

LATIN AMERICAN COMMUNICATION MONITOR 2018-2019



COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y SUS RETOS: FAKE NEWS,
CONFIANZA, INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE
DECISIONES, LIDERAZGO, SATISFACCIÓN, ESTRÉS Y
COMPROMISO LABORAL.

RESULTADOS DE UNA ENCUESTA EN 19 PAÍSES

ORGANIZA



dircom

Funda**com**

PATROCINA



ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA
DE COMUNICAÇÃO
EMPRESARIAL

LATIN AMERICAN COMMUNICATION MONITOR 2018-2019

MONITOR LATINOMERICANO DE COMUNICACIÓN
ESTRATÉGICA

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y SUS RETOS: FAKE NEWS, CONFIANZA,
INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES, LIDERAZGO, SATISFACCIÓN,
ESTRÉS Y COMPROMISO LABORAL.
RESULTADOS DE UNA ENCUESTA EN 19 PAÍSES.

Ángeles Moreno, Juan Carlos Mollada, Alejandro Álvarez Nobell, Marco V. Herrera, Andréia Athaydes y Ana María Suárez

Un estudio organizado por la *European Public Relations Education and Research Association* (EUPRERA) con la colaboración estratégica de Fundacom y Dircom y el apoyo especial de School of Journalism and Communication de la Universidad de Oregón (EEUU).

PUBLICACIÓN

PUBLICADO POR:

EUPRERA European Public Relations Education and Research Association, Bruselas, www.euprera.org

DIRCOM. Asociación de Directivos de Comunicación, Madrid, www.dircom.org.

PARA CITAR (ESTILO APA)

Moreno, A., Molleda, J. C., Álvarez Nobell, A. Herrera, M., Athaydes, A. y Suárez, A. M. (2019). Comunicación estratégica y sus retos: fake news, confianza, información para la toma de decisiones, liderazgo y compromiso laboral. Resultados de una encuesta en 19 países. Bruselas & Madrid: EUPRERA/Dircom.

Citas breves para leyendas de tablas y gráficos

Fuente: Latin American Communication Monitor 2018-2019.

Abril 2019.

Todos los derechos reservados.

© EUPRERA/Dircom

Depósito Legal: M-16280-2019

ISBN-13 978-84-09-11175-6

Coordinación: Álvaro Rodríguez, Dircom

Diseño: Gabriela Pomi, Dircom

Este informe (versión gráfica) está disponible gratuitamente como documento PDF en: www.latincommunicationmonitor.com

Este informe también está disponible como libro publicado por EUPRERA/Dircom.

© Prof. Dra. Ángeles Moreno y el equipo de investigación para todo el documento y todas sus partes, gráficos y datos. El material presentado aquí representa el conocimiento empírico y su interpretación por parte del equipo de investigación. La propiedad intelectual queda sujeta a los derechos de autor internacionales. El permiso para citar el contenido de esta encuesta y reproducir cualquiera de sus gráficos queda sujeto a la condición de que la fuente, incluyendo la dirección del sitio de Internet, sea citada claramente y mostrada en cada gráfico. No está permitido el uso de estos datos para ilustrar material promocional de servicios comerciales. Queda prohibida la publicación de este documento PDF en websites de terceros, así como el almacenamiento de este documento en bases de datos o plataformas que estén solo abiertas a suscriptores/miembros o se lucren con la información. En su lugar, por favor, utilice el link de la página oficial: <http://latincommunicationmonitor.com>

CONTACTO:

Por favor, póngase en contacto con los investigadores nacionales de las universidades de su país que figuran en la página 142, con la investigadora principal Prof. Dra. Ángeles Moreno, mariaangeles.moreno@urjc.es, o la Gerente de Proyectos y Comunicación de Fundacom Gabriela Haiek, gabriela.haiek@fundacom.lat, si están interesados en presentaciones, talleres, entrevistas o análisis posteriores de los datos presentados en este informe.

CONTENIDO

| | | | |
|---|----|--|-----|
| ■ Prólogo e Introducción | 06 | ■ Entorno laboral y liderazgo | 100 |
| ■ Diseño de investigación | 08 | ■ Salarios | 106 |
| ■ Metodología y demográficos | 10 | ■ Departamentos de comunicación excelentes | 116 |
| ■ Marco y preguntas de investigación | 12 | ■ Referencias | 136 |
| ■ Perfiles demográficos de los encuestados | 13 | ■ Organizadores de la investigación | 140 |
| ■ Respondiendo a la actualidad: fake news y confianza | 16 | ■ Patrocinio de la investigación | 141 |
| ■ Información para apoyar la toma de decisiones | 32 | ■ Autores y equipo de investigación | 142 |
| ■ Temas estratégicos para la gestión de la comunicación | 44 | ■ Consejo asesor y contactos nacionales | 143 |
| ■ Liderazgo y cultura organizacional | 53 | ■ Más información y referentes online | 144 |
| ■ Compromiso laboral y confianza en la organización | 61 | | |
| ■ Estrés laboral y factores determinantes | 72 | | |
| ■ Satisfacción laboral y predisposición al cambio | 86 | | |

PRÓLOGO



Miguel López-Quesada
Director de Dircom y Fundacom

Tres años después de su creación, Fundacom ha logrado consolidarse como la plataforma clave para el impulso de la comunicación en Español y Portugués y de sus profesionales en el mundo. Cada una de las organizaciones que impulsan Fundacom, a un lado y otro del océano Atlántico, son conscientes de que la mejora continua del Conocimiento y el Reconocimiento de los comunicadores precisa de estructuras comunes de colaboración. Esta tercera edición del Latin American Communication Monitor (LCM) 2018-2019 completa un ciclo que analiza de forma profunda las tendencias y el perfil competencial de los profesionales de la comunicación en toda América Latina.

En un entorno de cambio continuo y cada vez más acelerado, los dircoms se consolidan como ejes cardinales de sus empresas e instituciones. Su mirada de 360° configuran una imagen completa del entorno reputacional de las entidades y dotan de inteligencia contextual a las mismas, lo que permite alinear la comunicación con la estrategia de las organizaciones, convirtiéndose así en un vector esencial del éxito

de las mismas. El perfil integrador y con visión global de los dircoms hacen que esta sea una función esencial en la definición y ejecución de la estrategia de las organizaciones de las que forman parte.

Esta tercera edición del LCM supone un paso adelante en el conocimiento profundo de la profesión. Con 19 países participantes y más de 1.100 profesionales lo convierten sin duda en el estudio de referencia de la profesión de la comunicación en América Latina.

Además, este estudio pone de manifiesto el enorme potencial de impulso que supone la colaboración de las asociaciones de profesionales de la comunicación agrupadas en Fundacom. Sin duda la fuerza de nuestra profesión reside en sus profesionales y Fundacom está llamada a ser la plataforma común que ayude a reforzar el reconocimiento y la influencia de nuestras organizaciones.

INTRODUCCIÓN

Un total de 2.575 profesionales de relaciones públicas y gestión de comunicación participaron de la tercera edición bienal del Latin American Communication Monitor (LCM). El análisis presentado en este reporte incluye 1.165 casos válidos que representan a 19 países del subcontinente. Desde 2014, el LCM se ha convertido en el mayor estudio de la profesión en Latinoamérica y cada año cuenta con mayor participación y relevancia. Está organizado por la European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) con Fundacom y Dircom y cuenta con el patrocinio de la Escuela de Periodismo y Comunicación de la Universidad de Oregón (EEUU).

Esta tercera edición (2018-2019) incluye preguntas sobre los desafíos contemporáneos y tendencias que impactan el campo de la comunicación estratégica, tales como el fenómeno de las noticias falsas; la provisión de datos estratégicos a altos ejecutivos organizacionales; indicadores de liderazgo y cultura organizacional; el compromiso laboral y la confianza; las prácticas, estrés y satisfacción laborales y las características de los departamentos y profesionales excelentes. La metodología de estudios internacionales sobre el liderazgo en la gestión de comunicación se ha compartido en este estudio y ha generado resultados que serán utilizados para ejecutar análisis comparativos con los monitores de Europa y Norteamérica. Todos estos estudios, junto al Asia-Pacific Communication Monitor, forman parte de Global Communication Monitor.



Dra. Ángeles Moreno
*Directora del Latin American
Communication Monitor*



Dr. Juan Carlos Molleda
*Director del Latin American
Communication Monitor*

Queremos agradecer especialmente su colaboración a ABERJE, nuestro socio y apoyo para el desarrollo de un informe especial para Brasil, a las coordinadoras del trabajo de campo, el consejo asesor y un amplio número de académicos y colaboradores de investigación nacionales en 15 universidades latinoamericanas. Además de los directores académicos del LCM, el equipo de investigación está conformado por el director ejecutivo, Alejandro Álvarez Nobell de la Universidad Nacional de Córdoba en Argentina, Marco V. Herrera B. de la Universidad de la Comunicación en México, Andréia Athaydes de la Universidade Luterana do Brasil y Ana María Suárez de la Universidad de Medellín en Colombia. Queremos expresar nuestro agradecimiento especial a cada uno de ellos por su labor constante y liderazgo tanto en sus países como en la región.

Esta edición recoge una panorámica que refleja cómo los profesionales se enfrentan a procesos tan complejos en la región como la situación política de Venezuela, el plebiscito por la paz en Colombia, los desafíos electorales en México, Brasil, Colombia o República Dominicana, la crisis financiera en Argentina, etc. Deseamos que los resultados del estudio multinacional sean de gran utilidad y arrojen luz sobre las tendencias de la gestión de comunicación, una profesión que es clave para el diálogo y la co-creación de las organizaciones con sus distintos públicos en entornos de cambio y complejidad creciente.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El *Latin American Communication Monitor (LCM) 2018-2019* explora las prácticas actuales y el desarrollo futuro de la comunicación estratégica en las empresas, organizaciones públicas y políticas, no-gubernamentales y otras organizaciones incluyendo agencias de comunicación en países de Latinoamérica. Esta es la tercera edición bienal de un estudio que ha sido llevado a cabo desde 2014. Se trata de un proyecto conjunto académico y práctico que está organizado por la European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) con la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) en el marco de Fundacom y el patrocinio de la Universidad de Oregón.

El estudio se complementa con otras encuestas que cubren los cinco continentes y más de 80 países en total. El proyecto **Global Communication Monitor** incluye un estudio europeo anual y los estudios bienales de Norteamérica (Meng et al., 2019), Latinoamérica (Moreno et al., 2015, 2017, 2019) y Asia-Pacífico

(Macnamara et al., 2015, 2017). Es un proyecto liderado y dirigido por el profesor Ansgar Zerfass. El estudio LCM está realizado por un conjunto de investigadores de 15 universidades y está dirigido por la Dra. Ángeles Moreno, de la Universidad Rey Juan Carlos (España), y el Dr. Juan Carlos Molleda, de la Universidad de Oregón (EE. UU.). Un amplio equipo de profesores y colaboradores de investigación nacionales aseguran de que el estudio refleje la diversidad de la práctica en Latinoamérica.

El LCM 2018-2019 se basa en las respuestas de 1.165 profesionales de la comunicación de 19 países latinoamericanos. Han contestado a un exhaustivo cuestionario que recopila un gran número de variables dependientes e independientes en un marco de investigación único (ver página 11): características personales de los profesionales de la comunicación (demográficos, educación, cargo, experiencia); rasgos de la organización (estructura, cultura, país); atributos del departamento de la co-

municación; la situación actual en relación con el/la profesional y su organización, así como también las percepciones sobre el desarrollo del ámbito.

El estudio se ha basado en constructos fundacionales consistentes del campo de la comunicación estratégica (Falkheimer & Heide, 2018; Holtzhausen & Zerfass, 2015; Nothhaft et al., 2018). Para esta edición se han probado empíricamente varios desafíos contemporáneos. El estudio indaga en el mundo de las noticias falsas (Hou, 2017; Tandoc et al., 2018), la aportación de información a los/as decisores y directivos como contribución al éxito organizacional (Mykkänen, 2017; The Economist Group & Hill+Knowlton Strategies, 2016), liderazgo y cultura organizacional (Berger & Meng, 2014; Falkheimer, 2014), compromiso laboral y confianza (Bailey et al., 2017), preguntas sobre la práctica laboral y las experiencias de estrés en el trabajo (Ganster & Rosen, 2013; Siegrist, 2010), satisfacción laboral (Chen & Arvey,

2016) y, de nuevo, se lleva a cabo una exploración más compleja acerca de las características de aquello que hace a los/as profesionales y a los departamentos excelentes (Tench et al., 2017).

