



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Document Version

Published version

Sánchez Prieto, G., Rúa Vieites, A., Martín Rodrigo, M.J. (2025). Percepción sobre el debate competitivo como técnica de gamificación para el entrenamiento en habilidades de comunicación de adultos. En I. Rodrigo Martín, L. Rodrigo Martín, A. María Martínez Sala y D. Caldevilla-Domínguez (coordinadores), *Comunicación digital y sociedad Impactos, narrativas y transformaciones en la era conectada* (451-465). ESIC editorial.

General rights

This manuscript version is made available under the CC-BY-NC-ND 4.0 licence (<https://web.upcomillas.es/webcorporativo/RegulacionRepositorioInstitucionalComillas.pdf>).

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact Universidad Pontificia Comillas providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim

32 PERCEPCIÓN SOBRE EL DEBATE COMPETITIVO COMO TÉCNICA DE GAMIFICACIÓN PARA EL ENTRENAMIENTO EN HABILIDADES DE COMUNICACIÓN DE ADULTOS

*Guillermo Sánchez Prieto⁴¹, Antonio Rúa Vieites⁴¹,
Maria José Martín Rodrigo⁴¹*

1. INTRODUCCION

En el ámbito empresarial hay preocupación por la formación en las habilidades de comunicación (OCDE, 2015; BID, 2017; WEF, 2016; ATD, 2018). Para que la formación de profesionales surta efecto, es necesario asegurarse de que esas habilidades sean entrenadas con métodos eficientes. Uno de los enfoques más recientes es la gamificación. La gamificación, según Kapp (2012, p.10) es “el uso de las mecánicas, estéticas y pensamientos del juego para comprometer, motivar, promover el aprendizaje y resolver problemas”. Para Deterding et al (2011, p5), la gamificación se refiere al uso del diseño, elementos y características de juegos en contextos de no juego. La definición de Kapp suele ser citada con bastante frecuencia hasta donde alcanza la búsqueda realizada (3.786 citas según Google Scholar) junto con la de Deterding 6.387, también según Google Scholar. La gamificación resulta ser tendencia en la formación y en otras áreas de empresa como marketing, o en ámbitos más específicos de los recursos humanos como la selección o motivación de colaboradores. (Sengupta, 2015; Landers, *et al.* 2013; Wanick, Bui; 2019).

En línea con este nuevo enfoque educativo, se ha realizado un experimento en el que, se ha empleado el debate competitivo (en adelante DC) como técnica de gamificación para entrenar en habilidades de comunicación a profesionales, comparándolo con otras técnicas tradicionales de formación en comunicación. En cuanto al concepto de debate Adelino Cattani (2003; p.67) lo define como: “Una competición (un reto, un desafío) entre dos antagonistas, en los que, a diferencia de lo que ocurre en una simple discusión, existe una tercera parte (un juez, un auditorio) cuya aprobación buscan los dos contendientes. Se puede debatir, incluso sobre cuestiones que se consideran imposibles de resolver con el objetivo de persuadir a otros”. Se destaca un elemento distintivo, el de la tercera parte y su capacidad de aprobación o desaprobación. Alan Cirlin, no ofrece una definición explícita de debate, pero lo diferencia del concepto de argumentación con fines persuasivos “argumentamos con alguien para convencerle y debatimos contra un oponente para convencer a un auditorio” (Cirlin, 99; p. 8), se distingue la presencia de esa tercera parte con capacidad de decisión. Huber (2007;p.7) explica que un debate “es el proceso de presentación de argumentos A favor o En contra de una proposición”. Deja claro que

41 Universidad Pontificia Comillas (España).

ha de haber un lado A favor (o afirmativo) y otro En contra (o negativo) de la cuestión de debate y que, hay un proceso de presentación de argumentos. En este trabajo, por lo tanto, se entiende el DC como un juego dialéctico en el que dos o más partes defienden posturas antagónicas de una misma cuestión con el fin de ganar el voto o aprobación de una tercera parte.

- 5 Revisando la literatura sobre el DC se detecta que la productividad científica gira en torno a tres centros de interés que se pueden indexar de la siguiente manera. Un primer bloque recoge estudios sobre “el debate y sus consecuencias pedagógicas”: efectos positivos, negativos, técnicas de enseñanza del debate, aplicaciones didácticas, etc. Especialmente en el ámbito educativo básico y superior (Green y Klug, 1990; Colbert, 95; Allen *et al*, 1997; 10 Bellon, 2000; Celada, 2018; Darby, 2007). Otro grupo de publicaciones tratan asuntos relativos al DC como son el manejo de pruebas, su relación con la oratoria, estrategia y filosofía del DC, en definitiva, todo lo relacionado con la competición. En esta línea existen numerosas publicaciones en formato de manual como las de Sánchez (2007) en España, Cirlin (1999) o 15 Huber y Snider (2007) en Estados Unidos o el manual de Cattani (2003) en Italia y traducido a otros idiomas. Un tercer agrupamiento incluye los trabajos que tratan asuntos sobre las metodologías de entrenamiento en habilidades de comunicación en el ámbito de las organizaciones profesionales en las que, habitualmente un docente, imparte y practica una serie de contenidos y técnicas frente a un grupo. Un referente al respecto es el método Dale Carnegie (Miller; 87). Asimismo, tampoco hay evidencias contundentes de la eficacia del uso de juegos 20 en el aprendizaje para la empresa (Larson, 2019; p 743).

2. OBJETIVOS

- 25 El nicho de la investigación viene dado por los datos que arroja la revisión de la literatura sobre la productividad científica del objeto de estudio. En los resultados de esta revisión, como se aprecia en el párrafo anterior, no se ha encontrado autoría sobre la aplicación del debate en la formación continua, salvo la experiencia de Benton (2012), quién empleó el debate como técnica de entrenamiento en comunicación en público con funcionarios del Departamento de Estado de Estados Unidos. El enfoque de dicho autor se limitó a recoger 30 las opiniones de un grupo de participantes respecto a la experiencia, sin establecer ningún diseño experimental.

- Así, el objetivo de este artículo consiste en averiguar en qué medida el DC, como técnica de gamificación, es aceptada por participantes profesionales. Asimismo, se pretende comparar también, la valoración del DC frente a formas más usuales de entrenar en comunicación 35 (seminarios, talleres prácticos, etc.). El presente estudio, expone los resultados de una encuesta de satisfacción y de percepción con la experiencia de debate, tras la realización de un experimento, frente a otras alternativas de formación no gamificadas.

3. METODOLOGÍA

- 40 Como se ha comentado anteriormente existen pocos estudios que investiguen la eficacia de la gamificación para el entrenamiento en competencias de comunicación. Existen trabajos (Benton, 2012; El Mortaji, 2018), como se ha comentado, que exponen modelos y que constatan la satisfacción de los participantes o que miden la evaluación antes o después de una experiencia con la valoración del mismo docente y conductor del experimento. Así, mediante la realización de un experimento, la perspectiva que se adoptó en el caso que nos ocupa fue

doble. Por un lado, medir la satisfacción y la percepción del participante en la experiencia, y, por otro lado, medir el desempeño de los participantes de manera objetiva por parte de evaluadores independientes, antes y después de la administración de tres estímulos distintos para tres grupos de participantes.

- 5 Para el diseño del experimento, se partió de la idea de que el DC puede ser una alternativa más eficiente de formación y entrenamiento en diversas áreas empresariales como pueden ser: habilidades de comunicación, selección de personal, generación de ideas y solución de problemas, cohesión de equipos. Finalmente, se decidió dar prioridad a investigar el DC en el entrenamiento en habilidades de comunicación frente a otras aplicaciones por diversos
10 motivos: debido a la mayor familiaridad del equipo con esta área y debido al manejo previo de técnicas de medida del dominio de esta competencia. Asimismo, otros estudios exponen la necesidad de investigar de manera experimental o al menos ampliando los estudios en esta línea de empleo del debate como técnica de formación (Benton, 2012). También y como se
15 aprecia en el gap de investigación, no existen estudios de cierto rigor que acrediten correlación entre gamificación y desarrollo de habilidades de comunicación.

- Con el fin de evaluar la satisfacción de los participantes con el DC y poder comparar el grado de satisfacción de cada grupo con su estímulo formativo, se solicitó a los participantes que cumplimentaran un cuestionario de satisfacción individual después de las sesiones de
20 formación y medir así, la receptividad según los grupos de formación.

- De cara al reclutamiento de participantes se emplearon distintas técnicas como contactos personales, envío de correos electrónicos o publicaciones en redes sociales. Se contactó con empresas de gran tamaño mediante conexiones personales (la aseguradora Mapfre, la constructora Ferrovial o el despacho jurídico Uría-Menéndez entre otras). Dichas empresas
25 rehusaron participar en la experiencia. Los participantes finales fueron trabajadores de pequeñas y medianas empresas, así como de alguna universidad. También se emplearon redes sociales personales de uno de los autores (Facebook y LinkedIn), así como el envío de correos electrónicos. A través de estos canales se ofertaba la posibilidad de colaborar con la universidad al recibir una formación gratuita, obtener un informe de competencias de comunicación
30 individualizado, consumiciones en cafetería en el descanso y un cheque regalo de 30 €. A pesar de la convocatoria y de algunas bajas de última hora se pudo reunir a 30 profesionales.

- A la hora de convocar a los participantes se les avisó de un requisito. Todos tuvieron que hacer una presentación al principio y al final de la jornada cuyo título era ¿Cuál es la mejor manera de generar confianza en una marca? El tema sobre el que debía versar la presentación se avisó a todo el mundo con el mismo tiempo, dos semanas de antelación. La idea de
35 este requisito consistía en medir el nivel de aprendizaje antes y después de emplear una u otra técnica de formación. No obstante, dichos resultados, los del experimento en concreto, se publicarán en futuros trabajos. La razón por la que se eligió este tema de presentación y de debate fue que la empresa que más personas aportó fue a la que se le consultó sobre qué
40 asunto le gustaría que sus empleados incrementasen su cultura o su sensibilidad. Sobre esta cuestión versarían las presentaciones iniciales y de conclusión, así como los debates del grupo experimental 2 y las exposiciones y ejercicios de los otros grupos, de control y experimental 1.

Para alcanzar los objetivos de investigación se organizaron tres grupos de formación, de los cuales: el grupo uno, el de control, en el que los participantes tuvieron que hacer una primera presentación, se tomaron 45 minutos de descanso para preparar una segunda presen-

tación y mejorarla si lo consideraron oportuno, usando los recursos individuales que considerasen oportunos. Con posterioridad, participaron en un taller de comunicación de cuatro horas de duración a modo de compensación y también para cumplir con la promesa que se hizo en la convocatoria en cuanto a que se iba a recibir una formación en comunicación. El

5 segundo, el grupo experimental 1, era en el que se impartía una formación habitual tipo taller de enfoque teórico/práctico sin gamificación. En este caso los participantes realizaron su presentación sobre el tema de la confianza en las marcas, para posteriormente recibir formación en comunicación y al final realizar una segunda ronda de presentaciones. Un tercer grupo o
10 grupo experimental 2, en el que se empleó el DC como práctica después de una breve sesión de formación sobre presentaciones en público. En este caso, los participantes hicieron sus primeras exposiciones sobre el tema, recibieron una breve formación en debate y comunicación durante menos dos horas y, después del descanso, realizaron un torneo de debate que consistió en tres debates. Al final del torneo realizó una segunda ronda de presentaciones
15 para que los evaluadores midieran su aprendizaje. Una particularidad del modelo de debate consistió en la forma de plantear las posturas. Habitualmente, en los debates académicos se plantea una resolución y se sortea qué equipo defiende que es cierta y cuál la niega. En nuestro caso cada equipo debía defender sus ideas y soluciones con la intención de persuadir al jurado de cuáles eran las mejores estrategias a la hora de generar confianza en una marca. El
20 jurado estuvo formado por dos expertos en comunicación, ambos con formación en filosofía, experiencia en formación en comunicación y debate.

El tamaño de los grupos fue de 9 a 11 personas. Dicho número se diseñó con el siguiente criterio: para poder llevar a cabo una competición de debate en uno de los grupos, tenía que haber tres equipos de debate de dos o tres personas. Lo que supone que, multiplicando tres
25 personas por tres equipos daba un total de nueve participantes. Así, si el grupo de debate era de unas 10 personas los otros grupos debían ser de tamaño similar.

Con objeto de lograr la equivalencia entre los grupos, se procuró que los grupos estuviesen equilibrados en género, edad y posición en sus organizaciones. Todos los participantes tenían que ser profesionales. A fin de evitar posibles fuentes de invalidez interna, por ejemplo,
30 de cara a evitar sesgos por posibles filtraciones entre grupos de la metodología que se estaba empleando en una sala u otra se tomaron las siguientes precauciones: los participantes fueron citados a las 09:00 para ser acreditados y ubicados en un aula por grupo. Se separó a cada grupo lo máximo posible en salas alejadas dentro del mismo edificio de la universidad. Los descansos se realizaron en horas distintas. Los formadores que dirigían los grupos eran todos
35 varones con una trayectoria profesional similar y en edades comprendidas entre los 36 y los 46 años. Los tres tenían experiencia de más de 10 años en formación en comunicación personal. Todos los participantes fueron compensados con una tarjeta regalo a fin de compensar posibles gastos de desplazamiento o manutención y se les obsequió con una consumición en cafetería.

40 El grupo de DC requería una configuración particular. En este grupo fue necesario hacer equipos. Dichos equipos se hicieron de manera natural, sin buscar cuotas de edad o experiencia profesional. En todo caso, los equipos de debate se equilibraron sólo en cuanto a género y en cuanto a número de personas, tres por equipo.

En cuanto al formato de los debates, estos duraban media hora aproximadamente excluyendo los tiempo de sorteo y feedback de los jueces. Los turnos eran de cuatro minutos para

la exposición inicial, cinco para los turnos de réplica, otros cinco para los de contrarréplica y tres para las de conclusiones. Al término de cada debate los jueces expertos, decidían quién ganaba. La decisión de los jueces se comunicó al final de la jornada. No obstante, los jueces sí comunicaban justo después de cada debate su feedback en cuanto al desempeño de cada equipo o participante si lo consideraban oportuno.

Para comprobar la equivalencia inicial entre los grupos se ha llevado a cabo un contraste de asociación Chi Cuadrado para las variables cualitativas y un contraste no paramétrico de Kruskal-Wallis para comparar las edades entre los tres grupos. Tal y como se puede comprobar en la tabla 1 (ver p valor), no existe asociación entre los grupos y las variables consideradas (género, edad, sector, empresa), ni diferencias significativas en las edades de los componentes de los tres grupos, por lo que se confirma la equivalencia inicial entre los tres grupos, al menos en cuanto a las variables señaladas.

Variable		Todos	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Pvalor
Género	Hombre		45,5	55,6	40	0,79
	Mujer		54,5	44,4	60	
Edad	Media	34,7	34,4	35,8	34,2	
	D.T.	10,1	10,3	12,4	8,5	0,966
Sector	Asesoramiento	10	9,1	11,1	10	0,641
	Ecológico	13,3	18,2	11,1	10	
	Educación	16,7	27,3	11,1	10	
	Independiente	13,3	9,1	0	30	
	Marketing	46,7	36,4	66,7	40	
Empresa	SI	73,3	72,7	77,8	70	0,639
	NO	13,3	18,2	0	20	
	Ambas	13,3	9,1	22,2	10	
n		30	11	9	11	

Tabla 1. Análisis de equivalencia inicial de los grupos. Fuente: elaboración propia, 2020.

4. RESULTADOS

4.1. Comparación con actividades previas de formación

Se preguntaba a los participantes por su inclinación natural hacia el tener que hablar a un público. Así, se les pedía elegir una de las cuatro opciones que se exponen más abajo. La finalidad de la pregunta era explorar la posibilidad de correlación o asociación entre la inclinación natural hacia tener que comunicar en público y los resultados de la encuesta. En los grupos de control y experimental 1 las respuestas estaban repartidas de manera uniforme entre las cuatro opciones: me gusta mucho hablar en público (1) soy capaz de disfrutarlo (2) si tengo que hacerlo lo hago (3) si puedo lo evito (4), con porcentajes que oscilaban entre el 18% y el 36%. En el grupo tres los porcentajes están más agrupados en torno a las opciones “si tenía

que hacerlo lo hacía” y “si podía lo evitaba”. El grupo experimental 2 era el que de manera natural se resistía más a hablar en público. Así, el 60 % del grupo experimental 2 simplemente cumplía, cuando tenía que comunicar en público y el 20 % lo intentaba evitar. Nadie del tercer grupo declaró que le gustaba mucho hablar en público, caso que sí se dio en los grupos 1 y 2. En todo caso, tal y como puede observarse en la tabla 2, no se encuentra asociación entre el gusto por hablar y el grupo ($p\text{valor}=0,716$), siendo los grupos también equivalentes con relación a esta variable.

Variable		Todos	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	pvalor
Gusto por hablar en público	Me gusta mucho hablar en público (1)	10	18,2	11,1	0	0,716
	Soy capaz de disfrutarlo (2)	20	18,2	22,2	20	
	Si tengo que hacerlo lo hago (3)	43,3	27,3	44,4	60	
	Si puedo lo evito (4)	26,7	36,4	22,2	20	
	Media	1,7	2,82	2,78	3	
	D.T.	0,937	1,168	0,972	0,667	
Formación en comunicación	SI	30	54,5	33,3	20	0,264
	NO	70	45,5	66,7	80	

Tabla 2. Gusto por hablar en público y por la formación en comunicación. **Fuente:** Elaboración propia 2020

Se dio otra particularidad en el grupo experimental 2, relativa al hecho de haber recibido formación en comunicación. En los grupos uno y dos, aproximadamente la mitad había recibido formación en comunicación mientras que en el grupo tres, nadie declaraba haber recibido formación en comunicación tal y como puede observarse en la tabla 2. Este hecho podía haberse tenido en cuenta a priori de cara a conformar grupos más equilibrados en cuanto a esta variable. No obstante, los grupos se configuraron de manera totalmente aleatoria sólo teniendo en cuenta cuotas de género, edad, profesión y empresa.

4.2. Interés por el asunto de debate

Los resultados de esta parte se pueden consultar en la Tabla 3. En ella se exponen los porcentajes sobre el interés generado por el tema, el interés por la comunicación en cuanto habilidad, el grado de entretenimiento que ha supuesto la actividad y la mejora que perciben de manera subjetiva en su capacidad de comunicación.

Una de las intenciones con las que se empleaba esta técnica del DC como herramienta de formación era confirmar si provocaba interés del participante sobre un tema concreto. En este caso se pretendía medir el interés sobre el asunto de la confianza en una marca. Para ello se pedía que valorasen el interés por la confianza en las marcas en una escala de 1 a 10. Los participantes del grupo experimental 2 o de DC fueron los que declararon niveles de interés más altos por el tema de debate respecto a los otros dos grupos. Si tomamos los grupos uno y

dos en sus puntuaciones del siete al 10 nos encontramos que se agrupan el 45% de las respuestas. En el grupo tres las puntuaciones que van del siete al 10 suponen el 90 % de las respuestas. Se afirma que el uso del DC como herramienta de formación incrementa el interés sobre un tema más que un curso de comunicación o taller habitual de formación.

5 Las medias indican la misma dirección que los porcentajes. Los participantes que emplearon el DC declaran medias más altas por el tema de presentación o debate 7,2 que el grupo de control y que el otro grupo experimental; 6,4 y 5,8 respectivamente.

La desviación típica va en la misma línea. Así, las opiniones de los grupos 1 y 2 son similares 2,1 y 2,3 respectivamente, más altas que el grupo 3 de 0,9. Esto demuestra que en el
10 grupo que se empleó el DC hubo menos dispersión en las opiniones mientras que en el resto de los grupos las opiniones estaban más repartidas. (Tabla 3). No obstante, la pvalor no arroja diferencias significativas entre grupos (pvalor=0,230) por lo que hay que tomar estos datos con cautela.

15

4.3. Interés generado en la comunicación

Otra de las preguntas del cuestionario indagaba sobre el interés que había generado la actividad acerca de la oratoria y la comunicación en general. Se ofrecía la misma escala que en el apartado anterior, de uno a 10 siendo 1 ningún interés y 10 mucho interés. En este caso no se
20 aprecian diferencias significativas entre unos grupos y otros. En todos los grupos se suscitó el interés por la comunicación en general al agruparse el 90 % de las respuestas entre el siete y el 10. Hay que hacer notar que este es un resultado positivo de cara a validar la actividad de DC, pues el hecho de no haber diferencias significativas entre grupos hace que la técnica de DC sea tan válida como otros formatos tradicionales para fomentar el interés por la comu-
25 nicación. (Tabla 3)

No se observan diferencias llamativas en las medias. Sin embargo, las percepciones son más dispersas y hay más diferencia en las opiniones en los grupos que no emplean debate (1,6 y 1,5) mientras que el grupo que uso el de C presenta una desviación típica más baja, 0,8. Sí
30 muestran más grado de acuerdo este grupo en cuanto a que el DC supone un aumento del interés por la comunicación personal.

