en la gestión de la reputación corporativa: diálogo con públicos de interés y dimensiones de percepción en webs, blogs, Facebook y Twitter* [Trabajo final de maestría, Universidad Autónoma de Barcelona]. Repositorio Institucional Universidad Autónoma de Barcelona. <https://ddd.uab.cat/record/114876>
- Túñez López, M., & Costa-Sánchez, C. (2014). *Comunicación corporativa. Claves y escenarios*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Valarezo, J., Cedeño, E., & Novillo, E. (2020). Influencia de las redes sociales en la rentabilidad de las empresas. Caso: empresas ecuatorianas de retail. *Innova Research Journal*, 5(2), 219-233. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1350>
- Valerio, G., Herrera-Murillo, D., & Rodríguez-Martínez, M. C. (2014). Asociación entre el momento de publicación en las redes sociales y el engagement: estudio de las universidades mexicanas. *Palabra Clave*, 17(3), 749-772. <http://10.5294/pacla.2014.17.3.8>
- World Business Council for Sustainable Development. (2016). *Contribuyendo a los objetivos de desarrollo sostenible. El enfoque de negocios inclusivos*. [https://docs.wbcsd.org/2016/03/wbcsd\\_ods\\_negocios\\_inclusivos\\_2016\\_spanish](https://docs.wbcsd.org/2016/03/wbcsd_ods_negocios_inclusivos_2016_spanish)
- Zeler, I. (2020). Evaluación de la actitud interactiva y el nivel de diálogo de las empresas de Colombia en Facebook. *In Mediaciones de la Comunicación*, 15(1), 67-85. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.1.2958>

# FACEBOOK COMO PLATAFORMA PRINCIPAL DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL DE LAS ORGANIZACIONES AMBIENTALISTAS. EL CASO DEL ACUERDO DE ESCAZÚ\*

JOHANA ESTEFANY MENDOZA VARGAS\*\*  
Asociación Ambiente y Sociedad

Recibido: 26 de agosto del 2024 / Aceptado: 9 de octubre del 2024

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2024.n2.7492>

**RESUMEN.** Este artículo explora la estrategia de comunicación de las organizaciones juveniles ambientalistas en Perú que utilizaron Facebook (entre agosto y octubre de 2020) para promover el Acuerdo de Escazú en el Congreso de la República del Perú. Este tratado regional busca fortalecer los derechos ambientales y proteger a los defensores del ambiente. A pesar de las restricciones por la pandemia del COVID-19, estas organizaciones implementaron una estrategia digital que, aunque movilizó apoyo y subrayó la necesidad de ratificación del tratado, no logró que el Congreso lo aprobara. La metodología mixta del estudio combinó análisis cualitativo y cuantitativo. El primer análisis permitió evaluar la efectividad y el alcance de las publicaciones, mientras que el segundo proporcionó una visión detallada sobre las percepciones y estrategias utilizadas por los participantes, lo que fue complementado con un análisis de los discursos de los congresistas durante el debate sobre el Acuerdo. Los resultados indicaron que los contenidos visuales fueron los más valorados, aunque el Congreso mostró una disposición limitada para considerar los argumentos a favor, enfrentando barreras como el lenguaje técnico y la inexistencia de formatos adecuados para la multiculturalidad. Se recomienda mejorar las estrategias de comunicación con enfoques interculturales, promover el diálogo en redes sociales y formar líderes juveniles para fortalecer la protección ambiental y la participación ciudadana. El estudio destaca la importancia de la comunicación juvenil en la promoción de iniciativas ambientales y ofrece recomendaciones para futuras campañas.

**PALABRAS CLAVE:** comunicación / ambiente / Facebook / participación / jóvenes / diálogo / acuerdo

---

\* Este artículo se ha publicado anteriormente en el Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú (<http://hdl.handle.net/20.500.12404/26284>).

\*\* Magíster en Comunicaciones. Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0361-0656>. Correo electrónico: [johana.mendoza@pucp.edu.pe](mailto:johana.mendoza@pucp.edu.pe)

## FACEBOOK AS THE MAIN PLATFORM OF COMMUNICATION STRATEGY FOR ENVIRONMENTAL ORGANIZATIONS. CASE STUDY: THE ESCAZÚ AGREEMENT

**ABSTRACT.** This article explores the communication strategy of youth environmental organizations in Peru, which used Facebook between August and October 2020 to promote the Escazú Agreement in Congress. This regional treaty aims to strengthen environmental rights and protect environmental defenders. Despite the restrictions of the COVID-19 pandemic, these organizations implemented an effective digital strategy that, although it mobilized support and highlighted the need for ratification of the treaty, did not achieve Congressional approval. The study employed a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative analysis. The qualitative analysis assessed the effectiveness and reach of the posts, while the quantitative analysis provided detailed insights into the perceptions and strategies used by the participants, which was complemented with an analysis of the Congressmen's discourse during the debate of the Agreement. The results indicated that visual content was the most valued, although Congress showed limited willingness to consider arguments in favor of the Agreement, facing barriers such as technical language and a lack of suitable formats for multiculturalism. Recommendations include improving communication strategies with intercultural approaches, promoting dialogue on social media, and training youth leaders to strengthen environmental protection and civic engagement. The study highlights the crucial role of youth communication in promoting environmental initiatives and offers recommendations for future campaigns.

**KEYWORDS:** communication / environment / Facebook / participation / youth / dialogue / agreement

## FACEBOOK COMO PLATAFORMA PRINCIPAL DA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES AMBIENTALISTAS. CASO: ACORDO DE ESCAZÚ

**RESUMO.** Este artigo explora a estratégia de comunicação das organizações juvenis ambientalistas no Peru, que utilizaram o Facebook entre agosto e outubro de 2020 para promover o Acordo de Escazú no Congresso. Este tratado regional visa fortalecer os direitos ambientais e proteger os defensores do meio ambiente. Apesar das restrições impostas pela pandemia de COVID-19, essas organizações implementaram uma estratégia digital eficaz que, embora tenha mobilizado apoio e destacado a necessidade de ratificação do tratado, não conseguiu a aprovação do Congresso. A metodologia mista do estudo combinou análises qualitativa e quantitativa. A análise qualitativa avaliou a eficácia e o alcance das publicações, enquanto a análise quantitativa forneceu uma visão detalhada sobre as percepções e estratégias utilizadas pelos participantes. Os



resultados indicaram que os conteúdos visuais foram os mais valorizados, embora o Congresso tenha mostrado uma disposição limitada para considerar os argumentos a favor do Acordo, enfrentando barreiras como linguagem técnica e falta de formatos adequados para a multiculturalidade. Recomenda-se melhorar as estratégias de comunicação com enfoques interculturais, promover o diálogo nas redes sociais e formar líderes juvenis para fortalecer a proteção ambiental e o engajamento cívico. O estudo destaca o papel crucial da comunicação juvenil na promoção de iniciativas ambientais e oferece recomendações para campanhas futuras.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação / ambiente / Facebook / participação / jovens / diálogo / acordo

## 1. INTRODUCCIÓN

En 2020, el Congreso de la República debatió el proyecto de Resolución Legislativa n.º 04645/2019-PE para ratificar el Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe, conocido como Acuerdo de Escazú, firmado por Perú en 2018. Este tratado busca fortalecer los derechos de acceso a la información, participación ciudadana y acceso a la justicia ambiental, así como proteger a los defensores ambientales (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal], 2018).

En este contexto, aproximadamente treinta organizaciones juveniles ambientalistas de nuestro país desarrollaron una campaña en Facebook, a través de una página llamada Escazú Ahora Perú, con el fin de apoyar la ratificación del Acuerdo: destacaron los contenidos del tratado, sus beneficios y la urgencia de su aprobación por el Congreso (Escazú Ahora – Perú, s. f.). Paralelamente, se crearon espacios de diálogo en la Comisión de Relaciones Exteriores con la participación de especialistas, organizaciones indígenas, exmilitares, exministros, entre otros (Congreso de la República del Perú, 2020).

Este artículo se enfoca en analizar la estrategia de comunicación empleada por las organizaciones juveniles para promover el Acuerdo de Escazú. El análisis se centrará en los productos de comunicación creados por estas organizaciones para aumentar el conocimiento ciudadano sobre dicho acuerdo y en comprender sus beneficios desde la perspectiva juvenil. Se evaluará, además, si estos productos contribuyeron o no a la creación de espacios de diálogo en el Congreso.

Para alcanzar este objetivo, se utilizará una metodología mixta que combina análisis cualitativo y cuantitativo. Esta metodología permitirá examinar los contenidos de la estrategia de comunicación en Facebook y analizar las entrevistas semiestructuradas que se hicieron a los miembros de las organizaciones juveniles involucradas en la campaña.

Este trabajo contribuye al campo de la comunicación ambiental y comunitaria, demostrando el papel crucial de las juventudes en la promoción de políticas públicas a favor del medio ambiente, específicamente en el contexto del Acuerdo de Escazú en Perú.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1 Estrategia de comunicación en Facebook

En la actualidad, las organizaciones juveniles se enfrentan a la necesidad de comunicarse de manera efectiva sobre temas medioambientales, especialmente a través de plataformas digitales como Facebook. Esta plataforma no solo permite la difusión de información, sino que también facilita la interacción y la participación de la comunidad en torno a problemas ambientales urgentes.

En ese sentido, la comunicación en estos espacios no es solo un intercambio de información, sino un encuentro social significativo que facilita la formación de identidades y el compromiso colectivo. Este enfoque subraya la importancia de la comunicación como un proceso de interacción, fundamental para la construcción de relaciones y para la movilización social (Massoni, 2019, p. 243).

Las estrategias de comunicación juegan un papel crucial en este proceso, debido a que la gestión estratégica de la comunicación es esencial para nivelar tanto el aspecto interpersonal como las acciones comunicativas en sí mismas. Este enfoque estratégico permite a las organizaciones ambientalistas seleccionar y estructurar mensajes que maximicen el impacto y promuevan la conciencia sobre el cambio ambiental (Contreras, 2017, p. 132).

En ese marco, la selección y difusión estratégica de comunicación *online* fortalece los vínculos con los públicos de interés, lo cual es fundamental para el éxito de las campañas ambientales. Este enfoque no solo potencia la visibilidad de las iniciativas ambientales, sino que también favorece la movilización y la acción colectiva en torno a causas comunes (Rodríguez Carballosa et al., 2015, p. 8).

Las tecnologías móviles y las páginas web han ampliado el espectro de la comunicación, pues facilitan la comunicación bidireccional y la formación de comunidades virtuales en torno a intereses comunes como el medio ambiente. Esta transformación digital no solo democratiza el acceso a la información, sino que también potencia la capacidad de las organizaciones juveniles para organizar y participar en actividades relacionadas con la protección ambiental (Chumbiauca, 2018, p. 3).

En el ámbito político, la comunicación digital juega un papel fundamental en la promoción de una democracia más participativa y deliberativa. La interacción directa entre ciudadanos y representantes políticos a través de plataformas como Facebook fortalece la legitimidad y la transparencia de las decisiones públicas, incluyendo aquellas relacionadas con el medio ambiente (Gil & Gómez, 2021, p. 66).

Por otro lado, la creación de comunidades virtuales, como plantean Romero y Rivera (2019), no solo facilita la interacción social y la formación de identidades digitales, sino que también promueve la acción colectiva en torno a causas ambientales. Este tipo de interacciones refuerza el compromiso individual y colectivo con la protección del medio ambiente, y genera un impacto tangible en la conciencia y el comportamiento ecológico de la sociedad (Romero & Rivera, 2019, p. 166).

Finalmente, la democratización de la información a través del internet y las plataformas sociales redefine la relación entre ciudadanos y poder político. La capacidad de difundir acciones y contenidos directamente a través de estos canales, fortalece la participación ciudadana, la rendición de cuentas en asuntos medioambientales y políticos,

y contribuye así a una sociedad más informada y comprometida (Olmedo-Neri, 2021, p. 70; Piñeiro & Martínez, 2020, p. 22).

En ese sentido, el uso estratégico de Facebook y otras plataformas digitales por parte de las organizaciones juveniles ambientalistas no solo facilita la comunicación y la participación, sino que también fortalece la acción colectiva en la defensa del medio ambiente. Este enfoque integrador de la comunicación digital y de las estrategias de participación refleja un cambio significativo en cómo se abordan y se movilizan los esfuerzos para afrontar los desafíos ambientales contemporáneos.

## 2.2 Organizaciones juveniles ambientalistas

Las organizaciones juveniles ambientalistas desempeñan un papel fundamental en el equilibrio social y político, pues actúan como defensores activos del medio ambiente frente a los desafíos socioeconómicos y políticos. En ese marco, los jóvenes están comprometidos en la defensa de los derechos ambientales, conscientes de que un ambiente sano es crucial para la convivencia humana y el progreso social (Gómez, 2020; Sanahuja, 2021; Vidal & Asuaga, 2021).

Además, las organizaciones juveniles no solo articulan demandas ambientales, sino que también fortalecen la democracia al participar activamente en la formulación de políticas públicas. Las organizaciones ejercen presión sobre los gobiernos y la sociedad para aumentar la conciencia y la responsabilidad ambiental, y contribuyen así a un debate más informado y a decisiones gubernamentales más efectivas (Sanahuja, 2021, p. 70).

Es esencial destacar que estas organizaciones no solo se limitan a la protesta, sino que también proponen soluciones y participan en la implementación de medidas preventivas y correctivas. Aunque hay avances, los esfuerzos actuales son insuficientes para mitigar el impacto ambiental global, lo cual subraya la necesidad de una mayor colaboración entre el sector público y estas organizaciones para abordar los desafíos ambientales de manera efectiva (Vidal & Asuaga, 2021, p. 87).

Además, las organizaciones juveniles no solo influyen en las políticas ambientales a nivel nacional, sino que también participan activamente en discusiones globales, como el Acuerdo de Escazú, en las que su involucramiento ha sido crucial para la promoción de la transparencia y la justicia ambiental a nivel internacional (EscazúAhora – Perú, 2020).

Por lo tanto, las organizaciones juveniles ambientalistas son actores indispensables en la gobernanza ambiental contemporánea, al abogar por la sostenibilidad y actuar como agentes de cambio dentro de un sistema que requiere equilibrio entre desarrollo económico y protección ambiental. Su participación fortalece la democracia (al exigir transparencia y responsabilidad), pero también promueve una visión a largo plazo del bienestar social y ambiental.

### 2.3 Acuerdo de Escazú

El Acuerdo de Escazú representa un hito significativo en América Latina y el Caribe, en términos de acceso a la información, participación pública y acceso a la justicia en asuntos ambientales. Cabe destacar que es el único tratado legalmente vinculante derivado de la conferencia de Río+20 que busca implementar de manera efectiva el Principio 10 de la Declaración de Río de 1992. Esto refleja un compromiso regional hacia la democracia ambiental, integrando los derechos fundamentales con la protección ambiental.

La negociación del Acuerdo fue un proceso exhaustivo que duró varios años, con múltiples reuniones y la participación de diversos actores gubernamentales, de la sociedad civil y defensores ambientales. El texto final fue adoptado el 4 de marzo de 2018 en Escazú, Costa Rica, tras nueve sesiones de negociación y preparación en un período de dos años. Este proceso subraya la colaboración y la voluntad política necesaria para establecer un marco jurídico regional robusto en materia ambiental (Hernández, 2019, p. 1).

Además, este tratado no solo reafirma los principios establecidos en la Declaración de Río sobre el medio ambiente y el desarrollo, sino que también integra disposiciones adicionales que fortalecen la protección ambiental y la participación ciudadana. El Acuerdo subraya la libertad y la soberanía de los estados participantes, y refleja un compromiso inequívoco con la transparencia y la equidad en la gestión ambiental (Muñoz & Lozano, 2021).