Igualmente, hay que destacar que el estudio también comparte los aprendizajes de otros estudios internacionales en cuanto al desempeño de las comunicaciones, específicamente el Leadership Report Card desarrollado por The Plank Center for Leadership in Public Relations (Berger et al., 2015, 2017). Con el objetivo de hacer un seguimiento del desarrollo longitudinal del ámbito, se han mantenido varias preguntas de los anteriores estudios LCM (Moreno et al., 2015, 2017). El diseño de investigación, junto con los temas tratados en esta edición, apoya un amplio rango de evaluaciones e interpretaciones que expanden el conocimiento sobre la comunicación estratégica.

METODOLOGÍA Y DEMOGRÁFICOS

El cuestionario online utilizado por el LCM 2018-2019 incluye 39 preguntas agrupadas en cinco secciones. Los instrumentos utilizados en las respuestas han sido escalas dicotómicas, nominales y ordinales, basadas en preguntas de investigación e hipótesis derivadas de investigaciones y bibliografía previas. La encuesta se redactó en castellano y portugués y previamente se realizó un pre-test en el que participaron 37 profesionales de 11 países latinoamericanos. El cuestionario auto-administrado se activó entre los meses de abril y agosto de 2018. Más de 20.000 profesionales fueron invitados mediante un e-mail personal a través de las bases de datos de las principales asociaciones profesionales en cada país. Complementariamente se enviaron invitaciones a través de colaboradores y bases de datos propias del equipo de investigación. Comenzaron el cuestionario 2.575 personas y lo completaron 1.229. Las respuestas de aquellos participantes que no se ajustaban al perfil requerido en la investigación fueron excluidas de la base de datos. Esta estricta selección de los encuestados es un rasgo característico de las in-

vestigaciones del Global Communication Monitor. Finalmente, la evaluación se basó en 1.165 encuestas completas realizadas por profesionales de la comunicación que operan actualmente en Latinoamérica.

El análisis estadístico de datos se realiza con SPSS, un software reconocido por la exactitud de sus cálculos y su versatilidad para visualizar los resultados. Se han empleado análisis clúster para clasificar a los sujetos en ciertas preguntas de investigación. El cruce de variables entre componentes de la encuesta y su significancia estadísticamente relevante se logra a través de la interpretación de una serie de coeficientes universalmente aceptados: Chi-cuadrado, correlación de Pearson, ANOVA/Scheffe Post-hoc, test de independencia de la T de Kendall y el test de correlación de Kendall. Los indicadores estadísticos (V de Cramér, F, r, Tau) están recogidos en las notas a pie de página. Además, los resultados que son estadísticamente significativos ($p \leq 0,01$)** se muestran en los gráficos y tablas.

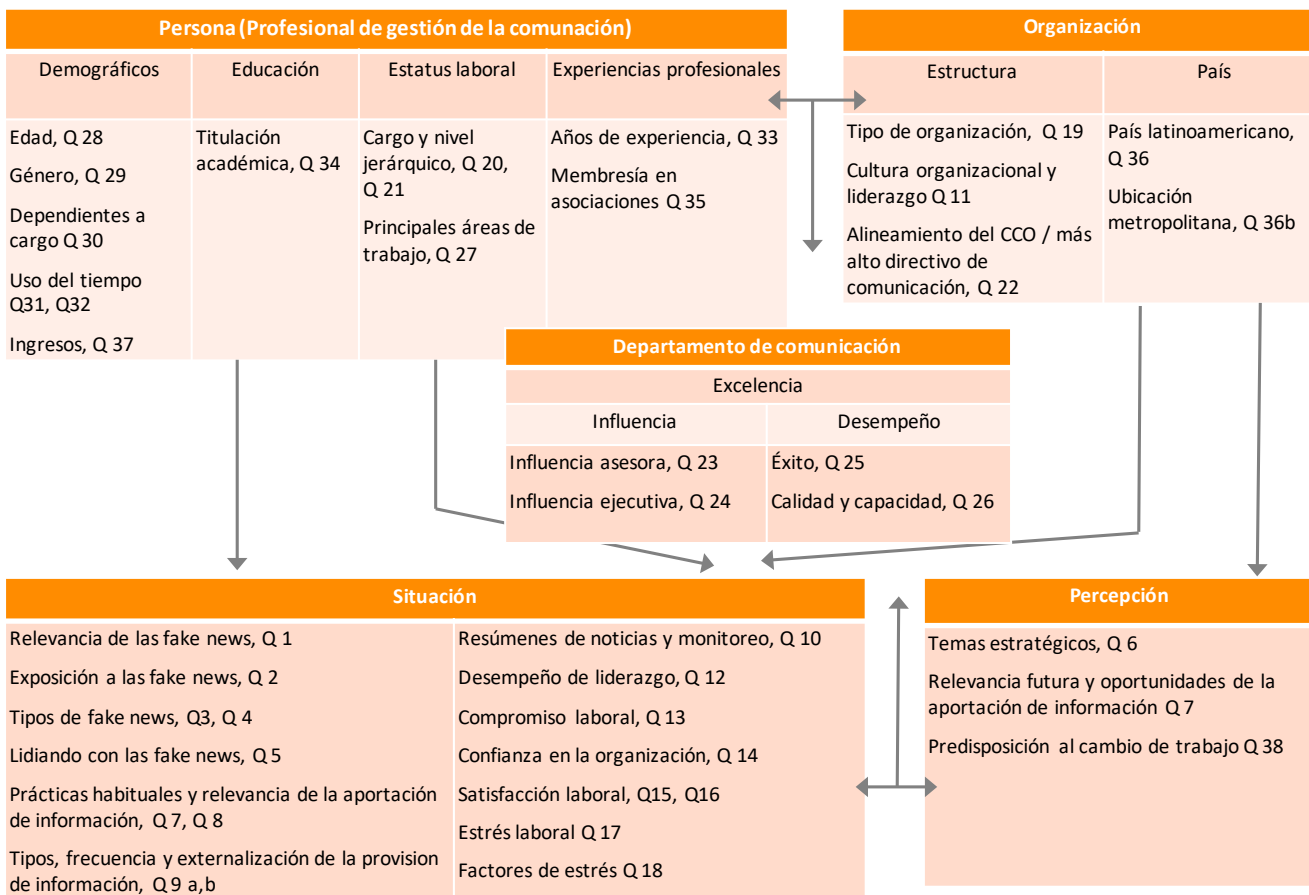
El análisis de los resultados indica que seis de cada diez encuestados ocupan puestos de liderazgo en sus empresas, el 36,5% son directores del departamento de comunicación o CEO de agencia, mientras que el 28,2% son jefes de equipo o de unidad. Además, cuatro de cada diez profesionales entrevistados (44,1%) cuentan con más de diez años de experiencia en el sector. Existe un gran predominio femenino (el 60,1% son mujeres) y la media de edad es de 41 años. Respecto al nivel formativo, el 98,1% tienen una titulación universitaria, de los cuales cinco de cada diez poseen un título de máster o doctorado. Dos tercios de los profesionales entrevistados trabajan en departamentos de comunicación en organizaciones (el 7,0% en empresas que cotizan en bolsa; 20,1% en empresas privadas; el 24,2% en empresas públicas; y el 15,9% en organizaciones sin ánimo de lucro), mientras que el 32,8% trabajan en agencias o como freelance.

Profesionales de 19 países han colaborado en esta encuesta.

El mayor número de participantes (79,1%) corresponde a Sudamérica (Brasil, Argentina, Chile, Venezuela, Colombia, Ecuador, Uruguay, Perú, Bolivia y Paraguay), seguido de Centroamérica (Costa Rica, República Dominicana, Panamá, Cuba, El Salvador, Guatemala y Nicaragua), también por orden de participación, que representa el 11,2% de la muestra, y Norteamérica, representado por México, con el 9,3% del total de la muestra.

Se ofrecen resultados comparativos para once países, aquellos cuyo número de respuestas válidas cumple el estándar para estudios comparativos transnacionales. Entre estos países se encuentran los principales mercados del subcontinente en la actualidad.

MARCO Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN



PERFIL DEMOGRÁFICO DE LOS ENCUESTADOS

Cargo

| | |
|---|-------|
| Director del departamento de comunicación corporativa u organizacional / CEO de agencia | 36,5% |
| Jefe de equipo / Jefe de unidad | 28,2% |
| Miembro de equipo / Consultor | 35,3% |

Organización

| | |
|--|-------|
| Departamento de comunicación en: | |
| ▪ Empresa que cotiza en bolsa | 7% |
| ▪ Empresa privada | 20,1% |
| ▪ Organizaciones estatales, sector público u organización política | 24,2% |
| ▪ Organización sin ánimo de lucro o asociación | 15,9% |
| ▪ Agencia, consultoría de relaciones públicas | 25,3% |
| ▪ Consultor freelance | 7,5% |

Experiencia laboral

| | |
|----------------|-------|
| Más de 10 años | 22% |
| De 6 a 10 años | 22,1% |
| Hasta 5 años | 55,9% |

Alineamiento del departamento de comunicación

| | |
|---|-------|
| Departamento de comunicación fuertemente alineado | 30,3% |
| Departamento de comunicación alineado | 58,9% |
| Departamento de comunicación débilmente alineado | 10,8% |

PERFIL DEMOGRÁFICO DE LOS ENCUESTADOS

Género / Edad

| | Total | Director de comunicación, CEO de agencia | Jefe de equipo/Jefe de unidad | Miembro de equipo, consultor |
|--------------|-----------|---|----------------------------------|---------------------------------|
| Mujer | 60,1% | 58,8% | 52,8% | 69,7% |
| Hombre | 39,9% | 41,3% | 47,2% | 30,3% |
| Edad (media) | 41,3 años | 42,1 años | 41,5 años | 36,6 años |

Miembros de Asociación profesional

| | |
|--------------------------|-------|
| Asociación internacional | 20,1% |
| Asociación nacional | 72,9% |
| Otra asociación | 7% |

Mayor nivel de formación

| | |
|--|-------|
| Doctorado (Ph.D., Dr.) | 6,7% |
| Máster (M.A., M.Sc., Mag., M.B.A.), Diploma | 48,8% |
| Graduado (Licenciado, Técnico Universitario, etc.) | 42,6% |
| Sin titulación académica | 1,9% |

PAÍSES Y REGIONES REPRESENTADOS EN EL ESTUDIO

Participantes de 19 países de Latinoamérica

| Sudamérica 79,1% (n=921) | Centroamérica 11,2% (n=130) | Norteamérica 9,3% (n=108) |
|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Argentina | Costa Rica | México |
| Bolivia | Cuba | |
| Brasil | El Salvador | |
| Chile | Guatemala | |
| Colombia | Honduras | |
| Ecuador | Nicaragua | |
| Paraguay | Panamá | |
| Perú | República Dominicana | |
| Uruguay | | |
| Venezuela | | |

RESPONDIENDO A LA ACTUALIDAD: FAKE NEWS Y CONFIANZA

Sin duda, fake news ha sido el término de moda durante el último año, especialmente en aquellos países del subcontinente donde se han celebrado elecciones recientes. La importancia que ha adquirido es tal que la Organización de los Estados Americanos considera que las noticias falsas son una amenaza para la libertad de expresión (OEA, 2018). Pero cabría preguntarnos hasta qué punto las noticias falsas son tan relevantes y si no han existido siempre. De hecho, el fenómeno de las noticias falsas tiene una larga tradición, pero no ha sido hasta ahora cuando el término ha ganado popularidad y se han multiplicado sus significados (Guo & Vargo, 2018). El anglicismo fake news se suele utilizar para referirse a las publicaciones virales difundidas a través de cuentas ficticias creadas para hacerse pasar por noticias reales, es decir, son falsas historias que se distribuyen por las redes sociales (u otros medios) y que se pueden utilizar para desacreditar la cobertura crítica de algunas organizaciones (Tandoc et al., 2018).

El fenómeno se ha visto agravado por el hecho de que los sitios de social media junto con otras plataformas online se uti-

lizan para distribuir y generar noticias políticas e información para audiencias ideológicamente segregadas a través del uso del geo-etiquetado sofisticado y estrategias de micro-segmentación (Brummette et al., 2018). Detrás de la producción de estas noticias, hay dos tipos de motivaciones; por una parte, la financiera, ya que las historias falsas y escandalosas que se hacen virales proporcionan clics a los creadores de contenidos que obtienen ingresos gracias a la publicidad, y, por otra parte, la ideológica, puesto que la finalidad es promocionar ideas concretas o a determinadas personas (Tandoc et al., 2018). Cabe destacar también, que el engaño se extiende de forma online a través de la economía de la emoción: esto es, se crean historias y titulares escandalosos y engañosos para generar la atención del usuario, aprovechando las estrategias del clickbait (Bakir & McStay., 2018).