4.4. Entretenimiento por la actividad

Se pretendía averiguar en qué medida la actividad había resultado entretenida para cada grupo. Se repetía en la pregunta la escala de 1 a 10. Así, no se observaron diferencias espe-
35 cialmente significativas entre grupos. En todo caso, en el grupo tres o de debate, sí se observa que las frecuencias están más repartidas entre el seis y el 10. Por el contrario, en los otros dos grupos, las respuestas están repartidas entre el siete y el 10. Con respecto al entretenimiento también podemos afirmar que las diferencias no son marcadas como para calificar la actividad de aburrida por los principiantes, sino todo lo contrario. (Tabla 3)

40 La actividad de debate fue percibida como algo menos entretenida que los talleres teóricos prácticos 8,7 y 9,0 y 7,8 para el grupo que empleo DC. En cuanto a la dispersión de las opiniones es precisamente el grupo experimental 2, el que usó DC, el que declara una mayor dispersión 1,5 frente a 1,0 del grupo de control y 1,2 del grupo que usó metodología de taller. Una posible explicación puede residir en que los grupos uno y dos emplearon actividades y ejercicios en los que no había ninguna presión por competir. En los grupos de control y expe-

rimental 1, aunque había ejercicios, estos eran más lúdicos y entretenidos que competitivos. En el grupo de DC se tenía que competir y había más estructura y rigidez en el horario que en los otros dos grupos, quizás por eso se consideraba menos entretenido que los grupos 1 y 2 en lo que se hacían actividades que sin más había que llevar a cabo pero que no ejercían ninguna presión al no tener que alcanzar ningún objetivo como el de ganar, perder o tener que trabaja en equipo.

Si atendemos a la P valor vemos que no hay asociación en ninguna de las variables comentadas y los distintos métodos empleados. En todo caso en el aspecto del entretenimiento que supone la actividad nos acercamos al 0,05 con un 0,13.

	% Interés suscitado después de la actividad en								% entretenimiento percibido en la actividad				% mejora percibida en la capacidad de comunicación			
	el tema de debate o exposición				la comunicación											
Interés	Todos	G1	G2	G3	Todos	G1	G2	G3	Todos	G1	G2	G3	Todos	G1	G2	G3
1	3,3	0,0	11,1	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
2	3,3	9,1	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
3	3,3	0,0	11,1	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
4	3,3	9,1	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	6,7	0,0	11,1	10,0
5	3,3	0,0	0,0	10,0	3,3	9,1	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	6,7	9,1	0,0	10,0
6	23,3	36,5	33,3	0,0	3,3	0,0	11,1	0,0	6,7	0,0	0,0	20,0	20,0	18,2	11,1	30,0
7	30,0	18,2	22,2	50,0	20,0	27,3	22,2	10,0	20,0	9,1	22,2	30,0	23,3	45,5	11,1	10,0
8	26,7	18,2	22,2	40,0	30,0	27,3	0,0	60,0	20,0	36,4	0,0	20,0	23,3	9,1	33,3	30,0
9	0	0,0	0,0	0,0	20,0	9,1	33,3	20,0	23,3	27,3	33,3	10,0	20,0	18,2	33,3	10,0
10	3,3	9,1	0,0	0,0	23,3	27,3	33,3	10,0	30,0	27,3	44,4	20,0	0	0,0	0,0	0,0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100		100	100	100	100	100	100	100
Media	6,5	6,4	5,8	7,2	8,3	8,1	8,6	8,3	8,5	8,7	9,0	7,8	7,1	7,1	7,6	6,7
D.T.	1,9	2,1	2,3	0,9	1,3	1,6	1,5	0,8	1,3	1,0	1,2	1,5	1,5	1,2	1,7	1,6
pvalor	0,230				0,741				0,136				0,366			
n	30	11	9	10	30	11	9	10	30	11	9	10	30	11	9	10

Tabla 3. Interés en el tema, la comunicación, entretenimiento de la actividad y mejora percibida en la capacidad de comunicación. **Fuente:** Elaboración propia 2020

4.5. Percepción de mejora en la capacidad de comunicación

Otra de las cuestiones que suscitó interés durante la investigación es la sensación del participante respecto a su mejora en la capacidad de comunicación. Se preguntó en qué medida consideraban que su capacidad de comunicación había mejorado en una escala de 1 a 10. En los tres grupos entre el 80% y el 90% de las respuestas se agrupan del 6 al 10 en sensación de

mejora. Hay que notar que, aunque por una diferencia mínima, los grupos 1 y 2 arrojan puntuaciones algo mejores. No obstante, de cara a una posible implementación, el modelo de DC se sitúa en la línea de los modelos formativos tradicionales de esta experiencia, lo cual hace válida la técnica en cuanto a sensación de mejora de las capacidades se refiere.

- 5 En el aspecto de la percepción de mejora de las capacidades de comunicación el grupo que practicó DC se encontraba algo por debajo de la media (6,7) frente a 7,1. Los grupos experimentales 1 y 2 muestran dispersiones similares 1,7 y 1,6, más elevadas que en el grupo de control. Se puede encontrar una posible explicación en los perfiles de los formadores en sus contenidos y estilos. Mientras que los formadores de los grupos experimentales eran más
10 similares pues ambos colaboran con la misma universidad de manera regular son y han tenido una formación similar, el formador del grupo 1no tenía tantas coincidencias con los de los otros dos grupos.

- En resumen, el valor modificado que ofrece el DC consiste en la enseñanza en comuni-
15 cación al igual que los *workshops* tradicionales, pero mediante gamificación. Su valor añadido es que es una herramienta especialmente válida para sensibilizar o fomentar el interés en una cuestión y buscar soluciones a problemas. Resulta comprensible esa sensibilización, pues en un curso de comunicación puro no se suele establecer ni se busca el intercambio dialéctico ni se fuerza a la reflexión de un asunto específico. Por el contrario, mientras que en un debate
20 esa es su esencia lo cual supone un esfuerzo y un necesario cuestionamiento de las propias ideas que conlleva la generación de conocimiento. (Tabla 3)

Comparación del método de entrenamiento empleado con experiencias previas de formación y recomendación de la actividad

- En la tabla 4 se condensan los resultados de la opinión de los participantes del método que recibieron respecto a otros métodos en formaciones anteriores que hayan podido recibir. Asimismo, se recogen los resultados sobre si recomendarían a otras personas la formación recibida.
25

- Una de las posibilidades negativas que se contemplaba a priori es que el método de enseñanza de DC provocase rechazos o resistencias en el participante al compararlo respecto a anteriores posibilidades formativas. Esto es, que al valorarse peor que otros métodos que hubiesen recibido los participantes anteriormente, se generasen resistencias en el aprendizaje. Así, se ofrecía a los participantes cuatro opciones de respuesta sobre el aprendizaje adquirido con relación a métodos pasados, a saber; he aprendido mucho menos, lo mismo, algo más y mucho más. Sin embargo, los tres métodos empleados en esta
30 experiencia fueron evaluados como mejores que otros en el pasado. Cabe destacar que, en los tres casos, al menos el 90% de los participantes, consideraba que habían aprendido algo más o mucho más que con otros métodos. Se refrenda la posibilidad de que el método de DC está en la línea de otras formaciones habituales y también eficaces. En esta misma línea se preguntaba a los participantes si recomendaría la actividad a iguales. En
35 los tres grupos el 100 % de los participantes recomendaría la actividad. Se confirma otra vez que la actividad de DC resulta tan recomendable como otras formaciones tradicionales de comunicación.
40

Las medias, aunque de manera moderada, muestran diferencias. Así, el grupo que empleó debate arroja una media de 4,2, cercana al he aprendido algo más. Por el contrario, las puntuaciones medias de los grupos uno y dos, que no utilizaron debate, se acercan más al “he

aprendido mucho más” que con otros métodos de formación empresarial. No obstante, las diferencias no son abultadas, por lo que el DC resulta válido a los participantes para adquirir conocimientos nuevos.

Los datos ofrecidos por la pvalor (0,188) indican que no hay asociación entre los métodos empleados y la eficacia en el aprendizaje de métodos anteriores.

Variable		Todos	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	P valor
¿En comparación a otros métodos habituales de formación consideras que has aprendido más o menos de la materia o del tema que se ha tratado?	Mucho menos	0	0	0	0	0,188
	Lo mismo	6,7		11,1	10	
	Algo más	40	45,5	11,1	60	
	Mucho más	53,3	54,5	77,8	30	
	Media	4,47	4,55	4,67	4,2	
	D. T.	0,629	0,522	0,707	0,632	
Recomendarías esta actividad a profesionales similares a ti	SÍ	100	100	100	100	1
	NO	0	0	0	0	

Tabla 4. Aprendizaje comparado con métodos anteriores Fuente: Elaboración propia 2020

4.6. Aplicaciones adicionales al entrenamiento en comunicación

Los datos de esta parte se pueden consultar en las Tabla 5 y la intención consiste en medir si los participantes perciben que el método de formación que recibieron era válido para otros usos además del entrenamiento en habilidades de comunicación. Para responder, los participantes disponían de cuatro opciones siendo uno “Nada aplicable” y cuatro “Muy aplicable”.

4.6.1. Aplicación a la toma de decisiones y resolución de problemas

Otra de las aplicaciones es la toma de decisiones o solución de problemas mediante el uso de debate competitivo. De hecho, existe bibliografía al respecto en el ámbito de la gamificación e iniciativas formativas como el caso del concurso de ideas, que facilita que se comparta el conocimiento como un efecto colateral de evaluar y compartir ideas (Shpakova *et al*, 2019). Así, en el caso del grupo de DC, el 80 % de las respuestas se agrupaban en torno a los puntos tres y cuatro, esto es, válido o muy válido. Mientras que en los grupos uno y dos, sólo se dan resultados en torno al 45% y 66% respectivamente. Estos porcentajes confirman la versatilidad de la herramienta de debate, esto es, no sólo resulta útil para enseñar

a comunicar sino también para tomar decisiones. En cuanto a la medias, la más alta de los tres grupos, un 3, es la del grupo que usó el DC, el grupo de control dio una media de 2,27 y el grupo experimental 1 promedió un 2,70. La $p\text{valor}=0,135$ nos indica que al ser mayor que 0,05 no se puede hablar de diferencia significativas en los resultados. Esta diferencia no significativa puede deberse al hecho de que en un curso de comunicación tradicional los participantes pueden realizar ejercicios de presentación sobre un tema en concreto y cada uno expone sus ideas.

4.6.2. Aplicación del debate a la selección de personal

Una de las posibles aplicaciones del DC podía ser la selección de personal. Así, se preguntó a los participantes por la aplicación del método que habían recibido a la selección de recursos humanos. La mayoría de los porcentajes 60% se agrupan en torno a las puntuaciones tres y cuatro, esto es, aplicable y muy aplicable. En este aspecto los porcentajes del grupo de debate se alinean con los otros dos grupos que llevaron a cabo un taller teórico práctico. Así, el grupo que empleó el debate ofrece medias parecidas a los otros grupos, en torno a tres sobre cuatro, esto es, se considera aplicable el debate para la selección de personal en la misma medida que los otros métodos. En todo caso, la desviación típica, refleja que en el grupo de debate existen mayores diferencias de opinión que en los grupos que no emplearon debate.

4.6.3. Aplicación para cohesionar equipos

En el caso de la aceptación del método de entrenamiento como cohesión de equipos el grupo tres es, otra vez, el que arroja los porcentajes más altos en las opciones de mayor validez. Así, mientras que el grupo uno agrupó un 63 % en las opciones tres y cuatro y el grupo dos el 88 %, el grupo tres repartió el 100% de las respuestas entre las opciones tres y cuatro, aplicable o muy aplicable. Sobre las medias, el grupo experimental puntuó con un 3,44, mientras que el de debate ofrece un 3,33. El grupo de control dio la puntuación más baja con un 2,6. No obstante el grado de dispersión es notablemente más bajo en el grupo que usó el DC en las desviaciones típicas 0,5 frente al 0,7 del grupo experimental que usó un taller teórico práctico. Resulta natural que la aplicación de cohesión de equipos se vea más en actividades de debate que en talleres puros de comunicación pues un debate, aunque puede ser de una persona frente a otra, se puede hacer en equipo como fue el caso. Por otra parte, en un taller al uso la labor de aprendizaje es del individuo mientras que en el caso del debate la labor de aprendizaje es del equipo. Así, se comprende que la actividad se perciba más válida que las otras para cohesionar equipos. Esta afirmación se refuerza con la existencia de diferencias significativas respecto al grupo de control ($p\text{valor}=0,013$).

En suma, la percepción es mejor y está por encima de la media general para el grupo que empleó debate en cualquiera de las aplicaciones que se propuso. Si tomamos las puntuaciones medias para cada aplicación, el grupo que empleó debate es valorado con mayor versatilidad por los participantes. Así, si se considera el promedio de las puntuaciones de las clases que emplearon el método de taller y la clase que empleó debate, esta se encuentra por encima de la media de los grupos de taller tradicional en todas las aplicaciones sugeridas excepto la aplicación a selección de personal, en la que los tres grupos arrojaron la misma puntuación. La aplicación que más diferencia ofrece en sus medias es la toma de decisiones. Así, comparando las valoraciones medias de los dos

talleres tradicionales estas ofrecen una valoración media de 2,5 para la aplicación de sus métodos a la toma de decisiones, mientras que el grupo que valoró el debate lo consideró en tres, medio punto más de diferencia. En conclusión, el debate es percibido como una herramienta más versátil que el taller tradicional de formación aplicable a formación en comunicación, toma de decisiones, selección de personal, detección de talento y cohesión de equipos.

En qué medida cree que la formación recibida es aplicable para:		No aplicable	2	3	Muy aplicable	Media	D.T.	Pvalor
% Toma de decisiones	Todos	10	26,7	50	13,3	2,67	0,844	0,135
	Grupo 1	18,2	36,4	45,5	0	2,27	0,786	
	Grupo 2	11,1	22,2	44,4	22,2	2,78	0,972	
	Grupo 3	0	20	60	20	3	0,667	
% Selección	Todos	0	33,3	33,3	33,3	3	0,83	0,864
	Grupo 1	0	36,4	36,4	27,3	2,91	0,831	
	Grupo 2	0	22,2	44,4	33,3	3,11	0,782	
	Grupo 3	0	40	20	40	3	0,943	
% Cohesión de equipos	Todos	0	17,2	55,2	27,6	3,1	0,673	0,013
	Grupo 1	0	36,4	63,6	0	2,64	0,505	
	Grupo 2	0	11,1	33,3	55,6	3,44	0,726	
	Grupo 3	0	0	66,7	33,3	3,33	0,5	

Tabla 5. Aplicabilidad de cada actividad formativa en el ámbito organizacional.

Fuente: Elaboración propia 2020

5. CONCLUSIONES

El DC resulta una metodología válida para entrenar la comunicación en público. Los resultados revelan que al igual que en las otras metodologías formativas, incluso en mayor medida. La técnica de debate es percibida como útil para aprender o mejorar a comunicar en público por los participantes. Además, resulta especialmente útil de cara a sensibilizar sobre un tema determinado. Así, los resultados se encuentran en sintonía con los hallazgos sobre debate en el ámbito educativo reglado (Jones, 1994).

El DC se revela como una metodología de trabajo compatible con tomar decisiones, cohesionar equipos, y seleccionar personas. La toma de decisiones es validada como especialmente apta por los participantes. Cabe señalar que el debate es mejor percibido que el clásico taller teórico práctico para todas aplicaciones mencionadas excepto en la selección de personas que es valorada positivamente en la misma medida. Así, este trabajo se alinea con las conclusiones de Prasad *et al* (2019) quienes apuntaban la eficiencia de la gamificación para fortalecer la productividad personal, los cambios de comportamiento y el aprendizaje.

La metodología de debate es percibida como más exigente que las formaciones en modo

de seminario puesto que requiere mayor implicación del participante y también se observa un mayor cansancio, aunque como para impedir u obstaculizar el aprendizaje.

La estrategia de DC como herramienta de formación sería recomendada por un 100% de los participantes al igual que las otras metodologías. Esto demuestra la excelente receptividad hacia la estrategia planteada.

La participación en DC incrementa el interés por una cuestión concreta. Además, el interés es mayor que en otro tipo de formaciones sobre comunicación en las que el tema común de presentación sea el mismo.

10 6. REFERENCIAS

- ATD (Association for Talent Development). (2018). *Bridging the skills gap: Workforce development and the future of work*. Association for Talent Development.
- Allen, M., Berkowitz, S., Hunt, S. y Loudon, A. (1997). Measuring the impact of forensics and communication education on critical thinking: A meta-analytic summary. In *National Communication Association Convention Proceedings* (pp. 2-38). Chicago, IL.
- Celada-Perandones, P., López-Gallego, A. A. y González-Santa Olalla, A. (2018). Los debates formales como instrumentos de enseñanza de lenguas extranjeras y de acercamiento a otras culturas y modos de pensar. En *Proceedings of the IV International Colloquium in Languages, Cultures, and Identity in School and Society* (pp. 135-142).
- Darby, M. L. (2007). Debate: A teaching-learning strategy for developing competence in communication and critical thinking. *Journal of Dental Hygiene*, 81(4), 1-10.
- Benton, B. (2012). Debate, diversity, and adult learners: The experiences of foreign nationals in the US. *Argumentation and Advocacy*, 49(4), 100-114.
- Cattani, A. (2003). *Los usos de la retórica*. Alianza Ensayo.
- Cirlin, A. (1999). *Academic debate and program development for students and teachers around the world. An introductory textbook, handbook and sourcebook*. Isocratic Press.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R. y Nacke, L. (2011, September). From game design elements to gamefulness: Defining "gamification". En *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments* (pp. 9-15).
- Kapp, K. M. (2012b). *The gamification of learning and instruction: Game based methods and strategies for training and education*. Pfeiffer.
- Kapp, K. M. (2012a). Games, gamification, and the quest for learner engagement. *Training & Development*, 66(6), 64-88. Alexandria, VA: Association for Talent Development.
- Jones, K. T. (1994). *Cerebral gymnastics 101: Why do debaters debate*.
- Landers, R. N., Auer, E. M., Collmus, A. B. y Armstrong, M. B. (2013). Psychological theory and the gamification of learning. En S. Plass, R. O. Mayer, & B. D. Homer (Eds.), *Gamification in education and business* (pp. 165-186). Springer.
- Larson, K. (2019, November). The corporate playground: A review on game-based learning in enterprise training. In *E-Learn: World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare, and Higher Education* (pp. 737-748). Association for the Advancement of Computing in Education (AACE).
- Miller, C. (1987). Public speaking on the streets and the ivory tower: A comparison of the Dale Carnegie Course and the academic course. En *Annual Meeting of the Eastern Communication Association*. Eastern Communication Association.

- Sánchez, G. A. (2017). El debate competitivo en el aula como técnica de aprendizaje cooperativo en la enseñanza de la asignatura de RRHH. *AULA. Revista de Pedagogía de la Universidad de Salamanca*, 23, 303-318.
- 5 Prasad, K. D. V., Rao, M. y Vaidya, D. R. (2019). Gamification and resource pooling for improving operational efficiency and effective management of human resources: A case study with an eCommerce company. *International Journal of Management*, 10(6).
- Sengupta, M. y Sengupta, N. (2015). Gamification: The new mantra for optimizing employee and organizational performance. En VV. AA., *Contemporary Research in Management Volume IV: A Special Compilation of Faculty Research*.
- 10 Shpakova, A., Dörfler, V. y MacBryde, J. (2019). Gamifying innovation and innovating through gamification. En V. Ratten, P. Jones, V. Braga, & C. S. Marques (Eds.), *Subsistence entrepreneurship: The interplay of collaborative innovation, sustainability, and social goals* (pp. 165-186). Springer.
- 15 Wanick, V. y Bui, H. (2019). Gamification in management: A systematic review and research directions. *International Journal of Serious Games*, 6(2), 57-74.

20

25

30

35

40

33 NAVIGATING MEDIA RELATIONS IN THE DIGITAL AGE: THE IMPACT OF SOCIAL MEDIA ON BRAND COMMUNICATION PRACTICES WITH JOURNALISTS

Rosa Maria Sobreira⁴², Paula Arriscado⁴³

1. INTRODUCTION

The emergence and growing popularity of social media platforms have transformed how organizations and brands communicate. These platforms provide numerous opportunities for communication professionals to engage with diverse stakeholders. The use of social media has altered interactions between organizations and various stakeholders, including employees, customers, competitors, suppliers, investors, and the media (Roth-Cohen & Avidar, 2022; Mashiah, 2021; DiStaso, et al., 2011). In the realm of mass media, disseminating messages in these new digital environments can often be easier, faster, and more efficient than the traditional “negotiation” processes required to capture the attention of journalists and conventional media channels. However, it also presents new challenges (Zerfass et al.; 2022; Ribeiro et al., 2015; Verčič & Sriramesh, 2019; Supa, 2014; Pinto, 2000). According to Xifra (2014), while the internet does not entirely replace more traditional forms of media relations - since journalists still prefer personalized contact - it does rank as the second most significant source of information for them.

This article analyzes data from 24 participants including communication, public relations, and marketing professionals, to explore the impact of the internet and social media on relationships with journalists. Using a conceptual framework based on media relations and social media, this work aims, first, to examine the effects of new media on the relationship between communication professionals and journalists, and second, to deepen the understanding of the connection between information sources and journalists within the context of social media.