Desde una perspectiva teórica más amplia, el derecho internacional ambiental ha evolucionado significativamente desde la década de 1990, pasando de un enfoque limitado a unas pocas convenciones a un marco legal más diversificado y vinculante. Esta evolución ha integrado cada vez más los derechos humanos con el derecho ambiental, lo cual evidencia una preocupación global creciente por el deterioro ambiental y sus impactos en la sociedad (Gamboa, 2021, p. 142).

El acceso a la información ambiental, un componente fundamental del Acuerdo de Escazú, es crucial para fortalecer la gobernanza ambiental y garantizar la rendición de cuentas. En un régimen democrático, la transparencia gubernamental y el acceso a la información son fundamentales para la legitimidad del Estado y para mantener una ciudadanía informada y participativa (Sereno, 2022). Este principio se refleja en el artículo 5 del Acuerdo, que establece el derecho al acceso a la información ambiental como un derecho fundamental (Sereno, 2022).

La participación pública también juega un papel crucial en la implementación efectiva del Acuerdo. Aguilar (2020) enfatiza que la participación de la ciudadanía en los asuntos ambientales fortalece la democracia, pero también promueve decisiones más informadas y sostenibles. El artículo 7 del Acuerdo de Escazú garantiza este derecho, asegurando mecanismos efectivos para la participación ciudadana en la toma de decisiones ambientales.

Adicionalmente, el acceso a la justicia en asuntos ambientales es esencial para garantizar que los derechos ambientales sean efectivamente protegidos y respetados. El artículo 8 del Acuerdo subraya la importancia de un acceso equitativo e imparcial al sistema judicial en casos relacionados con el medio ambiente; también promueve que las comunidades afectadas puedan impugnar decisiones que afecten sus derechos ambientales (Bressan, 2021, p. 93).

## 2.4 El Acuerdo de Escazú y la situación del Perú

Para el desarrollo y crecimiento socioeconómico del Perú, es esencial aprovechar las condiciones naturales del país, pero es también fundamental un ambiente saludable. Un entorno natural en óptimas condiciones facilita la dinámica económica en todos los sectores y es crucial para el bienestar social y la prosperidad (Gamboa, 2021). Sin embargo, una visión unilateral del medio ambiente puede limitar este potencial e impedir la plena realización de sus beneficios. El Estado debe demostrar capacidad para abordar los problemas ambientales en todas las regiones, ya que los daños al medio ambiente afectan directamente la funcionalidad económica y el capital social, y repercuten en los intercambios y el bienestar general (Gamboa, 2021, pp. 150-151).

La explotación sin consideración ambiental impacta negativamente en el desarrollo sostenible y en el futuro de las próximas generaciones. Por lo tanto, el equilibrio entre desarrollo económico y protección ambiental es imperativo. Frente a este contexto, el Acuerdo de Escazú ofrece un marco para asegurar que el desarrollo sea compatible con la protección ambiental, mediante el acceso a la información, la participación pública y la justicia ambiental (Carol, 2022, p. 4).

Por ello, la ratificación del Acuerdo —crucial para que el Perú pueda alinear su política económica con la protección del medio ambiente— debía abordar las críticas acerca de que tal acuerdo podría limitar el crecimiento económico. Además, el Estado debe considerar los derechos de las comunidades indígenas, quienes tienen un papel vital en la conservación de la Amazonía y en la protección de sus derechos bajo el marco nacional e internacional. La voz ciudadana es esencial para asegurar la implementación efectiva de las normas ambientales y la justicia social, y garantizar así un desarrollo económico sostenible y equitativo (Gamboa, 2021, pp. 150-151).

Con respecto al acceso a la información, notablemente el Perú ha desarrollado quince instrumentos de política, una jurisprudencia y ha celebrado diecisiete tratados internacionales. En lo que respecta a la participación, el país ha desarrollado dieciocho instrumentos de política, ninguna jurisprudencia y ha celebrado diez tratados internacionales. En relación a la justicia, se tienen once instrumentos de política, una jurisprudencia y cuatro tratados internacionales. Los datos mencionados se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Comparación de instrumentos políticos, jurisprudencia y tratados internacionales en información, participación y justicia en el Perú*

Información	Participación	Justicia
15 instrumentos de política	18 instrumentos de política	11 instrumentos de política
1 jurisprudencia	0 jurisprudencia	1 jurisprudencia
17 tratados internacionales	10 tratados internacionales	4 tratados internacionales

*Nota.* Observatorio del Principio 10 en América Latina y el Caribe. <https://observatoriop10.cepal.org/es/paises/peru>

Este cuadro nos permite percibir que el Perú tiene voluntad de desarrollar instrumentos de política y celebrar tratados que regulan la información pública, la participación ciudadana y el acceso a la justicia. Sin embargo, este proceso necesita conseguir legitimidad, confianza ciudadana y un Estado de derecho que muestre que las instituciones públicas, los ciudadanos y el régimen gubernamental se subordinan a cumplir con esta normatividad.

Sin duda alguna, en el ámbito de los defensores ambientales, el panorama es distinto, como puede verse en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Distribución de instrumentos, jurisprudencia y tratados sobre defensores ambientales en el Perú*

Instrumentos	Jurisprudencia	Tratados
4	0	1

*Nota.* Observatorio del Principio 10 en América Latina y el Caribe. <https://observatoriop10.cepal.org/es/rights/personas-defensoras>

Efectivamente, este cuadro nos permite advertir que los defensores ambientales aún no cuentan con un Estado de derecho sólido y suficiente que proteja sus derechos humanos y que tampoco gozan de medidas estatales efectivas para proteger su integridad y su vida. En este contexto, urge ratificar el Acuerdo de Escazú como instrumento protector.

El proceso de ratificación del Acuerdo en Perú se destaca en tres fases:

1. La suscripción del texto del Acuerdo, que se llevó a cabo el 27 de setiembre de 2018, por medio de la Resolución Suprema 183–2018–RE. En esta fase, la ministra del Ambiente firma el Acuerdo de manera clara, siendo congruente con su participación en la negociación llevada a cabo (Gamboa, 2021, p. 148).

2. En una segunda fase, el Poder Ejecutivo elabora el expediente técnico y remite el Acuerdo al Congreso de la República, por medio de la R.S 123–2019–PE, recibida el 5 de agosto de 2019. Medio año duró la preparación del expediente. En ese lapso, el Ministerio de Relaciones Exteriores pidió informes técnicos legales a las instituciones y sectores comprometidos en su implementación, y posibilitó la construcción de una perspectiva común entre los sectores a favor de la ratificación del Acuerdo (Gamboa, 2021, pp. 148-149).
3. En una tercera fase, se da el proceso de debates en la Comisión de Relaciones Exteriores del Congreso del Perú sobre la propuesta de Resolución Legislativa que aprueba la ratificación del Acuerdo de Escazú. Este proceso se realizó en 2020, en un contexto de pandemia por el COVID -19. El Acuerdo debía ser aprobado por el Congreso (ya que está en relación con los derechos humanos) para luego ser ratificado por el Ejecutivo, conforme al artículo 56 de la Constitución de 1993 (Gamboa, 2021, p. 149).

Concretamente, el debate congresal tuvo muchas controversias. En agosto de 2020, el proyecto legislativo pasó a la Comisión de Relaciones Exteriores del Congreso para su revisión y para la elaboración del dictamen. En esta revisión se llevaron a cabo veintiséis sesiones de debate (Comisión de Relaciones Exteriores, 2020) con expertos, organizaciones juveniles ambientalistas, sociedad civil, gremios empresariales y miembros de la academia. Finalmente, la Comisión tomó la decisión de archivar el proyecto legislativo con nueve votos a favor y tres votos en contra el 20 de octubre de 2020 (Gamboa, 2021, p. 149).

Entre las observaciones de mayor envergadura que permitieron archivar el Acuerdo estuvieron la posibilidad de afectar el modelo del desarrollo sostenible del Perú y la posible afectación del principio de la soberanía estatal sobre los recursos naturales (Gamboa, 2021, p. 149).

### 3. METODOLOGÍA

El objetivo de este estudio es analizar la estrategia de comunicación que generaron las organizaciones juveniles en Facebook para implementar espacios de diálogo sobre el Acuerdo de Escazú en el Congreso de la República durante el periodo de agosto a octubre de 2020. El enfoque mixto fue el que se consideró más pertinente para emplear.

La metodología mixta de investigación combina técnicas, métodos, aproximaciones, conceptos o lenguaje cuantitativo y cualitativo dentro de una misma investigación (Johnson & Onwuegbuzie, 2004) En ese sentido, relacionamos la mirada cuantitativa con la cualitativa para responder la pregunta del estudio sobre el desarrollo de la estrategia de las organizaciones juveniles, para abordar a los sujetos de estudio según



los resultados encontrados, conforme a la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, para analizar los resultados y arribar a conclusiones.

En la primera etapa del estudio, se llevó a cabo un análisis de la estrategia de comunicación en Facebook implementada por las organizaciones juveniles en relación con el Acuerdo de Escazú. Este incluyó la revisión de la interacción, la métrica y los productos generados en la plataforma entre agosto y octubre de 2020. Para recopilar la información necesaria, se aplicaron encuestas y se revisaron los datos estadísticos proporcionados por la página de Facebook. La metodología utilizada para seleccionar los datos y las encuestas fue intencional y no probabilística.

Una muestra intencional, también conocida como no probabilística, se basa en seleccionar casos específicos que se consideran representativos para el objetivo del estudio. En este caso, se eligieron de manera deliberada los contenidos de la estrategia de comunicación en Facebook de las organizaciones juveniles relacionadas con el Acuerdo de Escazú. Este enfoque permite un análisis profundo y detallado de cómo estas organizaciones usaron la plataforma para promover el Acuerdo, sin necesidad de que la muestra sea representativa de un universo más amplio. La decisión de analizar estas interacciones específicas, en lugar de una muestra aleatoria, respondió a que se buscaba una comprensión detallada de las prácticas comunicativas y sus resultados en un contexto definido. Este método ofrece una visión más específica de cómo las estrategias de comunicación se implementaron y qué impacto tuvieron en la audiencia durante el período señalado.

### **Enfoque cualitativo**

La primera etapa del estudio empleó un enfoque cualitativo a través de entrevistas semiestructuradas. Este método se utilizó para explorar en profundidad las opiniones de los integrantes de las organizaciones juveniles que implementaron la estrategia de comunicación sobre el Acuerdo. Las entrevistas permitieron clasificar, explicar y valorar las intervenciones de los participantes, proporcionando una comprensión detallada de sus perspectivas y experiencias en relación con la estrategia de comunicación.

### **Enfoque cuantitativo**

El análisis cuantitativo del estudio se realizó a través de formularios. La muestra final fue de 28 jóvenes participantes de organizaciones juveniles ambientalistas ubicadas en diversas regiones del Perú, incluyendo Lima, Cusco, Ancash y Lambayeque. De los jóvenes encuestados, más de la mitad (17) fueron mujeres, con un rango de edad entre 19 y 29 años. Los once varones restantes tienen una edad comprendida entre los 18 y los 29 años. Este enfoque cuantitativo permitió obtener datos estadísticos precisos sobre las características demográficas y la representación de género entre los participantes.

Las herramientas utilizadas para responder a cada uno de los objetivos planteados fueron las siguientes:

Para el objetivo 1 (Identificar los elementos que consideran las organizaciones juveniles ambientalistas que favorecieron en el reconocimiento del Acuerdo de Escazú en la estrategia de comunicación de Facebook durante el periodo de agosto a octubre de 2020), se procedió a realizar un cuestionario dirigido a jóvenes de diversas organizaciones juveniles y se utilizó la métrica del *fanpage* de Escazú Ahora Perú dirigida por las organizaciones juveniles ambientalistas. Para el objetivo 2 (Identificar los elementos que consideran las organizaciones juveniles ambientalistas que obstaculizaron el reconocimiento del Acuerdo de Escazú en la estrategia de comunicación de Facebook durante el periodo de agosto a octubre de 2020), se realizó un cuestionario dirigido a jóvenes de diversas organizaciones juveniles y se utilizó la métrica del *fanpage* de Escazú Ahora Perú dirigida por las organizaciones juveniles ambientalistas.

El objetivo 3 (Análisis del discurso de los congresistas de la Comisión de Relaciones Exteriores durante el periodo de agosto a octubre de 2020) se abordó a través del análisis del discurso, centrado en la relación entre lenguaje, contexto y significado.

### 3.1 Análisis de datos

En la primera fase del estudio, se realizó una presentación y contextualización del problema, se establecieron los objetivos de investigación y se diseñó el enfoque y la metodología necesarios para examinar a los sujetos de estudio en su contexto real. En la segunda fase, se enviaron las encuestas, con un número determinado de formularios que respondían a las demandas de la investigación y a los objetivos planteados. Con posterioridad, se construyeron gráficos y tablas basados en las respuestas obtenidas de los formularios. Además, a través del análisis del discurso se identificaron las tendencias en los argumentos de los congresistas en relación con el Acuerdo de Escazú.

Para la aplicación de la encuesta, se enviaron inicialmente los formularios con el propósito de evaluar y mejorar el lenguaje, la formulación de preguntas y el contenido del instrumento. Estos formularios fueron validados con todos los participantes antes de ser distribuidos por WhatsApp. La encuesta estuvo disponible durante siete días calendario.

Para obtener una comprensión más profunda de la percepción de las organizaciones juveniles ambientalistas, se envió este formulario a miembros de organizaciones que promovieron la ratificación del Acuerdo. Los requisitos fueron la participación en el proceso y que sean mayores de edad.

En cuanto al análisis de la métrica de Facebook, se seleccionó una semana para evaluar las interacciones en la página de Escazú Ahora Perú, considerando el contexto político y las actividades relacionadas con el aniversario de la firma del Acuerdo. Se analizaron las

cinco publicaciones con el mayor número de *me gusta* y de comentarios para evaluar las respuestas. Además, se realizó un análisis del discurso de los congresistas durante las discusiones en la Comisión de Relaciones Exteriores en 2020, identificando las posiciones predominantes en las intervenciones sostenidas a través de la transmisión en vivo de las sesiones en la página de Facebook del Congreso de la República.

El análisis de datos implicó un proceso riguroso de organización, estructuración e interpretación de la información recolectada. La tabulación de las respuestas de las encuestas permitió una desagregación detallada por cada respuesta. La información de la métrica de Facebook fue organizada y revisada para generar categorías y patrones, lo cual resultó en un reporte estructurado.

#### **4. RESULTADOS**

Los resultados de la investigación se estructuran en tres puntos, los cuales responden a los objetivos específicos planteados en el estudio, así como a las variables e indicadores propuestos. Estos son los siguientes:

Percepción que tienen las organizaciones juveniles ambientalistas sobre la estrategia de incidencia en redes sociales para promover espacios de diálogo sobre el Acuerdo de Escazú.

Análisis de los contenidos de las redes sociales, promovidos por las organizaciones juveniles ambientalistas para la ratificación del Acuerdo de Escazú.

Por último, la percepción de los congresistas de la República sobre el Acuerdo de Escazú.

Todo ello servirá de insumo para desarrollar la conclusión que responde a la pregunta general: ¿Cómo aportó la estrategia de comunicación que implementaron las organizaciones juveniles ambientalistas en Facebook a la discusión del Acuerdo de Escazú en el Congreso de la República en 2020?

##### **4.1 Percepción que tienen las organizaciones juveniles ambientalistas sobre la estrategia de incidencia en redes sociales para promover espacios de diálogo sobre el Acuerdo de Escazú**

Según los resultados obtenidos, se constata que Facebook es la red social más utilizada para difundir información sobre la importancia del Acuerdo de Escazú entre los encuestados. El 64 % de ellos así lo indicó. Un 25 % mencionó el uso de Twitter e Instagram como otras redes sociales relevantes en la difusión de estos temas ambientales. Es crucial destacar que estas acciones se llevaron a cabo en un contexto marcado por la pandemia del COVID-19, cuando las publicaciones se realizaron principalmente de manera virtual.