Estas prácticas nos enfrentan con altos riesgos para la profesión de gestión de comunicación. Se da la paradoja de que nunca antes las organizaciones habían invertido tanto en comunicación y, sin embargo, se está produciendo un drástico descenso de la

RESPONDIENDO A LA ACTUALIDAD: FAKE NEWS Y CONFIANZA

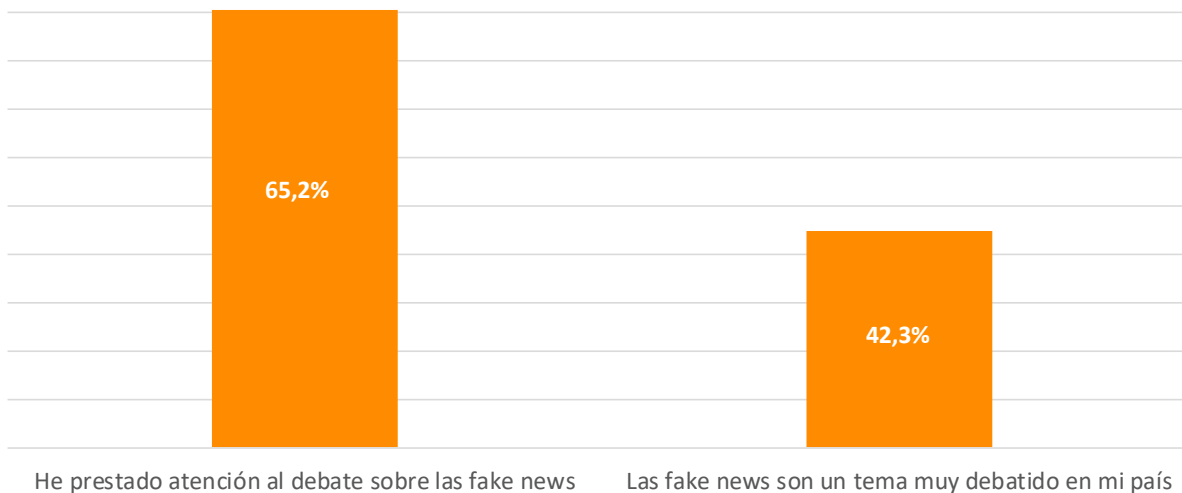
confianza hacia los gobiernos, las empresas y otras instituciones (Macnamara, 2018). En esta edición del informe LCM ha abordado cómo los profesionales y sus organizaciones se enfrentan a este fenómeno. Los datos demuestran que las fake news son un tema ampliamente debatido en América Latina con una mayoría de encuestados (65,2%) que afirman prestar atención al tema. A pesar del conocimiento al respecto y del debate existente, las fake news no se introducen en la experiencia diaria de los profesionales de la comunicación, ya que solo un 36,4% considera que son relevantes en su trabajo diario y sólo un 12,3% identifican este problema como uno de los principales temas estratégicos de la profesión. Los países con el mayor impacto de estas noticias falsas son República Dominicana, Colombia y Costa Rica. Un 40,9% de las organizaciones se han visto ya afectadas por las fake news (una vez como mínimo) de una manera u otra. Por sectores, resulta patente que son las organizaciones gubernamentales las más afectadas por las noticias falsas. En cuanto a las fuentes de origen de las noticias falsas, se observa que las redes sociales son la principal fuente de este tipo de in-

formación errónea (83,8%), si bien la prensa también puede originarla (37,8%). Estas cifras sobre los medios de comunicación contrastan con los informes que afirman que se puede reforzar la confianza en los medios tradicionales en contraposición a las redes sociales (p. e., Edelman, 2018). Los temas y sujetos de estas noticias deliberadamente erróneas suelen ser personas concretas (57,9%), pero también las propias organizaciones y sus marcas asociadas (36,6%), y sus productos y servicios (35,9%). A la hora de identificar las noticias falsas, un 26% ya han implementado directrices y rutinas formales, aunque solo un 7,2% han instalado tecnologías y sistemas específicos.

En general, resulta llamativo que, a pesar de la preocupación general por el tema, un 17% de las organizaciones crea que no es necesario estar preparados para identificar las potenciales noticias falsas. Un análisis clúster de los distintos encuestados permite identificar que un 9,7% de organizaciones en Latinoamérica están avanzadas en la gestión de las fake news.

FAKE NEWS Y CONFIANZA

El debate sobre fake news es crítico en Latinoamérica: seis de cada diez comunicadores lo siguen



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 1.165 profesionales de la comunicación. Las fake news se han convertido en un término de moda, especialmente en el terreno político (elecciones presidenciales estadounidenses, debate del Brexit, plebiscito por la paz en Colombia, etc.), pero también relacionadas con noticias sobre celebridades, marcas y organizaciones. Definimos 'fake news' como las noticias en medios de comunicación social o social media que son intencional y verificablemente falsas o que tienen baja factibilidad, con la intención de confundir a las audiencias. Por favor evalúa las siguientes afirmaciones basándote en tu experiencia. Escala 1 (En absoluto)- 5 (En gran medida). Porcentajes: Frecuencia basada en puntos de escala 4-5. Q6: ¿Qué temas cree que serán los más importantes para las relaciones públicas/gestión de comunicación en los próximos tres años? Por favor, escoja exactamente tres. Porcentajes: Frecuencia basada en la selección de los tres temas principales.

FAKE NEWS Y CONFIANZA

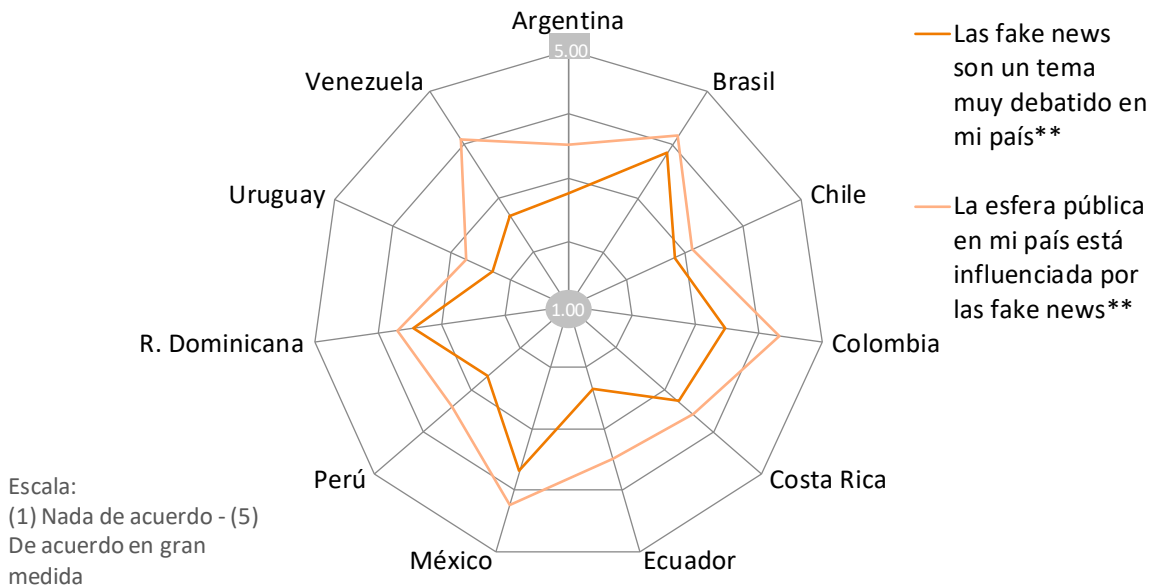
La esfera pública latinoamericana está altamente influenciada por las fake news, según la percepción de los profesionales de comunicación



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 1.165 profesionales de la comunicación. Las fake news se han convertido en un término de moda, especialmente en el terreno político (elecciones presidenciales estadounidenses, debate del Brexit, plebiscito por la paz en Colombia, etc.), pero también relacionadas con noticias sobre celebridades, marcas y organizaciones. Definimos 'fake news' como las noticias en medios de comunicación social o social media que son intencional y verificablemente falsas o que tienen baja factibilidad, con la intención de confundir a las audiencias. Por favor evalúa las siguientes afirmaciones basándote en tu experiencia. Escala 1 (En absoluto)- 5 (En gran medida). Porcentajes: Frecuencia basada en puntos de escala 4-5. Q6: ¿Qué temas cree que serán los más importantes para las relaciones públicas/gestión de comunicación en los próximos tres años? Por favor, escoja exactamente tres. Porcentajes: Frecuencia basada en la selección de los tres temas principales.

FAKE NEWS Y CONFIANZA

Mayor intensidad del debate sobre fake news y de la influencia percibida en la esfera pública en países con procesos electorales recientes



FAKE NEWS Y CONFIANZA

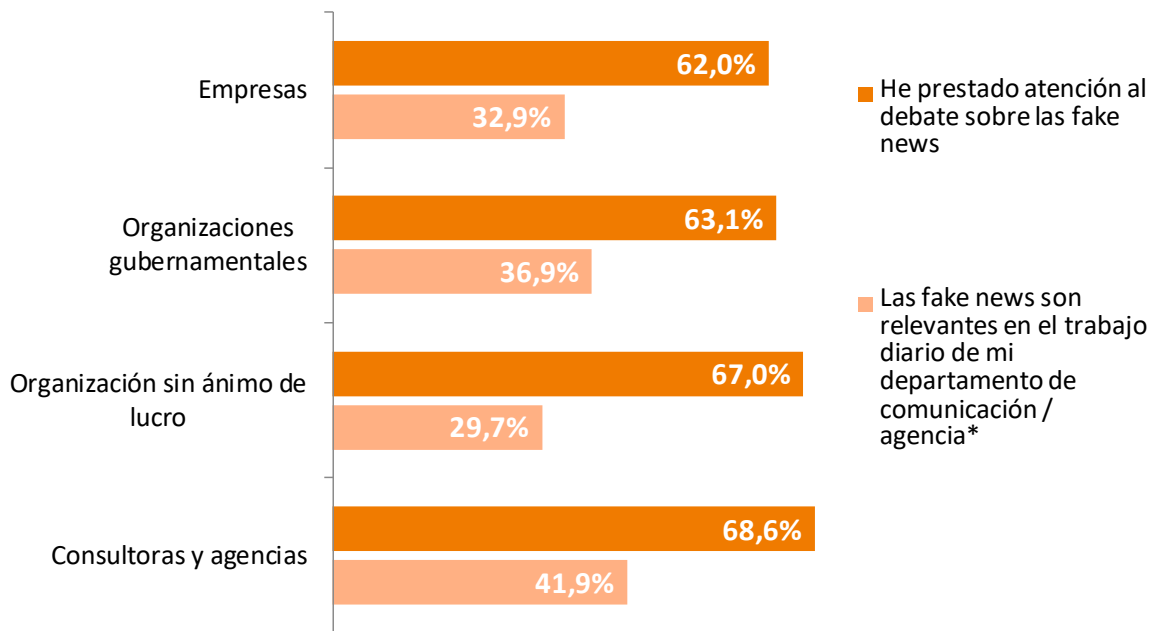
Relevancia de las fake news en distintos países: las noticias falsas son más relevantes en el día a día de los profesionales de Brasil, México y República Dominicana, países con comicios electorales recientes

| | He prestado atención al debate sobre las fake news | Las fake news son un tema muy debatido en mi país | La esfera pública en mi país está influenciada por las fake news | Las fake news son relevantes en el trabajo diario de mi departamento de comunicación / agencia |
|----------------------|--|---|--|--|
| Argentina | 51% | 24,8% | 53,1% | 26,9% |
| Brasil | 81,8% | 67,9% | 76,7% | 48,6% |
| Chile | 66,4% | 25,7% | 40,0% | 29,3% |
| Colombia | 58,2% | 48,1% | 79,7% | 27,8% |
| Costa Rica | 74,5% | 43,1% | 58,8% | 37,3% |
| Ecuador | 49,2% | 13,6% | 52,5% | 32,2% |
| México | 69,4% | 61,1% | 82,4% | 41,7% |
| Perú | 60% | 18% | 52% | 28,0% |
| República Dominicana | 68% | 48% | 60% | 44,0% |
| Uruguay | 46,4% | 8,9% | 28,6% | 14,3% |
| Venezuela | 57% | 26,6% | 74,7% | 36,7% |

www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 1.165 profesionales de la comunicación. Las fake news se han convertido en un término de moda, especialmente en el terreno político (elecciones presidenciales estadounidenses, debate del Brexit, plebiscito por la paz en Colombia, etc.), pero también relacionadas con noticias sobre celebridades, marcas y organizaciones. Definimos ‘fake news’ como las noticias en medios de comunicación social o social media que son intencional y verificablemente falsas o que tienen baja factibilidad, con la intención de confundir a las audiencias. Por favor evalúa las siguientes afirmaciones basándote en tu experiencia. Escala 1 (En absoluto)- 5 (En gran medida). Porcentajes: Frecuencia basada en puntos de escala 4-5.