1.1. Theoretical Framework

The impact of the internet is evident in the tendency of economic and communication groups to occupy public spaces, striving to establish prominent touchpoints for disseminating increasingly extensive content and services through the creation of websites (Pinto, 2000). In particular, social media have emerged as one of the primary platforms for engaging with customers and potential clients for both Business-to-Consumer (B2C) and Business-to-Business (B2B) companies (Rose et al., 2021; Cartwright, et al., 2021; Zhang & Du, 2020; Niedermeier, et al., 2016).

42 Polytechnic University of Coimbra (Portugal).

43 European University/IPAM (Portugal).

Despite the potential of digital tools, their initial relationship with the mass media was somewhat tentative. According to Calison (2003), at the beginning of the millennium, most websites lacked dedicated press rooms where media content could be centralized. In 2006, Tom Foremski, a former journalist for the *Financial Times*, published a well-known manifesto titled “Die! Press Release! Die! Die!” Foremski (2006) criticized the inadequacy of traditional press releases in leveraging digital potential. In response to this critique, the Social Media Release (SMR) emerged as an evolved type of press release designed specifically for communication through social media. At that time, digital platforms were not being fully utilized, and relationship strategies had yet to be adapted to these new tools. As Ribeiro et al. (2015) noted, press offices were adapting more slowly than anticipated.

In this context, a study by Bajkiewicz, et al. (2011) involving ten public relations professionals examined the interaction tools with journalists provided by social media. The findings indicated that social media had fostered closer, more informal, and familial relationships. Many participants reported that these new communication channels allowed them to “bypass” traditional media relationship channels, enabling messages to reach their target audiences without filters. However, Bajkiewicz et al. (2011) also revealed mixed feelings about integrating more social media into their work, as they perceived a potential overshadowing of traditional media relations efforts, highlighting the necessity of balancing these new technologies with traditional media and conventional PR practices.

The integration of old and new media is considered essential for success, and Ribeiro et al. (2015) argue that professionals are adapting to new media environments. According to Bajkiewicz et al. (2011), the focus should not solely be on where the “story” is told - whether in print or online - but rather on developing new relational strategies that help companies reach their audiences. Moreover, it is important to recognize that newer generations of audiences do not place the same value on traditional media and are more comfortable consuming «news» via social media and devices such as smartphones (Kalogeropoulos, 2019).

In the field of journalism, new generations are emerging as well. And according to Gillis and Johnson (2015), younger journalists use social media tools for newsgathering more frequently than their older counterparts. However, despite this increased usage, social media is perceived as a less effective resource for newsgathering when compared to traditional methods such as face-to-face interviews, phone calls, and emails (Gillis & Johnson, 2015; Xifra, 2014). Supa (2014) noted that the rise of social media has enabled public relations professionals to communicate more directly with various stakeholders, making it an integral part of their communication campaigns. This shift is largely due to the fact that modern audiences increasingly expect companies and brands to engage with them beyond traditional media channels (Supa, 2014). Despite this, while many journalists are optimistic about the potential of social media, the majority express reservations regarding the changes brought about by these new platforms (Supa, 2014).

As noted by Bajkiewicz et al. (2011), PR professionals should incorporate media relations into their digital strategies and foster strong relationships with key journalists, while also staying attuned to the dynamics of mass media. To ensure direct contact with journalists, PR professionals should create synergies with the online strategies of media organizations. For these authors, although the relationship with journalists has been shaped by the technological transformations of the 21st century, establishing connections and providing

reliable information remains essential in this relationship. In this context, Weder *et al.* (2023) emphasize the importance of maintaining a diverse network of contacts and highlight how digitalization is revolutionizing communication practices. They argue that both, public relations professionals and journalists, must adapt swiftly to new technological and social realities. Social media enables professionals to engage actively in public conversations, disseminate information, monitor public feedback in real-time, and adjust their narratives as needed.

Internet and social media serve as catalysts for the convergence of practices, facilitating interaction between journalists and public relations professionals through user-generated content (UGC) (Santos, 2022). Digital platforms are perceived as sources of visibility, authority, and popularity for companies and brands, but not exclusively. Roth-Cohen and Avidar (2022) have demonstrated that social media has become a crucial channel for PR, prompting scholars in the field to explore the value of these new media. Similarly, Ribeiro *et al.* (2015) argue that media relations are undergoing a period of adaptation to the capabilities of new media. In their study, most professionals interviewed view these platforms as mechanisms that facilitate and enhance news promotion. Furthermore, the potential of social media extends beyond mere dissemination in the PR field. It fosters dialogue, relationship building, image repair, and crisis management (Mashiah, 2021).

2. OBJECTIVES

This study aims to analyze the significance of relationships between companies, brands, and journalists within a communication context that is increasingly shaped by digital dynamics. Specifically, it seeks to evaluate the impact of the internet on relationship strategies with journalists and assess the potential of social media in nurturing these relationships. Two key questions guided this research: (1) How do communication professionals evaluate the impact of the internet on their relationships with journalists? and (2) How has the proliferation of social media affected companies' relationship strategies with journalists?

3. METODOLOGY

Methodologically, we employed a qualitative approach focused on the participants' perspectives and experiences. Two rounds of data collection were conducted between February 2021 and February 2022, involving a total of 24 participants.

In the first round, we gathered opinions from 22 PR professionals using Qualtrics, an online questionnaire platform, from February 1 to 22, 2021.

This data was further enriched by two semi-structured, in-depth face-to-face interviews during the second round. The results were systematized into tables, primarily using content analysis (Bardin, 1995; Demo, 2000; Kleinheksel *et al.*, 2020) to categorize the importance of relationships with journalists. For coding and categorizing the information derived from the semi-structured interviews, we used NVivo 14. Some quantitative data were also converted into graphs to enhance thematic analysis. Given the characteristics of qualitative research and the necessity for data interpretation, along with the limitations of the software for this type of analysis, a thorough manual verification of each data set was essential. In general, qualitative research demands an interpretive approach, requiring that each comment be manually reviewed.

4. RESEARCH DEVELOPMENT

4.1. Sample characterization

In the first phase of the study, 16 of the 22 participants were communication and marketing professionals employed in private sector companies and public organizations across various fields, including Education, Technology and Information, Transport and Mobility, Retail and E-commerce, Culture, and Consultancy. The remaining six participants worked in communication agencies. The participants' ages ranged from 25 to 64. Among them, 12 hold a bachelor's degree, seven have a master's degree, one has a PhD, and others have completed postgraduate courses. In terms of job roles, 50% are in leadership positions, while the others occupy various communication and marketing functions. The participants' professional experience varies significantly, from less than one year to over 35 years. Notably, 10 of the 22 participants reported having specific training in media relations, and 10 had experience as journalists.

In the semi-structured in-depth interviews, we engaged with two communication professionals. In Interview A, we gathered insights from the coordinator of the PR and Communications department, who has worked in a public institution since 2011 and holds a degree in Social Communication, along with previous experience as a journalist. In Interview B, we spoke with the founder of a communications agency, who has 21 years of experience in press relations. The results and analyses are presented below, integrating findings from the literature review and linking data from the first phase (based on the survey of 22 PR professionals) with the insights gained from the two in-depth semi-structured interviews.

4.2. Impact of the Internet on Media Relationship Strategies

The evolution of the internet - from Web 1.0 to the Internet of Things (IoT) - has significantly transformed how brands engage with their audiences and expand their reach, especially through owned and shared media. Given these changes, it is essential to understand the internet's impact on relationships with traditional intermediaries, such as journalists (Graph 1).

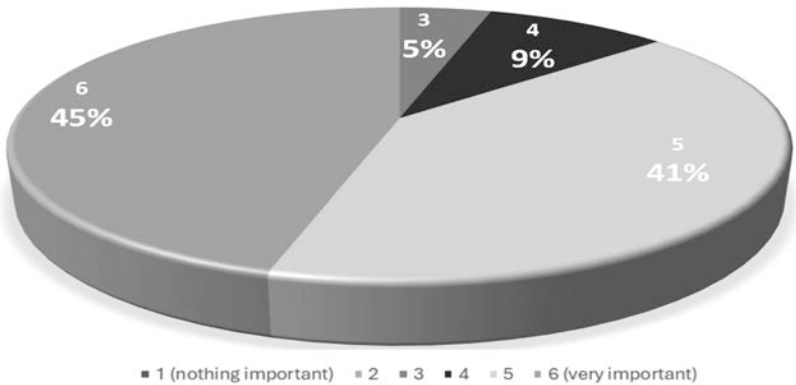


Figure 1: Impact of the Internet on Relationships with Journalists. Source: Author's own work, 2024.

At this stage, it's worth noting that of the 22 participants in the study's first round, 95% considered the impact of the internet on their relationships with journalists to be important, based on a 6-point Likert scale where 1 indicates "nothing important" and 6 represents "very important." In fact, 86% of PR professionals rated this impact as either 5 or 6, with only one respondent scoring it as a 3, positioning this opinion in the less favorable range of the scale. These results align with findings by Zerfass *et al.* (2022), as well as Pinto (2000), and Xifra (2014), who emphasized the enhanced efficiency that digital environments have introduced to media relations.

When asked to describe how they experienced this impact on their media relationships, three primary categories emerged (see Table 1): first, the advantages introduced by the internet; second, the emergence of new touchpoints; and finally, the new challenges that have arisen.

Main Topics	Contextual Units/ Direct Sepeach	DataBase Reference
ADVANTAGES Speed Efficiency Amplification Agility Reach Ease Access Interaction Proximity	"Everything happens much faster and with greater alignment, allowing us all to be much more effective. However, maintaining close personal contact remains an invaluable tool."	Ref ^a _3
	"The Internet has broadened content reach and, consequently, amplified our message. It fosters greater interaction (...) by complementing the information that was once shared solely through traditional media (...)."	Ref ^a _5
	"The Internet facilitates relationships with journalists, providing them with greater access to information and enabling quicker responses and information sharing."	Ref ^a _8
	"Greater media reach"	Ref ^a _12
	"It's a more effective communication channel that enables us to reach a broader audience."	Ref ^a _15
NEW TOUCHPOINTS Email Social Media Messenger Instagram WhatsApp	"Nowadays, most of the contacts made with mass media are through the internet (emails and social media)."	Ref ^a _2
	"(...) email and social media are essential tolls for communicating with journalists."	Ref ^a _4
	"The Internet offers numerous ways to communicate with journalists. Email remains formal and credible, while other platforms, such as direct messaging on Messenger, Instagram, and WhatsApp (...) present new opportunities."	Ref ^a _7
	"The internet serves as a primary channel for communication and interaction with journalists, while also acting as the source of numerous new media outlets."	Ref ^a _19
	"Our presence on the internet, whether institutionally or on social media, allows journalists to follow our achievements and/or get to know us a little more."	Ref ^a _13

Main Topics	Contextual Units/ Direct Sepeach	DataBase Reference
5 10 15 CHALLENGES Leaks Trust Fake News Transparency Content	"The internet has completely transformed this relationship."	Ref ^a _9
	"Sometimes, journalists are only interested in certain content if they can be the first to report it. However, with the rapid spread of information and frequent leaks on the internet, this isn't always feasible, making the content less appealing to them."	Ref ^a 16
	"The internet has introduced tremendous advantages, but also significant disadvantages, particularly with the rise of fake news accelerated by social media. It's essential to build trust with journalists by ensuring the truth is communicated unequivocally and transparently."	Ref ^a _6
	"There's a greater need for digital content"	Ref ^a 22

Table 1: Exploring the Impact of the Internet on Journalist-PR Relationship. **Source:** Author’s own work, 2024.

Analyzing Table 1, from the perspective of advantages, elements such as “speed,” “effective-
ness,” “amplification,” “agility,” “reach,” “immediacy,” new “information sources,” greater “ac-
cessibility,” and the potential for “interaction” and “proximity” stand out. In terms of touch-
points in professional relationships, email has become indispensable, but social media and
instant messaging platforms have had a notable impact. However, the internet’s influence
has also introduced new challenges for communication professionals in the corporate sector.
These challenges include the “complete transformation of relationship dynamics,” changes in
“professional conduct”, the “power of online influence”, issues with “leaks,” “fake news”, the
need to reinforce “trust”, the increasing demand for “transparency” and the growing “volume
of issues”, “sources” and “more content”.

The internet’s impact on relationship strategies between PR professionals and mass me-
dia is undeniable, offering benefits related to speed, efficiency, amplification, and even closer
interactions. These advantages are made possible through various tools and channels. While
traditional contact points like telephone and email remain relevant, social media have intro-
duced new possibilities. On the other hand, there are drawbacks associated with fake news
and loss of transparency. These findings align with Bajkiewicz *et al.* (2011), who noted that
the internet’s main contribution is enhanced proximity and informality. They, along with
Supra (2014) and Gillis & Johnson (2015), also emphasize the integration of social media
into media relations strategies. However, the internet’s challenges, such as leaks and fake
news, are also acknowledged. Yet, it has created additional touchpoints between PR profes-
sionals and journalists, as illustrated in Graph 2 below.

Results from the first round with PR professionals highlighted the growth of new touch-
point channels facilitated by the internet to strengthen their relationships with journal-
ists, particularly WhatsApp, which accounted for 27%. However, traditional tools remain
dominant, with mobile phone and email collectively rated at 65%. We also sought to gain
deeper insights into the perspectives of communication professionals on this topic through
semi-structured in-depth interviews. Interviewee A noted that the internet has “facilitated

contact with journalists”, introducing new points of contact that enable “access to much more information” when journalists view social media and websites “as reliable sources”. However, she also pointed out some drawbacks. The Internet “also takes journalists away (physically) from the companies” because “they do not need to travel to companies” to “talk to other players, gather testimonies, to talk with experts”, she observes. And she adds: “Journalists visit (the company) much less frequently”.

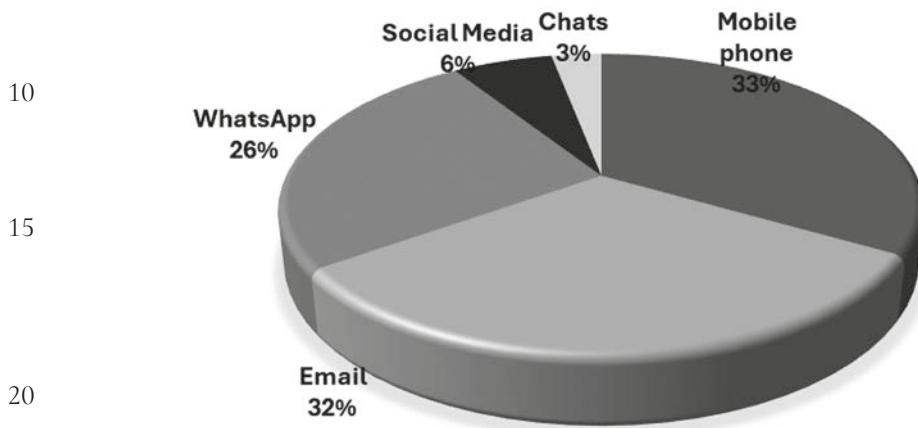


Figure 2: Touchpoints between PR and Journalists. **Source:** Author's Own Work, 2024

Regarding the positive impact, interviewee A refers to the fact that “digital newspapers have intensified their coverage of the brand” because they start by “publishing it online and, the next day, write the news in print”. Additionally, the Internet amplifies partnerships and broadens media outreach: “If we have a project in another region, we research which media operate in those specific areas”, making it easier to “identify additional targets”. In a way, it also helps “to access the less accessible agenda” of the major mass media. She primarily uses “email and mobile phone” for her contacts with journalists.

Interviewee B also considers the Internet “a facilitator at all levels”, enabling “faster contact since journalists can respond immediately”. However, it also requires press officers to be especially careful with the content they share. As she explained, “If I send something, they’ll immediately Google it to check if it’s new or not”. Another advantage is the ability to reach journalists in different regions, as the Internet “makes it possible to connect with foreign journalists I find online, broadening our reach and amplifying our work”. Nonetheless, she observes that “journalists have less and less time, a shift further accelerated by the pandemic. We’re always «working under pressure»”. And she notes a tendency from journalists “to avoid direct contact with sources since Google is considered a reliable tool, which is risky”, she cautions. This specialist takes an integrated approach, using a mix of contact points. She sends an email and then seeks “feedback through SMS, Messenger, WhatsApp, or even social media to assess whether the story has traction”. However, she notes, “It depends on the journalist. I think they prefer it this way”.

These insights underscore the Internet’s impact on relationship strategies between corporate PR professionals and journalists, aligning with perspectives that link the internet and

its diverse tools with the rapid and global dissemination of information (Pinto, 2000; Verčič & Sriramesh, 2019). In this dynamic exchange, various technological platforms foster professional dialogue, as highlighted by Mashiah (2021), enhancing message proliferation and brand presence in the media landscape. As Roth-Cohen and Avidar (2022) argue, the internet has influenced relationship strategies, especially via email, with social media emerging as a significant factor in both relationship strategies and content dissemination.

4.3. The Role of Social Media in Shaping PR-Journalist Relationships

The findings above confirm that the internet has become an institutionalized part of relationships with journalists, affecting the dynamics between brands and journalists and introducing new means of contact. In this context, social media - particularly social media - were prominently mentioned by the participants in this study. It is therefore essential to explore in more detail whether social media has transformed communication strategies with journalists and, if so, how these changes are perceived.

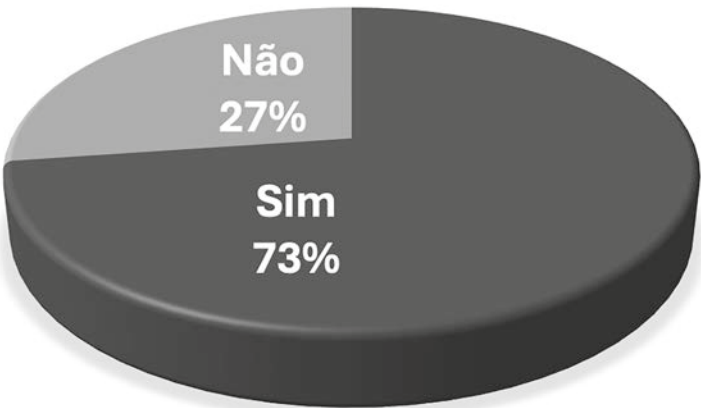


Figure 3: Impact of Social Media on Communication Strategies with Journalists.
Source: Author's Own Work, 2024

According to testimonies from the 22 participants in the study's first round, 73% stated that social media had impacted their brand communication strategies. This result reveals a differentiation that was not evident in earlier analyses. While in Section 4.2, we suggested that the internet's impact on relationship strategies with journalists was clear and largely driven by social media, this data shows that social media does not command the same consensus. Of the 22 participants, six (27%) felt that social media had no impact on media relationship strategies. This lack of unanimity aligns with Bajkiewics *et al.* (2011), who observed mixed feelings about social media use, and with the skepticism highlighted by Supra (2014). This suggests that the adaptation process, as described by Ribeiro *et al.* (2015), may still be underway.

Those who believe social media has reshaped their relationships with journalists cite its performance potential, associating it with “immediacy”, “complementarity”, “amplification”, “interaction” and “opportunity” (Table 2). Additionally, some participants noted that social

media serves as a valuable source of information for “search” purposes, benefiting both journalists and communication professionals. Social listening has also introduced new actors, such as “digital influencers,” who compete for attention for their content in the public space.

5	Main Topics	Contextual Units/ Direct Sepeech	Database Reference
10	PERFORMANCE Immediacy Speed Complementarity Opportunities Interaction Amplification	“The brand management strategy for promoting its topics considers visibility on social media and mass media, along with the capacity of new media for more immediate dissemination.”	Ref ^a 1
		“Information is now faster and easier to access.”	Ref ^a 4
15		“Through social media, we are also ‘disseminating’ information. Social media and public relations strategies are complementary; they do not function independently.”	Ref ^a 5
		“Social media has increased brand exposure, creating more opportunities for journalists to access information and learn more about us (...).”	Ref ^a 9
20		“(...) we have more tools to interact. Journalists also have a presence on social media and digital channels/media, where they can significantly amplify our messages.”	Ref ^a 6
25	SOURCES OF INFORMATION Anticipation Proximity Competition Social Listening Contact	“The buzz generated on social media often precedes the journalist’s work.”	Ref ^a 3
		Social media fosters a sense of proximity between brand representatives and journalists, building a relationship that goes beyond the professional and becomes more personal.”	Ref ^a 16
30		“Social media has given rise to yet another player between brands and consumers, that competes with journalists: the influencers (...).”	Ref ^a 16
		“Social listening is one of journalists’ key information sources, making it crucial to have a strong communication strategy. It’s also essential to consider journalists as a target audience for communication.”	Ref ^a 15
35		“(...) It offers the ability to identify key journalists and establish contact more easily, using platforms like LinkedIn, for example.”	Ref ^a 16

Table 2: The Impact of Social Media on the Relationship with Journalists. **Source:** Author’s Own Work, 2024

From the speech selected in the table above highlight the specific potential of social media in the PR-journalists relationship, emphasizing factors such as “speed”, “proximity” and “complementarity”, as well as the “immediate dissemination” capacity of these new media to “anticipate” and “amplify” the information, thereby driving journalistic coverage itself.