Se identificó que las infografías y los *flyers* fueron los contenidos más recordados en las redes sociales relacionados con el Acuerdo en la página Escazú Ahora Perú. Estos formatos visuales se destacaron por su capacidad para transmitir información de manera concisa y directa, lo cual fue valorado positivamente por los encuestados. Por otro lado, las notas informativas fueron mencionadas como los contenidos menos recordados.

Más del 66 % de los encuestados consideró que las publicaciones difundidas en redes sociales fueron efectivas para sensibilizar sobre el Acuerdo de Escazú. Este alto porcentaje indica que los jóvenes percibieron positivamente la calidad de los mensajes en términos de forma, fondo, mensaje, imágenes y colores utilizados. Estos elementos fueron cruciales para clarificar la problemática ambiental y promover la participación en la protección del medio ambiente.

La mayoría de los encuestados, 43 %, señaló que en las publicaciones de la página Escazú Ahora Perú faltó mayor información sobre el acceso a la participación pública en asuntos ambientales. Un 43 % también consideró necesario un mayor desarrollo sobre el acceso a la justicia en asuntos ambientales, y 32 % mencionó la necesidad de información adicional sobre el acceso a la información. Estos resultados resaltan la percepción de los jóvenes sobre la necesidad de profundizar en estos temas clave del Acuerdo de Escazú.

Un amplio 85 % de los jóvenes encuestados consideró que los espacios de diálogo sobre el Acuerdo de Escazú en el Congreso de la República no fueron suficientes. Esta respuesta refleja la percepción generalizada de que se requieren más oportunidades para discutir y participar activamente en temas ambientales de relevancia nacional en el ámbito legislativo.

Más del 80 % de los encuestados manifestaron que el lenguaje utilizado en los espacios de diálogo del Congreso de la República fue demasiado técnico. Esta percepción sugiere una barrera significativa para la comprensión y su participación efectiva en los debates legislativos sobre el Acuerdo.

La mayoría de los encuestados (más del 70 %) opinó que la información difundida en los espacios de diálogo del Congreso de la República no fue adecuada en términos de formatos que consideren la multiculturalidad nacional. Esta falta de adecuación cultural puede limitar la accesibilidad y comprensión de los temas ambientales entre diversos sectores de la población joven.

Finalmente, la mayoría de los encuestados (más del 60 %) indicó que el Congreso de la República no utilizó otros medios de comunicación aparte de las redes sociales para difundir los espacios de diálogo sobre el Acuerdo. Esto sugiere una oportunidad no aprovechada para alcanzar a un público más amplio y diverso mediante el uso de medios tradicionales como periódicos, radio y televisión.

#### **4.2 Evaluación de la estrategia de comunicación en redes sociales para promover el Acuerdo de Escazú**

La técnica utilizada en esta fase fue el análisis de contenido de la red social Facebook. Esta técnica de interpretación puede utilizarse en textos escritos, grabados, pintados, filmados u otros, provenientes de toda clase de registros de datos, transcripción de entrevistas, documentos, videos, etcétera.

En los últimos tiempos, esta técnica se está intensificando, sobre todo por la necesidad de analizar información procedente del internet (Andreu, s. f.). El instrumento que corresponde a esta técnica es la matriz de análisis de contenidos. Como se ha mencionado al inicio de este artículo, la página que utilizaron diversas organizaciones juveniles ambientalistas para realizar las publicaciones de Facebook se denominó Escazú Ahora Perú.

Este *fanpage* tiene más de 6360 seguidores y es manejado por miembros de las organizaciones juveniles ambientalistas. Del total de personas que siguen la página, se puede inferir que más de 2700 personas son jóvenes, ya que sus edades oscilan entre 18 y 24 años. Asimismo, las personas que principalmente siguen la página son procedentes de Lima, seguidas por quienes provienen de Arequipa y Cusco.

Para el trabajo de investigación, se decidió analizar cinco publicaciones del *fanpage* de Escazú Ahora Perú (véase la Tabla 3). Todas ellas fueron publicadas entre los días 22 y 29 de septiembre de 2020, ya que esa semana se enmarca en los dos años de la firma del Acuerdo de Escazú por parte de Perú. En ese sentido, se eligieron cinco de las 48 publicaciones que se hicieron esa semana, ya que fueron las que tuvieron más interacciones. Cabe contextualizar que en esa semana se realizaron todas las publicaciones a través de las redes sociales. Por ello, se ejecutaron diversas acciones digitales a través de una estrategia para difundir la importancia del Acuerdo, entre las que destaca un concurso de fotografía, una acción de activismo digital, videos testimoniales y tuitazos.

**Tabla 3**

*Fanpage de Escazú Ahora Perú*

**Fanpage de Escazú Ahora Perú**

PUBLICACIONES						
Fanpage Escazú Ahora Perú	Contenido del post	Fecha de publicación	Tipo de publicación	Interacciones (likes y comentarios)	Personas alcanzadas	
Publicación 1	#EscazúAhora ¡Este sábado tomamos las redes para exigir al Congreso que ratifique el Acuerdo de Escazú! Solo en el 2020, cinco defensores ambientales han sido asesinados en nuestro país. Además, continúan los conflictos socioambientales y se propaga una campaña de desinformación. <a href="https://www.facebook.com/EscazuAhoraPeru/photos/a.102296774641126/203518497852286/">https://www.facebook.com/EscazuAhoraPeru/photos/a.102296774641126/203518497852286/</a>	25/09/2020	Flyer	2606	50 267	
Publicación 2	#EscazúAhora El Perú nos necesita, exijamos que se respeten nuestros derechos y se proteja la vida de las y los defensores. Este 27 súmate a la performance virtual #PerúPorEscazú <a href="https://www.facebook.com/EscazuAhoraPeru/videos/380017309674557">https://www.facebook.com/EscazuAhoraPeru/videos/380017309674557</a>	24/09/2020	Video	3103	43 346	

(continúa)

PUBLICACIONES						
Fanpage Escazú Ahora Perú	Contenido del post	Fecha de publicación	Tipo de publicación	Interacciones (likes y comentarios)	Personas alcanzadas	
Publicación 3	#PerúPorEscazú No más muertes por defender la vida, el territorio y los bosques. Defendamos a nuestros defensores. ¡Hoy se cumplen 2 años desde que firmamos el Acuerdo de Escazú, es momento de ratificarlo! <a href="https://www.facebook.com/EscazuAhoraPeru/photos/a.109896453881158/204171887786947/">https://www.facebook.com/EscazuAhoraPeru/photos/a.109896453881158/204171887786947/</a>	27/09/2020	Infografía	2363	38 321	
Publicación 4	#EscazúAHORA No se pierdan mañana la presentación del concurso de fotografía. Hora: 8 p.m. Día: 27 de septiembre <a href="https://www.facebook.com/EscazuAhoraPeru/posts/pfbid02vYSZDqu9PTNi3JoszkrqDqSDsP94UbtBLP39ijjPRVcmQGLtX7irTZsmz1P31Hxul">https://www.facebook.com/EscazuAhoraPeru/posts/pfbid02vYSZDqu9PTNi3JoszkrqDqSDsP94UbtBLP39ijjPRVcmQGLtX7irTZsmz1P31Hxul</a>	26/09/2020	Flyer	1514	19 418	
Publicación 5	#EscazúAhora Los invitamos a ver la entrevista a José Saldaña, especialista en Derechos Humanos. En este espacio podrá aclarar algunas dudas que surgen en torno al Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe, más conocido como Acuerdo de Escazú. <a href="https://www.facebook.com/EscazuAhoraPeru/posts/pfbid02e7N7VAKyWrd1UPkTpeak5MQAv4FJsbre8YaUASmWCqcy9eSn9sTXCy5h12wo8b3l">https://www.facebook.com/EscazuAhoraPeru/posts/pfbid02e7N7VAKyWrd1UPkTpeak5MQAv4FJsbre8YaUASmWCqcy9eSn9sTXCy5h12wo8b3l</a>	28/09/2020	Video entrevista	859	18 482	

**Publicación 1.** En septiembre de 2020 se lanzó un *flyer* en redes sociales para convocar a un tuitazo. El objetivo principal era movilizar a la ciudadanía para exigir la ratificación del Acuerdo de Escazú en el Congreso de la República del Perú. Este llamado cobró especial relevancia debido al contexto de emergencia sanitaria por el COVID-19 y por la creciente criminalización de los defensores ambientales en el país. El *flyer* alcanzó a 50 267 personas, generando un total de 2604 interacciones, que incluyeron trece comentarios y 242 compartidos. La mayoría de los comentarios expresaban apoyo a la iniciativa, aunque también hubo voces de rechazo ante la posibilidad de aprobar el Acuerdo.

**Publicación 2.** Un día antes del *flyer*, se publicó un video informativo dirigido especialmente a los jóvenes. Este video formaba parte de la campaña #PerúPorEscazú, destinada a promover el activismo digital. Los mensajes clave del video eran la importancia de los defensores ambientales, la necesidad de unión para llevar a cabo una campaña artística y la información interactiva sobre el Acuerdo de Escazú. A pesar de alcanzar a 43 346 personas y recibir 3109 interacciones, incluyendo 309 reacciones y 112 compartidos, la publicación enfrentó críticas significativas: tres de cada cuatro comentarios fueron negativos, reflejando divisiones de opinión respecto de la ratificación del Acuerdo.

**Publicación 3.** El 27 de septiembre de 2020 se publicó una gráfica conmemorativa en honor a Roberto Pacheco, un defensor ambiental asesinado en Perú. Pacheco había denunciado repetidamente la invasión a su concesión y las amenazas contra su vida, sin obtener protección efectiva de las autoridades. La gráfica tuvo un alcance significativo de 38 321 personas y generó 2363 interacciones, incluyendo 225 compartidos. Esta iniciativa tenía como objetivo principal llamar la atención del Congreso para que tomara medidas concretas en la protección de los defensores del territorio y el medio ambiente, especialmente en un contexto de emergencia sanitaria en el que continuaban siendo amenazados.

**Publicación 4.** En el marco del aniversario de la firma del Acuerdo de Escazú por parte del Perú, se lanzó un *flyer* para promocionar el primer concurso de fotografía. El objetivo del concurso era visibilizar, a través de imágenes, la problemática ambiental y la labor de los defensores ambientales. La publicación alcanzó a más de 19 000 personas y recibió comentarios mayoritariamente favorables, con solicitudes de información detallada sobre las bases del concurso. Este evento no solo buscaba reflexionar sobre los desafíos que enfrentan los defensores ambientales, sino también involucrar activamente a la comunidad en la causa ambiental a través del arte visual.

**Publicación 5.** Se emitió una entrevista clave al abogado José Saldaña, especialista en derechos humanos. En esta conversación, Saldaña abordó las dudas y preocupaciones de la ciudadanía con respecto al Acuerdo de Escazú, particularmente en relación con la posible judicialización de conflictos internos en instancias internacionales. La publicación, que alcanzó a 18 482 personas, tenía como objetivo principal aclarar percepciones y proporcionar información objetiva sobre los impactos y beneficios potenciales de la ratificación del Acuerdo.



Cada una de estas publicaciones jugó un papel crucial en la difusión de información, sensibilización y movilización en torno al Acuerdo de Escazú y la protección de los defensores ambientales en el Perú, demostrando la diversidad de estrategias utilizadas para abordar estos temas críticos en el contexto social y político del país.

#### **4.3 Análisis del discurso de los congresistas sobre el Acuerdo de Escazú**

El análisis de datos se centró en las intervenciones de cuatro congresistas y se abordó desde una perspectiva cualitativa. Esto implicó la extracción de los significados más relevantes de los datos obtenidos en relación con el tema investigado. La lectura sucesiva del corpus de datos permitió identificar las unidades temáticas emergentes que luego fueron interpretadas. Dentro de estas grandes unidades temáticas tenemos:

##### *Eje temático 1: soberanía nacional*

El análisis del discurso de los congresistas revela que el concepto de soberanía nacional es central en las discusiones sobre la ratificación del Acuerdo de Escazú. Las intervenciones reflejan preocupaciones acerca de cómo este Acuerdo podría afectar la autonomía del Perú en la gestión de sus recursos naturales. Un congresista expresó: “Es posible profanar la soberanía nacional por el afán de proteger aquello que los peruanos podemos hacer por nosotros mismos” (I/CONG4/AP). Esta percepción se fundamenta en la idea de que la ratificación del Acuerdo comprometería la capacidad del Estado para decidir internamente sobre sus recursos naturales y su medio ambiente.

Otro congresista argumentó: “El Acuerdo de Escazú causaría una grave afectación a la soberanía nacional” (I/CONG3/PP), refiriéndose al riesgo percibido de que instancias supranacionales puedan intervenir en decisiones internas del Perú, especialmente en temas ambientales. Esta preocupación se amplifica con el temor de que ciudadanos extranjeros puedan exigir información confidencial sobre la gestión de recursos del país, lo cual fue visto como un riesgo para la seguridad nacional.

En conclusión, las declaraciones de los congresistas reflejan una resistencia basada en la premisa de proteger la soberanía nacional frente a cualquier injerencia externa que pueda resultar de la ratificación del Acuerdo. Esta posición se sostiene en el discurso relacionado con asegurar que las decisiones sobre los recursos naturales permanezcan bajo la autoridad exclusiva del Estado peruano, sin obligaciones externas que pueden percibirse como limitantes o riesgosas para la independencia nacional.

##### *Eje temático 2: defensores ambientales*

El análisis del discurso también revela la percepción de los congresistas sobre los defensores ambientales y la protección que ofrecería el Acuerdo de Escazú. Algunos

congresistas reconocen la existencia de mecanismos internos para la protección de los defensores de derechos humanos, aunque también señalan deficiencias en su implementación. Un congresista mencionó: “Hemos encontrado que algunos defensores que han sido atacados ya habían denunciado amenazas” (I/CONG5/PM), destacando la necesidad de mejorar los protocolos de protección.

Por otro lado, se identificó una percepción de que el Perú no es tan peligroso para los defensores ambientales, basándose en estadísticas (como las presentadas por Global Witness, 2023) que sugieren que la mayoría de los ataques ocurren en países como Colombia, México y Brasil. Esto llevó a algunos congresistas a cuestionar la urgencia de ratificar el Acuerdo de Escazú para mejorar la protección de estos activistas en el Perú.

En resumen, mientras algunos congresistas reconocen la importancia de proteger a los defensores ambientales, la percepción general es que los mecanismos internos existentes son adecuados y que el Acuerdo de Escazú no representaría una mejora significativa en este aspecto para el país, en comparación con otros en la región que enfrentan mayores desafíos.

### *Eje temático 3: instancias internacionales*

El análisis de los discursos revela una fuerte preocupación entre los congresistas por la implicación de instancias internacionales en decisiones nacionales, en caso de ratificarse el Acuerdo de Escazú. Un congresista cuestionó “la intervención de la CIDH para aquellos que puedan sentirse lesionados en sus derechos fundamentales en materia de medio ambiente” (I/CONG7/FP). Se señaló la posibilidad de que las organizaciones internacionales puedan influir en proyectos nacionales mediante medidas cautelares y decisiones judiciales.

Otro congresista expresó: “Los jueces podrán decidir sobre nuestro territorio y sus recursos naturales” (I/CONG4/FP), refiriéndose a la preocupación de que el Acuerdo abra la puerta a controversias internacionales que afecten la soberanía del Perú en la gestión de sus recursos naturales. Esta preocupación se ve respaldada por el temor de que ciudadanos extranjeros puedan utilizar el Acuerdo para impugnar decisiones nacionales en cortes internacionales.

Los discursos de los congresistas muestran una resistencia a la ratificación del Acuerdo de Escazú, basada en la percepción de que podría comprometer la soberanía del Perú frente a instancias internacionales. Esta posición se fundamenta en la defensa de la autonomía del país para decidir sobre sus recursos naturales y medio ambiente, sin injerencias externas que podrían surgir a partir de la implementación del Acuerdo.