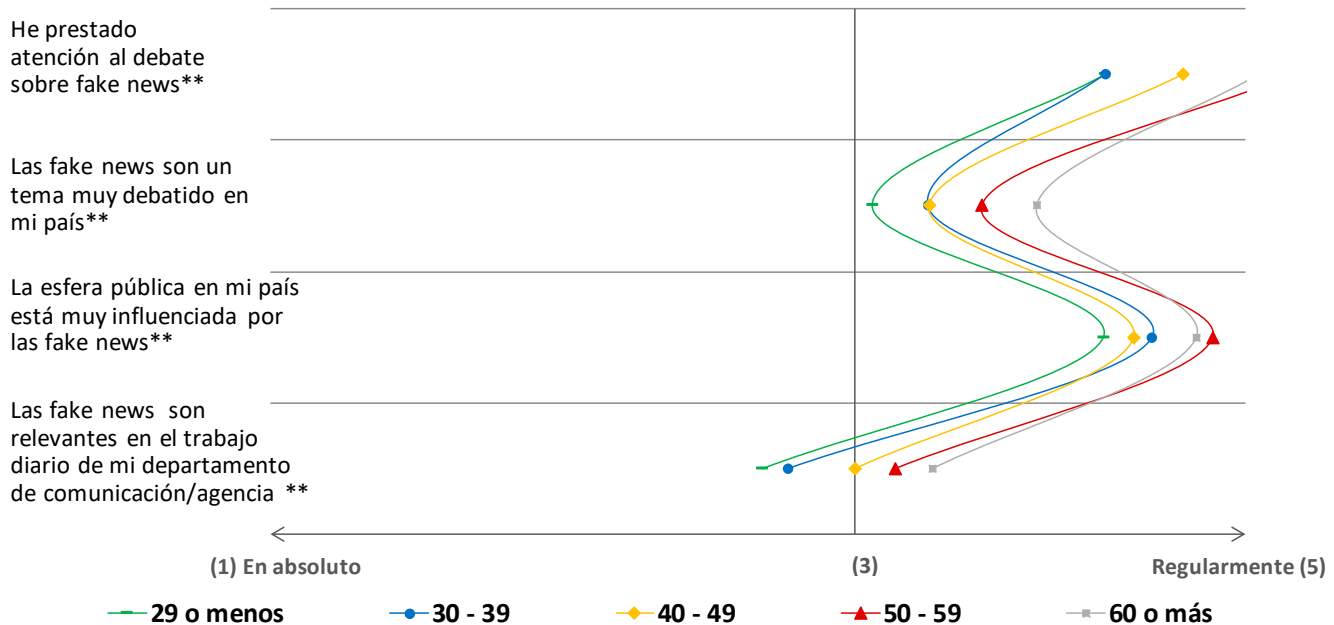
FAKE NEWS Y CONFIANZA

Al menos tres de cada cinco departamentos de comunicación tienen que lidiar con las fake news en su día a día. Las empresas son las menos afectadas.



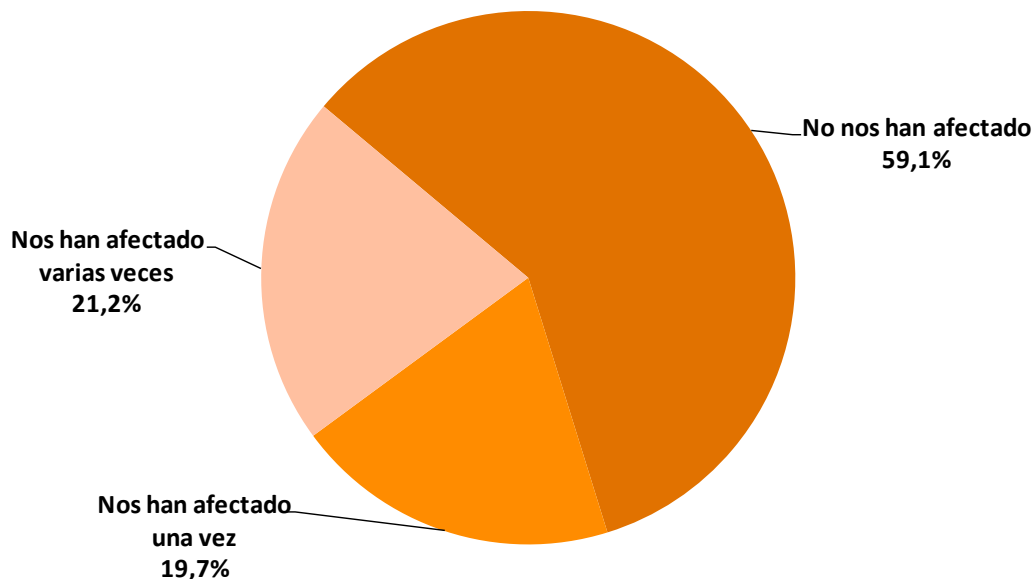
FAKE NEWS Y CONFIANZA

Los/as profesionales de más edad siguen con más atención el debate acerca de las fake news y son también quienes consideran que su influencia es mayor.



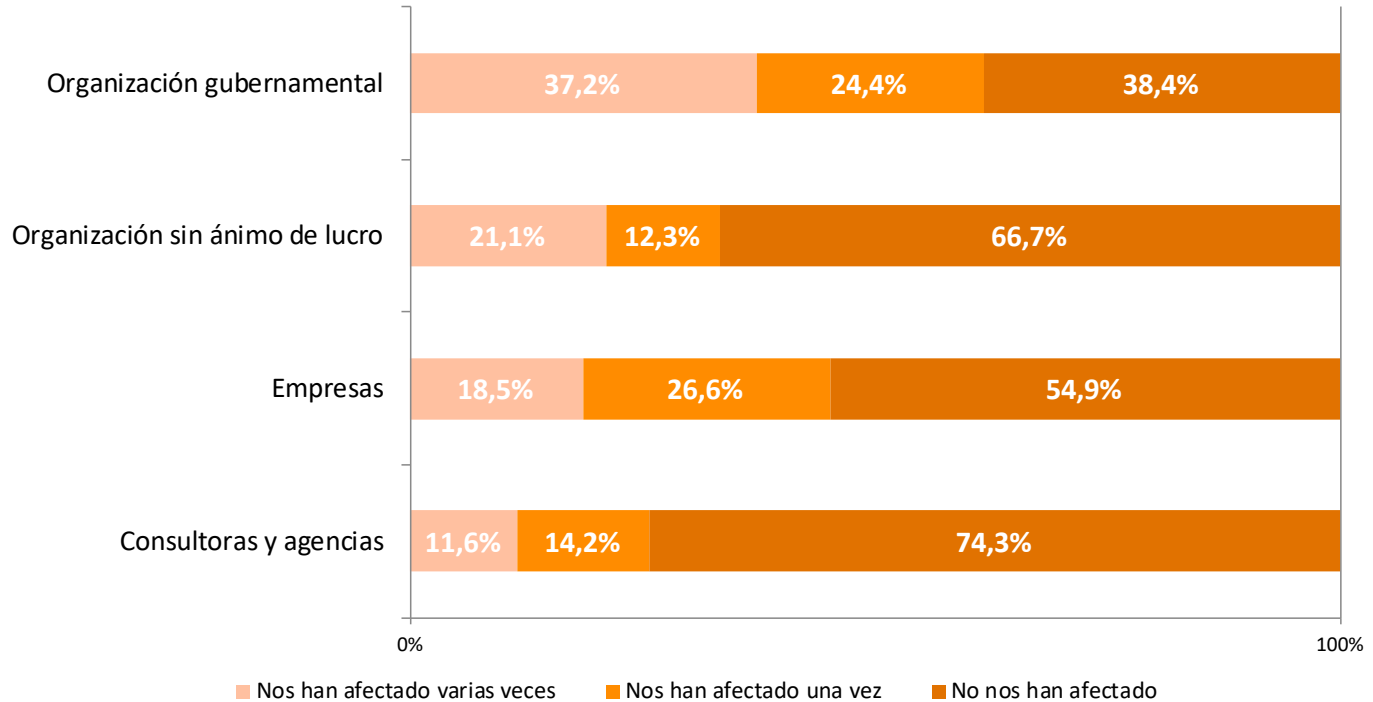
FAKE NEWS Y CONFIANZA

Impacto de las fake news: dos de cada cinco organizaciones ya se han visto afectadas



FAKE NEWS Y CONFIANZA

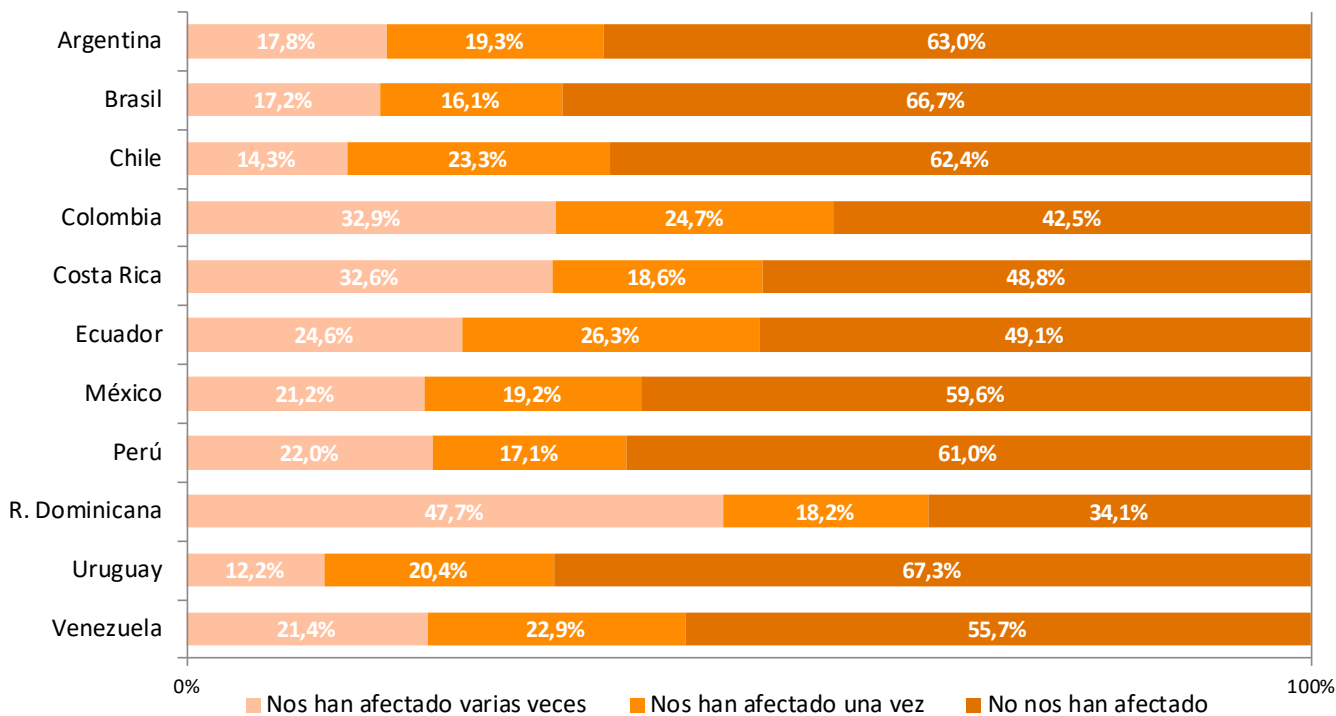
Las organizaciones gubernamentales son las más afectadas por las fake news en los países de Latinoamérica



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 1.061 profesionales de la comunicación. Q2: Si tu organización y su reputación han resultado afectadas por fake news, en tal caso, ¿con qué frecuencia en 2017/2018? No nos han afectado/Nos han afectado una vez/Nos han afectado varias veces/No lo sé. Los porcentajes muestran la proporción de las personas encuestadas que fueron capaces de valorar esta cuestión para su organización. Diferencias altamente significativas (test chi-cuadrado, $p \leq 0,01$, Cramér's V = 0,223).