The “brand management strategy for promoting its topics” now takes into account the “visibility and immediate dissemination” provided by these platforms, alongside a range of new “communication channels and media” that serve as complementary elements in PR

strategies, enabling greater interaction and message amplification. Social media is also recognized as a valuable source, offering “more opportunities for journalists to access information”, including insights about brands that might not otherwise be on the news radar.

This aspect aligns with the perspectives presented by Rose *et al.* (2021), Cartwright *et al.* (2021), Zhang & Du (2020), and Niedermeier *et al.* (2016) regarding social media's potential to mediatize strategies within both B2C and B2B contexts. This idea is further reinforced by Wedwe *et al.* (2023), who emphasize social media's role in bridging diverse contacts and industries, amplified by the potential of user-generated content.

In the in-depth interviews, the representative of the educational institution (interviewee A) also described social media as “sources of information for journalists”. According to her, “Sometimes we send out a press release about an event we organize, and no journalists show up. However, we later see the text and images we posted on our social media in the newspapers. When mass media have space, they end up publishing events that are broadcasted on our social media and our corporate website”. This supports the concepts of message complementarity and amplification identified in the data from the first phase of the research. For this professional, however, the impact of social media on relationships with journalists is also shaped by what we can term promotional cooperation, related to sharing news coverage on the brand's social media. She explains, “When we share what they published about us in the newspapers, journalists view these shares as a form of promotion. Additionally, they sometimes express frustration if we provide information to one newspaper and not another, which is why we must manage our content distribution equitably across different outlets, particularly with local media”. When asked whether she follows specific journalists on social media, she responded, “I follow those who are my friends, and they follow me as well. But I don't use social media from a professional standpoint”.

For interviewee B, who oversees a communications agency, social media provides a way to “understand journalists' profiles, what they enjoy, and what they value”. Consequently, she follows journalists on social media, as it allows her to understand “the content they share” and identify specific details that can support relationship-building, “such as whether they are vegan, athletic, or currently on vacation”, among other traits that enrich her network of contacts. She views social media as a valuable entry point for initial contact and understanding a journalist's profile: “When I have no other means of reaching them, I can initiate contact through social media”. She also recognizes the potential of these platforms to “connect with foreign journalists” she discovers online, noting that the range of new channels enables her to “reach new audiences” and “amplify the work” of public relations and press officers. This perspective aligns with the insights from the first round of data.

Among the vast array of tools and solutions available on the internet, social media platforms, including WhatsApp, have equipped communication professionals with an enhanced capacity for dialogue with various stakeholders, particularly journalists (Supa, 2014). As a result, incorporating these platforms into communication campaigns has become essential for success in online strategies and for sustaining strong professional relationships (Bajkiewicz *et al.*, 2011). These platforms not only serve as arenas for visibility, authority, and popularity for organizations, products, and brands, but also as vital spaces for dialogue, image management, and crisis response (Roth-Cohen & Avidar, 2022).

While WhatsApp is increasingly recognized as a communication channel between PR professionals and journalists, findings from both phases reveal a certain conservatism in preferred contact methods, with email and mobile phones still being predominant. This preference may reflect the established familiarity with these tools, alongside the gradual adoption of newer platforms.

This exploratory research suggests that organizational communication professionals are well aware of social media's impact on their relationships with journalists. Social media platforms are viewed as complementary to traditional relationship strategies, as argued by Bajkiewicz *et al.* (2011) and Weder *et al.* (2023). Although some lingering distrust remains, as noted by Supa (2014), the findings indicate that, for the participants in this study, media relationships in a digital context embody the many technological shifts of the 21st century. Social media is increasingly seen as an effective tool for fostering partnerships that are collaboratively shared with journalists.

5. CONCLUSIONS

With two phases of data collection, we sought, from the results of the first sample - with more participants - to capture as much information as possible about the relationship dynamics between PR and journalists, so that in the second phase we could deepen some of the results obtained and better problematize the topic of the impact of social media on media relations strategies. Upon completing this study, which contributes to both business and academic circles, we highlight the main insights. However, we also acknowledge that there remains a vast area of study to explore regarding the triadic relationship between public relations, journalists, and social media.

The results of this research have relevant implications for academia, particularly in: (1) deepening the discussion on the mediatization of organizations, products, and brands in light of the internet's and social media's potential; and (2) expanding knowledge about the dynamics within the realm of public relations, especially concerning the role of press officers.

The study also offers contributions for communication professionals and business managers, aiming to assist them in strategically managing brand communication in highly competitive markets. Journalists continue to play a crucial role in brands' mediatization strategies, which can be complemented by new communication platforms that feature unique attributes, particularly appealing to younger audiences.

The internet has introduced new touchpoints between PR and mass media, facilitating proximity, speed, coverage, and access to new sources of information and content. Social media have enabled both organizations and PR professionals, as well as journalists, to disseminate narratives in innovative ways, including social listening and co-creation processes, where users actively contribute to content generation. Rather than viewing journalists and social media as competitors, we should consider them complementary in enhancing media strategies. Both serve as platforms for sharing practices, but journalists bring extensive experience in media relations. Thus, it is valuable to observe this evolution in parallel, leveraging the potential of technology and digital communication. It is important to note that the internet - along with its myriad of social platforms - is often viewed through the lens of its positive contributions to media relationships. However, the participants in this study highlighted the challenges these new media bring to the media landscape, including leaks, unreliable sources, and misinformation, which these channels can exacerbate and spread.

We believe that these findings contribute to a deeper understanding of recent research on journalism's role in society and its impact on brand image, particularly regarding whether traditional media are losing value in the face of new media, especially social media. This research indicates that traditional media remains significant, especially in brand communication strategies. However, traditional mass media are also being influenced by the internet and are adapting to the new paradigm of public dialogue.

This qualitative work is exploratory, and among its limitations, the number of participants and the reliance on online data gathering during the first phase of the study stand out.

In this context, we do not aim to provide a generalized interpretation of the insights generated regarding the impact of social media on media relations strategies. However, we believe this study offers valuable contributions to the theory and practice of media relations, along with suggestions that could inspire future research on relationship strategies and innovative brand communication practices related to journalism and media.

6. REFERENCES

- Bajkiewicz, T. E., Kraus, J. J., & Hong, S. Y. (2011). The impact of newsroom changes and the rise of social media on the practice of media relations. *Public Relations Review*, 37(3), 329-331. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.05.001>
- Bardin, L. (1995). *Análise de Conteúdo*. Edições 70. Lisboa
- Callison, C. (2003). Media relations and the Internet: How Fortune 500 company Web sites assist journalists in news gathering. *Public relations review*, 29(1), 29-41. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00196-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00196-0)
- Cartwright, S., Liu, H., & Raddats, C. (2021). Strategic use of social media within business-to-business (B2B) marketing: A systematic literature review. *Industrial Marketing Management*, 97, 35-58. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.005>
- Demo, P. (2000). *Metodologia do conhecimento científico*. Atlas.
- DiStaso, M. W., McCorkindale, T., & Wright, D. K. (2011). How public relations executives perceive and measure the impact of social media in their organizations. *Public relations review*, 37(3), 325-328. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.06.005>
- Foremski, T. (2006, 26 de fev). Die! Press release! Die! Die! Die!. *SiliconValleyWatcher*. <https://www.siliconvalleywatcher.com/>
- Gillis, T. L., & Johnson, K. (2015). Younger Journalists More Likely to Use Social Media. *Newspaper Research Journal*, 36(2), 184-196. <https://doi.org/10.1177/0739532915587293>
- Mashiah, I. (2021). The relationship between public-relations and journalists in WhatsApp technology. *Public Relations Review*, 47(5), 102117. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102117>
- Niedermeier, K. E., Wang, E., & Zhang, X. (2016). The use of social media among business-to-business sales professionals in China: how social media helps create and solidify guanxi relationships between sales professionals and customers. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1), 33-49. <https://doi.org/10.1108/JRIM08-2015-0054>
- Kalogeropoulou, A. (2019, September, 15). How Younger Generations Consume News Differently. *Digital News Report*. <https://shorturl.at/t2XbV>
- Kleinheksel, A. J., Rockich-Winston, N., Tawfik, H., & Wyatt, T. R. (2020). Demystifying content analysis. *American journal of pharmaceutical education*, 84(1), 7113. <https://doi.org/10.5688/ajpe7113>

- Ribeiro, V., Campelo, F., Rodrigues, I., Marmelo, M., & Rocha, M. (2015). A assessoria de imprensa e as redes sociais: Estudo de caso sobre as mudanças no relacionamento fonte-jornalista e o processo de produção do press release. *Comunicação Pública*, 10(19). <https://doi.org/10.4000/cp.1077>
- 5 Rose, S., Fandel, D., Saraeva, A., & Dibley, A. (2021). Sharing is the name of the game: exploring the role of social media communication practices on B2B customer relationships in the life sciences industry. *Industrial Marketing Management*, 93, 52-62. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.12.013>
- 10 Roth-Cohen, O., & Avidar, R. (2022). A decade of social media in public relations research: A systematic review of published articles in 2010–2020. *Public relations review*, 48(1), 102154. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102154>
- Santos, M. L. B. D. (2022). The “so-called” UGC: an updated definition of user-generated content in the age of social media. *Online Information Review*, 46(1), 95-113. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2018-0190>
- 15 Supa, D. W. (2014). A qualitative examination of the impact of social media on media relations practice. *Public Relations Journal*, 8(2), 1-11.
- Verčič, D., & Sriramesh, K. (2019). The media, international, transnational and global public relations. In *The global public relations handbook* (pp. 39-50). Routledge.
- 20 Weder, F., Weaver, C. K., & Rademacher, L. (2023). Curating conversations in times of transformation: Convergence in how public relations and journalism are “Doing” communication. *Public Relations Inquiry*, 12(2), 163-182. <https://doi.org/10.1177/2046147X231154550>
- Xifra, J. (2014). *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales*. Madrid. Tecnos.
- Zhang, J. and Du, M. (2020), “Utilization and effectiveness of social media message strategy: how B2B brands differ from B2C brands”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 35 No. 4, pp. 721-740. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2018-0190>
- 25 Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Buhmann, A. (2022). *European Communication Monitor 2022. Exploring diversity and empathic leadership, CommTech and consulting in communications. Results of a survey in 43 countries*. Brussels: EUPRERA/EACD. <https://shorturl.at/ZMQRH>
- 30

35

40

34 EXPLORING ORGANIZATIONAL LISTENING IN OFFICIAL WEBSITES OF LEADING UNIVERSITIES AND BUSINESS COMPANIES

*Mariana Sueldo*⁴⁴

1. INTRODUCTION

Listening, often overlooked as just an auditory process, is foundational to effective organizational communication, standing alongside speech as a critical mode of interaction (Macnamara, 2022). At its core, organizational listening is more than just hearing—it's a comprehensive set of actions: recognizing others' right to speak, acknowledging diverse perspectives, offering genuine attention, interpreting impartially, responding empathetically, and considering contributions thoughtfully (Macnamara, 2022). These principles are integral to strengthening relationships, guiding decision-making, building trust, and improving the organization's reputation. Moreover, in the context of organizational communication, listening becomes essential for identifying blind spots, assessing how decisions affect public perception, and anticipating emerging demands and expectations (Fernández-Gubieda, 2024).

Effective listening is a strategic tool for cultivating reciprocal relationships with key stakeholders. Fernández-Gubieda (2024) outlines three key aspects of relationship-building: understanding stakeholder experiences, evaluating institutional performance and brand sentiment, and assessing public attitudes toward the organization (Fernández-Gubieda & Rojas, 2023). Organizational interactions with stakeholders are shaped by varying expectations and experiences, which underscores the importance of identifying and prioritizing strategic audiences.

Establishing robust two-way communication channels is paramount, leveraging both technological innovations and artificial intelligence tools, while not overlooking the indispensable role of human interaction in nurturing these relationships. Given the complexity of organizational listening, this study pursues three objectives: 1) to assess how the world's leading organizations implement listening tools to engage stakeholders, 2) to examine how communication functions are represented on their websites, and 3) to explore the digital communication strategies of top universities and companies globally, as ranked by various global indices.

1.1. Organizational Listening in Communication Theory

Organizational listening exists within a broader framework of communication and public relations theories, enhancing and expanding traditional communication practices (Macnamara, 2016). Despite its significance, however, the academic focus on organizational listening remains underdeveloped compared to more prominent topics like communication asymmetry

⁴⁴ Vilnius University (Lithuania).

and dialogic communication (Macnamara, 2016). This disparity highlights a preference for communication structures that emphasize outbound messaging over those that foster reciprocal listening experiences within organizations.

Today, organizations interact with their audiences through various technologies, with institutional websites emerging as crucial platforms for engagement (Bimber, *et al.* 2012). These digital interfaces are not merely tools for disseminating information; they also enable bidirectional communication, facilitating dialogue and building relationships (Marzena, 2015; Hill & White, 2000). By encouraging active stakeholder participation, these platforms play a vital role in shaping perceptions and fostering mutual understanding (Sueldo, 2024).

With the rapid development of Information and Communication Technologies (ICTs), organizations must now integrate digital listening into their communication strategies. The rise of social media has highlighted the shift away from one-sided communication, moving toward co-creative and participatory models (Paquette, *et al.*, 2015). This transformation calls for a fundamental rethinking of communication practices: organizations can no longer dictate messages unilaterally but must engage stakeholders in dynamic, reciprocal exchanges.

Listening, of course, is not a one-sided process. Just as organizations engage in listening, stakeholders also form evaluations of the organizations with which they interact. This dynamic is particularly evident in Higher Education Institutions (HEIs), where institutional websites serve as vital digital touchpoints for a wide range of stakeholders—prospective students, current students, faculty, alumni, and the broader public (Marken, 1998). These websites not only provide critical information but also offer opportunities for engagement, reinforcing the institution's commitment to transparency, responsiveness, and inclusivity. These qualities are central to fostering trust and enhancing organizational credibility (Yang, *et al.*, 2015).

Theoretical models suggest that effective organizational listening requires an integrated approach, where culture, policies, technologies, resources, and competencies converge to support robust listening practices (Macnamara, 2016). This approach is particularly relevant as organizations strive to align communication strategies with both their internal objectives and broader societal expectations (Fernández-Gubieda, 2024).

This research aims to explore how leading global organizations implement organizational listening through their websites. Specifically, the study examines the interactive features and listening tools these organizations use, the visibility of communication management functions, and how they prioritize different stakeholder groups on digital platforms. By investigating these aspects, the research aims to contribute to a deeper understanding of how top organizations can optimize their digital presence, foster meaningful relationships with stakeholders and enhance organizational effectiveness.

1.2. Organizational Listening from a Dialogic Perspective

Kent and Taylor (2002) argue that true dialogue requires recognizing the value of the “other,” seeing stakeholders as equals rather than passive recipients of messages. Dialogue is shaped by five core principles: mutuality, propinquity, empathy, risk, and commitment (Kent & Taylor, 2002, pp. 25-30). In essence, organizations must recognize their dependence on stakeholders as much as stakeholders rely on the organization's services. Dialogue, especially continuous, interactive communication, is vital to co-creation, allowing both parties to shape mutual understanding (Claro, 2019).

Communication, when viewed as an interactive process, is not just about the exchange of information but also about building shared meaning. Organizations must embrace dialogue, which necessitates active listening. If an organization does not prioritize listening, it cannot genuinely engage in dialogue or understand stakeholder needs (Maben & Gearhart, 2017, cited in Claro, 2019). Effective listening fosters relationships, helps avoid conflicts, and enables forward movement by aligning actions with stakeholder expectations.

Stakeholders value organizations that actively listen. This involves accurately receiving and understanding messages, then incorporating feedback into decision-making. As such, feedback is a cornerstone of dialogue, demonstrating that stakeholder input influences future decisions. Listening enables top management to comprehend stakeholder demands, motivations, and expectations, thus allowing for decisions that reflect openness and respect toward stakeholders while aligning with organizational strategies. Corporate strategies should support communication activities with adequate resources, personnel, and infrastructure to make listening an integral part of decision-making (Taylor & Kent, 2014).

Listening is a purposeful process that aids decision-making. When organizations remain open to feedback, they make better decisions. Dialogue, as part of the listening process, ensures bidirectional communication with stakeholders, which is essential for continuous organizational improvement. For listening to be effective, it must be a systematic, ongoing process, adapted to evolving stakeholder expectations (Claro, 2019). Technology plays a critical role in enabling this process by providing tools that facilitate dialogue across diverse channels, from social media to interactive website features. Listening, however, is not just an optional act of goodwill. Claro (2019) asserts that organizations must take responsibility for their stakeholders by committing the necessary resources and time. In the context of this study, digital dialogue—enabled through online platforms—includes digital listening, a key component of modern organizational communication.

Theoretical perspectives on organizational listening stress that effective communication involves both transmitting messages and engaging with stakeholders. Macnamara (2016; 2018) highlights a gap: while organizations invest heavily in external communication strategies, they often neglect the infrastructure needed to listen authentically. Instead, resources are disproportionately allocated to technologies that promote one-way communication (such as websites and social media), rather than tools that foster two-way dialogue (Macnamara, 2016).

The concept of organizational listening has evolved beyond interpersonal interactions to become a strategic organizational function (Borner & Zeffass, 2018; Macnamara, 2016b). Zhou *et al.*, (2023) emphasize that organizational listening humanizes institutions, framing them as entities capable of listening—just like individuals. This shift broadens the focus from one-on-one exchanges to large-scale, institutional feedback mechanisms.

Organizational listening involves collecting and responding to feedback from a wide range of stakeholders, including employees, customers, suppliers, and activists (Barbour, 2017). Unlike interpersonal listening, which typically involves personal exchange, organizational listening encompasses feedback from many sources, requiring systematic methods to process and integrate that input into strategic decisions (Macnamara, 2019). This

necessitates a “delegated, mediated, and large-scale listening” framework, especially in the digital era, where vast amounts of data and stakeholder input are continuously generated (Macnamara, 2019, p. 5190).

AI-powered communication technologies offer significant potential in this regard. Tools such as AI-enabled chatbots on websites, mobile apps, and social media platforms enable organizations to engage in real-time, interactive conversations with stakeholders, further enhancing their ability to listen and respond effectively (Zhou *et al.*, 2023).

1.3. Why Digital Organizational Listening Matters and How It Can Be Implemented

The concept of dialogue in public relations has long been central to symmetrical, bidirectional communication models (Grunig & Hunt, 1984). However, the rise of digital media has reignited its importance, though at times, the role of dialogue is overlooked, reduced to simple online interactivity (Moreno *et al.*, 2015). Dialogue, by definition, requires at least two participants engaged in a reciprocal exchange, alternating between speaking and listening. In this sense, listening is inherently linked to interactivity.

Meikle (2014) identifies four types of interactivity, namely: transmissional, registrational, consultational, and conversational. Of these, conversational interactivity is the most crucial for dialogic communication, where participants exchange information and co-create meaning. To enable this on websites, organizations must allow users to control the communication process, facilitating the back-and-forth flow typical of non-mediated interactions (Durlak, 2012). Therefore, true interactivity implies not only the possibility of interaction but also the active exchange of roles between participants (Chen & Yen, 2004).

Website interactivity means users can engage in reciprocal communication, altering content and form in real time, which requires specific technological infrastructure. This setup demonstrates an organization’s commitment to addressing users’ concerns and feedback through two-way communication (Meikle, 2014). For participants to experience full interactivity in digital conversations, they must be both willing and technically capable of engaging (Hansen in Naval *et al.*, 2012).

As noted by Gustavsen and Tilley (2003), many organizations fail to fully leverage their interactive capabilities or may already be aligned with the demands of their audiences. However, the terms “interactivity” and “engagement” often do not match the actual interactive experiences offered by corporate websites. Gustavsen and Tilley (2003) emphasize the need for clearer frameworks to evaluate how effectively these sites foster balanced stakeholder relationships and genuine interactivity.

Dialogue can be facilitated through “systems” of interaction (Taylor & Kent, 2014). Organizations must therefore prioritize the creation of robust listening systems—an architecture of listening—to ensure effective digital communication. Among the tools available to organizations, digital platforms designed to enhance listening are growing in both variety and sophistication. These tools have proven valuable: communication departments using digital channels for dialogue have seen increased participation and improved stakeholder relations (Huang & Yang, 2015, pp. 376–377). Despite this, many organizations still fail to tap into the full potential of digital media for meaningful dialogue and interactivity (Capriotti *et al.*, 2016; Sueldo, 2024).

1.4. Embracing Digital Transformation with Strategic Communication Decisions

As the field of organizational listening evolves, its integration into digital communication solutions has highlighted the need to professionalize communication efforts. Public relations specialists, with their expertise in shaping institutional images and fostering relationships with diverse audiences, are becoming increasingly vital (Kohring *et al.*, 2013). This shift is compounded by the growing trend of the field becoming more mediated, which further underscores the significance of public relations in enhancing organizational visibility and impact.