## 5. CONCLUSIONES

Este estudio destaca el papel fundamental de las organizaciones juveniles ambientalistas en la promoción del Acuerdo de Escazú, subrayando su compromiso con la protección del medio ambiente y los derechos de los defensores. Estas organizaciones utilizaron Facebook como plataforma para difundir la importancia del Acuerdo durante la pandemia, y llegaron a crear espacios de diálogo en torno a temas ambientales y de protección de defensores.

A pesar de estos esfuerzos, informes recientes, como el de Front Line Defenders (2020), indican que la criminalización de defensores ambientales sigue siendo una grave problemática en el Perú. La Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana (AIDSESP) da cuenta de los asesinatos de defensores durante la emergencia sanitaria que fueron denunciados por la Defensoría del Pueblo; asimismo, destaca la falta de mecanismos adecuados para su protección y la necesidad urgente de fortalecer las medidas de seguridad para quienes defienden los derechos ambientales y humanos (Defensoría del Pueblo, 2019).

La estrategia comunicacional de las organizaciones juveniles, caracterizada por mensajes claros y directos, fue efectiva para captar la atención de los grupos de interés. Sin embargo, la disposición limitada del Congreso para considerar los argumentos a favor de la ratificación del Acuerdo se reflejó en la resistencia de algunos sectores parlamentarios. Esta oposición predeterminada afectó la efectividad del diálogo legislativo.

El análisis también muestra percepciones divididas sobre la protección de defensores ambientales. Algunos congresistas reconocen la necesidad de mejorar los protocolos de seguridad, mientras que otros consideran suficientes los mecanismos actuales. Además, los discursos de los congresistas revelan una preocupación por la posible interferencia de organismos supranacionales en la gestión de los recursos naturales del Perú, manifestando una postura defensiva frente a la soberanía nacional. No obstante, el Acuerdo de Escazú incluye una cláusula específica sobre la soberanía de los Estados involucrados.

Este análisis proporciona una visión crítica del debate legislativo en Perú sobre compromisos internacionales en materia ambiental y de derechos humanos, destacando la necesidad de mayor apertura y compromiso por parte de las autoridades para avanzar en la protección efectiva del medio ambiente y de los defensores ambientales.

Las organizaciones juveniles ambientalistas han demostrado un notable compromiso al participar activamente en la protección del medio ambiente. Facebook se ha convertido en una plataforma clave para la participación juvenil, y organizaciones como Escazú Ahora han desarrollado estrategias comunicacionales coherentes y

orientadas a la protección ambiental y a la ratificación del Acuerdo. Esto ha tenido un impacto significativo en la juventud activista, y ha favorecido la formación de espacios de diálogo con el Estado.

## REFERENCIAS

- Aguilar, G. (2020). El contenido y los alcances contemporáneos del derecho al acceso a la participación ambiental. *Ius et Praxis*, 26(2), 78-103. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-00122020000200078>
- Andréu Abela, J. (2001). *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. Fundación Centro de Estudios Andaluces.
- Bressan, N. (2021). La inserción del Acuerdo de Escazú en el ordenamiento jurídico argentino en materia ambiental. Aportes para pensar una gobernanza urbana participativa. *Revista de Derecho Ambiental de la ONG FIMA, Justicia Ambiental y Climática*, (13), 91-123.
- Chumbiauca, R. (2018). *Estrategia de comunicación de la Federación Peruana de Fútbol en redes sociales durante el año 2017 que recuperó la confianza del hincha peruano* [Tesis de Bachillerato en Comunicaciones, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio de la Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/31826ad0-9774-4d55-8fe8-102bdc5e908f/content>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2018). *Acuerdo regional sobre el acceso a la información, la participación pública y el acceso a la justicia en asuntos ambientales en América Latina y el Caribe*. <https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/758a040046bf6bc2b83eb82686bf1ef4/Acuerdo%2BRegional%2Bsobre%2Be%2BAcceso%2Ba%2Bla%2BInformaci%C3%B3n%2C%2Bla%2BParticipaci%C3%B3n%2BP%C3%BAblica%2B%2B%2BAcceso%2Ba%2Bla%2BJusticia%2Ben%2BASuntos%2BAmbientales%2Ben%2BAm%C3%A9rica%2BLatina%2B%2B%2BCaribe.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=758a040046bf6bc2b83eb82686bf1ef4>
- Comisión de Relaciones Exteriores. (2021). Informe de gestión 2020-2021. Congreso de la República. [https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/RREE/Interface/files/memoriafinal\\_rree\\_22.07.21.pdf](https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/RREE/Interface/files/memoriafinal_rree_22.07.21.pdf)
- Congreso de la República del Perú. (2020, 31 de julio). *#SesiónVirtual extraordinaria de la Comisión de Relaciones Exteriores* [Video en vivo]. Facebook. <https://www.facebook.com/CongresoPeru/videos/1184482525264276>
- Contreras, A. (2017). Planificar la comunicación desde las mediaciones. *Revista Internacional de Comunicación y Desarrollo*, (5), 127-137. <http://dx.doi.org/10.15304/ricd.2.5.3703>

- Defensoría del Pueblo. (2019, 5 de abril). *Pedimos al Estado proteger a defensores de derechos humanos en asuntos ambientales*. <https://www.defensoria.gob.pe/pedimos-al-estado-a-proteger-a-defensores-de-derechos-humanos-en-asuntos-ambientales/>
- EscazúAhora - Perú. (2020, 7 de setiembre). *#DefensorasAmbientales Los invitamos a conocer a nuestras expositoras del seminario web "Voces jóvenes: Defensoras Ambientales por Escazú"* [Post de Facebook]. Facebook. <https://www.facebook.com/photo/?fbid=198519228352213&set=a.102296774641126>
- EscazúAhora - Perú. (s. f.). *Inicio* [Página de Facebook]. Facebook. [https://www.facebook.com/EscazuAhoraPeru?paipv=0&eav=AfZN7TSMQCKD0DBEly\\_YLWnS9RqtdCz44jbr7A8lpY3nVq8Y5yRabC4lgdcfMZQYluE&\\_rdr](https://www.facebook.com/EscazuAhoraPeru?paipv=0&eav=AfZN7TSMQCKD0DBEly_YLWnS9RqtdCz44jbr7A8lpY3nVq8Y5yRabC4lgdcfMZQYluE&_rdr)
- Front Line Defenders. (2020, 11 de enero). *Análisis global 2019*. <https://www.frontlinedefenders.org/es/resource-publication/global-analysis-2019#:~:text=En%202019%2C%20304%20personas%20defensoras,y%20pagan%20un%20alto%20precio>
- Gamboa, C. (2021). *El derecho ambiental peruano y su adecuación al Acuerdo de Escazú y los principios del buen gobierno* [Programa de Segunda Especialidad en Derecho Público y Buen Gobierno, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/22189>
- Gil, M., & Gómez, R. (2021). Repensar la comunicación política en el contexto digital: ciberdemocracia. ¿Democracia deliberativa? *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, (154), 63-87. <https://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/1268/2137>
- Global Witness. (2023). *Personas defensoras de la tierra y el medio ambiente al frente de la crisis climática*. <https://www.globalwitness.org/es/standing-firm-es/>
- Gómez, A. (2020). *La protección constitucional del medio ambiente. Implicación de la ciudadanía en el cuidado del bien común medioambiental* [Tesis doctoral, Universidad de Córdoba]. <https://helvia.uco.es/bitstream/handle/10396/19624/2020000002069.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, S. (2019). El Acuerdo de Escazú: retos y desafíos de un texto con ambigüedades legales y aspectos relacionados con el comercio internacional. *Revista Internacional Transparencia e Integridad (R.I.T.I.)*, (9), 1-11. [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/702708/EM\\_67\\_26.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/702708/EM_67_26.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Johnson, B., & Onwuegbuzie, A. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Research*, 33(7), 14-26. <http://dx.doi.org/10.3102/0013189X033007014>

- Massoni, S. (2019). Teoría de la comunicación estratégica enactiva e investigación enactiva en comunicación: aportes desde Latinoamérica a la democratización de la vida cotidiana. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, (141), 237-256. <http://hdl.handle.net/10469/18274>
- Mora, C., Baldovino, S., Contreras, F. & Sánchez, K. (2022). *Propuestas para fortalecer el acceso a la justicia y la defensa de derechos humanos en materia ambiental, en el marco del Acuerdo de Escazú*. Sociedad Peruana de Derecho Ambiental. <https://spda.org.pe/wp-content/uploads/2024/01/Propuestas-para-fortalecer-el-acceso-a-la-justicia-y-la-defensa-de-derechos-humanos-en-materia-ambiental-en-el-marco-del-Acuerdo-de-Escazu.pdf>
- Muñoz, L., & Lozano, M. (2021). La democracia ambiental y el Acuerdo de Escazú en Colombia a partir de la Constitución Ecológica de 1991. *Revista Derecho del Estado*, (50), 165-200. <https://doi.org/10.18601/01229893.n50.07>
- Olmedo-Neri, R. (2021). La comunicación política en internet: el caso de #RedAMLO en México. *Universitas. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, (34), 109-130. <https://doi.org/10.17163/uni.n34.2021.05>
- Piñeiro, T. & Martínez, X. (2020). Para comprender la política digital –principios y acciones. *VivatAcademia. Revista de Comunicación*, (152), 19-48. <https://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/1251/1970>
- Rodríguez Carballosa, B., Bao Pavón, L., & Saltos Carvajal, R. (2015). Estrategia de comunicación en redes sociales: escenarios teórico-prácticos para los medios de comunicación en Cuba. *Razón y Palabra*, (92), 1-40. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199543036010.pdf>
- Romero, L., & Rivera, D. (Coord.). (2019). *La comunicación en el escenario digital. Actualidad, retos y prospectivas*. Pearson Educación de Perú; Universidad Técnica Particular de Loja.
- Sanahuja, J. (2021). Pacto verde europeo: el giro ambiental de un actor global. En *Anuario Ceipaz 2021-2021. El mundo después de la pandemia: enfrentar la desigualdad y proteger el planeta* (pp. 69-95). CEIPAZ. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/8215>
- Sereno, C. (2022). Derecho de acceso a la información para la justicia ambiental. El caso de la Laguna del Carpintero. *Revista IUS*, 16(49), 199-212. <https://doi.org/10.35487/RIUS.V16I49.2022.754>
- Vidal, A., & Asuaga, C. (2021). Gestión ambiental en las organizaciones: una revisión de la literatura. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, (18), 84-122. <https://intercostos.org/ojs/index.php/riic/article/view/33>

# CINCO CLAVES DEL *MARKETING* DE REPUTACIÓN EN *HABLANDO HUEVADAS*

MILTON VELA\*  
Café Taipá

Recibido: 6 de septiembre del 2024 / Aceptado: 17 octubre del 2024

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2024.n2.7382>

**RESUMEN.** En el presente ensayo, se analiza el éxito de Jorge Luna y Ricardo Mendoza en su programa *Hablando huevadas*, desde cinco claves del *marketing* de reputación, enfocándose en las diferencias culturales, el manejo de la reputación personal y cómo la pandemia fue un catalizador del éxito de dicho programa. El autor resalta que, más allá del contenido, aspectos como la autenticidad y la relación con diversos públicos son esenciales para posicionarse en un mercado competitivo. Además, se concluye que la capacidad de manejar tanto seguidores como detractores es crucial en el desarrollo de una imagen personal sólida y sostenible.

**PALABRAS CLAVE:** *marketing* personal / cultura personal / reputación / fans / comedia *stand up*

## FIVE KEYS TO REPUTATION MARKETING IN *HABLANDO HUEVADAS*

**ABSTRACT.** This essay analyzes the success of Jorge Luna and Ricardo Mendoza in their program *Hablando huevadas* from five key aspects of reputation marketing, focusing on their cultural differences, their personal reputation management, and how the pandemic was a catalyst for their success. The author highlights that, beyond content, aspects such as authenticity and the relationship with diverse audiences are essential to position oneself in a competitive market. The ability to manage both followers and detractors is crucial in developing a solid and sustainable personal image.

**KEYWORDS:** personal marketing / personal culture / reputation / fans / stand-up comedy

---

\* Magíster en Comunicación Empresarial/Corporativa. Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3759-2940>. Correo electrónico: [milton@cafetaipa.com](mailto:milton@cafetaipa.com)

## CINCO CHAVES PARA O MARKETING DE REPUTAÇÃO EM HABLANDO HUEVADAS

RESUMO. Este ensaio analisa o sucesso de Jorge Luna e Ricardo Mendoza em seu programa *Hablando huevadas* a partir de cinco aspectos principais do marketing de reputação, concentrando-se em suas diferenças culturais, na gestão de sua reputação pessoal e em como a pandemia foi um catalisador para seu sucesso. O autor destaca que, além do conteúdo, aspectos como a autenticidade e o relacionamento com diversos públicos são essenciais para se posicionar em um mercado competitivo. A capacidade de gerenciar seguidores e detratores é crucial para o desenvolvimento de uma imagem pessoal forte e sustentável.

PALAVRAS-CHAVE: *marketing* pessoal / cultura pessoal / reputação / fãs / comédia *stand-up*



Criticados por muchos y muy queridos por otros. Los hits dentro de un sector comedia latinoamericana, logrados por Jorge Luna y Ricardo Mendoza, deberían ser caso de estudio, más allá de la calidad de su contenido, desde múltiples perspectivas. Podrá haber un análisis sociológico o artístico que califique o le baje el dedo a la dupla de comediantes, pero, desde cinco claves del *marketing* de reputación, he querido realizar un ejercicio objetivo siguiendo el modelo que desarrollamos y aplicamos en Café Taipá. Acompañenme en este ejercicio.

## 1. CULTURA PERSONAL

Los orígenes y *background* de Jorge Luna y Ricardo Mendoza son diferentes, pero con un punto en común: la cultura del *stand up comedy*. Aunque el primero tuvo formación en Administración Bancaria y fue multifunciones, el segundo tuvo una mayor experiencia actoral. Mientras Jorge ya era padre de familia, Ricardo ya debutaba en ¡*Asu Mare!*, para luego incursionar en la televisión. Entonces, aunque tenían realidades diferentes, fue el escenario del *stand up comedy* el puente que los unió con los códigos que desarrollaron; además, explotaron sus diferencias. Por ejemplo, es recurrente en los diálogos apelar al casi nulo conocimiento de inglés que tiene Jorge —lo pueden ver en el video anunciando el *sold out* de su presentación en el Madison Square Garden— para ser corregido por Ricardo. O también cuando Jorge habla de su esposa o hijos mientras que Ricardo remarca que no quiere tenerlos. Todas sus diferencias culturales y experiencias de vida, de las cuales un comediante muchas veces se burla al contar su historia en el escenario, son expuestas por ambos con códigos comunes que han desarrollado y son parte del éxito.

Y hay un punto fundamental que también fue común entre ambos: la cultura digital. Para el éxito de *Hablando huevadas* (HH), ambos comediantes conocían bien cómo generar contenido altamente atractivo en las redes, pero no, no tiene que ver solo con la fórmula del humor, sino también con técnicas de edición y capacidades de producción que fueron aprendiendo en el camino.

## 2. REPUTACIÓN PERSONAL

Este es un punto fundamental, tal vez el más polémico. Muchos afirman que la dupla de HH tiene una mala reputación o que no le importa lo que diga el resto, lo que en parte puede ser cierto, pero, si hacemos una encuesta sobre cómo son vistos entre sus cinco millones de seguidores en YouTube, quienes hacen largas colas para ver su *show* en el Teatro Canout, o toda la gente que llenó el Madison Square Garden, es muy probable que la gran mayoría tenga una percepción positiva de ellos.