FAKE NEWS Y CONFIANZA

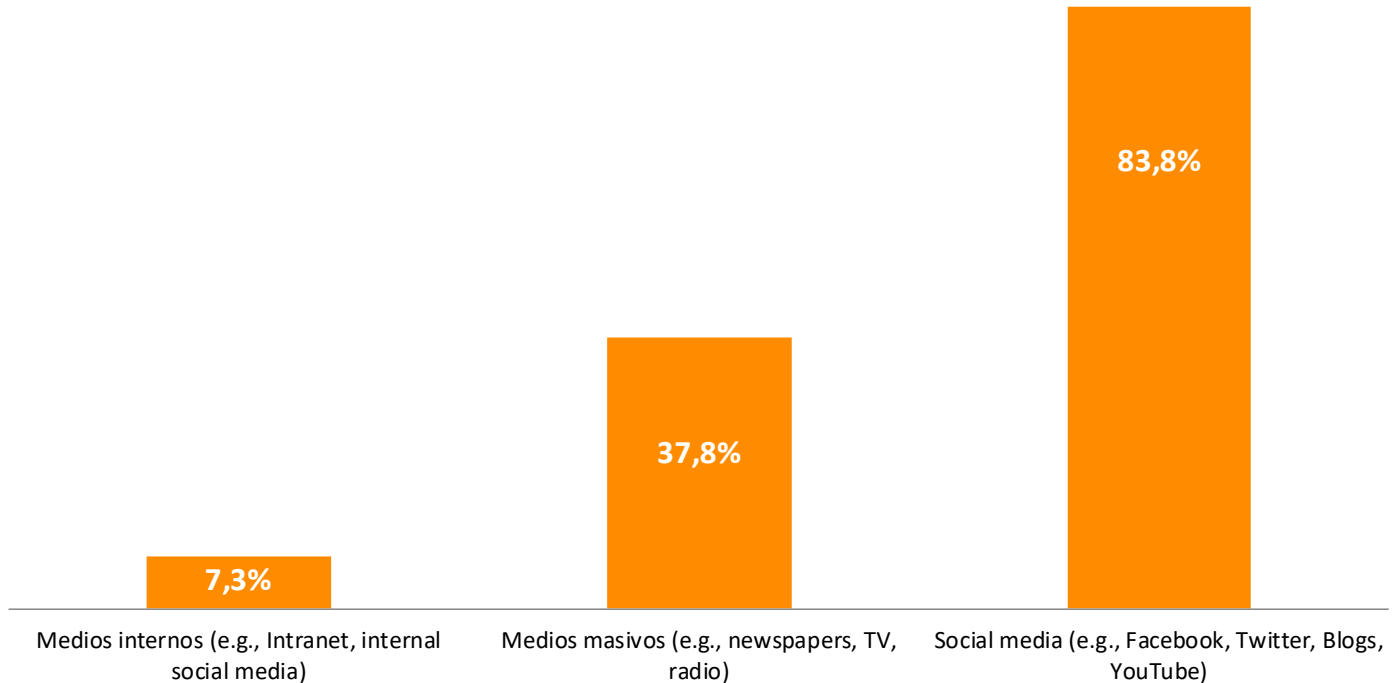
República Dominicana, Colombia y Costa Rica son los países que registran un mayor impacto de las fake news en sus organizaciones



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 1.061 profesionales de la comunicación. Q2: Si tu organización y su reputación han resultado afectadas por fake news, en tal caso, ¿con qué frecuencia en 2017/2018? No nos han afectado/Nos han afectado una vez/Nos han afectado varias veces/No lo sé. Los porcentajes muestran la proporción de las personas encuestadas que fueron capaces de valorar esta cuestión para su organización. Diferencias altamente significativas (chi-cuadrado, $p \leq 0,01$, V de Cramér = 0,156)

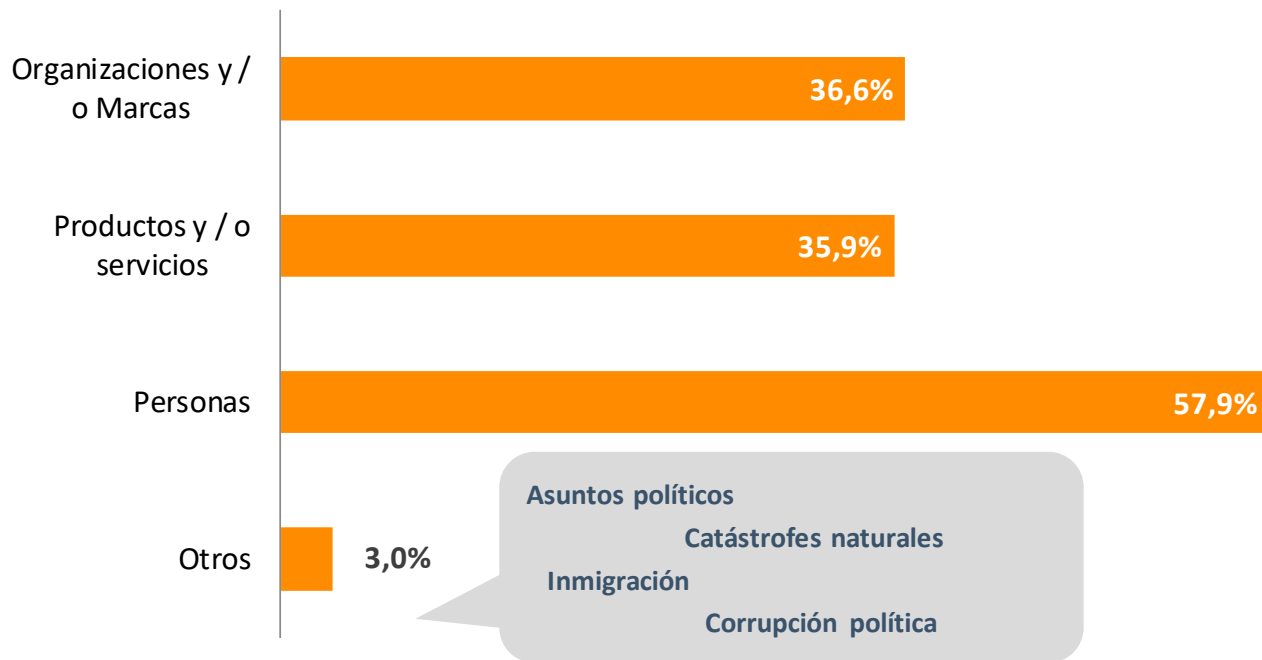
FAKE NEWS Y CONFIANZA

Las redes sociales son la principal fuente para las fake news, aunque también se distribuyen a través de medios periodísticos y canales internos



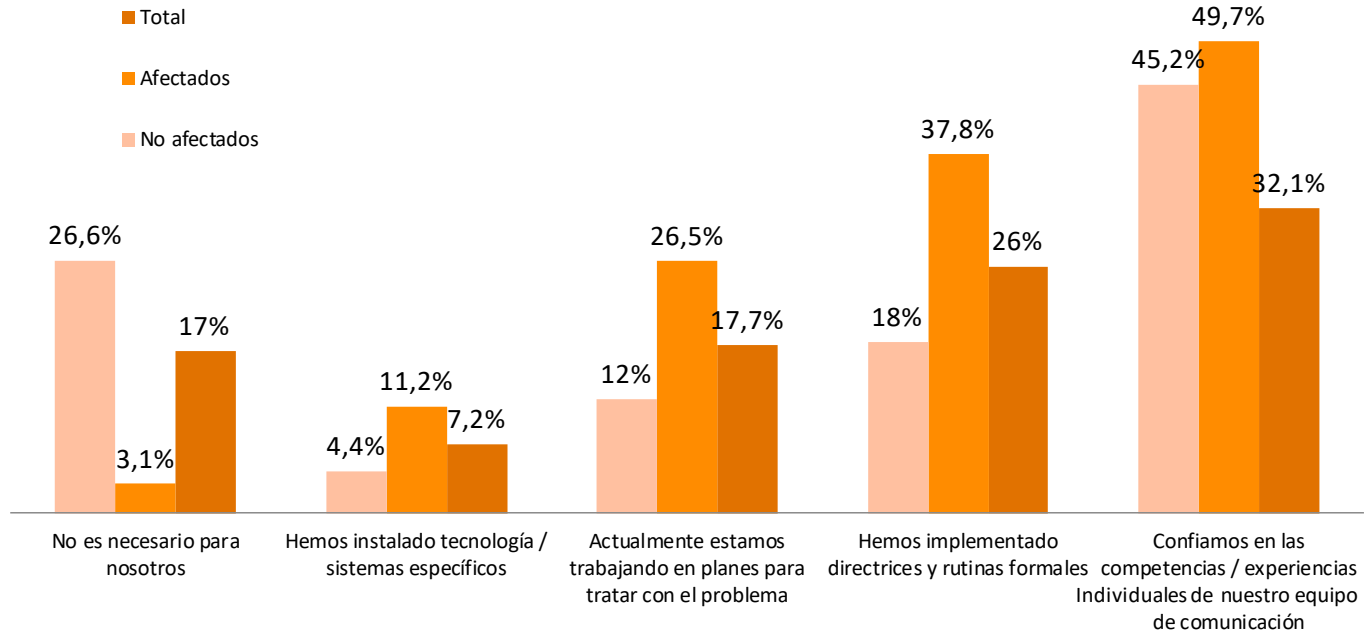
FAKE NEWS Y CONFIANZA

Las fake news afectan sobre todo a las personas; en menor medida, a las organizaciones, marcas, productos y servicios



FAKE NEWS Y CONFIANZA

Identificando fake news: la mayoría de las organizaciones confían en las competencias de su personal de comunicación; las que se han visto afectadas están mejor preparadas



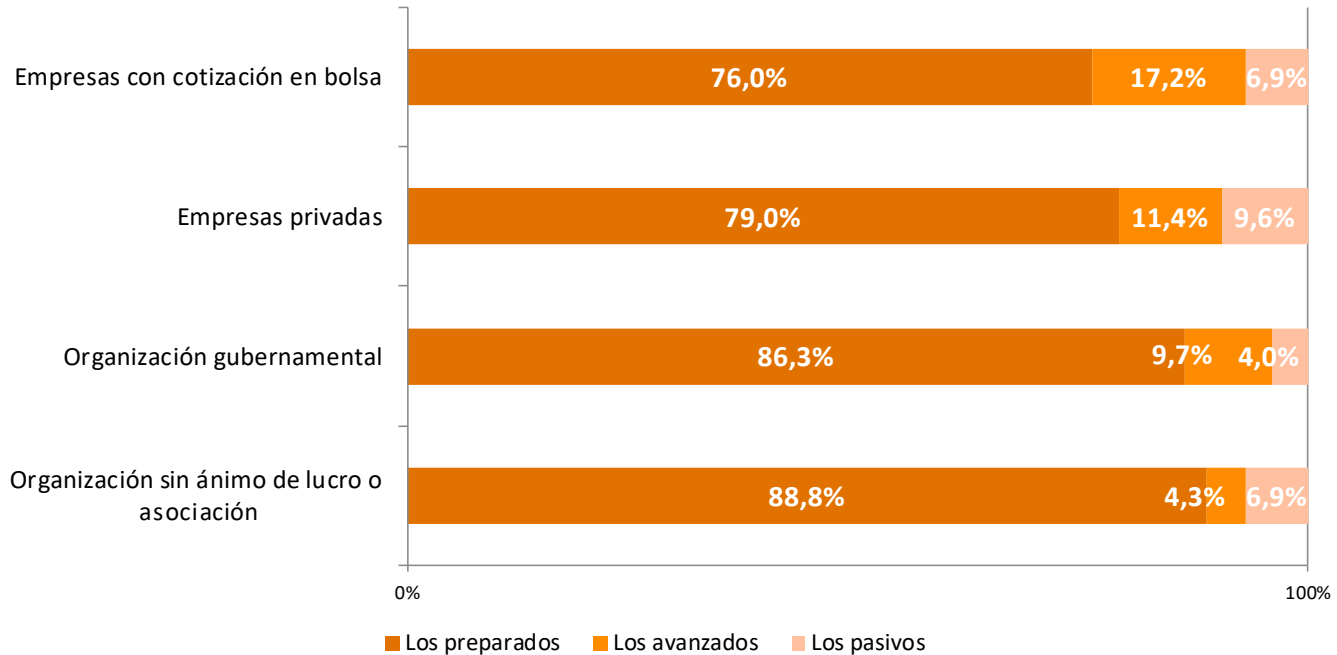
FAKE NEWS Y CONFIANZA

El análisis clúster revela tres aproximaciones diferentes para identificar fake news: sólo un 9,1% de las organizaciones afectadas han establecido rutinas avanzadas

| Q5 – Solución clúster (análisis jerárquico de clústeres; puntuaciones Z) | Los preparados | Los avanzados | Los pasivos | Total |
|---|----------------|---------------|-------------|--------------|
| Confiamos en las competencias / experiencias individuales de nuestro equipo de comunicación | 46,2% | 17,3% | 0% | 39,2% |
| Hemos implementado directrices y rutinas formales | 30,3% | 26,5% | 0% | 28,3% |
| Actualmente estamos trabajando en planes para tratar con el problema | 23,5% | 6,1% | 0% | 19,5% |
| Hemos instalado tecnología / sistemas específicos | 0% | 50% | 0% | 8,5% |
| No es necesario para nosotros | 0% | 0% | 100% | 4,5% |
| Subtotal | 455 | 98 | 26 | 579 |

FAKE NEWS Y CONFIANZA

Diferentes aproximaciones para identificar las fake news: las empresas que cotizan en bolsa son las más avanzadas en su gestión y las organizaciones sin ánimo de lucro las que menos



INFORMACIÓN PARA APOYAR LA TOMA DE DECISIONES

Nunca antes había estado a nuestro alcance tal cantidad de información de todo tipo. Ello supone una clara ventaja, pero también el reto de saber cribar la información realmente útil e interesante para nuestra profesión. Es por eso que saber seleccionar y presentar la información de interés se está convirtiendo en algo cada vez más relevante. No en vano, el uso de la información adecuada es clave en el ámbito de la comunicación estratégica.