Digital communication tools have increasingly complemented traditional methods of stakeholder dialogue (Oliveira & Capriotti, 2014). However, simply having these tools does not guarantee effective organizational listening. What matters is not just the tools themselves, but how they are used. It is essential for organizations align their tools and strategies with a clear purpose—engaging in a full cycle of communication that includes speaking, listening, giving feedback, and making decisions based on insights gained from strategic dialogue (Huang & Yang, 2015; Oliveira & Capriotti, 2014).

Moreno *et al.* (2015) identify listening strategies as one of three key communication strategies used by European organizations, alongside general and messaging strategies. However, stakeholders' perception of organizational listening is less than optimistic, with only 26% reporting continuous communication. Moreover, listening is often seen as self-serving, aimed more at legitimizing the organization's image than at fostering genuine engagement (Moreno *et al.*, 2015)

As Macnamara (2023) emphasizes, for organizational listening to scale effectively, especially in large organizations with diverse stakeholders, advanced software tools and robust internal processes are critical. These systems must be capable of acknowledging, interpreting, and responding to feedback in real time. Macnamara identifies key components of the "architecture of listening," including systems, resources, and articulation, which are vital for embedding a culture of listening within an organization (2023, p. 362). Moreover, this requires a commitment to engagement and transparency as core values within the organization's digital communication strategy. Websites must be designed to foster openness and interactivity, enabling users to provide feedback, ask questions, and engage in meaningful dialogue.

Ultimately, organizational listening demands strategic decisions that place stakeholders at the center of communication processes, ensuring that engagement is not only encouraged but effectively managed.

1.5. Enabling User-Oriented Digital Listening in Corporate Websites

Web 2.0 platforms, or social websites, are participatory spaces where both proprietary content (created by the website owner) and user-generated content (contributed by visitors) interact. The key feature of these sites is their ability to allow user input, which fosters a dynamic feedback loop where users respond to the content and to each other (Walther & Jang, 2012). This interaction reflects a process of listening and feedback, a core element of dialogue.

Dholakia *et al.*, (2000) identify six key criteria for measuring website interactivity: user control, personalization, responsiveness, connectedness, real-time interaction, and playfulness. While most websites implement user control and responsiveness, features like person-

alization and real-time interaction—critical for enabling dialogue—are often underused (Gustavsen & Tilley, cited in Sande *et al.*, 2017).

Macnamara (2016) underscores the importance of integrating conversational tools on websites to facilitate organizational listening. These tools, which enable dialogue between the institution and its stakeholders, are essential for fostering reciprocal communication. Through technologies like chatbots and live support, organizations can create digital listening systems that allow real-time engagement, similar to social media interactions (Macnamara, 2023).

Despite the rise of social media, institutional websites remain powerful tools for organizational listening (Macnamara, 2016). Yeon *et al.*, (2007) argue that the effectiveness of website interactivity can be gauged by evaluating bidirectional communication tools, such as chat options or feedback forms. Increasingly, organizations use AI-driven tools—like chatbots and virtual agents—to enable digital listening, allowing for dynamic engagement with stakeholders (Macnamara, 2023).

To assess how leading organizations use interactive tools on their websites, it is vital to examine their design, functionality, and integration into the broader communication strategy. Key criteria like user control, personalization, and real-time interaction are crucial for effective digital listening. These features enable visitors to express concerns, ask questions, and provide feedback—insights that can drive meaningful organizational change (Harro-Loit, 2019).

As AI technologies become more embedded in communication practices, PR professionals must understand their role in facilitating digital listening. Chatbots, for example, are designed to engage users on a personal level, recognizing both emotional and informational cues to provide responsive, empathetic communication (Men *et al.*, 2022). These AI tools are reshaping the way organizations listen—scaling interactions and enabling organizations to engage with large audiences efficiently (Macnamara, 2019).

Though listening is often seen as an interpersonal activity, AI-powered chatbots challenge this view by allowing organizations to "listen" at scale. These tools can respond to inquiries, guide users, and collect valuable feedback, aligning with the core principles of organizational listening: scale, delegation, and mediation (Men *et al.*, 2022). By designing AI-driven systems that prioritize stakeholder input, organizations can improve public relations outcomes, fostering stronger relationships with their audiences.

2. OBJECTIVES

The integration of interactive features and listening tools on institutional websites reveals how an organization engages with its stakeholders. By assessing the placement, accessibility, and functionality of these tools, we gain insights into their role in fostering dialogue, collecting feedback, and enhancing stakeholder satisfaction. The internet, with its inherent interactivity, serves as an ideal platform for public relations, facilitating two-way communication and long-term relationship-building (Yeon *et al.*, 2007). These interactive tools act as digital listening mechanisms, showcasing an organization's commitment to authentic, stakeholder-driven dialogue (Macnamara, 2023).

This study pursues three key objectives: first, to evaluate the use of organizational listening tools by top organizations; second, to analyze how the communication function is represented on their websites; and third, to compare the digital communication strategies of leading universities and businesses globally.

To achieve these goals, the following research questions are posed:

RQ 1: Which interactive features that support organizational listening are implemented by top-ranked organizations (universities and businesses) on their websites?

5 RQ 2: How prominently is the communication function represented on the websites of these leading organizations?

RQ 3: Who are the identified stakeholders engaged by the organizations through their institutional websites?

10 A web-based content analysis was conducted to address these questions, which will be detailed in the next section.

3. METHODOLOGY

15 The study's objectives were threefold: (1) to assess the use of organizational listening tools to engage stakeholders, (2) to analyze the communication function's representation on websites, and (3) to explore the digital strategies of leading universities and businesses worldwide.

To achieve these goals, content analysis was conducted on the websites of top-ranked universities and companies, selected from globally recognized lists: Fortune 500, TIME's Top 20 100 World Companies, Forbes' Best Companies to Work For, and the QS and THE university rankings for 2024. For African companies not represented in the global top 100, regional rankings were consulted.

The study analyzed 70 corporate/institutional websites, including those of 40 businesses and 30 universities (both public and private) across six continents: North America, Latin 25 America, Africa, Asia, Europe, and Oceania. These websites were accessed by searching for the organization's name followed by "corporate website." The choice of six continents, as opposed to the traditional five, aligns with contemporary global classifications and reflects the regional breakdowns used in major rankings. The sample consisted of corporate websites from 40 businesses and 30 universities, detailed in Tables 1a and 1b in the appendix.

30

3.1. Findings

In response to RQ 1 about about interactivity features implemented by top-ranked organizations the following results are displayed.

35 Asynchronous communication features are scarce across the analyzed websites. Contact information or info-request forms are rare, appearing on only 2 business websites and 3 university sites. Most organizations offer generic "contact us" tabs, which include email addresses, phone numbers, and occasionally LinkedIn profiles, but these are often buried at the bottom of university landing pages or in smaller font on business websites. Only a few universities and businesses provide specific contact persons with clear roles or areas of expertise.

40 Real-time interactivity is even more limited (see table 2). Very few websites offer live chat, pop-up chatbots, or virtual agents. Only two sites (one university and one company, both Brazilian) include a WhatsApp icon, linking directly to the messaging platform. Most universities offer messaging options through forms, but these require visitors to fill in personal details and select topics before entering their request. This option is rarely found on business websites, where the focus is on media or investor relations.

Even though real-time interactivity tools like AI chatbots are widely available, their implementation remains surprisingly minimal. Out of the 70 websites examined, only 10 sites (4 universities and 6 businesses) displayed significant interactive features. This low uptake of real-time digital listening tools is puzzling, considering their ease of adoption and the resources available to top-tier organizations.

Item	University
AI-powered real-time conversation tools: Livechat, Chatbot, virtual agent	4 universities: University of Cape Town: pop-up upon landing on the front-page. Monash University upon click when navigating deeper layers. KU Leuven: 'chat with our students') ETH Zurich: pops-up after click at 'contact' section, bottom of page. 6 business companies: Chatbots in Banco do Brazil and Electricite de France and Air New Zealand. Virtual assistants pop-up in QBE: 'message us' function and Commonwealth bank and NAB (all Australian).
WhatsApp	2 organizations
Messaging/asking questions	University of Sao Paulo: 'talk to USP' option on front-page horizontal navbar. University of Oxford: 'ask a question' ETH Zurich and Universidad de Campinas: fill-in form
Messaging/asking questions	'Talk to us' option. University of Sao Paulo: 'talk to USP' option on front-page horizontal navbar. University of Oxford: 'ask a question' tab leading to support homepage; 'any questions?' quick link ETH Zurich and Universidad de Campinas: fill-in form
Info-requests (links with specific topics with or without contact person)	11 universities: options (links, items) and contact persons' names, or a fill-in form to request feedback. 2 business companies

Table 1. Interactivity and listening tools implemented in Websites. **Source:** Own elaboration (2024).

RQ 2 explored the prominence of the communication function on these websites. To evaluate this, we checked for a "communication" tab, searched the "about us" section, or used the search function to locate communication-related details. If all else failed, we scrolled through other sections like media or newsrooms. The ease of finding this information reflects the strategic importance of communications within the organization. In business websites, a dedicated communication team often appeared under a "media contact" tab, buried several layers deep.

Significant differences emerged between universities and businesses in terms of how communication functions are highlighted. Only 2 universities (both in Brazil) feature a ded-

icated communication tab on their homepage. Nine universities offer communication details under an "about us" or sidebar dropdown menu, while the rest include communications in a less prominent way.

In business websites, communication management is often buried deeper, requiring multiple clicks to uncover details about the team and its responsibilities. Some organizations provide minimal information, only listing generic contacts for media or investors. On the whole, businesses seem more likely to localize their communication teams on regional or subsidiary websites, rather than centralize them on the corporate homepage.

The visibility of communication managers varies widely. Business companies often feature top-tier executives, whereas universities typically assign communication responsibilities to mid- to lower-level staff. While many universities acknowledge the strategic role of communications, few have senior communicators in positions that influence executive decision-making. Only 9 out of 30 universities have senior communicators integrated into their leadership teams.

		Universities	Companies
Prominence	Location	2	0
Level 1	FrontPage (1 click to section)	9	0
Level 2	Second layer/page (2 clicks to next section)	11	15
Level 3	Third layer/page (3 clicks to next section)	8	7
Level 4	Fourth layer (> 4 clicks to next section)	0	7
Level 5	Time-consuming navigation, only generic emails	0	11
Level 6	Either no mention, no one appointed, or registration or filling forms required to contact media, investors, or generic inquiries		
Total		30	40

Table 2. Prominence levels of the communication function on the examined websites.

Source: own elaboration. 2024

RQ 3 aimed to identify the stakeholders targeted by these organizations on their websites. Most universities (26 of 30) dedicate sections to prospective students, students, and staff, either prominently on the homepage or inside menus. Alumni are another key group, featured on 25 university sites. However, business organizations mostly focus on investors (36 websites), media (30), and talent acquisition (26).

University websites, while targeting prospective students, staff, and alumni, do not serve the transactional, e-commerce role often seen in business websites. The focus is more on long-term engagement and relationship-building with mandatory stakeholders such as students and alumni, rather than on short-term purchases. On the other hand, business websites often serve as e-commerce platforms, targeting customers for purchases and personalized offers.

Sustainability is a key focus for business organizations, with all companies prominently displaying their commitment to ESG (Environmental, Social, and Governance) initiatives. This is a stark contrast to universities, which rarely highlight sustainability or social impact

in such visible ways, though some universities do incorporate sustainability into their academic offerings.

		In universities	In companies
5	Title or position of senior communicator	1	-
	Vice-rector for communication	4	-
	Vice-president for Communication (or for Engagement)	2	1
10	VP for marketing communications/ Or communications and marketing	-	1
	VP for corporate affairs	2	-
	Vice-chancellor of Communication	4	2
15	Director of Communication (+ public affairs, or + Information; or global communication	1	-
	Secretary deputy for Communication	1	-
	Associate provost for communication	3	-
20	Chief/Senior communication officer	-	6
	Chief of corporate affairs	1	-
	Head Internal and External communications	2	3
	Head of Communication and Marketing	0	1
25	Head of Media (team)	-	2
	Director/head of external affairs	-	2
	Chief sustainability and corporate affairs	-	1
	Chief officer of Brand and Communications	-	2
30	Marketing officer	6	1
	Names of person, but no position provided	-	16
	Emails for media and investors relations or generic inquiries	-	1
	Full-fledged department with several appointed communication executives by specific areas	1	1
35	No department/unit	1	-
	Total	30	40

Table 3. Different titles or positions held by communicators in the explored organizations.

Source: own elaboration. (2024).

4. CONCLUSIONS

There is an urgent need for organizations to upgrade their digital listening capabilities, especially through AI-enabled tools. Despite the clear potential for enhancing communication and engagement, many websites still lack robust conversational interactivity. The slow adop-

tion of AI and real-time communication tools suggests a disconnect between organizational leadership and the digital capabilities that could enhance stakeholder relations.

The reasons for this slow progress are manifold, including a reluctance to invest in digital infrastructure, a lack of appreciation for the website's strategic role, and the lack of digital-savvy communication professionals in key decision-making positions. Recent studies emphasize the need for communication professionals to be involved in the development of AI technologies for strategic communication (Brockhaus *et al.*, 2022). Without their input, AI tools may fail to meet the needs of users, missing opportunities for meaningful engagement. To harness the full potential of digital transformation, organizations must empower their communication teams, integrate AI technologies thoughtfully, and adopt a more strategic approach to their digital presence. As AI-driven tools like chatbots continue to evolve, organizations should leverage them to ensure dynamic, reciprocal communication on their websites, transforming them into true hubs of stakeholder interaction.

5. REFERENCES

- Bimber, B., Flanagin, A., & Stohl, C. (2012). *"Collective action in organizations: Interaction and engagement in an era of technological change."* ("Collective Action in Organizations: Interaction and Engagement in an ...") Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511978777>
- 20 Brockhaus, J., Buhmann, A. and Zerfass, A. (2022), "Digitalization in corporate communications: understanding the emergence and consequences of CommTech and digital infrastructure", *Corporate Communications: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0035>
- Capriotti, P., Carretón, C. & Castillo, A. (2016). Testing the level of interactivity of institutional websites: From museums 1.0 to museums 2.0. *International Journal of Information Management* 36(1), 97–104. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgr.2015.10.003>
- 25 Claro M., C. (2019). Organizational listening: a conceptual proposal. *Anagramas Rumbos Sentidos De La Comunicación*, 17(34), 239–253. <https://doi.org/10.22395/angr.v17n34a12>
- Claro, C. (2021). Análisis de la existencia de una cultura de la escucha organizacional, desde los directivos en el sector multitiendas en Chile. *Revista de Comunicación*, 20(1), 67–84. <https://doi.org/10.26441/rc20.1-2021-a4>
- 30 Durlak, J. T. (2012). A typology for interactive media. In *Communication yearbook 10* (pp. 743–757). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203856208>
- Fernández-Gubieda, S. (2024). Marco conceptual de la reputación. Implicaciones para el gobierno universitario. <https://doi.org/10.15581/10171/69256>
- 35 Harro-Loit, H. (2019). Feedback and feedforward as a dialogic communication in the learning environment. *The Essence of Academic Performance*, 18, 2019. <https://doi.org/10.5772/intechopen.89645>
- Hill, L. N., & White, C. (2000). Public relations practitioners' perception of the world wide web as a communications tool. *Public Relations Review*, 26(1), 31–51. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00029-1](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00029-1)
- 40 Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public relations review*, 28(1), 21–37. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X)
- Kohring, M., Marcinkowski, F., Lindner, C., & Karis, S. (2013). Media orientation of German university decision makers and the executive influence of public relations. *Public Relations Review*, 39(3), 171–177. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.01.002>

- Macnamara, J. (2016). Organizational listening: Addressing a major gap in public relations theory and practice. *Journal of Public Relations Research*, 28(3–4), 146–169. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2016.1228064>
- Macnamara, J. (2018). Toward a Theory and Practice of Organizational Listening. *International Journal of Listening*, 32(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/10904018.2017.1375076>
- 5 Macnamara, J. (2022). Organizational listening and the nonprofit sector. *The Routledge handbook of nonprofit communication*, 85–93. <https://doi.org/10.4324/9781003170563>
- Macnamara, J. (2023). Digital corporate communication and organizational listening. In *Handbook on digital corporate communication* (pp. 357–370). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781802201963.00037>
- 10 Marzena, F. (2015). Internet website as a tool of communication in scientific institutions. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 18(4), 37–76. <https://doi.org/10.14611/minib.18.04.2015.09>
- 15 Meikle, G. (2014). *Future active: Media activism and the Internet*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315024325>
- Moreno, M.A., Navarro, C., Tench, R. and Zerfass, A. (2015). Does social media usage matter? An analysis of online practices and digital media perceptions of communication practitioners in Europe. *Public Relations Review*, Vol. 41, nº 2. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.006>
- 20 Naval, C., Sádaba-Chalezquer, C., & Pérez-Alonso-Geta, P. M. (2012). Relaciones de pares, tecnologías de la comunicación y educación ciudadana. <http://dx.doi.org/10.22201/fp-si.20074778e.1.1.1>
- Sande, P. V., Martínez, P. P., & Lombao, T. F. (2017). Interactividad en las salas de prensa online de los Parlamentos autonómicos españoles: luces y sombras. *Revista Latina de Comunicación Social*, (72), 1435–1452. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1227>
- 25 Sueldo, M. (2024). (How) do universities listen? Evidence from institutional websites of the world's top universities. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–21. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-576>
- Taylor, M. y Kent, M. (2014). Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 384–398. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956106>
- 30 Vercic, D., & Zerfass, A. (2016). A comparative excellence framework for communication management. *Journal of Communication Management*, 20(1), 270–288. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2015-0087>
- Walther, J. B., & Jang, J. (2012). Communication processes in participatory websites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 18(1), 2–15. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2012.01592.x>
- 35 Yang, S.-U., Kang, M., & Cha, H. (2015). A study on dialogic communication, trust, and distrust: Testing a scale for measuring organization–public dialogic communication (OPDC). *Journal of Public Relations Research*, 27(2), 175–192. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2015.1007998>
- 40 Yeon, H. M., Choi, Y., & Kiousis, S. (2007). Interactive communication features on nonprofit organizations' webpages for the practice of excellence in public relations. *Journal of Website Promotion*, 1(4), 61–83. https://doi.org/10.1300/J238v01n04_06
- Zhou, A., Men, L. R., & Tsai, W.-H. S. (2023). The power of AI-enabled chatbots as an organizational social listening tool. In K. R. Place (Eds.), *Organizational listening for strategic communication: Building theory and practice* (pp. 63–80). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003273851-6>

Appendix

		Region and country
5	University of Michigan	North America, USA
	University of California Los Angeles	North America, USA
	University of California, Berkeley	North America, USA
	Massachusetts Institute of Technology	North America, USA
10	Stanford University	North America, USA
	Universidade de Sao Paulo	Latin America, Brazil
	Universidad Autonoma de Mexico	Latin America, Mexico
15	Universidade do Campinas	Latin America, Brazil
	Universidad de Buenos Aires	Latin America Argentina
	Universidad Pontificia de Chile	Latin America, Chile
	Tsinghua University	Asia, China
20	Peking University	Asia, China
	National University of Singapore	Asia, China
	University of Hong Kong	Asia, Singapore
	University of Tokyo	Asia, Japan
25	University of Cape Town	Africa, Republic of South Africa
	University of Witwatersrand	Africa, Republic of South Africa
	Stellenbosch University	Africa, Republic of South Africa
	Muhimbili University of Health and Allied Sciences	Africa, Tanzania
30	American University of Cairo	Africa, Egypt
	University of Cambridge	Europe, UK
	University of Oxford	Europe, UK
	Imperial College London	Europe, UK
35	KU Leuven	Europe, Netherlands
	ETH of Zurich	Europe, Switzerland
	University of Melbourne	Oceania, Australia
	University of South Wales Sydney	Oceania, Australia
40	University of Queensland	Oceania, Australia
	Bond University	Oceania, Australia
	Monash University	Oceania, Australia
	Total	30

Table 1a. Selected universities from each continent according to world rankings. **Source:** own elaboration.

		Region and country
	Apple	North America, USA
	Microsoft	North America, USA
5	Amazon	North America, USA
	American Express	North America, USA
	Meta Platforms	North America, USA
	Walmart	North America, USA
10	ExxonMobil	North America, USA
	Banco do Brazil	Latin America, Brazil
	Femsa	Latin America, Mexico
15	Grupo Bimbo	Latin America, Mexico
	El Puerto de Liverpool	Latin America, Mexico
	America Movil	Latin America, Mexico
	Petrobras	Latin America, Brazil
20	Mercado Libre	Latin America, Argentina
	DBS bank	Asia, Singapore
	Mizuho Financial	Asia, Japan
	Oversea-Chinese banking	Asia, Singapore
25	SK group	Asia, South Korea
	MayBank Malaysia	Asia, Malaysia
	Trafigura	Asia, Singapore
	Samsung	Asia, South Korea
30	International Brewers PLC	Africa, Nigeria
	Naspers	Africa, Republic of South Africa
	FirstRand	Africa, Republic of South Africa
	Standard Bank group	Africa, Republic of South Africa
35	Capitec bank	Africa, Republic of South Africa
	Vodacom	Africa, Republic of South Africa
	Accenture	Europe, Ireland
	BMW	Europe, Germany
40	Electricite de France	Europe, France
	Siemens	Europe, Germany
	Inditex	Europe, Spain
	Volkswagen	Europe, Germany

		Region and country
5	Airbus	Europe, Netherlands
	CSL	Oceania, Australia
	QBE Insurance	Oceania, Australia
	Commonwealth Bank	Oceania, Australia
	Atlassian	Oceania, Australia
10	NAB	Oceania, Australia
	Air New Zealand	Oceania, New Zealand
	Total	40

Table 1b. Selected companies from each continent according to world rankings. **Source:** own elaboration.