Y es que la reputación es relativa. ¿Sería genial ser bien vistos por la gran mayoría del público? Tal vez, sí. De pronto, muchos de los que lean este artículo preferirían ser aplaudidos por los diferentes grupos de personas que conocen, pero la pregunta sería: ¿a costa de qué? En cambio, en cualquier otra circunstancia, es natural que, si uno toma una posición firme frente a un hecho social polémico y la manifiesta, pueda encontrar anticuerpos. Probablemente, dejemos el anonimato a cambio de exponer nuestra reputación.

La posición que toman Jorge Luna y Ricardo Mendoza representa la fórmula de su humor: conversar sin filtro sobre las intimidades que compartirían dos amigos y hacerlas públicas. Esa charla —que muchas veces no será política ni socialmente correcta— es la clave de HH, y la que les ha traído muchísimos seguidores, pero también detractores. Ellos han decidido asumir la reputación negativa que se pueden ganar ante varios sectores de la población para mantener el ADN de su propuesta. Sin embargo, tal vez con la madurez entiendan —o ya lo estén haciendo— que hay excesos innecesarios que pueden ser hasta socialmente violentos. Por ejemplo, burlarse del suicidio de una persona querida públicamente, que claramente pudo ser prescindible en sus *shows*, sin perder las preferencias de su público.

### 3. CONTEXTO SOCIAL, POLÍTICO Y ECONÓMICO

Definitivamente, la pandemia jugó lo suyo en el momento en el que se catapultó HH. Si bien empezaron el “experimento”, como ellos lo llamaron en abril del 2019, y tuvieron mucho éxito, fue el encierro pandémico su catalizador. Entre los muchos motivos, hay dos que considero importantes. El primero es que muchos proyectos digitales se catapultaron durante la pandemia. Cabe acotar que el origen de HH fue en YouTube y que la fórmula de hacer virales sus videos más salas físicas llenas, ya se daba previa a la pandemia. Entonces, había ya una comunidad de fans que se multiplicaba durante el confinamiento.

El segundo motivo es la relevancia social de la salud mental durante la pandemia y después de ella. Es decir, la necesidad de distender emociones durante el encierro de varios meses por el COVID-19, ya que las muertes y desgracias que a todos nos tocó presenciar conllevó a mucha gente a sufrir de depresión, el cual se combatió de diferentes maneras, una de ellas la comedia. Y en HH son múltiples los comentarios de fans que refuerzan el rol de terapia que tuvieron y tienen sus *shows*. De hecho, hasta ahora es común leer, en los comentarios de los videos de YouTube de HH, las muestras de agradecimiento del público hacia Jorge y Ricardo por haberle servido como terapia en los momentos más difíciles.

No obstante, el contexto social también ha sido motivo de los principales excesos de la dupla que los ha llevado a situaciones críticas. Sus burlas hacia colectivos ciudadanos

o sobre taras sociales les ha significado la condena de muchos, sobre todo porque esto no ha llevado a expresar una disculpa por parte de los comediantes.

#### **4. RELACIÓN CLARA CON DIFERENTES PÚBLICOS**

Si piensas que la única relación que les importa a Jorge Luna y a Ricardo Mendoza es con sus fans, realmente no es así. Sin duda, una de sus mayores fortalezas es la comunidad que han formado con otros comediantes, con quienes han generado una relación bastante fuerte, incluso laboral. El proyecto mediático *online No somos TV* es, sin duda, una plataforma que les ha dado un respaldo de parte de diversos sectores de artistas —sobre todo del *stand up comedy*—, a quienes además han contratado para trabajar en espacios audiovisuales que solo se transmiten por internet. Así también, han ganado el apoyo de los fans de estos otros talentos.

Asimismo, es muy curiosa la relación que HH tiene con los anunciantes. En su fórmula, la publicidad de las marcas comerciales no es imprescindible para mantenerse. Los contados anunciantes que se presentan en el programa no solo deben pagar altas cifras para ser promocionados en YouTube, sino que deben aceptar ser promocionados con los códigos del propio programa. A pesar de que estos pueden incluir hablar mal de la marca o burlarse de ella, el *awareness* será altísimo. Algo como la versión digital y viral de la frase famosa “No vayan” del histórico comediante Melcochita, quien también ha sido invitado a *No somos TV* junto con otro histórico como Miguelito Barraza.

#### **5. COMMUNITY POWER, LOS FANS DE VERDAD**

Ya son más de cinco años de una preferencia ascendente. El *sold out* en el Madison Square Garden, recinto deportivo ícono en Estados Unidos, el haber llenado más de una vez el teatro Gran Rex de Argentina y todos los recintos en sus giras internacionales y, por supuesto, el no haber perdido el respaldo de su público en los varios momentos críticos que ha tenido la dupla dejan claro que, más que seguidores, tiene fans de verdad.

Lo anterior es un fenómeno que puede ser motivo de otro análisis que, sin duda, requeriría de un estudio cuantitativo y de campo, porque, en lo personal, cuando fueron entrevistados por Verónica Linares y menospreciaron a los fans con quienes se encontraban en las calles, pensé que perderían audiencia, y no fue así. Incluso, Jorge Luna respondió en una entrevista con el también comediante Jorge Talavera, que para él, los que son fans de verdad no le pedirían un video de saludo porque consideran que él también necesita tiempo para su familia.—Esto da a entender que los seguidores que menos lo conocen sí se tomarían más licencias y él reaccionaría distanciándose.

Hay mucho que desarrollar sobre el fenómeno de HH. Entre las críticas a Jorge Luna y Ricardo Mendoza, muchas de ellas que considero justificadas, hay también

varios méritos que van más allá del humor “fácil”, pues no solo con chistes ligeros y burlándote de las desgracias de las personas —muchas veces con su complicidad— no creces constantemente durante cinco años y llenas un estadio ícono en el mundo. El pasar de un cuarto con una consola de audio y una cámara a llenar el auditorio donde se han presentado estrellas globales, como Frank Sinatra, Elvis Presley y, entre los pocos referentes latinos, Luis Miguel, sin depender de marcas auspiciadoras ni medios masivos, implica un *know how* que mínimamente debería provocarnos curiosidad. Caer en el facilismo de que HH lo hace cualquiera, creo que nos hace perder una pista que puede ser útil para propósitos nobles. Tienen claro el suyo, ¿no?

# **REFLEXIONES SOBRE LA EXPERIENCIA**



# ÉLOGIO DE LA RADIO EN TIEMPO DE GRITOS Y SILENCIOS

FERNANDO CARVALLO\*

Recibido: 15 de agosto del 2024 / Aceptado: 17 de octubre del 2024

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2024.n2.7353>

**RESUMEN.** En el presente ensayo, se resalta la vigencia que mantiene la radio dentro del ecosistema periodístico y cómo se ha adaptado a los cambios tecnológicos, políticos y sociales del mundo actual. Desde sus experiencias, tanto en medios locales como extranjeros, el autor discute los retos que la radio enfrentará en el futuro y la importancia de comunicar para un público amplio y diverso, tratando siempre de superar las expectativas del oyente.

**PALABRAS CLAVE:** prensa / radio / era digital / programación informativa / entrevistas radiales

## IN PRAISE OF RADIO IN A TIME OF SHOUTS AND SILENCES

**ABSTRACT.** This essay highlights the relevance of radio within the journalistic ecosystem and how it has adapted to the technological, political and social changes of today's world. From his personal experiences in both local and foreign media, the author discusses the challenges that radio will face in the future and the importance of communicating for a wide and diverse audience, always trying to exceed the expectations of the listener

**KEYWORDS:** press / radio / digital era / news programming / radio interviews

---

\* Magíster en Historia. Código ORCID: <http://orcid.org/0009-0008-5399-8309>. Correo electrónico: [carvallofernando@hotmail.com](mailto:carvallofernando@hotmail.com)

## ELOGIO DA RÁDIO NUM TEMPO DE GRITOS E SILÊNCIOS

**RESUMO.** Este ensaio destaca a relevância contínua da rádio no ecossistema jornalístico e a forma como se adaptou às mudanças tecnológicas, políticas e sociais do mundo atual. A partir das suas experiências pessoais nos meios de comunicação social locais e estrangeiros, o autor discute os desafios que a rádio enfrentará no futuro e a importância de comunicar para um público amplo e diversificado, tentando sempre exceder as expectativas do ouvinte.

**PALAVRAS-CHAVE:** imprensa / rádio / era digital / programação noticiosa / entrevistas radiofónicas



## LA TRADICIÓN DE HACERSE PREGUNTAS

Cuando yo era adolescente, supe de un hombre que en la Grecia de la antigüedad había dedicado su vida a preguntar. Se llamaba Sócrates. Según explicó su discípulo Platón, Sócrates quiso interrogar a las personas con notoriedad para desmentir algo que el oráculo de Delfos dijo sobre él. A través de una sacerdotisa, el oráculo había afirmado a un devoto viajero que el hombre más sabio de Atenas era Sócrates. Lejos de ensoberberse y de ceder a lo que consideraba supersticiones, Sócrates decidió interrogar sobre sus oficios y sus conocimientos a los más célebres artistas, a los políticos con más poder y a los estrategas militares de las batallas más notables. Comenzó convencido de que los que destacaban en esos oficios habrían alcanzado una forma de sabiduría. Pero descubrió que, tras palabras vanas y discursos sin fundamento, las personas más destacadas de Atenas no tenían ideas claras sobre sus oficios ni sobre sí mismos. Y comenzó a temer que el oráculo hubiese querido validar dos aforismos que no pudo sacarse más de la cabeza: “Solo sé que nada sé” y “Conócete a ti mismo”.

Lo que Sócrates hizo en el Ágora de Atenas, hoy se hace cada día a partir de los cientos de miles de estaciones de radio que desde principios del siglo XX existen en todos los países del mundo. Por lo menos, en los que respetan la libertad de expresión, es decir el derecho a formular preguntas y hacerlo sin aceptar los límites que convienen a las personas con poder y reputación. Lo sepan o no, el espíritu de Sócrates sigue inspirando a todos los periodistas que conciben su oficio como el ejercicio de avanzar hacia la verdad de lo que los interrogados declaran y piensan sobre sí mismos.

A pesar de todas las evoluciones tecnológicas que se han producido desde el descubrimiento de las ondas y los espectros electromagnéticos que amplían exponencialmente los límites de la comunicación, la radio sigue siendo un vehículo rápido de información, pero también un factor de compañía y de cohesión de las sociedades modernas. Cada vez resulta más claro que sucederá con las tecnologías digitales lo mismo que sucedió hace más de setenta años con la aparición de la televisión: en vez de matar a la radio, le ofreció una vida nueva. Como señaló el escritor mexicano Jorge Ibarguengoitia (1972), el invento que más transformó una sociedad no ha sido la locomotora, el teléfono ni la energía atómica, sino la radio de transistores.

Es cierto que los transistores permitieron independizar los aparatos de radio de los enchufes eléctricos y los llevaron a las calles y a las zonas rurales, lo que convirtió a la radio en un elemento de compañía e integración. Algo semejante se ha producido a gran velocidad con la posibilidad de difundir a través de internet. La difusión de una palabra, un rostro, un paisaje o una canción se volvió potencialmente global y se emancipó del espacio y del tiempo. Por ejemplo, el reciente concierto de Madonna en Copacabana fue gratuito para la multitud que acudió a verla presencialmente, gracias al pago que hicieron quienes solo pudieron escucharla a través de redes sociales y plataformas

digitales. Aunque una palabra dicha o cantada puede ser escuchada en todo el planeta, ella seguirá teniendo su origen en el ejercicio maravilloso que contribuyó a la conversión del mono en ser humano: hablar, articular sonidos en estructuras con sentido, inventar el lenguaje. La difusión global en directo es tanto más oportuna que, quiéranlo los gobiernos o no, vivimos en un mundo de grandes migraciones. En el caso del Perú, más de una décima parte de nuestra población vive en el extranjero, como se refleja en la oferta internacional de comida peruana, así como en la multiplicación de clubes de marinera y de hermandades del Señor de los Milagros.

Pero los avances tecnológicos nunca han sido automáticamente contribuciones a la calidad de vida de los seres humanos. Como todos los instrumentos, sirven para cosas diferentes y hasta contrapuestas. La difusión global e inmediata de una noticia puede servir para obstaculizar actos de abuso y autoritarismo en los lugares más remotos del planeta, pero el espacio digital puede igualmente servir para difundir mentiras y disfrazar los crímenes más execrables. Las cruentas guerras en curso son la mejor prueba de que los seres humanos seguimos recurriendo a matar para imponer objetivos y a mentir para justificar las matanzas. La mentira tiene hoy variantes altamente tecnológicas, puesto que gracias a la inteligencia artificial se puede reconstruir la voz, los giros de lenguaje, los argumentos y las emociones asociadas al discurso de personas que queramos exaltar o denigrar. Vivas o muertas.

### **¿QUÉ APRENDÍ EN RADIO FRANCIA?**

Durante veinte años, trabajé en la Universidad de París y en Radio Francia Internacional. Mis colegas de la universidad solían decir que yo era, sobre todo, periodista; los de la radio, que mi manera de ver y decir era más académica que periodística. No ha sido la única vez que me he hallado en un espacio de fronteras móviles y permeables. En Radio Francia alterné con colegas de otros quince países latinoamericanos. Compartir el seguimiento periodístico de elecciones y procesos políticos me hizo comprender que es bueno escuchar a los que viven de cerca los acontecimientos, pero que la cercanía no es garantía de objetividad. Radio Francia emite programas en veinte lenguas. El aprendizaje mayor fue escuchar cada día a periodistas europeos, norteamericanos, árabes, chinos, iraníes y africanos sobre acontecimientos políticos, sociales y deportivos.

Mientras observábamos las consecuencias del fin de la Guerra Fría, la aceleración del cambio climático y el fortalecimiento del terrorismo islamista, comenzamos a comprender que las nuevas tecnologías digitales cambiarían radicalmente la práctica de nuestro oficio. Mi generación comenzó con el mimeógrafo, la máquina de escribir con papel carbón y los cables antes de pasar durante algunos años al fax y desembocar en las computadoras personales provistas de acceso a internet. Sin embargo, algo que no ha cambiado es la necesidad de escuchar a los conocedores y leer a los especialistas.

De preferencia leer libros, que hagan el esfuerzo de interpretar los acontecimientos en contextos complejos. Las sociedades, como las personas, tienen historia. Los problemas más urgentes de hoy se comprenden mejor si nos remontamos a su evolución en el curso de tiempos largos: la corrupción, la pobreza, la desigualdad, la criminalidad, la ineficiencia del Estado, el descrédito de la clase política.

Nos guste o no, el mundo es hoy más complejo que durante los cuarenta años de guerra fría. La prensa en general y la radio en particular lo viven cada día. Los medios de prensa tienen una única manera de preservar su vigencia: merecer la confianza de los oyentes. La confianza es una expresión moral, fruto de la exigencia más antigua y difícil de cumplir: no mentir. Poner por encima de todo el compromiso con la verdad. Para eso, una estación de radio debe contar con independencia y sostenibilidad. Lo vemos claramente en América Latina. Los dictadores no aman la prensa libre y los gobernantes corruptos tratan de someterla al mundo de sombras y silencios en que se sienten cómodos. Podrán cerrar diarios, canales y estaciones. Podrán encarcelar periodistas, como en Cuba, Nicaragua, Venezuela y Guatemala, o asesinarlos como en México y Colombia, pero los responsables y los cómplices de esos crímenes no hacen sino aumentar la brecha de la desconfianza.