La comunicación es vital para las organizaciones en aspectos muy variados más allá de las ideas tradicionales de la distribución de mensajes (Zerfass & Volk, 2017), y el papel de los/as comunicadores/as puede influir en la toma de decisiones de alto nivel. De hecho, cuando se toman estas decisiones no se puede garantizar que se esté contando con toda la información relevante (Borner & Zerfass, 2018), sobre todo en entornos cambiantes y situaciones de crisis (Vos, 2017). Los procesos de toma de decisiones son complejos y cíclicos, ya que se alterna la recopilación de conocimiento con la elección de opciones (Vos, 2017).

Los resultados del informe de este año ponen de manifiesto que proporcionar información a quienes toman las decisiones es una práctica habitual en todos los países de la muestra. De hecho, un 83% de las agencias y los departamentos de comunicación proporcionan información a los altos ejecutivos y/o clientes (internos). Sin embargo, no hay unanimidad en que la provisión de información se considere una tarea fundamental para el ámbito de la comunicación.

En las respuestas ofrecidas por los profesionales, un 76,7% está de acuerdo con esta consideración, pero un 13,6% no opina así. La mayoría de los profesionales está de acuerdo con la afirmación de que proporcionar información contribuye a ganar reconocimiento para el ámbito de la comunicación (69,7%) dentro de la organización y un grupo aún mayor considera que ofrece grandes oportunidades para posicionarlos frente a otros departamentos o agencias (73,8%). No sorprende, por tanto, que también la mayoría de los profesionales (64,9%) creen que la aportación de información está ganando relevancia para su departamento o agencia. Con una gran diferencia la

INFORMACIÓN PARA APOYAR LA TOMA DE DECISIONES

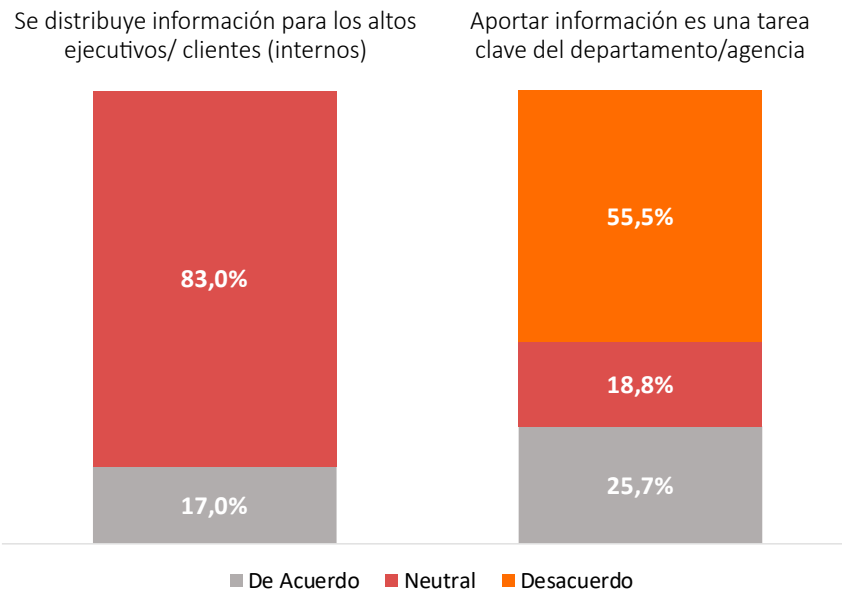
información más importante y que con mayor frecuencia proporcionan los especialistas de la comunicación es la relativa a noticias de los medios de comunicación de periodistas profesionales y las redes sociales. Los resúmenes de noticias seleccionadas y los informes de monitoreo de los medios se proporcionan de manera regular por un 75,1% y un 74,3% de los departamentos y agencias de comunicación, respectivamente. Otro tipo de información como puede ser la obtenida a través de informes de antecedentes de temas, informes de antecedentes de stakeholders, resultados de encuestas, informes de reputación o marca o informes de autorías son mucho menos frecuentes que la información sobre contenido publicado de interés. El monitoreo de los medios y los resúmenes de noticias son el tipo de información más utilizado en todos los tipos de organizaciones, mientras que los resultados de encuestas son más habituales en las empresas con cotización en bolsa y las privadas que en las organizaciones gubernamentales, sin ánimo de lucro o consultorías y agencias.

Únicamente los informes de monitoreo sobre discurso publicado en medios impresos (periódicos, revistas) se proporcionan de manera diaria en la mayoría de las organizaciones (57,4%). Los informes de noticias seleccionados se preparan diariamente en un porcentaje menor (44,1%) y la visión diaria de lo que sucede en la televisión o en las redes sociales se entrega menos a menudo (37,9% y 34,3%, respectivamente). Y en casi un 35% de las organizaciones, este tipo de informes se realiza con una frecuencia menor a la semanal o incluso nunca.

Los resultados muestran que los departamentos de comunicación todavía tienen una definición limitada sobre proporcionar información a quienes toman decisiones; una decisión orientada hacia el monitoreo de medios de comunicación y redes sociales y en menor medida a evaluar temas, stakeholders, reputación, marcas y performance benchmarks de la organización.

INFORMACIÓN PARA APOYAR LA TOMA DE DECISIONES

Ocho de cada diez departamentos de comunicación ya proveen información relevante para la toma de decisiones, pero sólo uno de cada cinco lo considera una tarea clave para el departamento de comunicación

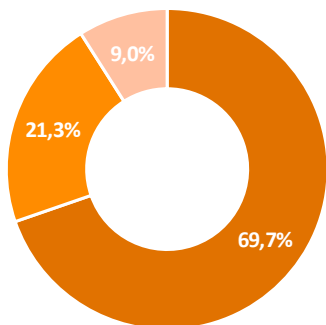


www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 1.108 profesionales de la comunicación. Q8: ¿Tu departamento/agencia provee información como resúmenes de noticias, monitoreo de medios, resultados de encuestas, informes de marca/reputación, auditorías o informes de situación a los altos ejecutivos y/o clientes (internos)? Q7: Muchos departamentos de comunicación/agencias proporcionan conocimientos a los altos directivos y clientes (internos) difundiendo información mediante resúmenes de noticias diarios, monitoreo o reporte de medios, resultados de encuestas, y otros informes como escenarios o auditorías. Por favor, evalúe las siguientes afirmaciones según su experiencia. Ítem: Proveer información a los que toman las decisiones no es una tarea fundamental para nuestro departamento/agencia. Escala 1 (Fuertemente en desacuerdo) – 5 (Fuertemente de acuerdo). Código invertido. Desacuerdo: puntos escala 4-5; Neutral, 3 puntos; Acuerdo: 1-2 puntos.

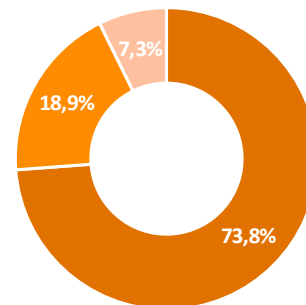
INFORMACIÓN PARA APOYAR LA TOMA DE DECISIONES

La mayoría de los profesionales reconocen las grandes oportunidades que ofrece la aportación de información para los ejecutivos que toman las decisiones

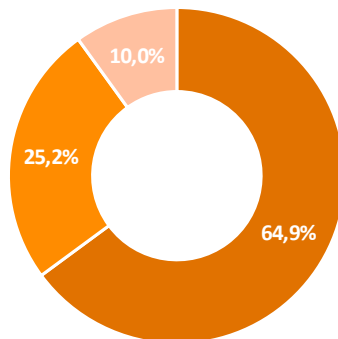
Ofrece grandes oportunidades para ganar reconocimiento de los altos ejecutivos y los clientes (internos)



Ofrece grandes oportunidades para posicionarnos frente a otros departamentos / agencias



Está ganando relevancia para nuestro departamento / agencia



■ De acuerdo (escala 4-5)
 ■ Neutral (escala 3)
 ■ Desacuerdo (escala 1-2)

www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 1.165 profesionales de la comunicación. Q7: Muchos departamentos de comunicación/agencias proporcionan conocimientos a los altos directivos y clientes(internos)difundiendo información mediante resúmenes de noticias diarios, monitoreo o reporte de medios, resultados de encuestas, y otros informes como escenarios o auditorías. Por favor, evalúe las siguientes afirmaciones según su experiencia. Escala 1 (Fuertemente en desacuerdo) – 5 (Fuertemente de acuerdo). Desacuerdo: puntos escala 4-5; Neutral, 3 puntos; Acuerdo: 1-2 puntos.

INFORMACIÓN PARA APOYAR LA TOMA DE DECISIONES

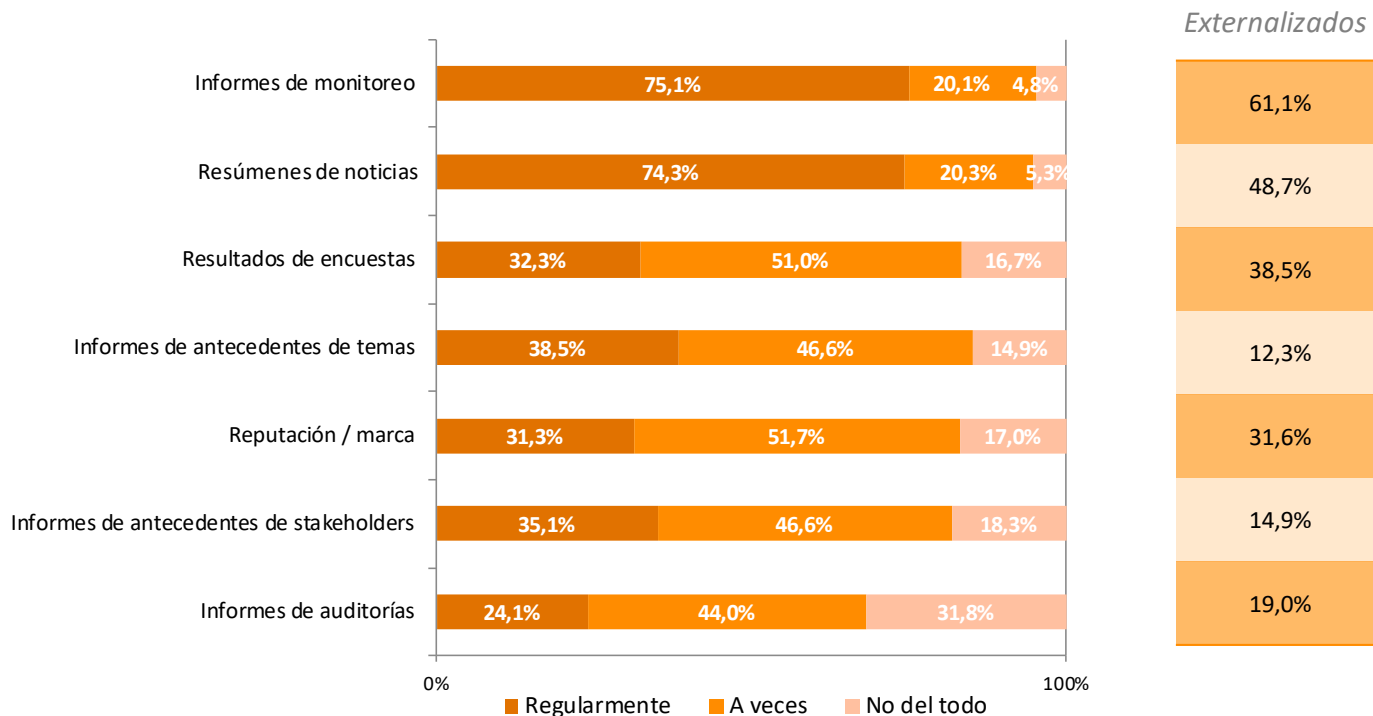
Las empresas que no cotizan en bolsa se quedan rezagadas en la valoración de la aportación de información para la toma de decisiones

| Q7 –Tipo de Organización: aportación de información para quienes toman las decisiones | Empresas con cotización en bolsa | Empresas privadas | Organizaciones gubernamentales | Organizaciones sin ánimo de lucro | Consultoras y agencias | Total |
|--|----------------------------------|-------------------|--------------------------------|-----------------------------------|------------------------|--------------|
| Está ganando relevancia para nuestro departamento / agencia | 70,7% | 59,8% | 62,4% | 64,3% | 68,8% | 64,9% |
| Ofrece grandes oportunidades para ganar reconocimiento de los altos ejecutivos y los clientes (internos) | 81,7% | 63,2% | 69,9% | 68,1% | 71,7% | 69,7% |
| Ofrece grandes oportunidades para posicionarnos frente a otros departamentos / agencias * | 79,3% | 66,2% | 70,9% | 71,9% | 80,4% | 73,8% |
| Proveer información a los que toman decisiones NO es una tarea fundamental para nuestro departamento / agencia | 8,5% | 11,1% | 16,7% | 13,5% | 14,1% | 13,6% |
| Subtotal | 82 | 234 | 282 | 185 | 382 | 1.165 |

www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 1.165 profesionales de la comunicación. Q7: Muchos departamentos de comunicación/agencias proporcionan conocimientos a los altos directivos y clientes (internos) difundiendo información mediante resúmenes de noticias diarios, monitoreo o reporte de medios, resultados de encuestas, y otros informes como escenarios o auditorías. Por favor, evalúe las siguientes afirmaciones según su experiencia. Escala 1 (Fuertemente en desacuerdo) – 5 (Fuertemente de acuerdo). Porcentajes: Frecuencia basada en puntos de escala 4-5. *Diferencias significativas (test chi-cuadrado, $p \leq 0,05$).