15

20

25

30

35

40

35 LA RETORICA AL SERVIZIO DELLA COMUNICAZIONE

5

Antonella Tedeschi⁴⁵

1. INTRODUZIONE

10

Per persuasione si intende generalmente ogni tipo di comunicazione che abbia come finalità il cambiamento di opinioni, atteggiamenti o comportamenti di altre persone. Sfruttando apparenza e verosimiglianza, la persuasione guida le persone verso obiettivi mirati, senza costrizione alcuna, ma con la sola forza del linguaggio, come evidenziava il sofista Gorgia da Lentini:

15

La persuasione non ha come elemento distintivo la necessità, ma ne ha il medesimo vigore. Infatti, un discorso che sia riuscito a persuadere un'anima, induce l'anima che ha persuaso sia a nutrire fiducia nei confronti di quanto viene detto, sia a concordare nei fatti [...] La persuasione, infatti, unendosi alla parola, plasma l'anima come vuole (*Encomio di Elena*, 1635).

20

Aristotele (*Rh.* I, 1355b) considerava proprio la persuasione il tratto distintivo della retorica, un'arte mediata dall'uso sapiente della parola, le cui tecniche producono una riflessione sul linguaggio e sul ruolo che esso svolge nel dare forma ai legami sociali. La retorica, infatti, è un sistema elaborato di forme linguistiche e di concetti che possono servire allo scopo di ottenere l'effetto desiderato da colui che parla in una data situazione. Non a caso, la sua radice *re-* (*πα-/ρη-*) detiene il significato di "dire", in modo conforme al suo interesse nodale che è proprio il parlare, nelle modalità e nelle occasioni più diverse, dando forma a qualsiasi pensiero. D'Annunzio la definiva icasticamente "sola scienza al mondo suprema, la scienza delle parole: chi conosce questa, conosce tutto" (D'Annunzio, 1892). Lo studio della retorica, infatti, è lo studio del potere esercitato dalle parole sulle nostre vite, un potere che porta a credere alla raffigurazione dei fatti secondo la modalità delineata dall'oratore.

25

30

La retorica, come tecnica del discorso persuasivo che vede i suoi albori con la nascita della democrazia nel mondo magno-greco, nel V secolo a. C., passa al mondo latino e, successivamente, all'Europa moderna, definendo un metodo argomentativo che è al contempo anche uno schema conoscitivo: ogni elemento, infatti, viene considerato, dimostrato, raccontato sulla base dei precetti retorici. Il suo lento declino, vissuto nel corso dei secoli, causato prima dal mito illuministico della verità nuda che non necessita orpelli discorsivi, poi dall'onda del pensiero romantico, alla ricerca dell'autenticità delle parole sgorganti dall'interiorità, infine dalla temperie culturale novecentesca improntata alla dissolvenza della parola stessa, non ha totalmente svilito la sua forza. Nonostante l'indiscusso ridimensionamento, infatti, la retori-

35

40

45 Università di Foggia (Italia).

ca risulta ancora oltremodo presente nella società occidentale contemporanea. Se un sistema scolastico improntato, fino a tutto l'Ottocento e a parte del Novecento, sullo studio dei suoi fondamenti espressivi ha contribuito a radicarla nel tessuto stesso della civiltà, oggi giorno essa riaffiora nei campi più diversi, anche se non sempre intenzionalmente. Ben consapevoli che, insieme alla dignità scientifica e istituzionale che la retorica ha conquistato nei secoli, il suo nome porti dietro di sé un significato peggiorativo, come conseguenza di pratiche degradate (Mortara Garavelli, 1988, p. 7; Thompson, 2017, pp. 36-37), risulta indubbio che l'arte dell'espressione convincente sembri essere indirizzata a riconquistare il suo antico spazio, sull'onda della multimedialità, nel discorso politico, come nella pubblicità e nella comunicazione in genere.

2. OBIETTIVO

L'obiettivo del presente lavoro, pertanto, è quello di richiamare l'attenzione sull'importanza di apprendere e saper riconoscere strategie retoriche e processi persuasivi. Essi sono diventati - a partire dagli anni settanta del Novecento - campo di studio principalmente della psicologia sociale e cognitiva, mentre nel linguaggio comune la voce retorica si andava ammantando sempre più di connotazioni negative, rievocando discorsi eccessivamente ampollosi e incomprensibili, che hanno portato ad assimilare la retorica a una pratica espressiva inutile e superata (Prato, 2021, p. 97). La conseguenza singolare è che tecniche appartenenti alla retorica finiscano per essere largamente adoperate, ma camuffate da denominazioni diverse, mentre la loro provenienza si perde nell'oblio. Riscoprire la retorica è, pertanto, importante: non solo al fine di possedere abilità espressive con piena consapevolezza, ma anche per munirsi di una sorta di antidoto a forme manipolatorie e ingannevoli, a volte celate nella comunicazione pubblica, dal momento che la conoscenza delle tecniche retoriche riesce a evidenziarne i meccanismi nascosti.

3. METODOLOGIA

L'approccio squisitamente retorico è in grado di offrire gli strumenti utili per argomentare criticamente e risvegliare la nostra capacità di riflettere in modo non automatico. Esempi della comunicazione politica contemporanea, accostati a esempi antichi, evidenziano tratti di affinità capaci di offrire una lettura più lucida a forme argomentative che a volte possono celare intenzioni diverse da quelle superficialmente fruibili: sottoforma di abuso linguistico, personalizzazione del discorso, appello alle emozioni, non risparmiando neppure l'utilizzo di lacrime. Ne è un esempio Cicerone, che conferiva alle lacrime un forte potere psicagogico, tanto da ricorrere al pianto in numerose orazioni per intensificare la portata patetica delle sue parole (Rey, 2017, pp. 17-20; Casamento, 2020, pp. 33-40). Ne è un esempio anche Obama, che ricorre al pianto almeno in due occasioni, per suggellare il suo programma sulle armi da fuoco, col ricordo dei bambini uccisi anni prima in una scuola del Connecticut, o alla fine del suo mandato.

4. LA COSTRUZIONE DEL NEMICO OGGI

L'oratoria politica contemporanea sembra proiettarsi sempre più verso un "surriscaldamento percettivo" (Prato, 2021, p. 31), espressione che rende l'idea della tensione a creare partecipazione emotiva con lo spettatore mediante accese discussioni, talvolta vere e proprie risse mediatiche, sentite in grado di suscitare interesse e far nascere confronti. Tale obiettivo è per

lo più raggiunto mediante la creazione di forti polarizzazioni negativo/positivo, che - sfruttando la figura dell'antitesi - mirano a contrapporre modelli comportamentali e azioni, spesso anche in assenza di reali contrasti a livello di contenuti. La rappresentazione del dibattito politico, pertanto, assume un carattere di forte spettacolarizzazione, che i media contribuiscono ad amplificare, trasformando i politici in attori che si muovono quasi come maschere al teatro, dinanzi alla gente che assiste e si lascia avviluppare dai loro scontri (Mazzoleni e Sfardini, 2009, p. 27). Del resto, è indubbio che la televisione abbia profondamente cambiato la fruizione della politica, virando sempre più verso una dimensione spesso personalistica che cede addirittura a incursioni nella sfera del privato. La dimensione mediatica esige, infatti, dalla politica un leader dai chiari connotati di riconoscibilità e, al contempo, in lotta costante con i propri avversari, lungo una modalità espressiva che si nutre di retorica (D'Almeida, 2010, p. 164).

In tale prospettiva, acquista il giusto valore la trasformazione dell'avversario in nemico, quale componente importante della comunicazione politica contemporanea, atta a inasprire i conflitti e a portare alla delegittimazione dell'altro, lungo dinamiche che improntano di carattere rissoso gli scenari della politica italiana, al pari di quella internazionale. Del resto, come notava Umberto Eco:

avere un nemico è importante non solo per definire la nostra identità ma anche per procurarci un ostacolo rispetto al quale misurare il nostro sistema di valori e mostrare, nell'affrontarlo, il valore nostro. Pertanto, quando il nemico non ci sia occorre costruirlo (Eco, 2012, 10-11).

Sebbene le modalità della comunicazione abbiano sempre mirato a sottolineare l'alterità dell'antagonista rispetto al sistema, come nel dopoguerra, quando la Democrazia Cristiana (DC) stigmatizzava il legame dei Comunisti del PCI con Mosca e il PCI, dal canto suo, evidenziava la sudditanza della DC dagli Stati Uniti, cosicché De Gasperi veniva rappresentato succube dell'America, mentre Togliatti agli ordini di Stalin, è indubbio che nel corso del tempo le espressioni e i toni abbiano subito forti trasformazioni in chiave peggiorativa. Più di recente, infatti, si assiste a una degradazione esacerbata degli scontri, con incursioni sempre più massicce nell'ambito moralistico, per il tramite di forti attacchi alla sfera privata, anche attraverso l'utilizzo di parziali verità, che rendono più ardua l'azione di difesa, in quanto si concentrano su elementi dell'indole o dell'esistenza intima dell'altro, estranei alla questione politica vera e propria (D'Almeida, 2010, pp. 155-170; Manetti, 2018, p. 23).

Il termine nemico, in tal senso, non indica il concorrente o l'avversario in generale, e neanche chi si odia per sentimenti di avversione personali: il nemico come lo si intende oggi rappresenta un uomo o un gruppo coeso, a cui si contrappone un altro gruppo che ingaggia 'combattimenti' che, sebbene non armati, tuttavia mettono polemicamente in questione l'esistenza stessa dell'altro, anche solo verbalmente (Schmitt, 1972, pp. 111-112; Bonichi, 2019, pp. 138-139). Di certo, i latini distinguevano più efficacemente, dal punto di vista linguistico, tra le diverse tipologie di inimicizia: se per l'agone politico i termini impiegati erano *inimicus*, che indicava il non alleato (*in* + *amicus*), dal momento che *amicus* aveva soltanto una valenza politica, e *adversarius*, colui che militava in una fazione opposta (*adversus* = opposto), per la guerra vera e propria il vocabolo era *hostis*: quest'ultimo confi-

gurava soltanto il nemico esterno, privo della cittadinanza romana, che andava affrontato con l'uso delle armi.

Se, probabilmente, dobbiamo addurre il deterioramento del livello degli scontri politici a cui oggi assistiamo alla debolezza delle ideologie, che spinge a distogliere l'attenzione
 5 generale, incentrando il confronto su aspetti intimi dell'altro, di certo l'avversario ne risulta trasformato, prendendo sempre più le fattezze di un nemico pubblico, grazie al ricorso alla topica dell'*invectiva* funzionale al dispiegamento dell'*argumentum ad personam*: un ragionamento atto a mettere sotto accusa l'avversario, muovendo da informazioni sulla sua persona (*loci a persona*), con rinvii alla famiglia (*genus*), all'età (*aetas*), all'aspetto fisico (*habitus corporis*), all'indole caratteriale (*animi natura*) e alla formazione culturale (*educatio et disciplina*),
 10 come spiegato dal retore latino Quintiliano (*inst.* 5, 10, 23). Nell'obiettivo di squalificare l'interlocutore, del resto, ogni elemento poteva risultare utile: amplificato ad arte dall'oratore, sottolineava i difetti dell'altro e evidenziava contraddizioni rispetto ad affermazioni, comportamenti e azioni (Perelman e Olbrechts-Tyteca, 1989, pp. 118-119), dando forma a quella che oggi prende il nome di "macchina del fango" e porta al "killeraggio politico" (Prato, 2021, p. 37).

In tale diffusa pratica comunicativa, se le azioni concrete sono destinate a passare in secondo piano, la demolizione avviene attraverso una mirata aggressione verbale che arriva
 20 a prendere di mira anche aspetti veri o presunti della vita privata, in grado di suscitare coinvolgimento emotivo nel grande pubblico, mediante un'accorta fusione tra le ragioni dell'*ethos* con quelle del *pathos*. L'utilizzo dell'aspetto emozionale, in queste strategie persuasive, si rivela fortemente efficace al fine dell'indebolimento della capacità critica e riflessiva nelle persone, aprendo la strada alla diffusione di false opinioni e orientando verso interessi di parte.

Un fenomeno, questo, mondiale, - si pensi alle vicende di Clinton o di Sarkozy - e che colpisce indiscriminatamente esponenti di destra come quelli di sinistra, democratici e conservatori. Tra i casi italiani, famoso è quello del Presidente della Regione Lazio, dal 2005 al 2009, Pietro Marrazzo, delegittimato attraverso una campagna mediatica incentrata sulla sua frequentazione di una prostituta trans, o le intricate vicende di Silvio Berlusconi, tra conflitti
 30 di interesse e festini a sfondo sessuale, che hanno inchiodato il paese per più di vent'anni. Un fenomeno, questo, da cui non risulta esente neppure la comunicazione populistica, anch'essa carica di violenza verbale, così da riempire di insulti e di accuse di corruzione il linguaggio di outsider come Beppe Grillo e la sua politica del 'vaffa', in un decadimento delle forme espressive che non lascia spazio al confronto di idee, ma solo all'assalto dell'altro (Ceri, 2019, p. 96). Il circuito mediatico, poi, ne corrobora gli effetti, agevolando l'orientamento del dibattito pubblico su determinate questioni che acquistano un rilievo eccessivo, infondendo
 35 insicurezza e preoccupazione.

Risultano in questo modo svilite le basi stesse della nostra democrazia, mentre si assiste a una denigrazione costante che trasforma l'avversario in mostro da annientare a tutti i costi,
 40 come è emerso di recente nella campagna di comunicazione elettorale di Trump: si pensi alle sue dichiarazioni che tanto hanno fatto discutere la stampa internazionale, come "Non mi dispiacerebbe se sparassero ai media", "I dem imbroglieranno", "L'Europa ci deruba", oppure chiamando la consigliera di Kamala Harris, Liz Cheney, "Falco di guerra radicale". Frasi di forte impatto, che sono state a loro volta sfruttate dall'opposizione e da una parte della stampa di tutto il mondo come strumento per demonizzare Trump, definendolo "fascista", "cri-

minale”, “folle” e “sovversivo”, vera minaccia per la democrazia liberale, lungo la scia tracciata dalla terribile vicenda dell’attacco a Capitol Hill, nel 2021 (Thompson, 2017, pp. 19-20). Una demonizzazione, questa, da lui artatamente sfruttata e accentuata nei tratti più caratteristici, per poi ribaltarla contro i suoi avversari e favorire la sua vittoria.

- 5 Si assiste in questo modo alla formazione di una società dell’odio che si nutre di una politica populista intrisa di rancore, in cui ogni confronto democratico assume le sembianze di una guerra ad oltranza. Forse bisogna prendere atto, come rilevava Primo Levi che “è talmente forte tra noi, forse per ragioni che risalgono alle nostre origini di animali, l’esigenza di dividere il campo fra noi e loro, che questo schema, la bipartizione fra amico-nemico, prevale
10 su tutti gli altri” (Levi, 1986, p. 24).

5. LA COSTRUZIONE DEL NEMICO NELL’ ANTICHITÀ

- A guardar bene non si tratta di una modalità comunicativa recente, bensì molto antica. Sullo
15 sfondo delle lotte politiche che segnarono la fine dell’età repubblicana, anche Cicerone, nel 63 a. C., aveva riservato un violento attacco al suo avversario, Catilina, perché accusato di aver ordito una congiura (abilmente sventata grazie alle spie del neo-console Cicerone), per prendere l’*imperium* consolare dopo aver tentato per ben tre volte la corsa elettorale, senza successo. Stigmatizzando la sua azione contro la *res publica*, nel corso di quattro veementi
20 orazioni (*Catilinariae*), Cicerone gli aveva conferito i connotati del nemico esterno, dell’*hostis* privo dei diritti del cittadino romano, così da legittimarne l’eliminazione. Ad essere adoperata anche lì era stata la topica dell’*invectiva*, secondo la quale i principi comportamentali di Catilina erano rappresentati come antitetici rispetto al sistema valoriale, in cui si riconosceva Cicerone e il suo gruppo. Il risalto posto alla stridente difformità dei suoi comportamenti e
25 delle sue azioni, infatti, era finalizzato a generare una sensazione di estraneità e ad incutere il senso di una minaccia imminente. Anche allora la *vituperatio* dell’avversario politico si dispiegava attraverso il corredo di *loci a persona*, incentrati su *educatio et disciplina*, *habitus corporis*, *animi natura*, che nell’evidenziare l’allontanamento di Catilina dal sistema comportamentale tradizionale, riconosciuto dall’uditorio e consolidato nel *mos maiorum*, provocavano
30 disprezzo, odio e condanna verso di lui che da tale sistema di valori risultava tanto lontano da configurarsi di per sé come potenziale pericolo (Tedeschi, 2021, pp. IX-XXXVI).

- Ecco, dunque, che forte accento era stato posto sul suo fascino ambiguo e sulle sue perversioni, che si manifestavano in particolar modo nell’adescamento di giovani, che rappresentavano una parte consistente dei suoi seguaci. Cicerone aveva condotto un sistematico discredito di tali rapporti, insistendo non solo sugli aspetti di natura sessuale, ma anche sui risvolti
35 destabilizzanti per gli equilibri sociali, dal momento che Catilina li istigava all’eliminazione delle figure genitoriali (Cic. *Catil.* 2, 7-9). Un processo di demonizzazione, questo, che aveva fatto leva anche sulla denigrazione dei suoi seguaci. Etichettati come *perditi cives* (cittadini corrotti), *sentina* (feccia), *flagitiosi greges* (branco di scellerati), anche loro avevano subito l’invettiva ciceroniana, che dava enfasi non solo alle loro azioni pericolose per la comunità, ma anche alle situazioni di degenerazione fisica e morale che costellavano i loro comportamenti. La rappresentazione di tale depravazione, infatti, contribuiva a trasferire su Catilina l’alone della perversità morale che li caratterizzava, accentuando la negatività del capo.

L’efficace ricorso a tale topica per delegittimare un avversario è presente anche in orazioni contro altri uomini politici del tempo. Contro l’ex console, Pisone, ad esempio,

ritenuto responsabile del suo esilio, Cicerone pronuncia nel settembre del 55 a. C. una feroce *invektiva* (*In Pisonem*), in cui presenta Pisone in modo pregiudiziale e ne deplora la spregevole doppiezza. In un susseguirsi di epiteti dispregiativi, attinti dalla lingua parlata, che indicavano fanghiglia sordida e maleodorante (*sordes*, *lutum*, *caenum*: sudiciume, fango, sporcizia) o animali fetidi (*belva*, *pecus*, *admissarius*, *maialis*: belva, bestiame, stallone, maiale), che si prestavano a *transfert* metaforici con l'idea di corruzione e bassezza, lo smascheramento dei vizi veniva affidato alla descrizione del suo volto falsamente serio, in contrasto con l'odore nauseante di bagordi che lo circondava: proprio il puzzo da taverna e da bordello fungeva da elemento rivelatore della sua vera indole viziosa e immorale, che lo rendeva inadatto al potere.

La peculiarità di una strategia incentrata sull'aggressività verbale e affidata a pretestuose elaborazioni retoriche, che avevano come fulcro aspetti della persona dell'avversario, rendeva particolarmente rovente il clima politico dell'epoca, così mirabilmente sintetizzato dal Syme:

Nella Roma dell'età repubblicana [...] le aule dei tribunali erano la strada maestra della carriera politica mediante l'esercizio dell'accusa, il campo di battaglia per le inimicizie private e le contese politiche, il teatro dell'oratoria. La tattica migliore era l'attacco *ad personam*. Senza limiti e ritegno, l'uomo politico romano scagliava accuse di disgustose immoralità, di attività infamanti, di ignobili origini. Ne deriva il quadro impressionante della società contemporanea svelato dall'oratoria, dall'invettiva, dalla satira. La criminalità, il vizio e la corruzione degli ultimi tempi della repubblica sono personificati in tipi perfetti nel loro genere, come lo sono i modelli di virtù civica e morale dei tempi andati: il che è naturale perché tanto i malvagi quanto i buoni sono creazioni di abili prosatori (Syme, 2014, p. 168).

6. CONCLUSIONI

Ieri come oggi la demonizzazione dell'avversario fomenta senza dubbio la nascita di ostilità e odio sociale. La costruzione spesso ingannevole dell'immagine della parte opposta, mediante il pretestuoso rimaneggiamento di elementi caratteriali e aspetti della vita privata, senza escludere il ricorso anche a parziali verità, il tutto per il tramite di un linguaggio sconsiderato, diffonde rancore e suscita insanabili divisioni. Per sottrarsi a questi inquietanti scenari, pericolosi per le democrazie, è quanto mai necessario agevolare il confronto civile improntato a reciproco rispetto. La funzione tecnica e strategica della retorica finisce per accostarsi, in questo modo, a una funzione critica dal risvolto etico, perché mette a disposizione un apparato interpretativo utile ad analizzare le finalità delle argomentazioni e a riconoscere, se ve ne sono, tentativi fraudolenti di manipolazione, insegnando a difendersene. Da questa conoscenza e senso critico dipende, del resto, anche la formazione di una cittadinanza consapevole e informata.