Igualmente, complejo es ubicarse en el clima de polarización que se ha instalado en todas las regiones del mundo. Es cierto que los partidos de países como el Reino Unido pueden vivir una campaña electoral áspera, aceptar sin reservas resultados calamitosos y comenzar apaciguadamente una nueva etapa con autoridades surgidas limpiamente de las urnas. Desdichadamente, no es el caso en Estados Unidos, ni en Brasil, ni en el Perú. Quienes creían que el fin de la Guerra Fría traería una época de diálogo y consensos tienen que reconocer que se ha producido lo contrario. Encuestas hechas en Estados Unidos muestran que durante los últimos años ha aumentado la tolerancia de las familias frente al matrimonio de sus hijos con cónyuges de etnias diferentes, pero, al mismo tiempo, ha aumentado drásticamente el rechazo a matrimonios con miembros de partidos políticos diferentes al de los padres. Y eso, a pesar de que solo existen dos partidos de alcance nacional, acostumbrados a trabajar juntos en el congreso federal y en los congresos estatales.

La exacerbación de la polarización no la habían previsto tampoco quienes creyeron que un viento liberal sería promovido por las redes sociales. Desdichadamente, diferentes estudios muestran que las noticias que más atraen en las redes no son fruto de reflexiones serenas y argumentos moderados, sino de todo lo contrario: la intolerancia, la exageración y para decirlo de manera cruda, el odio. Lo ha sostenido de manera contundente la científica de datos Frances Haugen, exfuncionaria de Facebook, quien reveló en el *Wall Street Journal* una parte de su experiencia. Según Haugen (como se cita en Horwitz, 2021), los ejecutivos de esa empresa tecnológica sabían el daño adictivo

producido a jóvenes y niños, así como las modalidades de difusión de noticias falsas. Haugen anticipa que, en diez años, nos preguntaremos por qué no se reguló las redes sociales. Hay, sin embargo, un margen que nunca podrá ser regulado, que corresponde al criterio del que habla. Por mucho que quiera ejercer su independencia, como toda persona, el periodista se halla bajo la presión de su ambiente, sus experiencias y sus convicciones. Sobre los temas más importantes en una democracia, existen opiniones contrapuestas que expresan la legítima lucha entre intereses en conflicto. Nadie sabe todo y nadie puede pretender la verdad única sobre temas controversiales. La regla de oro es explorar racionalmente los argumentos y respetar por igual a los que piensan como uno mismo y a los que no piensan como uno mismo.

### **MI EXPERIENCIA EN RADIO PROGRAMAS DEL PERÚ (RPP)**

¿Qué diferencia a una radio con alcance nacional de los sitios de información que se multiplican en el mundo digital? En primer lugar, su vocación a llegar a todos los públicos, de todas las regiones, de todos los sectores sociales y grupos de edad. Mi experiencia en RPP comenzó en los años 90 como corresponsal desde Europa, antes de incorporarme al equipo que intenta cada día hablarle a todo el país sobre los temas que nos conciernen a todos. Tal como se establece en el *Compromiso*, publicado por el Grupo RPP en el 2010, este grupo no está destinado a una tribu ni a una categoría particular de peruanos. La variedad de públicos obliga a un esfuerzo de objetividad y de claridad para que todos los oyentes comprendan y se identifiquen con lo que sucede en la sierra de La Libertad, en los mercados de Lima, en la triple frontera de Loreto, en las caletas de Tumbes, en las islas del lago Titicaca y en los pasillos del Congreso.

En segundo lugar, el compromiso (Grupo RPP, 2010) define también la práctica del pluralismo de puntos de vista, en el marco del respeto al Estado de derecho. En una sociedad democrática no estamos obligados a pensar todos de la misma manera. Ni sobre la tasa de impuestos, ni sobre exigencias ecológicas, ni la interpretación de los derechos, ni las penas impuestas por los tribunales, ni sobre la calidad de los candidatos y los programas que presentan los partidos políticos. El que escucha la radio no quiere que le digan cómo debe pensar. Lo que necesita es comprender argumentos diferentes para formarse su propia opinión. Y, para eso, es indispensable tener un criterio claro de dosificación de los invitados para garantizar pluralismo y representatividad.

En tercer lugar, una estación de radio recluta profesionales que aseguran la renovación generacional y la familiaridad con las innovaciones digitales, que suelen constituir la preferencia de los más jóvenes. Las facultades de comunicación y periodismo de las diferentes universidades evidencian el interés creciente por las actividades relacionadas con el periodismo audiovisual y digital: desde las imágenes hasta la calidad del sonido, desde la edición digital hasta los criterios para resumir, destacar lo más importante y

escoger los títulos adecuados. En el caso del Grupo RPP, la conciencia de la diversidad de públicos es más necesaria, porque dispone de estaciones dedicadas a diferentes tipos de música. La música es el ejemplo más evidente del valor de la diversidad y, en consecuencia, constituye el dominio creativo en el que el sectarismo revela con mayor nitidez su necesidad. Se puede apreciar a la vez a Bach y a Lucha Reyes, a Bob Dylan y a la Pastorcita Huaracina.

Hay un cuarto elemento que forma parte de las exigencias de una radio profesional: su respetabilidad a nivel internacional. Hoy ya no es necesario disponer de aparatos sofisticados para escuchar las radios de todos los países, así como ser escuchados desde el extranjero. Y, una vez más, nos encontramos con millones de peruanos establecidos en todos los rincones del mundo que no quieren romper con la actualidad de la vida peruana. De la misma manera que sucede con la confianza de los inversionistas, con el respeto a los derechos humanos, los controles fitosanitarios de nuestra agroexportación y hasta la calidad de nuestra selección de fútbol, la prensa hoy es evaluada por observadores internacionales. Puede no gustar a los que sueñan con el nacionalismo de fronteras cerradas, pero la comunidad internacional existe. Y tenemos que luchar para asegurar nuestro lugar en ella. Quien lo dude, puede leer las publicaciones de Rasmus Kleis Nielsen, profesor de Comunicación Política en la Universidad de Oxford y director del Instituto Reuters para el estudio del periodismo.

RPP sería una radio incompleta si no cubriera el deporte y si careciera de programas de humor. Todos los periodistas tenemos mucho que aprender de esas manifestaciones de la vida social, que por lo demás gozan de una enorme sintonía. Narrar un partido de fútbol y analizar el desempeño de los equipos es un desafío de lenguaje y de objetividad. Todos tenemos nuestros equipos preferidos y cuando juega la selección resulta difícil disimular un claro favoritismo. Se dice del fútbol que es la más importante de las cosas que no son importantes, pero nadie puede desconocer la pasión que, para bien o para mal, despierta el único deporte que se practica sin el uso de las manos. Si alguien quiere aprender a hablar con frases cortas y precisas podría entrenarse escuchando *Fútbol como cancha*.

El humor del programa emblemático *Los Chistosos* recuerda que el periodismo nació en Europa a partir de la experiencia de la bufonería de las cortes. Bajo las monarquías absolutas, solo los bufones podían criticar, burlarse, imitar y abordar los temas que incomodaban a los poderosos. No solo se imita la voz y la cadencia del habla. La imitación pone de manifiesto la ignorancia, la demagogia y las mentiras de personajes públicos. Por graves que sean nuestros problemas e intensos los sufrimientos, reír es una actividad que solo los seres humanos somos capaces de hacer.

Por difícil que pueda ser enfrentar a un político experimentado y astuto, lo más difícil es entrevistar a víctimas de abusos y discriminación. Padres que quieren denunciar el acoso y la violación a sus hijos, compatriotas de pueblos originarios que sienten que no

importan a nadie en la capital. Una palabra y un gesto de comprensión y solidaridad parecen poco ante la brecha de desconfianza generada a través de las generaciones. Pero sucede, que la radio consuele e incluso que sirva para movilizar autoridades. Cada día lo confirmamos con los casos revelados por el Rotafono.

Si me preguntaran qué momento he vivido con más intensidad en la cabina de RPP, contestaría que las noches de Navidad con el micro abierto recibiendo las llamadas más inesperadas. Sin duda, la mayoría son llamadas para saludar a parientes y amigos o para compartir las costumbres locales y la comida típica. Pero una buena tercera parte proviene de personas que se sienten ajenas a la felicidad proclamada en la llamada Nochebuena. Pastores obligados a pasar la noche cerca de sus rebaños, cónyuges abandonados, padres sin contacto con sus hijos, ancianos en asilos, enfermos en hospitales, personal de seguridad y hasta policías de tránsito. Como frente a toda expresión de la desdicha de otros, no procede la objetividad. En esa circunstancia, la radio está necesariamente para alentar, es decir convencer de que en toda circunstancia existe una manera de apegarnos al valor de la vida interior y comunitaria que prevalece sobre lo que amenaza con destruirnos. De alguna manera, vivimos con esa actitud durante todo el periodo de la pandemia del COVID 19.

## LOS RETOS EN LA RADIO

El mundo digital seguirá consolidándose como lo vemos hoy en los más variados campos. La preparación y la ejecución de la guerra, los procesos para identificar y conseguir una pareja sentimental y la manera de trabajar. Hay estudios que sostienen que los matrimonios de personas que se han conocido a través de redes sociales suelen durar más que los que siguen produciéndose a partir de las circunstancias de la vida. Incluso, hay psicólogos que creen que la inteligencia artificial permitirá que los futuros cónyuges lleguen a conocerse mejor que a través de los tradicionales procesos de acercamiento e intimidad.

Tal es el contexto del trabajo actual en una radio. No se trata solamente de estudiar biografías y conocer expedientes, teorías económicas y precedentes históricos. La base de la información que RPP produce es la entrevista. Por áspera que pueda ser, una entrevista es una experiencia de encuentro humano, sujeta a todas las aleatoriedades y la imprevisibilidad de una relación entre personas. La mayor satisfacción que una entrevista puede aportar al periodista es que el entrevistado descubra haber ido más lejos de lo que previó. El que se sienta frente a una cámara para llegar a un público amplio prevé los temas que van a ser abordados y, en muchos casos, diseña una manera de construir una versión que resulte convincente.

Es probable que, de todos los oficios, el de la política sea el que más obliga a calcular la imagen que se quiere transmitir. Para conquistar y conservar el poder, los políticos

dependen de los votos y de la formación de la opinión pública. Actúan en nombre de partidos contra adversarios. Y saben que es más fácil detectar las faltas de su trayectoria que las sutilezas de sus discursos. En el caso de los abogados, el periodista se halla siempre en desventaja ante el conocimiento detallado de los procedimientos en curso y de los códigos vigentes. También entrevistar economistas tiene desafíos propios: la pretensión de hablar en nombre de una ciencia y de citar ejemplos de éxitos y fracasos en otras partes del mundo.

Y, ¿qué decir de los casos en que el periodista debe entrevistar a alguien que miente para ocultar sus fechorías? No sucede casi nunca que alguien quiera reconocer en público sus delitos. Los oyentes deben decidir mientras el periodista trata de no cruzar la frontera que lo lleve al maltrato, la expresión subjetiva de antipatía y la hostilidad manifiesta. No es siempre fácil mantener el equilibrio entre la irritación que siente el ciudadano y el deber de tratar de la misma manera a todos los invitados a un programa periodístico. Hay casos en los que el entrevistado sabe desde el primer momento que es percibido como un mentiroso, aunque no se lo pueda probar. Al fin y al cabo, uno termina por conocer mucha gente y oír lo que unos dicen sobre otros. Pero es cierto también lo que afirmó el filósofo Nietzsche: “La mentira más habitual es aquella por la que uno se miente a sí mismo; el mentir a otros es relativamente el caso excepcional” (1895/1995, p. 120).

La programación de una radio es una columna vertebral que ofrece una referencia de estabilidad y organización. Cada hora comienza con la versión actual de las campanadas y el resumen de las noticias. Después, vienen palabras que intentan narrar y explicar, fruto de la interacción de editores, productores, redactores, reporteros y locutores. Aunque los problemas no se resuelvan, al menos no los pasamos bajo silencio. Cada tema tiene su momento en la programación: el deporte y los libros, la salud y las empresas, la educación y la seguridad ciudadana, la religión y las regiones, la economía y el medio ambiente. Y la política, que nació como práctica libre de ciudadanos responsables, pero que se halla siempre tentada de servir intereses privados disfrazados de populismo y modernización. Si las vidas más felices son las que se nutren de afectos y relaciones sinceras, la radio ofrece un espacio formidable para compartir las inclemencias de nuestra época y, pese a todo, la alegría de estar vivos, en nuestro país y en nuestra época.

## REFERENCIAS

Grupo RPP. (2010). *Compromiso*. <https://s.rpp-noticias.io/static/pdf/compromiso.pdf>

Horwitz, J. (2021, 3 de octubre). The Facebook whistleblower, Frances Haugen, says she wants to fix the company, not harm it. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/facebook-whistleblower-frances-haugen-says-she-wants-to-fix-the-company-not-harm-it-11633304122>

F. Carvallo

Ibargüengoitia, J. (1972). *Viajes en la América ignota*. Joaquín Mortiz.

Nietzsche, F. W. (1995). *El anticristo*. Alianza Editorial. (Obra original publicada en 1895)



# COMUNICACIÓN INTERNA EN INSTITUCIONES FINANCIERAS INTERNACIONALES

KARLA CHAMAN\*

Recibido: 15 de agosto del 2024 / Aceptado: 23 de agosto del 2024

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2024.n2.7359>

**RESUMEN.** La autora ofrece una entrada reflexiva sobre su carrera en comunicaciones dentro de instituciones financieras internacionales (IFI). Con una experiencia que abarca casi treinta años, detalla su evolución desde roles en el sector privado y público en Perú hasta posiciones significativas en organismos como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Central Europeo y el Fondo Monetario Internacional. La autora discute la multifacética naturaleza de las comunicaciones en estas entidades y cómo su comprensión de este campo ha crecido y se ha enriquecido a través de sus interacciones y responsabilidades globales. Además, reflexiona sobre cómo su desarrollo profesional ha sido paralelo a un crecimiento personal, notando cómo la experiencia laboral no solo aumenta la competencia técnica, sino también la influencia personal dentro de las organizaciones. El texto plantea un análisis de las experiencias del autor y sus observaciones acumuladas en el ámbito internacional, incluidos temas de gestión y liderazgo en comunicaciones, destacando la importancia de la adaptabilidad, el aprendizaje continuo y la formulación de estrategias de comunicación efectivas para enfrentar desafíos emergentes.

**PALABRAS CLAVE:** comunicaciones / desarrollo / estrategia / instituciones financieras internacionales / liderazgo

## INTERNAL COMMUNICATION IN INTERNATIONAL FINANCIAL INSTITUTIONS

**ABSTRACT.** The author offers a thoughtful entry on his career in communications within international financial institutions (IFIs). With experience spanning nearly 30 years, she details her evolution from roles in the private and public sector in Peru to significant positions in organizations such as the World Bank, the Inter-American

---

\* Magíster en Políticas Públicas. Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4320-419X>. Correo electrónico: [kchaman@imf.org](mailto:kchaman@imf.org)

Development Bank, the European Central Bank and the International Monetary Fund. The author discusses the multifaceted nature of communications in these entities and how their understanding of this field has grown and been enriched through their global interactions and responsibilities. In addition, she reflects on how her professional development has paralleled personal growth, noting how work experience not only increases technical competence, but also personal influence within organizations. The text promises an analysis of the author's experiences and accumulated observations in the international arena, including management and leadership issues in communications, highlighting the importance of adaptability, continuous learning and the formulation of effective communications strategies to meet emerging challenges.