INFORMACIÓN PARA APOYAR LA TOMA DE DECISIONES

Entre los diferentes informes para la toma de decisiones, los principales son los monitoreos de redes sociales y de medios de comunicación



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 920 profesionales de la comunicación. Q9a: ¿Con qué frecuencia provee tu departamento o agencia la siguiente información al director de comunicación y/o otros clientes (internos)? Resúmenes de noticias (ej. Descripciones editadas y organizadas de noticias y debates en los medios masivos, social media, etc.); Informes de monitoreo/seguimiento de medios (ej., clippings y evaluación de las noticias en medios masivos o social media); Informes de reputación/marca (ej. Basados en la imagen o la evaluación de marca); Resultados de encuestas (ej. Encuestas de empleados/clientes); Informes de auditorías (ej. comparaciones internas/externas); Informes de antecedentes de temas (ej. Temas estratégicos, escenarios); Informes de antecedentes de stakeholders (ej. Rivalos potenciales, influencers, colaboradores). Q9b: ¿Y qué informes están principalmente preparados por servicios externos de proveedores?

INFORMACIÓN PARA APOYAR LA TOMA DE DECISIONES

Información e informes que proveen los comunicadores: Diferencias significativas entre varios tipos de organizaciones

| | Empresa con cotización en bolsa | | Empresa privada | | Organización gubernamental | | Organización sin ánimo de lucro | | Consultoras y agencias | | Total | |
|--|---------------------------------|---------------|-----------------|---------------|----------------------------|---------------|---------------------------------|---------------|------------------------|---------------|--------------|---------------|
| | Regularmente | Externalizada | Regularmente | Externalizada | Regularmente | Externalizada | Regularmente | Externalizada | Regularmente | Externalizada | Regularmente | Externalizada |
| Resúmenes de noticias | 87% | 76,8% | 72,9% | 47,5% | 76,2% | 48,5% | 72,6% | 45,2% | 71,7% | 44,8% | 74,3% | 48,7% |
| Informes de monitoreo | 82,6% | 79,7% | 69,1% | 61,9% | 72,7% | 59% | 69,9% | 49,3% | 81,5% | 63,6% | 75,1% | 61,1% |
| Reputación / marca | 47,8% | 53,6% | 34,3% | 40,3% | 26,4% | 24,2% | 25,3% | 28,8% | 32,3% | 28,3% | 31,3% | 31,6% |
| Resultados de encuestas | 50,7% | 52,2% | 42% | 39,2% | 28,6% | 37,4% | 26% | 31,5% | 27,9% | 39,1% | 32,3% | 38,5% |
| Informes de auditorías | 39,1% | 24,6% | 27,1% | 21% | 22,9% | 18,1% | 20,5% | 19,2% | 21,5% | 17,2% | 24,1% | 19% |
| Informes de antecedentes de temas | 40,6% | 23,2% | 41,4% | 16% | 30,4% | 8,4% | 30,1% | 9,6% | 46,5% | 11,8% | 38,5% | 12,3% |
| Informes de antecedentes de stakeholders | 44,9% | 27,5% | 37,6% | 16% | 22,5% | 11% | 28,1% | 13,0% | 44,4% | 15,2% | 35,1% | 14,9% |

www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 920 profesionales de la comunicación. Q9a: ¿Con qué frecuencia provee tu departamento o agencia la siguiente información al director de comunicación y/o otros clientes (internos)? Q9b: ¿Y qué informes están principalmente preparados por servicios externos de proveedores? Ver página 36 para una descripción detallada de los ítems. Diferencias altamente significativas (test chi-cuadrado, $p \leq 0,01$).

INFORMACIÓN PARA APOYAR LA TOMA DE DECISIONES

Tipos de informes facilitados a los altos directivos en los países de Latinoamérica

| | Resúmenes de noticias | | Informes de monitoreo | | Reputación / marca | |
|-----------------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|--------------------|---------------|
| | Regularmente | Externalizada | Regularmente | Externalizada | Regularmente | Externalizada |
| Argentina | 66,4% | 47,7% | 75,7% | 62,6% | 15,9% | 28% |
| Brasil | 73% | 53,6% | 78,4% | 69,8% | 33,3% | 32,4% |
| Chile | 83,1% | 63,6% | 84,7% | 56,8% | 28% | 40,7% |
| Colombia | 66,2% | 40% | 66,2% | 50,8% | 36,9% | 30,8% |
| Costa Rica | 77,5% | 40% | 82,5% | 65% | 27,5% | 22,5% |
| Ecuador | 78% | 44% | 66% | 58% | 29,8% | 36% |
| México | 76,2% | 42,9% | 72,6% | 65,5% | 29,8% | 32,1% |
| Perú | 71,4% | 52,4% | 54,8% | 64,3% | 40,5% | 23,8% |
| República Dominicana | 81,8% | 40,9% | 81,8% | 59,1% | 50% | 36,4% |
| Uruguay | 77,8% | 40% | 68,9% | 53,3% | 28,9% | 35,6% |
| Venezuela | 79,3% | 50% | 77,6% | 53,4% | 39,7% | 24,1% |

www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 920 profesionales de la comunicación. Q9a: ¿Con qué frecuencia provee tu departamento o agencia la siguiente información al director de comunicación y/o otros clientes (internos)? Q9b: ¿Y qué informes están principalmente preparados por servicios externos de proveedores? Ver página 36 para una descripción detallada de los ítems. Diferencias significativas (test chi-cuadrado) para algunos ítems

INFORMACIÓN PARA APOYAR LA TOMA DE DECISIONES

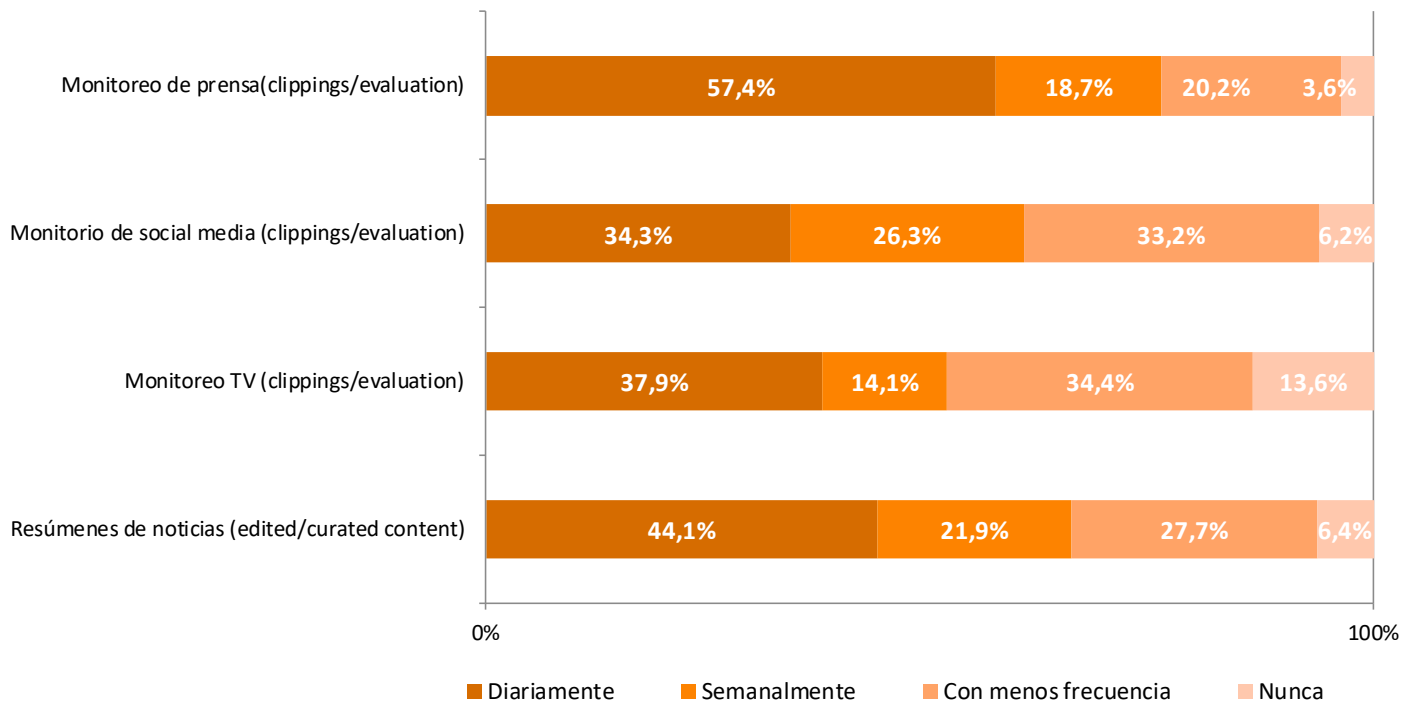
Tipos de informes facilitados a los altos directivos en los países de Latinoamérica (Cont.)

| | Resultados de encuestas | | Informes de auditorías | | Informes de antecedentes de temas | | Informes de antecedentes de stakeholders | |
|-----------------------------|-------------------------|---------------|------------------------|---------------|-----------------------------------|---------------|--|---------------|
| | Regularmente | Externalizada | Regularmente | Externalizada | Regularmente | Externalizada | Regularmente | Externalizada |
| Argentina | 29% | 49,5% | 20,6% | 18,7% | 35,5% | 8,4% | 27,1% | 11,2% |
| Brasil | 33,3% | 41,4% | 23% | 17,1% | 32% | 11,3% | 26,6% | 14,4% |
| Chile | 35,6% | 40,7% | 18,6% | 19,5% | 49,2% | 22% | 44,1% | 22,9% |
| Colombia | 36,9% | 23,1% | 38,5% | 16,9% | 33,8% | 12,3% | 26,2% | 7,7% |
| Costa Rica | 20% | 22,5% | 12,5% | 15% | 30% | 10% | 32,5% | 20% |
| Ecuador | 16% | 36% | 22% | 26% | 34% | 10% | 18% | |
| México | 38,1% | 41,7% | 23,8% | 13,1% | 46,4% | 8,3% | 51,2% | 10,7% |
| Perú | 33,3% | 26,2% | 28,6% | 23,8% | 38,1% | 11,9% | 42,9% | 16,7% |
| República Dominicana | 36,4% | 29,5% | 31,8% | 15,9% | 40,9% | 18,2% | 40,9% | 20,5% |
| Uruguay | 26,7% | 35,6% | 13,3% | 31,1% | 33,3% | 4,4% | 31,1% | 8,9% |
| Venezuela | 39,7% | 55,2% | 34,5% | 24,1% | 41,4% | 17,2% | 46,6% | 15,5% |

www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 920 profesionales de la comunicación. Q9a: ¿Con qué frecuencia provee tu departamento o agencia la siguiente información al director de comunicación y/o otros clientes (internos)? Q9b: ¿Y qué informes están principalmente preparados por servicios externos de proveedores? Ver página 36 para una descripción detallada de los ítems. Diferencias significativas (test chi-cuadrado) para algunos ítems.