Dopo anni di negligente trascuratezza, la retorica viene così recuperata nel suo originario valore formativo, per insegnare i segreti del *movere* e del trasmettere le passioni attraverso la costruzione di discorsi persuasivi, ma anche per offrire una chiave d'accesso indispensabile per comprendere la vera essenza delle strategie argomentative e gli straordinari poteri della comunicazione.

7. RIFERIMENTI

- Addis, M.C., Prato, A. (2020). *Le forme della persuasione e il sistema dei media*. ETS.
- Berti, E. (1991). *Le ragioni di Aristotele*. Laterza.
- Bettini, M. (2004). Parole potenti, parole scredate. L'atto del 'fari' nella cultura romana. In S. Beta (ed.), *La potenza della parola. Destinatari, funzioni, bersagli* (pp. 33-78). Cadmo.
- 5 Bonfiglioli, S., Marmo, C. (2005). *Retorica e scienze del linguaggio*. Aracne.
- Bonichi, F. (2019). "Popolocrazia": il nemico è tra noi? In P. Ceri, A. Lorini (eds.), *La costruzione del nemico* (pp. 138-163). Rosenberg & Seller.
- Calemi, F., Paolini Paoletti, M. (2014). *Cattive argomentazioni: come riconoscerle*. Carocci.
- 10 Canfora, L. (2002). *Critica della retorica democratica*. Laterza.
- Casamento, A. (2020). 'Longe vehementissimus... adfectus': l'esperienza del pianto nell'eloquenza latina tra parola e immagine. In G. Moretti, B. Santorelli (eds.), *Latina Didaxis XXXIV. Leggere e guardare. Intersezioni fra parola e immagine nella cultura latina e nella sua fortuna. Atti del convegno* (pp. 33-56). Dipartimento DAFIST, Università degli Studi di Genova.
- 15 Ceri, P. (2019). Ci vorrebbe un nemico. In P. Ceri, A. Lorini (eds.), *La costruzione del nemico* (pp. 74-199). Rosenberg & Seller.
- Chiais, M. (2008). *Menzogna e propaganda: armi di disinformazione di massa*. Lupetti.
- D'Almeida, F. (2010). Sull'utilizzo della vita privata nella (de)legittimazione politica. In F. Cammarano, S. Cavazza (eds.), *Il nemico in politica. La delegittimazione dell'avversario nell'Europa contemporanea* (pp. 155-170). Il Mulino.
- 20 D'Annunzio, G. (1892). *Il Mattino*, 23 settembre 1892.
- Eco, U. (2012). *Costruire il nemico e altri scritti occasionali*. Bompiani.
- Fussi, A. (2006). *Retorica e potere. Una lettura del Gorgia di Platone*. ETS.
- 25 Lausberg, H. (1969). *Handbuch der literarischen Rhetorik*. I-II. Max Hueber Verlag.
- Levi, P. (1986). *I sommersi e i salvati*. Einaudi.
- Manetti, G. (2018). Brevi cenni su fasi evolutive e modelli della comunicazione politica. In A. Prato (ed.), *Comunicazione e potere. Le strategie retoriche e mediatiche per il controllo del consenso* (pp. 13-32). Aracne.
- 30 Marazzini, C. (2001). *Il perfetto parlare. La retorica in Italia da Dante a Internet*. Carocci.
- Mazzoleni, G., Sfondini, A. (2009). *Politica pop. Da "Porta a porta" a "L'isola dei famosi"*. Il Mulino.
- Mortara Garavelli, B. (1988). *Manuale di retorica*. Bompiani.
- Perelman, Ch., Olbrechts-Tyteca, L. (1989). *Trattato dell'argomentazione. La nuova retorica*. Einaudi.
- Piazza, F. (2004). *Linguaggio, persuasione e verità: la retorica nel Novecento*. Carocci.
- 35 Prato, A. (2021). *Retorica e comunicazione persuasiva. Le forme della manipolazione*. Edizioni ETS.
- Rey, S. (2017). *Le lacrime di Roma. Il potere del pianto nel mondo antico*. Einaudi.
- Ricottilli, L. (2018). *Modalità della comunicazione in Roma antica*. Patron.
- Schmitt, C. (1972). *Le categorie del politico*. Il Mulino.
- Tedeschi, A. (2021). *Cicerone. Catilinarie. Saggio introduttivo, nuova traduzione e note a cura di Antonella Tedeschi*. Rusconi.
- 40 Thompson, M. (2017). *La fine del dibattito politico. Come la retorica sta distruggendo la lingua della democrazia*. Feltrinelli.
- Venier, F. (2008). *Il potere del discorso. Retorica e pragmatica linguistica*. Carocci.

36 CONCORDANCIA DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN RESPECTO A LA MARCA PAÍS DE CHILE

Patricio Andrés Torres Luque⁴⁶, Frida Yoshimara Carpio Clemente⁴⁷

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado actual, la identidad nacional trasciende las fronteras geográficas para influir en la reputación de una nación, particularmente en el turismo (Aronczyk, 2013). El concepto de "marca país" ha evolucionado como un marco vital que describe cómo los mercados internacionales perciben a un país (Foscht *et al.*, 2008). Por lo tanto, los países deben mostrar lo mejor de su geografía, cultura y seguridad para atraer turistas (Pop *et al.*, 2020); estabilidad para atraer inversión extranjera directa (Lee y Lee, 2019); y comercializar sus productos internacionalmente (Kilduff y Tabales, 2016).

La marca de una nación es el activo intangible más importante que define su identidad en el escenario global (Hsieh, 2002). En este contexto, la alineación entre las fuentes de información inducidas y autónomas se ha convertido en un factor crítico para moldear la imagen de una nación. Los gobiernos financian fuentes de información inducidas para transmitir su marca nacional, mientras que las fuentes de información autónomas derivan de las experiencias y opiniones de las personas, difundidas a través de noticias, documentales o películas (Tasci y Gartner, 2007). Las naciones que posicionan y fortalecen efectivamente su marca país a lo largo del tiempo disfrutarán de una mejor comercialización internacional, atraerán más inversión extranjera directa y turismo, y exhibirán sus productos de exportación en el escenario global (Fetscherin, 2010).

2. OBJETIVOS

El objetivo de esta investigación es analizar la imagen proyectada de Chile promovida por su marca nación y su representación en los medios internacionales, para identificar las congruencias e incongruencias de la imagen país proyectada por estas fuentes. Para lograr este objetivo, la investigación busca responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la imagen proyectada de Chile por su marca nación? ¿Cuál es la imagen de Chile proyectada por los medios internacionales? ¿Y en qué medida es coherente la imagen proyectada de Chile con la representación difundida por los medios internacionales?

Para abordar estas preguntas, la investigación primero presenta antecedentes teóricos sobre el impacto de los medios internacionales en la percepción de la imagen país, luego introduce

46 Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación (Chile).

47 Universidad Autónoma de Guerrero (México).

Marca Chile, seguido de una descripción de las definiciones metodológicas. A continuación, se revisa el análisis de los resultados y su discusión, concluyendo con los principales hallazgos y recomendaciones para reducir las percepciones negativas de ciertos aspectos del país.

5 3. MARCO TEÓRICO

3.1. La Influencia de los medios internacionales en Imagen País

Los medios de comunicación desempeñan un papel significativo en la formación de la imagen país de un lugar, considerando que muchas personas en todo el mundo no tienen la oportunidad de viajar internacionalmente y experimentar otros países de primera mano (Pérez y Muro, 2006). Como tal, diversos medios de comunicación y agencias internacionales de noticias informan e impactan a lectores y espectadores, influyendo en los procesos de formación de la imagen país (Saleem, 2021).

La imagen de un país, moldeada por los medios y reforzada por estereotipos, es una simplificación de sus múltiples facetas (Kotler y Gertner, 2002). Estos estereotipos, basados en un número limitado de observaciones (Viosca *et al.*, 2005), son difíciles de cambiar y se ven influidos por la ideología y el poder corporativo (Martin y Nakayama, 2010). Los rasgos culturales, a menudo exagerados, contribuyen a la formación de estos estereotipos, positivos o negativos (Zenker y Martin, 2011).

La definición de la imagen país como una suma de creencias e impresiones destaca su naturaleza subjetiva y multidimensional. Esta imagen se construye a partir de una amplia gama de asociaciones relacionadas con la historia, la política, la cultura y otros aspectos de la vida nacional. Sin embargo, esta riqueza de información se reduce a menudo a una serie de características estereotipadas, que pueden ser tanto positivas como negativas.

La imagen de un país se construye a partir de la representación mediática (Iglesias y Molina, 2008). Eventos positivos o negativos influyen significativamente en esta imagen (Zeugner-Roth *et al.*, 2008). Ante eventos negativos, es crucial establecer asociaciones positivas (Montesinos y Curras, 2007). Los estados con estrategias de comunicación reciben cobertura más favorable (Viosca *et al.*, 2005). Las grandes potencias utilizan las agencias de noticias para influir en otras naciones (Lázaro, 2010). La diplomacia pública busca influir en extranjeros para atraer oportunidades económicas (Signitzer y Coombs, 1992). La imagen de un país, construida en gran medida por los medios, tiene un impacto directo en sus relaciones internacionales y su economía. Una representación mediática sesgada puede generar estereotipos dañinos.

3.2. Marca País

La marca nación, según Iglesias y Molina (2008), busca influir en la percepción internacional de un país. Sin embargo, su eficacia requiere un equilibrio delicado: el fortalecimiento del "poder blando" debe complementarse con una gestión estratégica de la presencia mediática. Una sobreexposición puede generar efectos adversos en la imagen de un país. Siguiendo a Kim y Lee (2018), la marca nación es una herramienta fundamental en la economía global. Anholt (2010) destaca su carácter emocional y cognitivo, mientras que Aaker (1996) subraya la complejidad de la marca nación, compuesta por elementos funcionales, emocionales, relacionales y estratégicos, los cuales generan asociaciones variadas en la mente de las personas.

La marca nación es más que promoción; es una construcción dinámica de identidad nacional. Ozbilgin y Yalkin (2019) la describen como una negociación constante. Szondi (2008) destaca su papel en fortalecer la reputación internacional, mientras que Anholt (2008) la compara con una "tarjeta de presentación". Centurión Bedoya (2023) subraya su importancia para atraer inversiones y fomentar el desarrollo económico. El NBI de IPSOS (2022) lo confirma. Alemania, líder indiscutible, y Chile, en el puesto 40 (McGrath y Bobev, 2022), ejemplifican el impacto de una marca país sólida y los desafíos de su construcción.

De lo anterior, se puede inferir que la marca nación es un proceso dinámico que requiere construir un sólido consenso tanto interna como externamente. La marca país, como valioso activo intangible, influye en las percepciones y comportamientos de diversas audiencias. Sin embargo, su éxito radica en su capacidad de adaptarse continuamente a un entorno global cada vez más competitivo y en mantener la coherencia entre la imagen proyectada y la realidad nacional.

4. MARCA CHILE

La organización responsable de gestionar de manera efectiva y eficiente Marca Chile es la Fundación Imagen de Chile, que coordina el trabajo de áreas estratégicas que construyen la imagen de Chile, incluyendo cultura, ciencia, deportes, exportaciones, inversiones y turismo. Forja alianzas con actores públicos y privados para alinear el mensaje sobre Chile y lograr un mayor impacto en la promoción del país (Fundación Imagen Chile, 2022). Cuatro elementos componen esta identidad que la Fundación Imagen de Chile necesita proyectar al mundo de las siguientes maneras:

Diversidad: La geografía chilena es un mosaico de contrastes: desde los Andes nevados hasta el árido desierto de Atacama, pasando por extensas costas y hasta islas en Oceanía. (Fundación Imagen Chile, 2016). **País Moderno y Tradicional:** Chile combina tradición y modernidad, con fuertes lazos familiares. Desde el fin de la dictadura, el país ha innovado y logrado un rápido desarrollo (Miño y Austin, 2022). **Vocación Progresista:** Los chilenos han demostrado una gran capacidad de recuperación ante desastres naturales, destacando en áreas como la metalurgia y la agricultura (Jiménez-Martínez, 2017). **Confiabilidad:** Chile se integra internacionalmente de manera reflexiva y estable, dando la bienvenida a la inversión extranjera y adhiriéndose a los acuerdos internacionales (Olavarrieta, Friedmann, y Manzur, 2020).

La Fundación Imagen de Chile trabaja para proyectar una imagen positiva de Chile a nivel internacional, destacando sus atributos únicos y su capacidad de adaptación e innovación. Esta estrategia de marca nación no solo apunta a resaltar los atributos únicos de Chile, sino también a construir una narrativa que enfatice la adaptabilidad, la innovación y la resiliencia del país.

5. METODOLOGÍA

Para analizar la congruencia entre la imagen de Chile proyectada por los medios y la Marca Chile, utilizamos el análisis de contenido (Cáceres, 2003; Gustafson, 1998) en campañas audiovisuales de la Fundación Imagen de Chile y notas de prensa internacionales, comparando su contenido visual y textual.

5.1. Selección de la muestra

La selección del material audiovisual para el análisis se realizó mediante muestreo por conveniencia, seleccionando los videos promocionales de la Marca Chile con el mayor número de visitas en el canal oficial de YouTube de la marca. Los videos promocionales elegidos fueron "La canción de todos los chilenos" (2018), con más de 4 millones de visitas; "¿Qué es Chile?" (2018), con más de 1,8 millones de visitas; y, "Chile, creating future" (2021), con más de 1,3 millones de visitas.

Para analizar la imagen país proyectada por los noticieros internacionales, seleccionamos reportajes de noticias de canales oficiales de YouTube que cumplieran dos criterios principales: (1) originarios de países socios estratégicos de Chile en términos de inversión y turismo, como Brasil, Estados Unidos, España, Alemania, Argentina, China, Canadá, Francia y México, y (2) con el mayor número de visitas. Se utilizó una VPN para acceder a las noticias más vistas en estos países de los últimos cinco años. Estos criterios dieron como resultado una muestra de 31 videos de noticias internacionales de medios como *Aljazeera English News*, *DW News*, *Recordtv.r7*, *Hora News*, *Brasil Urgente*, *Global News*, *CGTN Español*, *48 News Breakthrough News*, *Eyewitness News ABC7NY*, *BBC News*, *The Guardian*, *VICE News*, *CNBC*, *Inside Edition*, *CBS Miami*, *El País*, *El Clarividente*, *BRUT* y *TPA Noticias*.

5.2. Analisis

En el proceso de análisis de ambos tipos de fuentes de investigación, el contenido visual y auditivo de cada video seleccionado se codificó primero en Atlas.TI, marcando citas de incidentes relevantes para luego codificarlas y agruparlas en categorías. Entre los grupos de categorías de ambas muestras, que posteriormente se examinaron juntas, se establecieron relaciones entre el contenido analizado y los antecedentes teóricos para abordar el problema de investigación, revelando así los aspectos en los que hay congruencia e incongruencia en la imagen país proyectada por la Marca Chile y por los medios de comunicación internacionales. El análisis de contenido cualitativo se beneficia del enfoque emergente característico de la investigación cualitativa (Cáceres, 2023), permitiendo la integración de interpretaciones o abstracciones de nivel superior que permiten establecer relaciones e inferencias entre los temas analizados y la teoría (Mayring, 2000).

6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La siguiente sección presenta los resultados del análisis para ambas muestras. En primer lugar, se presentan los resultados del análisis de los videos promocionales de la Marca Chile (Fuentes de Información Inducidas), seguidos de los resultados de la exploración de los reportajes de los medios de comunicación internacionales (Fuentes de Información Autónomas). A continuación, se discute los resultados, destacando las congruencias e incongruencias en la imagen de Chile proyectada por estas dos fuentes de formación de la imagen país.

6.1. Resultados de las Fuentes de Información Inducidas

6.1.1. Códigos y Categorías de Análisis de las Fuentes Inducidas

La Figura 1 presenta la lista de 14 códigos resultantes de los marcadores de incidentes del material visual y auditivo de los videos promocionales de la Marca Chile, junto con la densidad de citas de cada código.

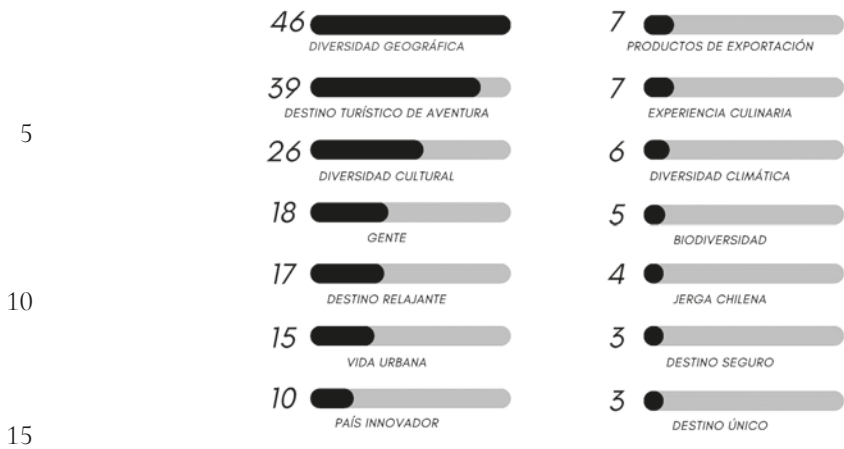


Figura 1. Códigos. Fuente: Elaboración propia, 2024.

20 Como se puede observar, los códigos con mayor densidad de citas son "Diversidad geográfica", "Destino de turismo de aventura" y "Diversidad cultural". Ligeramente más bajos en densidad están "Gente", "Destino relajante", "Vida urbana" y "País innovador", seguidos de "Productos de exportación", "Experiencia culinaria" y "Diversidad climática". Por el contrario, los códigos con menor densidad incluyen "Biodiversidad", "Jerga chilena", "País confiable" y "Destino único".

25 Códigos similares se agruparon para formar dos categorías emergentes: aspectos cognitivos (atributos), y aspectos emocionales, resaltados en naranja, como se muestra en los videos promocionales de Marca Chile (Figura 2).

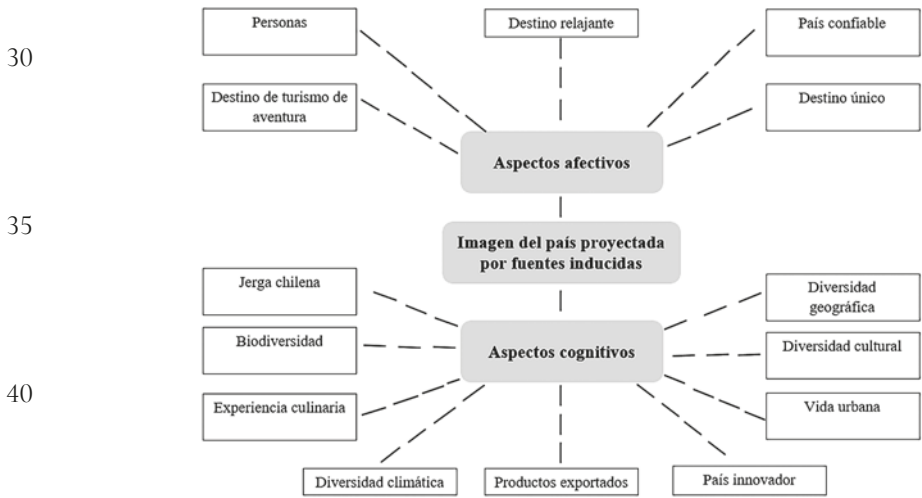


Figura 2. Categorías. Fuente: Elaboración propia, 2024.

6.1.2. Aspectos Emocionales

Entre los aspectos emocionales identificados en los videos promocionales de Marca Chile, destacan los códigos "Destino de turismo de aventura", "Gente", "Destino relajante", "Destino seguro" y "Destino único". El código "Destino de turismo de aventura" cuenta con el mayor número de citas asociadas, ya que los tres videos de Marca Chile destacan y promocionan actividades como senderismo, parapente, kayak, natación, surf, snowboard, esquí y montañismo. Estas actividades se exhiben para posicionar a Chile como un destino principal para el turismo de aventura, afirmación respaldada por los siete premios que el país ha recibido por ser el mejor destino de turismo de aventura. En consecuencia, Marca Chile proyecta mensajes en sus videos como "Bienvenido al turismo de aventura" y "Caminar para sentirse vivo", acompañados de imágenes de personas realizando estas actividades en lugares como la Cordillera de los Andes, las frías aguas del extremo sur y la Patagonia.

El código "Gente" abarca diversas caracterizaciones utilizadas en las campañas de marketing para representar a los chilenos. A través de ayudas visuales y mensajes de audio, los chilenos son retratados como generosos, perseverantes, trabajadores, divertidos, únicos, introvertidos, diversos y patriotas. Esto se ejemplifica en la siguiente cita: *"Amamos nuestra tierra, estamos orgullosos de nuestro país diverso y hermoso [...]"*. Por encima de todo, las campañas enfatizan que la identidad cultural de Chile está definida principalmente por la singularidad de sus ciudadanos.