KEYWORDS: communications / development / strategy / international financial institutions / leadership

## COMUNICAÇÃO INTERNA NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS INTERNACIONAIS

RESUMO. O autor apresenta uma reflexão sobre a sua carreira na área da comunicação em instituições financeiras internacionais (IFI). Com uma experiência de quase 30 anos, o autor descreve a sua evolução desde funções no sector privado e público no Peru até posições importantes em organizações como o Banco Mundial, o Banco Interamericano de Desenvolvimento, o Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional. O autor discute a natureza multifacetada das comunicações nestas entidades e a forma como a sua compreensão do campo cresceu e foi enriquecida através das suas interacções e responsabilidades globais. Além disso, reflecte sobre a forma como o seu desenvolvimento profissional foi paralelo ao crescimento pessoal, observando como a experiência profissional não só aumenta a competência técnica, mas também a influência pessoal dentro das organizações. O texto promete uma análise das experiências do autor e das observações acumuladas na arena internacional, incluindo questões de gestão e liderança em comunicações, destacando a importância da adaptabilidade, da aprendizagem contínua e da formulação de estratégias de comunicação eficazes para enfrentar os desafios emergentes.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação / desenvolvimento / estratégia / instituições financeiras internacionais / liderança

## 1. INTRODUCCIÓN

En general, no suelo escribir en castellano y hace más de veinte años que no escribo un ensayo en este idioma. Así que, cuando el equipo de *Comunica360°* me pidió que escribiera uno, me hizo mucha ilusión. Y es que ser una servidora pública internacional y radicar en otros países te reduce las posibilidades de expresarte en tu idioma materno. Posibilidad que hoy aprovecho para poder compartir con ustedes dos reflexiones.

La primera es sobre la profesión de las comunicaciones y sus múltiples facetas desde la mirada del mundo de las instituciones financieras internacionales (IFI). Llevo casi treinta años trabajando en el mundo de las comunicaciones. Primero lo hice en el sector privado y público en el Perú y, luego, la mayoría de mi trayectoria profesional fuera del país, en instituciones internacionales como el Banco Mundial (BM), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Central Europeo (BCE) y el Fondo Monetario Internacional (FMI). Por ello, creo tener una perspectiva amplia y, tal vez, única de la función de las comunicaciones en las IFI.

La segunda reflexión está vinculada al crecimiento personal y a la madurez profesional que la experiencia laboral genera en el individuo, así la influencia de nuestras propuestas técnicas también puede incrementarse con el pasar del tiempo. En el mundo de las IFI, ese nivel de influencia adquiere múltiples formas, por ejemplo, la investigación y las publicaciones, pero también el liderazgo y gerencia de equipos. Y sobre gestión y gerencia de comunicaciones también escribiré hacia el final.

Este ensayo, basado en mi travesía de desarrollo profesional, es también un camino de crecimiento personal. No aspira a ser prescriptivo, pero sí reflexivo, fundamentado en casos y experiencias de trabajo que inspiraron e influyeron en mi entendimiento del mundo laboral en las IFI, enfatizando en la importancia de robustos y pragmáticos planes de comunicaciones, del aprendizaje continuo y la necesidad de adaptarse a los desafíos emergentes.

## 2. LOS INICIOS Y LA EXPERIENCIA

Estudí Ciencias de la Comunicación en la Universidad de Lima a finales de los 80 e inicios de los 90. El mundo de las comunicaciones y de la tecnología era muy diferente al de ahora. Para empezar, el internet recién estaba en sus inicios, mientras el terrorismo menguaba en el Perú. Una buena parte del talento peruano juvenil fugó del país, más por necesidad que por convicción. Durante mi tiempo en la U. de Lima, consolidé mi interés por el mundo de las comunicaciones y descubrí que el proceso de comunicación tenía el poder de lograr cambios en las conductas de los individuos. Además, en dicho proceso, al involucrar a grupos humanos para que, debidamente informados, participaran en procesos de tomas de decisión, el impacto se amplificaba. Para mí, ese fue y es el corazón de mi carrera. Mi vocación y pasión.

Sin embargo, el entusiasmo y las herramientas de las comunicaciones no eran suficiente para generar el impacto y el cambio que aspiraba lograr. Me explico. En el sector público interactuaba con muchas disciplinas, cada una con su propio lenguaje y mirada de mundo. Yo interactuaba con economistas. Pronto, me di cuenta de que necesitaba hablar su propio lenguaje para que las propuestas técnicas de comunicaciones sean debidamente entendidas, aceptadas e implementadas. Así, con una beca bajo el brazo, salí rumbo a Estados Unidos en el 2001 para estudiar una maestría en Políticas Públicas.

Mientras estudiaba, empecé una nueva aventura en el equipo de comunicaciones para el desarrollo del Banco Mundial. Esta experiencia me permitió entender que, a pesar de que el mundo era más amplio, complejo y diverso, también era un mundo más cercano, conectado y homogéneo. Los problemas que pensaba que eran trágicos y únicos de mi país, los veía también en Kenia, Egipto e India. La sensación de satisfacción que sentí trabajando con grupos vulnerables en Perú fue replicada y a veces superada con creces, ya que trabajé con grupos similares en El Salvador, Tanzania o Armenia. Pasé de servidora pública local a servidora pública internacional y aprendí que podía seguir sirviendo a mi país sin importar dónde viviera.

Viajé mucho, aproximadamente dos a tres semanas por mes durante varios años. Mis destinos cubrían África, Asia y Latinoamérica. Diseñé planes de comunicaciones para proyectos de infraestructura, educación, agricultura y biodiversidad, turismo y cultura, entre otros. Capacité a las autoridades de varios países en los fundamentos básicos de comunicaciones para mejorar sus capacidades internas de planificación e implementación. Aprendí que, para ser comunicador en el mundo del desarrollo —y en las IFI, en general—, se necesitaba de mucha versatilidad, flexibilidad y constante adaptación y renovación.

### **3. POLÍTICAS PÚBLICAS Y COMUNICACIONES**

Una de las razones por las que el mundo de las políticas públicas me atrajo fue el potencial impacto de las comunicaciones en la toma de decisiones gubernamentales. En la década de los 90, cuando trabajaba en un proyecto de desarrollo en el sector público, me di cuenta de que coexistían dos tipos de comunicaciones. Por un lado, el enfoque técnico que solía habitar en los equipos de proyectos de desarrollo financiados por organismos internacionales o IFI; por el otro, un enfoque de comunicaciones limitado a la producción de notas de prensa, entrevistas a medios de comunicación y eventos institucionales, que habitaba, principalmente, en la gerencia de comunicaciones del ministerio en el que trabajé. No podía evitar comparar las metodologías utilizadas por los profesionales de la comunicación en la toma de sus decisiones y, tal vez más importante, en el asesoramiento que brindaban a los gestores de las políticas en el ministerio. Sabía que había varias herramientas técnicas a la mano, pero no entendía por qué tales profesionales no

podían o querían utilizarlas de manera más provechosa para lograr un mayor impacto evidente.

Con el paso del tiempo, me di cuenta de que ese enfoque limitado en el uso de las comunicaciones se encontraba en varios espacios del sector público y no solo en Perú, sino también en otros países. Personalmente, me resistía, en la medida de lo posible, a promover las comunicaciones como un mero proceso de embellecimiento de productos, de narrativas que “conecten” con el público, pero sin sustancia en el contenido. Y me rehusaba a hacerlo porque, conservando el espíritu revoltoso y romántico propio de mi edad de ese entonces, veía totalmente irresponsable que, desde el Gobierno o de un proyecto de desarrollo, se trate de usar las comunicaciones para reemplazar un sólido proyecto o iniciativa. Y no hay nota de prensa ni estrategia de comunicación que cambie ese hecho. Por ello, me interesó estudiar políticas públicas.

Entender el proceso de toma de decisiones en el sector público y acompañarlo desde el inicio, con una metodología y herramientas adecuadas de comunicaciones para poder influenciarlo, tiene de por sí un enfoque estratégico de gran impacto. Las políticas públicas y la comunicación estratégica se complementan perfectamente. Ejemplos abundan en el sector de salud, en el que el impacto de las comunicaciones no solo se ve reflejado en el cambio de la conducta de individuos, sino que realmente una buena comunicación puede salvar vidas. Es genial trabajar en el mundo del desarrollo, contar historias interesantes de éxito de proyectos de educación, de mejoramiento del servicio de agua y desagüe, de agricultura o reforestación, etcétera. La parte más compleja y delicada es influenciar sobre las decisiones en la misma organización, bien sea del Gobierno o de las IFI. Enriquecer ese proceso de toma de decisión con adecuada comunicación es muy retador.

Luego de algunos años de trabajo en mi primera IFI, desarrollé cursos de capacitación para servidores públicos. Me asignaron Tanzania, hermoso país con muchas deficiencias, como Perú, y con grandes oportunidades, también como Perú. Durante cinco años, capacitamos a la gerencia de mando medio de varios ministerios en los fundamentos básicos de las comunicaciones. Nuestro objetivo no fue convertirlos en expertos en comunicaciones solo con una semana intensa de trabajo y prácticas. Lo que nos interesaba es que interiorizaran conocimientos mínimos de la disciplina de tal manera que no obstaculizaran —por desconocimiento o malentendidos— las propuestas de comunicaciones de sus propios equipos de trabajo. Y, muchas veces, en el juego de roles que implementábamos, los participantes veían reflejados en nosotros, sus instructores, la conducta que asumían o comentarios que hacían a sus equipos de comunicaciones. Los agradecimientos de oficiales locales por el apoyo indirecto que la IFI brindaba para alisar el camino de sus planes de comunicaciones era lo más gratificante de esta experiencia.

#### 4. LAS FACETAS DE LAS COMUNICACIONES

En la universidad era fascinante ver la manera cómo se conducían y comportaban los diferentes grupos de estudiantes: los de periodismo, los de comunicaciones para el desarrollo, los de comunicación organizacional, los de corporativa y los de diseño y *marketing*. Al ser todos más jóvenes e ingenuos, nos parecía en ese momento que quienes optaban por comunicación para el desarrollo tenían mayor compromiso de servicio que el resto de las otras especialidades; que los que se decidían por *marketing* eran más *cool* y creativos; los periodistas, más guerreros y todoterreno; los de corporativa, más *business driven*; y, los de organizacional, más centrados en las relaciones y en los grupos pequeños. Sin embargo, si bien esa percepción podría ser válida en la superficie, los años de experiencia me han demostrado que todas esas facetas de las comunicaciones son útiles y muy necesarias independientemente del tipo de comunicación que tengas a tu cargo. Así como en la década de los 90 se aludía a las cuatro *p* del *marketing* como la combinación clave de los conceptos de precio, plaza, producto y promoción; hoy en día comprendo que para ser un buen comunicador para el desarrollo hay que ser también un buen marketero y corporativo. Hay que ser un comunicador completo.

Esta sección me permite analizar algunas de las múltiples facetas de las comunicaciones en las que he tenido el privilegio de trabajar en cuatro IFI durante las últimas dos décadas. Si bien no revelo detalles de los casos de estudio que describo, por cuestiones de confidencialidad, el lector podrá tener una idea muy clara del propósito e impacto en cada una de ellas.

##### a. Grupos de interés y las comunicaciones para el desarrollo

Cada proyecto deja una marca especial en el profesional de las comunicaciones. Nuestra profesión exuda empatía, conexión. Todos los proyectos en los que he trabajado han sido especiales de una manera u otra, pero tal vez los dos que más me marcaron durante mis inicios en desarrollo internacional fueron el proyecto de reubicación de familias en una zona vulnerable de Perú y uno de implementación del servicio de agua en Bangalore, India. Aún trabajaba en la banca multilateral y, como parte de un préstamo, tuve que asesorar técnicamente a un gobierno regional para reubicar a aproximadamente trescientas familias de una zona vulnerable por los deslizamientos de tierra. Varias personas fallecieron en deslizamientos anteriores. Entonces, mi equipo y yo tuvimos muchas reuniones con las comunidades y sus líderes locales, lidiamos con la desconfianza, el rencor ante el abandono del Gobierno, la mala política, la corrupción y frustración. Visitamos a cada familia, conversamos con las jefas y jefes de familia.

Al final, nuestros esfuerzos de comunicaciones y relacionamiento con los grupos de interés dieron frutos y pudimos conseguir un acuerdo firmado por los líderes con el compromiso de reubicación. Fue una gran victoria profesional en ese momento. Disfruté

ese logro, pero luego me di cuenta de que, si bien la comunicación con los grupos de interés fue exitosa, el papel aguantaba todo y que acuerdos como esos son difíciles de cumplir a menos que haya compromiso político asegurado o continuo. Solo un grupo pequeño de familias logró reubicarse.

En la misma organización, años más tarde, fui parte del equipo técnico que asesoraba al Gobierno en la implementación del servicio de agua potable y desagüe en comunidades de muy bajos recursos económicos en Bangalore, la capital del estado de Karnataka, al sur de India. Conocí una cara de la pobreza que no había imaginado, una que, de la mano de la resignación frente al *statu quo* de las familias como parte de su cultura, me hizo reflexionar sobre las oportunidades en mi país y el tremendo reto para una nación tan grande como India de lograr revertir dicha situación.

Los esfuerzos de comunicaciones debían ser extraordinarios, costosos y de muy largo plazo, no solo por los temas de infraestructura de agua y desagüe que debería de implementarse, sino por las campañas de educación asociadas al proyecto. El cambio de conducta y adopción de nuevas prácticas de higiene tomarían varios años. La priorización era clave, identificar por dónde empezar, mantener la mira en el objetivo final y dar pequeños pasos, tan pequeños que pareciera que no se avanzaba. Aprendí a valorar que los fracasos y frustraciones en los proyectos contribuyen a éxitos futuros en otros.

#### **b. Interacción con la sociedad civil: regional y global**

Las relaciones entre los organismos de sociedad civil (OSC) y las IFI ha evolucionado sustancialmente en las últimas décadas. Durante mi tiempo como jefa de relaciones institucionales con OSC en dos IFI, observé con gran satisfacción cómo varias ONG, fundaciones y otras organizaciones similares, que operaban tanto en el ámbito local como regional, lograron fortalecer sus capacidades de entendimiento de las IFI. Al hacerlo, robustecieron su nivel de influencia en estas organizaciones y en su trabajo con autoridades gubernamentales —claro está, esto depende de los países en los que operan—.

Uno de los retos más interesantes que enfrenté en este periodo fue persuadir de manera efectiva a los gobiernos sobre el valor agregado que brindan las OSC en la conceptualización de políticas o asesorías. Pero esta tarea no solo involucró a las autoridades de los países. Lo más retador fue convencer y persuadir a economistas y especialistas en las IFI de la importancia de dialogar con las OSC. Generar ese diálogo requirió establecer confianza entre ambas partes. Desarrollar esa confianza implicaba que una de las partes de un paso al vacío y ver cómo va. En particular, recuerdo las críticas de algunas OSC cuando asumí la labor de jefa de sociedad civil en una de las IFI más duras y menos apreciadas. Mi respuesta fue sencilla: “Tenemos dos opciones. O contribuimos desde fuera o reformamos desde dentro”.

Mi apuesta fue por la segunda opción y, con ese espíritu, inicié una aventura que ha sido enriquecedora. Las OSC empezaron a interactuar más y de mejor manera con el organismo en el que laboraba. Los colegas de las IFI valoraron el esfuerzo y opiniones crudas y genuinas de las OSC. Hubo interés y se bajaron las defensas en ambas partes para poder conversar. El diálogo no siempre terminaba en acuerdos y había muchos momentos de tensión, pero siempre hubo respeto y cortesía en las interacciones. Tomó varios años, pero, por primera vez en la historia de esta IFI, se pudieron ver artículos de prensa favorables y notas de prensa de varias OSC internacionales que alentaban el trabajo de la IFI.

Sin embargo, estos grupos de interés o de influencia no solo se encuentran en la sociedad civil, también son de naturaleza externa. El mismo enfoque podría —y debería— ser utilizado cuando nos encontramos frente a unión o asociación de trabajadores, por citar un ejemplo. De hecho, la labor de relaciones institucionales con las OSC fue clave para la interacción y relacionamiento con estos grupos internos cuando asumí la gerencia de comunicaciones internas en mi actual organización. Generalmente, es un poco más complicado tener discusiones y desacuerdos dentro de casa que tenerlos con grupos ajenos a nuestra institución.

### **c. Comunicación corporativa y de liderazgo**

Durante un tiempo, y luego de haber migrado temporalmente a un nuevo continente, asistí en la preparación de múltiples iniciativas con el presidente de la IFI en la que me encontraba. Una de ellas involucraba interactuar con estudiantes de últimos años de colegio y universidad, tarea relativamente simple dado que el presidente interactuaba con varios medios especializados de manera recurrente, pero, debido al tipo de institución, debíamos ser muy cautelosos y disciplinados en los mensajes que utilizaríamos. Cualquier palabra mal empleada podría mover los mercados y tener un impacto adverso. Sin embargo, nos tomó un tiempo y mucha persuasión para lograr implementar este encuentro con estudiantes. Esta tarea fue una gran lección para mi equipo, ya que no todo director o CEO es necesariamente un buen comunicador o se siente cómodo en situaciones de improvisación y espontaneidad.

Conocer y entender la personalidad del líder corporativo es fundamental para adaptar las narrativas, los tonos y los tipos de actividades de su preferencia y estilo para que, por un lado, se sienta cómodo de hacerlo y, por el otro, tenga el impacto deseado. La actividad innovadora en la IFI duró dos años y luego dio paso a actividades más tradicionales, en las que la disciplina del mensaje prevalecería. Tiempo después, la nueva presidenta —que es una extraordinaria comunicadora y una de las personas más influyentes a nivel mundial— no tuvo ningún problema en implementar actividades similares de manera más frecuente.



#### **d. Gestión del cambio: reestructuración de equipo**

En esta nueva organización, me fue encomendada la reestructuración de una oficina de aproximadamente cuarenta personas. Confieso que era una labor intimidante para mí. Tenía menos de diez meses en el puesto, con una cultura y un estilo de trabajo muy diferentes, y sin conocer realmente a los miembros del equipo. Frente a ese reto, la única manera de lograr un resultado adecuado era adquirir nuevas herramientas para promover y sostener el cambio. Así que, luego de varios días de estudio en Londres y algunas horas de examen, logré obtener mi certificado en gestión del cambio. Los instrumentos y metodologías que aprendí fueron extremadamente útiles en el proceso de reorganización. Pero, tal vez, lo más importante fue la adaptación de los modelos de gestión de cambio a la realidad organizacional de la IFI.

La gestión de cambio y comunicaciones es una combinación poderosa; sin embargo, el diseño y la implementación de este enfoque requiere de un entendimiento profundo de la naturaleza, dinámicas y cultura de la organización y de los equipos involucrados. En más de una ocasión, he presenciado la aplicación de las metodologías y herramientas de gestión del cambio que, según las recetas de los libros teóricos, supuestamente serían exitosas, pero que colapsaron estrepitosamente al enfrentarse a sistemas organizativos mal entendidos, a procesos de trabajo inadecuadamente analizados y, sobre todo, a la carencia de una memoria institucional y de comprensión de las normas sociales y culturales de su comunidad. Al final de todo, este proceso toma tiempo, y muchas veces precisamente es el tiempo lo que hace falta para diseñar e implementar programas efectivos de comunicación y gestión del cambio.

El primer paso en la reestructuración de la oficina de comunicaciones fue hacer el tradicional mapeo de actores; dedicar suficiente tiempo para conocer a los miembros del equipo, sus expectativas y frustraciones; y fortalecer una confianza —incipiente aún— en mis intenciones y objetivos. Las metodologías funcionaron y el proceso de generación de la nueva oficina, su misión y funciones, fue inclusivo y consultativo. La revisión de las posiciones y las responsabilidades fue implementada en paralelo. La credibilidad del proceso de reorganización, acompañado de la reputación de quienes lo implementaban, fueron claves para calibrar adecuadamente los objetivos corporativos con los objetivos individuales de los miembros del equipo. Un proceso que llevó aproximadamente seis meses, con resultados modestamente exitosos.

Siguiendo a Heráclito, el filósofo perpetuo que acuñó la frase “lo único constante es el cambio”, siguieron más cambios en los equipos. Luego de mi retorno a Estados Unidos, me enteré de que una transnacional especializada en relaciones públicas, *marketing* y publicidad realizó una revisión exhaustiva de todo el directorado de comunicaciones para implementar mejoras adicionales en su estructura y funciones.

### **e. Comunicaciones de crisis: pandemia y modelo híbrido de trabajo**

Apenas regresé al Departamento de Comunicaciones de la IFI en la que laboro, nos tocó realizar un ejercicio de trabajo remoto un viernes 13 de marzo del 2020. No nos imaginamos que el día siguiente declararían emergencia nacional y que no regresaríamos a nuestras oficinas por casi dos años. Lo que siguió después fue una de las experiencias profesionales más retadoras y gratificantes al mismo tiempo: cómo manejar las comunicaciones de crisis para proteger a los empleados de la pandemia y, meses después, promover un retorno seguro a la oficina.

Al igual que otras organizaciones y empresas, desarrollamos los protocolos para enfrentar el COVID-19 en el día a día, siguiendo las indicaciones del Centro de Control y Prevención de Enfermedades en Estados Unidos y en contacto permanente con otras IFI en la zona de Washington DC y alrededores. Es importante recalcar que el equipo de comunicaciones internas tuvo una silla en el equipo de manejo de crisis y fue uno de los consejeros más influyentes en el proceso de toma de decisiones. Tener voz y voto en toma de decisiones estratégicas fue clave, pero también lo fue la operacionalización y coordinación de los múltiples equipos en la organización que venían trabajando en estos temas: información y tecnología; recursos humanos y revisión de sus políticas; infraestructura y mantenimiento; servicios audiovisuales, entre otros. La Oficina de Comunicaciones Internas asumió el rol de coordinar y definir con los múltiples actores internos las decisiones sobre mensajes, frecuencia y productos destinados a los empleados.

Durante los años de trabajo intenso asociado a la crisis por la pandemia de COVID-19, tuvimos tres etapas marcadas que determinaron la estrategia de comunicaciones:

- Contención de la pandemia y minimizar riesgo de contagios (2020)
- Regreso seguro a la oficina (2021)
- Adopción de modelo de trabajo híbrido (2022-2024)

El plan de comunicaciones identificó la mejor manera de posicionar aquellos conceptos y la conducta que debíamos lograr en los más de cuatro mil trabajadores de la IFI. Los objetivos de comunicaciones eran diversos, en función de las etapas de implementación, pero podría resaltar algunos:

- Desarrollar confianza en el proceso de transición al modelo híbrido, insistiendo que las oficinas y los edificios estaban adecuadamente preparados para recibir al personal.
- Asegurar el tratamiento equitativo de los empleados, independientemente del lugar donde trabajaran. Había cierto temor de aquellos trabajadores que cumplían con la asistencia presencial mínima en la oficina, ya que podrían ver

afectado su desempeño por no ser tan visibles como aquellos que asistían a la oficina con regularidad.

- Facilitar la adopción de nuevas tecnologías y procesos para asegurar un normal desempeño de las labores. Esto implicaba ayudar a los empleados a desarrollar una mentalidad híbrida que permitiera la integración de tecnologías en su quehacer cotidiano y demostrar la posibilidad de tener un balance trabajo-familia más equilibrado.

Un cambio sociodemográfico importante ocurrió durante los años de pandemia y los que la siguieron inmediatamente después: la rotación del personal aumentó notablemente y un porcentaje elevado de la fuerza laboral era nuevo. Si bien los primeros años de pandemia contribuyeron a cierta fragmentación en la cultura organizacional, los cambios demográficos en la institución exacerbaron esta situación y generaron mayores retos de integración, principalmente con los nuevos empleados contratados ese tiempo. Actualmente, la estrategia de comunicaciones interna pone un especial énfasis en fortalecer una cultura integrada y sólida de los grupos de largo servicio en la organización, tal vez más tradicionales y conservadores, con aquellos grupos de empleados de menor tiempo y generalmente más joven. Exploro algunas ideas sobre comunicación multigeneracional en la siguiente sección de este texto.

Durante el año 2023, nos enfocamos en lograr un 40 % de asistencia presencial en la oficina y un 60 % de trabajo remoto. Luego de un año de pilotaje y experimentación, la política de asistencia presencial en oficina subió a 60 % y la de remoto bajó al 40 % a inicios del 2024. Encuestas de satisfacción de personal arrojaron como resultado que el 95 % de la fuerza laboral estaba satisfecha con el modelo de trabajo híbrido y, hacia septiembre del 2023, antes del incremento de asistencia presencial al 60 %, el personal ya había llegado al 53 % de asistencia en oficina. Fue un éxito que se forjó durante cuatro años. Hay muchas lecciones aprendidas de esta etapa, pero me gustaría remarcar dos:

- *Saber sobrecomunicar.* Comunicar en exceso puede producir resultados contraproducentes; sin embargo, en una situación de emergencia, aprendimos que era necesario repetir la misma información en diferentes plataformas para asegurarnos un adecuado entendimiento y manejo de expectativas. Utilizamos diversos canales, como el correo electrónico, la mensajería instantánea y videos. Pasamos de producir muy pocos videos al año (antes de la pandemia) a aproximadamente tres videos por semana durante los dieciocho meses de cuarentena. Sacudimos la cultura de productos comunicacionales en la IFI para poder mantener debidamente informados y conectados a los empleados. Luego, perfeccionamos e innovamos nuestros productos. Entre las nuevas producciones audiovisuales tenemos un *talk show* interno con entrevistas y noticias que fue premiado con el Ragan's Employee Communications Awards a finales del año pasado.

- *Disciplina del mensaje.* De la misma manera que se preparan las líneas con mensajes para medios de comunicación u otros actores de interés externos, desarrollamos mensajes muy claros, prácticos y empáticos sobre las conductas esperadas de los empleados. De manera intencional, desarrollamos narrativas con un tono y estilo balanceados. Durante la etapa de estabilización del nuevo modelo de trabajo híbrido, entendíamos la conveniencia de trabajar la mayor parte del tiempo en casa, por lo que enfatizamos que trabajar desde la oficina no era solamente una cuestión de productividad o eficiencia, sino principalmente de reconstruir el tejido social y cultural de nuestra organización y compartir la memoria institucional con los nuevos colegas.

#### f. Comunicaciones internas: comunicación multigeneracional

Un tema que ha cobrado relevancia en entorno laborales en constante evolución como el de algunas IFI es la comunicación multigeneracional. Esta situación se manifestó con mayor prevalencia durante la pandemia y, particularmente, después de ella, durante la normalización del retorno a la oficina. Buscar la eficiencia y eficacia de la comunicación para una fuerza laboral multigeneracional, en la que se relacionan trabajadores de la generación *baby boomer* hasta los de la generación Z, cada una con sus propias habilidades, experiencias y preferencias de comunicación en coexistencia en la misma comunidad, es sin lugar a dudas un reto para cualquier comunicador. Para cerrar esta brecha generacional, mi equipo debió adoptar gran flexibilidad en nuestros métodos de comunicación. Al acomodar diferentes preferencias, creamos un ambiente adecuado donde todos pudieran sentirse reflejados y considerados.

Una de las claves para impulsar la aceptación de regresar a la oficina fue adaptar nuestra narrativa para abordar las preocupaciones únicas de cada generación. Por ejemplo, al interactuar con los *boomers*, enfatizamos los beneficios de la colaboración en persona y las interacciones sociales. Al dirigirnos a los empleados de la generación Z, destacamos la oportunidad de aprender y hacer *networking* en la oficina. Entonces, para construir una aceptación generalizada a los esfuerzos de retorno a la oficina y adopción del modelo híbrido de trabajo, era fundamental que la narrativa y los esfuerzos de regreso a la oficina tuvieran la aceptación de todas las generaciones. Era evidente que los diferentes grupos de edad tenían preocupaciones e intereses variados, desde la seguridad en el desplazamiento al trabajo hasta el equilibrio entre la vida laboral y personal. Los mensajes se ocuparon de reflejar esta realidad. Además, se fomentó una cultura de oficina positiva. Por ello, en un ambiente multicultural como el de las IFI, fue esencial fomentar la inclusión y promoción de la diversidad, lo que pudo ayudar a superar las barreras generacionales y aseguró que todos se sientan valorados.

## 5. REFLEXIONES FINALES

Esta travesía profesional de casi treinta años me ha permitido sacar algunas conclusiones acerca del papel que juega el profesional de las comunicaciones en el sector público, las IFI y otras organizaciones, sobre todo desde que soy gerente a cargo de equipos multidisciplinarios, multiculturales y multigeneracionales encargados de desarrollar precisamente estrategias de comunicaciones. Como mencioné al inicio de este ensayo, un comunicador efectivo es aquel que puede navegar en las múltiples facetas de su disciplina, tomar de cada una de ellas lo que le es necesario para lograr el impacto necesario. Un comunicador de desarrollo tiene que ser marketero, de la misma manera que un periodista tiene que poder entender los principios de *marketing* o el comunicador organizacional aplicar principios de mapeo de grupos de interés. La especialización de la comunicación no significa fragmentación de la disciplina, significa complementariedad e integralidad.

Estas reflexiones conclusivas son pragmáticas, producto de mi carrera profesional y de lo que anticipo será clave para la función de las comunicaciones en un mundo altamente digital, en el que las nuevas tecnologías están avanzando vertiginosamente y generando múltiples retos a nuestra profesión. Así que, me enfocaré en algunos de los atributos que en los últimos años he visto en los profesionales de comunicaciones eficientes y efectivos o, si quieren llamarlos, estratégicos:

- *Dirigido por los datos o data driven.* Un comunicador eficiente tiene que saber analizar números, entenderlos, interpretarlos y tomar decisiones que sean rentables para lograr sus objetivos. Conocer de metodologías de investigación y saber usar los datos para persuadir e influenciar en las decisiones son atributos con un peso muy importante. De la misma manera, saber planificar y elaborar presupuestos de propuestas de comunicaciones de cualquier tamaño es necesario. Finalmente, la capacidad de elaborar indicadores efectivos de medición de resultados e impacto es uno de los datos más importantes en la reelaboración de propuestas efectivas.
- *Versátil e intercambiable.* Esta característica tiene que ver con la capacidad del profesional de seleccionar y aplicar adecuadamente las herramientas de las diferentes dimensiones de la comunicación y poder intercambiarlas cuando sean necesarias. El comunicador de hoy tiene que ser especialista para poder proveer planes técnicamente robustos, pero lo suficientemente generalista para poder poner dichos planes en contextos más ambiciosos y alineados a los objetivos del negocio o de la institución. Navegar sin problema entre las dimensiones de las comunicaciones le brindará al profesional un perfil más robusto, completo y ciertamente más estratégico.

- *Conecta los diferentes puntos.* Esta característica tiene que ver con la capacidad de tener una mirada desde el balcón para poder anticiparse a los efectos de las decisiones o impacto de las comunicaciones. De la misma manera que el director de una película necesita saber de fotografía para dirigir, pero no necesita ser camarógrafo, un estratega de las comunicaciones necesita entender la parte técnica para implementar los detalles, necesita expandir su mirada y enfocarse en los otros elementos que pueden afectar la implementación de sus planes.
- *Flexibilidad y estar un paso adelante.* En una etapa en el desarrollo de la tecnología en la que las herramientas de inteligencia artificial (IA) generativa pueden crear *slogans*, afiches y logotipos con las indicaciones adecuadas, el profesional de las comunicaciones tiene que anticiparse y estar un paso adelante. Si hay algo que los actuales sistemas de IA o de aprendizaje automático aún no son capaces de generar es el pensamiento crítico y creativo que el profesional de las comunicaciones sí puede desarrollar. Y así como un músculo, el pensamiento crítico y creativo se puede ejercitar practicando, entre otros, los atributos mencionados líneas arriba.

La disciplina de las ciencias de las comunicaciones ha sido mi pasión durante la mayor parte de mi vida. He visto con fascinación cómo ha evolucionado e impactado positivamente en organizaciones, grupos humanos e individuos cuando estas son responsable y adecuadamente implementadas con ética, integridad y compromiso social.





UNIVERSIDAD  
DE LIMA