El código "Destino relajante" presenta a Chile como un lugar para desconectar, destacando sus paisajes naturales como los bosques, montañas y el desierto de Atacama, donde los turistas pueden disfrutar de la tranquilidad y la contemplación. La imagen de marca de Chile se construye en torno a dos valores clave: la relajación y la confianza. El código 'Destino relajante' apela a quienes buscan experiencias naturales y de bienestar, mientras que 'País confiable' posiciona a Chile como un socio seguro para inversiones y negocios.

6.1.3. Aspectos Cognitivos

Entre los aspectos cognitivos identificados en los videos promocionales de Marca Chile se encuentran los códigos "Diversidad geográfica", "Diversidad cultural", "País innovador", "Diversidad climática", "Jerga chilena", "Biodiversidad", "Experiencia culinaria" y "Productos de exportación". El código con más citas es "Diversidad geográfica" debido al uso prominente de imágenes y narrativas sobre los diversos paisajes naturales del territorio. Recurrentemente, se muestran fotografías y videos del desierto de Atacama, la Cordillera de los Andes, la Patagonia, la Antártida, la Isla de Pascua, San Pedro de Atacama, la Región de los Lagos y Torres del Paine. Uno de los videos también menciona: "Somos una geografía de extremos, donde el desierto más árido de la tierra convive con campos de hielo milenarios, el vasto océano, sus extraordinarias costas e islas, con campos fértiles y la cordillera como columna vertebral que une todo el territorio".

En segundo lugar, encontramos imágenes y códigos discursivos que resaltan la diversidad cultural del país. Estos materiales presentan diversos grupos étnicos, religiones, culturas y costumbres que habitan el territorio, como el festival de La Tirana en el norte, la minga en la Isla de Chiloé en el sur, así como su patrimonio cultural y arqueológico. También se destacan los bailes tradicionales de Isla de Pascua y la región central de Chile. En esta misma línea, los videos mencionan: "Los chilenos somos diversos entre nosotros y de los demás" o "Los chilenos han cambiado mucho en los últimos tiempos, y hoy somos más diversos que nunca". El

código "País innovador" presenta imágenes de minas de litio, centros de producción de energía renovable como el hidrógeno verde y la energía solar, junto con referencias al progreso en infraestructura, innovación, investigación y la adopción de tecnología y movilidad eléctrica en el transporte público.

Dentro de los códigos de aspectos cognitivos con menos citas, encontramos "Productos de exportación", "Diversidad climática", "Experiencia culinaria", "Biodiversidad" y "Jerga chilena". "Productos de exportación" muestra referencias visuales a productos de exportación chilenos, incluyendo imágenes de vino, salmón, minas de cobre, uvas, viñedos y cosechas de frutas. "Diversidad climática" presenta menciones a los tipos de calzado y ropa utilizados en diferentes zonas geográficas del país, como "La gente del norte usa sandalias... la gente del sur usa botas de lluvia... y en la zona central, la gente no puede decidir qué ponerse durante el día, salen con un abrigo por la mañana y vuelven con una camiseta por la noche". "Experiencia culinaria" presenta imágenes que diferencian platos de mariscos y mensajes que destacan el delicioso sabor de la comida típica chilena, como "Disfrutamos de las cosas simples de la vida, como una buena comida chilena". "Biodiversidad" muestra diversa flora y fauna, incluyendo ciervos, ballenas, flamencos y diversos tipos de plantas. "Jerga chilena" se refiere a la forma única en que los chilenos expresan el español, con afirmaciones como "Tenemos una forma muy peculiar de hablar" y "En Chile, la gente habla usando diminutivos".

6.2. Resultados del Análisis Autónomo de Fuentes

Después de analizar los videos de los socios internacionales de medios de Chile, los códigos se agruparon en nueve eventos noticiosos (categorías), que incluyen referencias al vertedero de desechos textiles del desierto de Atacama, el levantamiento social de 2019, la inmigración, la violencia y el crimen, el referendo constitucional de 2022, la inversión extranjera y el desempeño económico, el desarrollo de energía sostenible, el turismo y el desempeño del país en la campaña de vacunación contra el COVID-19 (Figura 3).



Figura 3. Principales Eventos Noticiosos Reportados por Autonomous. Fuente: Elaboración Propia, 2024.

Los artículos de noticias con mayor cantidad de citas están relacionados con las oportunidades para el desarrollo del hidrógeno verde en Chile, el vertedero de desechos textiles de Atacama, la planta solar térmica, el rechazo de la propuesta constitucional, junto con los problemas que enfrentan los inmigrantes en la frontera norte del país. Además, se mencionan repetidamente el accidente que involucró a turistas brasileños y el desempeño de Chile en la campaña de vacunación contra el COVID-19 (Figura 4). A continuación, se detallan los contextos de estos eventos noticiosos.



Figura 4. Códigos de Fuentes Autónomas. Fuente: Elaboración propia, 2024.

Eventos noticiosos destacados que han atraído considerable atención en los medios internacionales sobre Chile incluyen avances en el desarrollo de energías renovables, como el hidrógeno verde y la energía solar. Chile se posiciona como líder en la transición energética, destacando su compromiso con el hidrógeno verde como fuente de energía limpia y renovable. Paralelamente, la planta solar térmica Dominador, ubicada en el árido desierto de Atacama, aprovecha la radiación solar a gran escala, consolidando al país como un referente en la generación de energía limpia.

El segundo evento noticioso que atrae significativa atención de los medios internacionales es el vertedero clandestino de desechos textiles en el desierto de Atacama. Los informes de los medios lo describen como "Una mancha de color en el desierto, un gigantesco vertedero ilegal emerge de las colinas rocosas. Toneladas de ropa desechada". Los informes destacan además que la industria de la moda rápida genera 92 millones de toneladas de desechos textiles anualmente en todo el mundo. La ropa no es biodegradable y los productos químicos tóxicos utilizados en su producción contaminan el suelo y las aguas subterráneas.

Chile experimentó dos eventos de relevancia mediática en 2022. En primer lugar, el rechazo mayoritario a la propuesta de nueva Constitución, con un enfoque en derechos sociales, medio ambiente y género, según las autoridades electorales. En segundo lugar, la crisis migratoria en la frontera con Perú, donde migrantes venezolanos y haitianos enfrentaron dificultades para ingresar al país, como lo evidencian las declaraciones de un migrante: "No soy un criminal; merezco regresar a mi lugar de origen".

La cobertura mediática internacional sobre Chile se vio afectada por eventos trágicos como el fallecimiento de seis turistas brasileños por intoxicación con monóxido de carbono en un alojamiento de Airbnb. Además, se reportaron incidentes de violencia y crimen, inclu-

yendo tiroteos y la presencia de grupos criminales como el "Tren de Aragua". Según medios internacionales, un tiroteo en el aeropuerto de Santiago dejó dos muertos. Después de la crisis social y política que comenzó en octubre de 2019, los medios internacionales informaron sobre varios eventos que se convirtieron en titulares mundiales, presentando imágenes de las protestas y entrevistas con ciudadanos, donde señalaron que "Las protestas comenzaron después de un aumento en los precios del metro". Muchos informes de noticias asociaron la desigualdad con disturbios y protestas en Chile.

En cuanto al turismo, Chile fue galardonado con el "Premio al Turismo de Aventura" y el "Premio Destino Verde" por la variedad de actividades de turismo de aventura disponibles, como esquí, kayak, vela, parapente y más. Además, reconocieron varios atractivos naturales y destinos turísticos, como el desierto de Atacama, Santiago y la Patagonia. Asimismo, durante la pandemia, Chile recibió elogios de los medios de comunicación internacionales por su rápida, coordinada y efectiva campaña de vacunación contra el COVID-19. Un informe decía: "Chile es el campeón mundial en la vacunación contra el COVID-19, mientras que la UE avanza lentamente". Un entrevistado en un informe mencionó: "Mi impresión es que ha habido una fuerte conexión entre la ciencia, la academia y el gobierno".

En general, la cobertura internacional destacó el potencial de Chile como un actor clave en la transición energética global, gracias a sus vastas reservas de litio. Los medios analizaron las implicaciones de este recurso estratégico para la fabricación de baterías, la electromovilidad y la creciente demanda de energía limpia. Sin embargo, también se discutieron los desafíos asociados a la explotación del litio, como los impactos ambientales y sociales, así como la necesidad de desarrollar una cadena de suministro más sostenible y equitativa.

7. DISCUSIÓN

Las estrategias de marketing de Chile enfatizan los aspectos cognitivos de su diversidad geográfica y cultural. Las campañas exhiben los impresionantes paisajes y características únicas del país, destacando productos de exportación como el cobre, el vino y las frutas. Además, Chile se posiciona como una nación innovadora al mostrar energías renovables, observatorios astronómicos e iniciativas progresistas. Estas campañas también evocan emociones positivas al retratar a Chile como un destino emocionante y divertido que ofrece actividades como surf, montañismo y esquí.

En este contexto, Chile ha influido con éxito en la imagen y percepción del país en los medios internacionales, mejorando su prestigio y cobertura. Esto incluye aspectos como el turismo de aventura y la producción de energía sostenible. Chile es reconocido positivamente en los medios internacionales por recibir premios de turismo de aventura y por su progreso en el desarrollo de energía verde. Los elementos clave destacados por la marca chilena en los videos promocionales incluyen la diversidad geográfica del país y la industria turística. En consecuencia, se puede concluir que la marca nacional ha sido efectiva y ha llegado a una amplia audiencia, posicionando a Chile como promotor de la innovación y el desarrollo sostenible.

Sin embargo, existe el riesgo de un desequilibrio en la imagen país de Chile. En los últimos años, el país ha recibido cobertura mediática negativa debido a ciertos eventos noticiosos. Esta cobertura no se ha filtrado de manera efectiva en las campañas promocionales de la

marca chilena para contrarrestar las percepciones negativas predominantes. Incidentes como el vertedero de desechos textiles en el desierto de Atacama y el aumento de la violencia y el crimen en las calles contrastan con la imagen proyectada por la marca chilena. Este posicionamiento de marca posiciona al país como un lugar confiable y seguro para el turismo y la inversión.

A pesar de la cobertura negativa, Chile ha mostrado resiliencia económica. La IED ha aumentado significativamente en los últimos 5 años, pasando de \$7.94 mil millones en 2018 a \$20.86 mil millones en 2022 (World Bank Open Data, 2023). Sin embargo, el turismo se ha recuperado a un ritmo más lento, alcanzando solo el 45% de los niveles pre-pandemia (2,036,000 en 2022 vs. 4,517,962 en 2019). Este contraste con Argentina (92%) y México (85,1%) sugiere que la cobertura negativa podría haber afectado más al turismo. Los resultados de esta discusión se muestran en el contenido de la Tabla 1.

Componente de Negocios Internacionales	Fase 1. Campañas publicitarias	Fase 2. Noticieros
Turismo	Diversidad geográfica Diversidad cultural Destino seguro Destino emocionante Destino divertido Destino relajante	Aspectos positivos Premios de turismo de aventura Aspectos negativos Basureros en el desierto Negligencia turística Asesinato de turistas
Inversión extranjera directa	Estabilidad. Progreso. Seguridad.	Aspectos negativos Violencia Turbulencia social Inmigrantes atrapados Inflación Inversión china Aspectos positivos Referendum constitucional Sistema de vacunaión
Export	Cobre Litio Energías verdes	Litio. Energías verdes.

Tabla 1. Contraste entre campaña de marketing y emisión de noticias internacionales.
Fuente: Elaboración propia, 2024.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La alineación entre la imagen proyectada de un país y las noticias internacionales es vital, ya que la percepción de un país en el escenario global impacta su reputación en términos de turismo, inversión y relaciones internacionales. Esta investigación buscó examinar cómo Chile se presenta públicamente y cómo los medios internacionales retratan al país. También tuvo como objetivo contrastar ambas representaciones. Con base en el análisis, se extrajeron las siguientes conclusiones:

1. **Coherencia entre la imagen proyectada y la representación mediática:** La imagen turística de Chile, enfocada en paisajes y aventura, coincide en gran medida con la representación mediática. Sin embargo, existe una discrepancia significativa en cuanto a la percepción de seguridad. Mientras las campañas promocionales enfatizan la estabilidad, las noticias internacionales reportan incidentes que afectan esta imagen. Además, la promoción de la IED destaca la estabilidad institucional, pero las noticias resaltan las desigualdades sociales y los disturbios, generando una imagen contradictoria.
2. **Construyendo una imagen país consistente:** Una imagen país consistente atrae turistas e inversores. La percepción positiva de un país influye en decisiones comerciales y de inversión. La confianza en la imagen de un país impulsa su desarrollo económico. La coherencia entre la imagen proyectada y las noticias internacionales es crucial para el turismo, especialmente en cuanto a seguridad y autenticidad.
3. **Recomendaciones:** La seguridad turística es clave para la imagen de Chile. Se deben reforzar medidas en el aeropuerto, implementar una policía turística y auditar alojamientos Airbnb para proteger a los visitantes.

Siguiendo estas recomendaciones, Chile puede mantener una imagen positiva y consistente, promoviendo oportunidades de turismo e inversión.

9. REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.
- Aronczyk, M. (2013). *Branding the nation: The global business of national identity*. Oxford University Press.
- Anholt, S. (2008). Las marcas país. *Estudios Internacionales*, 41(161), 193-197. <https://doi.org/10.5354/0719-3769.2008.14290>
- Anholt, S. (2010). Definitions of place branding – Working towards a resolution, *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(1), 1–10. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.3>
- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: Una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas*, 2(1), 53-81. www.redalyc.org/articulo.oa?id=171018074008
- Canelón, A. (2005). La Marca-País Venezuela. *Comunicación. Centro Gumilla*, 31(129), 8-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1171633>
- Carstensen, M. y Schmidt, V. (2015). Power through, over and in ideas: Conceptualizing ideational power in discursive institutionalism. *Journal of European Public Policy*, 23(3), 318-337, <https://doi.org/10.1080/13501763.2015.1115534>
- Centurión Bedoya, V. (2023). Visión país, marca país, el camino al desarrollo. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales*, 3(5), 69-74. <https://doi.org/10.56216/radec012023jun.a07>
- Fetscherin, M. (2010). The determinants and measurement of a country brand: the Country Brand Strength Index, *International Marketing Review*, 27(4), 466-479, <https://doi.org/10.1108/02651331011058617>
- Foscht, T., Maloles, C., Swoboda, B., Morschett, D. y Sinha, I. (2008). The impact of culture on brand perceptions: A six-nation study, *Journal of Product & Brand Management*, 17(3), 131–142, <http://dx.doi.org/10.1108/10610420810875052>
- Fundación Imagen de Chile. (2016). *Memoria Fundación Imagen de Chile 2016. Marca Chile*. <https://marcachile.cl/wp-content/uploads/2020/02/memoria-imagen-de-chile-2016.pdf>

- Fundación Imagen de Chile (2022). *Memoria Imagen de Chile 2022*. <https://marcachile.cl/memorias/>
- Gobierno de Argentina (31 de diciembre de 2022). 2022: se consolidó la recuperación del turismo receptivo. Argentina.gob.ar. <https://acortar.link/hzfcfb>
- Gobierno de México (31 de diciembre de 2023). *México supera las expectativas de captación de divisas por visitantes internacionales con 28 mil 16 millones de dólares en 2022*. Secretaría de Turismo, Gobierno de México. <https://acortar.link/jPo29W>
- 5 Gustafson, N. (1998). Content analysis in the history class, *The social studies*, 89(1), 39-44.
- Hsieh, M. (2002). Identifying brand image dimensionality and measuring the degree of brand globalization: A cross-national study. *Journal of International Marketing*, 10(2), 46-67.
- 10 Iglesias, M. y Molina, D. (2008). La estrategia marca país en la sociedad informacional: los casos de España y Ecuador. *Historia Actual Online (HAOL)*, 16, 109-126. <https://doi.org/10.36132/hao.v0i16.256>
- IPSOS (2022). *The Anholt-Ipsos Nation Brands Index*. <https://acortar.link/kuzHMq>
- 15 Jiménez-Martínez, C. (2017). Making Chile Visible: Purposes, operationalisation and audiences from the perspective of nation branding practitioners, *Geopolitics*, 22(3), 502-524, <https://doi.org/10.1080/14650045.2017.1329724>
- Kilduff, K. y Tabales, J. M. N. (2016). Country branding and its effect on the consumer in the global market, *Cuadernos de Gestión*, 17(1), 83-104, <https://doi.org/10.5295/cdg.150543kk>
- 20 Kim, J. Lee, M. (2018). Nation branding or marketization? K-Classic and Korean classical musicians in an era of globalization, *International Journal of Cultural Policy*, 24(6), 756-772.
- Kotler, P. y Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective, *Journal of Brand Management*, 9(4), 249-261 <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076>
- 25 Lázaro, J. A. (2010). Política nacional e internacional en el Diario Barranquillero La Prensa en los años treinta y principios de los cuarenta, *Memorias. Revista Digital de Historia y Arqueología desde el Caribe*, 12, 168-188. www.redalyc.org/articulo.oa?id=85514493010
- Lee, R. y Lee, Y. (2019). The role of nation brand in attracting foreign direct investments: A case study of Korea, *International Marketing Review*, 38(1), 124-140, <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2019-0024>
- 30 Martínez, N., Saavedra J. L. y Colmenares O. (2013). Información económica de Agencias Internacionales de Noticias: Impacto en la imagen de Venezuela, *Revista de Ciencias Sociales*, XIX(2), 349-361. www.redalyc.org/articulo.oa?id=28026992012
- Martín, J. y Nakayama, T. (2010). *Intercultural Communication in Contexts*. McGraw-Hill.
- 35 Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis, *Forum Qualitative Sozialforschung Forum: Qualitative Social Research*, 1(2), <https://doi.org/10.17169/fqs-1.2.1089>
- McGrath, J. y Bobev, M. (2022). *Nation Brands Index 2022: Germany finishes first again with Japan and Canada rounding out the top three nations*. NBI. www.ipsos.com/en/nation-brands-index-2022
- Miño, P. y Austin, L. (2022). A cocreational approach to nation branding: the case of Chile, *Public Relations Inquiry*, 11(2), 293-313. <https://doi.org/10.1177/2046147X221081179>
- 40 Montesinos, M. y Curras, R. (2007). Importancia relativa de la marca y efecto país de origen sobre la intención de compra de los consumidores, *Decisiones de Marketing*, 21(4). 1-17. <https://acortar.link/Bqr9em>
- Olavarrieta, S., Friedmann, R. y Manzur, E. (2020). Brand personality in Chile, *Estudios de administración*, 17(1), 25-50, <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2010.56336>

- Ozbilgin, M. F. y Yalkin, C. (2019). Hegemonic dividend and workforce diversity: The case of 'bait' and meritocracy in nation branding in Turkey, *Journal of Management & Organization*, 25(4), 543-553, <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.39>
- Pérez, A. y Muro, I. (2006). Sentit i transformacions de les agències de notícies. En VV.AA., *Informe de la comunicació en Catalunya*, (pp. 277-282), Universidad Autónoma de Barcelona.
- 5 Pop, N. A., Baba, C. A., Anysz, R. N. y Tohanean, D. (2020). National branding strategy and its effects on business and tourism. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 1005-1013, <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0095>
- Saleem, N. (2007). US media framing of foreign countries image: An analytical perspective. *Canadian Journal of Media Studies*, 2(1), 130-162. <https://acortar.link/19HLor>
- 10 Signitzer, B. H. y Coombs, T. (1992). Public relations and public diplomacy. Conceptual convergences, *Public Relations Review*, 18(2), 137-147, [https://doi.org/10.1016/0363-8111\(92\)90005-J](https://doi.org/10.1016/0363-8111(92)90005-J)
- Subsecretaría de turismo del Gobierno de Chile (2023). *Más de dos millones de turistas extranjeros visitaron Chile en 2022*. Servicio Nacional de Turismo, <https://acortar.link/dg8ktG>
- 15 Szondi, G. (2008). *Public diplomacy and nation branding: Conceptual similarities and differences*. Netherlands Institute of International Relations. <https://acortar.link/ABEkp9>
- Tasci, A. D. y Gartner, W. C. (2007). Destination image and its functional relationships, *Journal of Travel Research*, 45(4), 413-425, <https://doi.org/10.1177/004728750729956>
- 20 Viosca, Ch., Bergiel, B. y Balsmeier, P. (2005). Country Equity: South Africa, Case, *Journal of Promotion Management*. 12(1). 85-95, https://doi.org/10.1300/J057v12n01_06
- World Bank Open Data (2023). <https://acortar.link/k1ufHm> .
- Zenker, S. y Martin, N. (2011). Measuring success in place marketing and branding, *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(1). 32-41. <https://doi.org/10.1057/pb.2011.5>
- 25 Zeugner-Roth, K., Diamantopoulos, A. y Montesinos, M. (2008). Home country image, country Brand equity and consumers' product preferences: an empirical study, *Management International Review*, 48(5). 577-602. <https://doi.org/10.1007/s11575-008-0031-y>

30

35

40