INFORMACIÓN PARA APOYAR LA TOMA DE DECISIONES

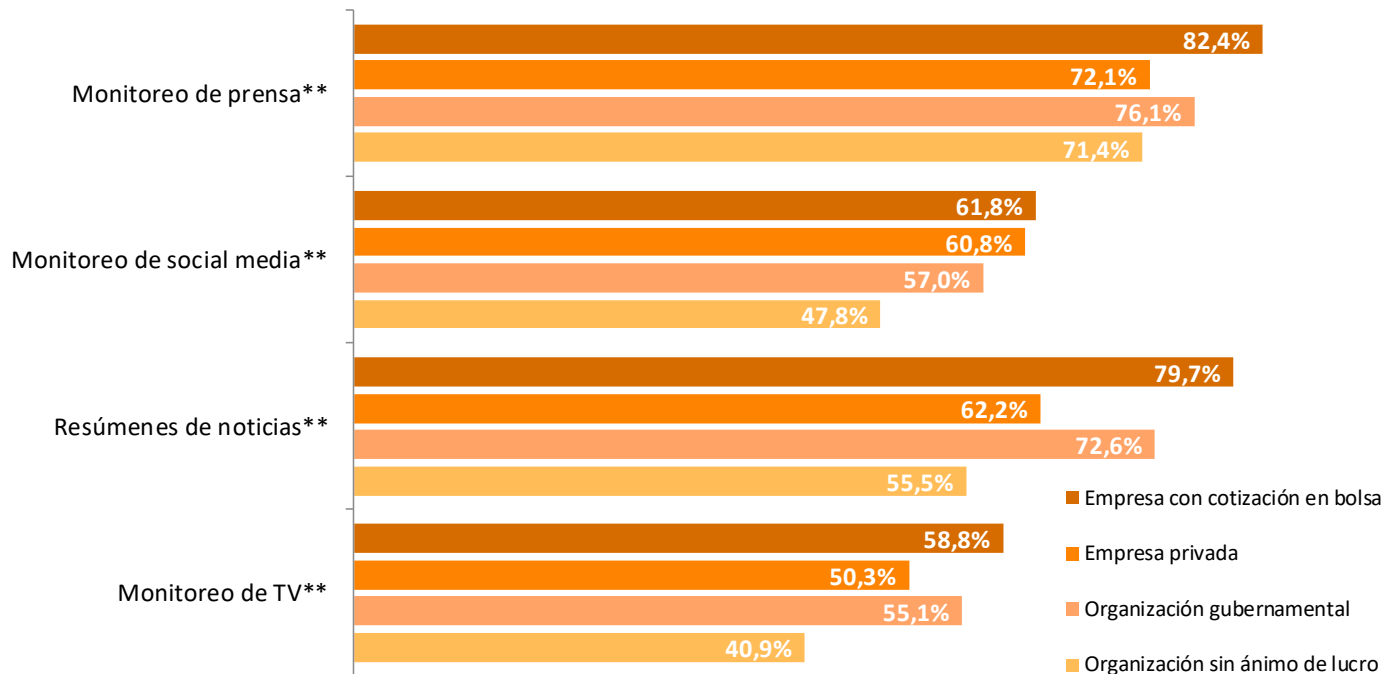
Los informes diarios se restringen mayoritariamente al contenido de los medios escritos; es menos habitual el monitoreo de televisión y de redes sociales



INFORMACIÓN PARA APOYAR LA TOMA DE DECISIONES

Los departamentos de comunicación en empresas que cotizan en bolsa están al frente en todos los tipos de informes

Aportación diaria o semanal...



INFORMACIÓN PARA APOYAR LA TOMA DE DECISIONES

Aportación diaria o semanal de monitoreo y resúmenes de noticias en distintos países de Latinoamérica

| | Monitoreo de prensa (clippings/evaluación)** | Monitoreo de social media (clippings/evaluación)** | Monitoreo de TV (clippings/evaluación) | Resúmenes de noticias (contenido editado/depurado) |
|----------------------|---|--|---|--|
| Argentina | 69,2% | 59,2% | 45,2% | 57,3% |
| Brasil | 83,2% | 66,7% | 51,7% | 64,8% |
| Chile | 85,7% | 53,6% | 66,1% | 71,7% |
| Colombia | 63,8% | 55,2% | 37,3% | 49,2% |
| Costa Rica | 78,9% | 63,2% | 60,5% | 76,9% |
| Ecuador | 77,6% | 60,4% | 64,6% | 75% |
| México | 63,8% | 61,3% | 51,3% | 63,3% |
| Perú | 73,2% | 62,5% | 51,2% | 68,3% |
| República Dominicana | 75% | 66,7% | 45% | 75% |
| Uruguay | 69,8% | 32,5% | 45,2% | 60,5% |
| Venezuela | 84,2% | 73,2% | 48,1% | 80,4% |

www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 868 profesionales de la comunicación. Q10: ¿Con qué frecuencia su departamento/agencia proporciona la siguiente información a sus clientes internos o externos? Los porcentajes muestran el acuerdo combinado para "diariamente" y "semanalmente". **Diferencias altamente significativas (test chi cuadrado, p. ≤ 0,01).

TEMAS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

En la edición anterior, los dos temas que acaparaban mayor atención por parte de los/as profesionales en Latinoamérica guardaban relación con la sociedad digital, concretamente, enfrentarse con la evolución digital y la web social y el uso del big data y/o algoritmos para la comunicación, mientras que el tercer tema estratégico se correspondía con la necesidad de fortalecer la función de la comunicación para apoyar la toma de decisiones de los altos ejecutivos (Moreno et al., 2017). En la presente edición, los tres temas estratégicos que más preocupan y que se estiman más importantes para los próximos tres años se centran de nuevo en los retos de la digitalización. Así, el primer tema estratégico sigue siendo enfrentarse con la evolución digital y la web social (38,9%), el segundo trata la forma de gestionar la velocidad y el flujo de la información (36,2%) y el tercer tema es el uso del big data y/o algoritmos para la comunicación (32,7%). El hecho de que los tres temas estratégicos más señalados estén relacionados con el mundo digital

indica que se trata de un proceso en continua innovación con diversas fases de implantación y de asimilación por el sector de la comunicación.

Más allá de los retos de la digitalización, se puede apreciar un segundo grupo de temas relevantes. Se trata de temas mencionados por las personas entrevistadas en un rango que va desde el 25 hasta el 32,2 por ciento. En este grupo se encuentran los temas que hacen referencia a la preocupación de lidiar con la demanda de más transparencia y audiencias más activas, fortalecer el rol de la función de la comunicación para apoyar la toma de decisiones de los altos directivos, construir y mantener la confianza en la organización, conectar las estrategias de la organización con la comunicación e implementar sistemas de medición y evaluación avanzada.

Es interesante observar cómo los retos más centrados en la dirección corporativa, como construir y mantener la confianza en

TEMAS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

la organización o el fortalecimiento de la función de la comunicación para apoyar los procesos de toma de decisiones de los altos ejecutivos han perdido peso en Latinoamérica, al contrario que en Europa.

Estudios previos dan cuenta de la influencia creciente de la cultura nacional a la hora de evaluar los temas a considerar estratégicos (Verhoeven et al., 2017). De hecho, las estructuras sociales y económicas de cada país contribuyen a las diferencias que se pueden encontrar en el ejercicio de la profesión en distintas partes del mundo (García, 2017). En el caso de los países latinoamericanos de la muestra vemos que, aunque se constatan tendencias comunes, se observan diferencias en las valoraciones según cada país. En algunos de los países analizados, saber afrontar la evolución digital y el uso de la web social es el tema estratégico de mayor importancia, es el caso de Colombia, Costa Rica, Ecuador y México, mientras que para Venezuela y Brasil el más importante es saber lidiar con la velocidad y el

flujo de la información.

Se observan, además, diferencias en cuanto a la valoración dependiendo del tipo de organización y del tipo de cargo que se ocupa. Así, los/as profesionales que trabajan en organizaciones privadas son quienes más se centran en temas de digitalización, mientras que sus homólogos/as en organizaciones sin ánimo de lucro dan mayor importancia a la necesidad de construir y mantener la confianza en la organización y los/as profesionales de organizaciones gubernamentales a conectar las estrategias de la organización con la comunicación.

Por otra parte, los/as profesionales con cargos más altos muestran una mayor preocupación por enfrentarse con la evolución digital y la web social y la necesidad de dirigirse a más audiencias y canales con recursos limitados.

TEMAS ESTRATÉGICOS

Temas estratégicos más importantes para la gestión de la comunicación hasta 2021



TEMAS ESTRATÉGICOS

Temas estratégicos más importantes para la gestión de la comunicación hasta 2021

2014

- 1º Conectar las estrategias de la organización y de la comunicación
- 2º Enfrentarse con la evolución digital y la web social
- 3º Construir y mantener la confianza en la organización

2016

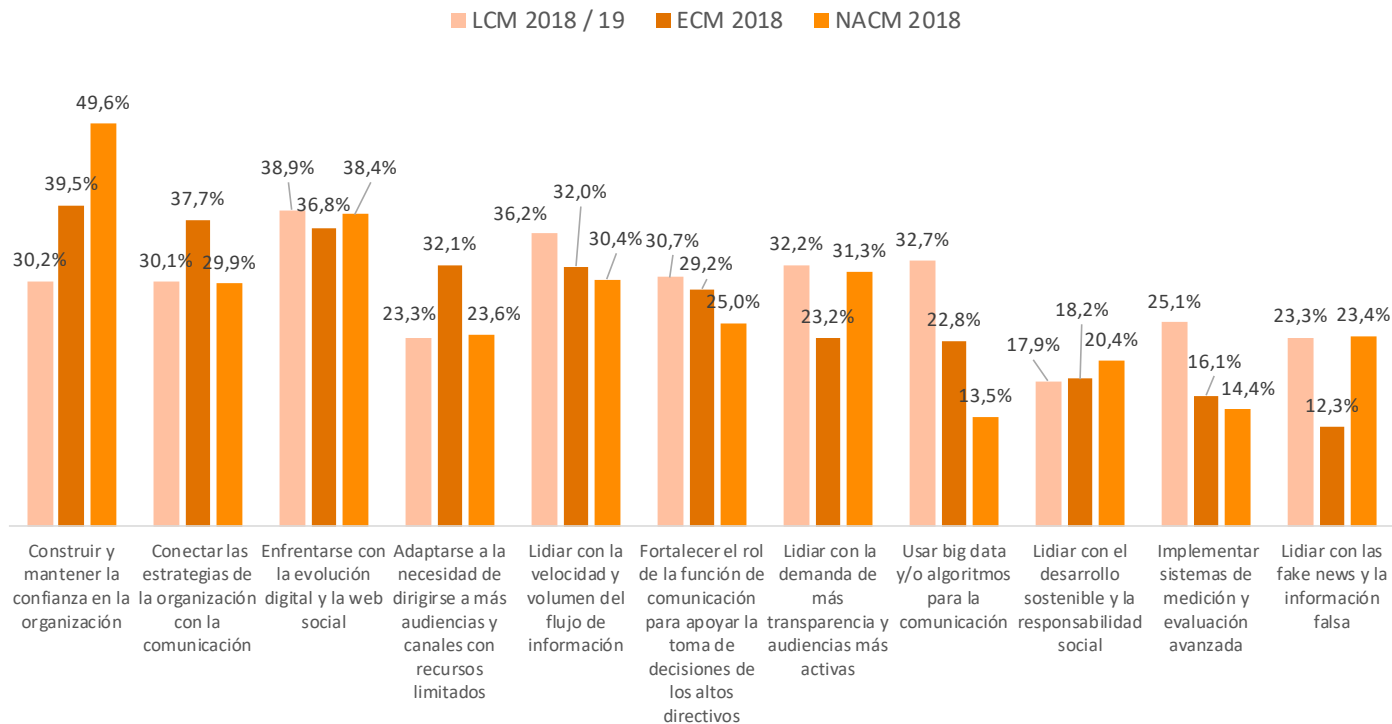
- 1º Enfrentarse con la evolución digital y la web social
- 2º Fortalecer el rol de la función de comunicación
- 3º Lidar con la velocidad y volumen del flujo de información

2018

- 1º Enfrentarse con la evolución digital y la web social
- 2º Usar big data y / o algoritmos para la comunicación
- 3º Lidar con la demanda de más transparencia y audiencias más activas

TEMAS ESTRATÉGICOS

Comparativa de temas estratégicos entre Latinoamérica, Europa y Estados Unidos/Canadá en 2018



TEMAS ESTRATÉGICOS

Importancia percibida de los temas estratégicos en distintos países de Latinoamérica

| | Construir y mantener la confianza en la organización | Conectar las estrategias de la organización con la comunicación | Enfrentarse con la evolución digital y la web social | Adaptarse a la necesidad de dirigirse a más audiencias y canales con recursos limitados | Lidiar con la velocidad y volumen del flujo de información |
|----------------------|--|---|--|---|--|
| Argentina | 33,1% | 24,8% | 32,4% | 24,1% | 31% |
| Brasil | 27,4% | 31,4% | 40,2% | 21,6% | 41,6% |
| Chile | 30,7% | 28,6% | 37,9% | 19,3% | 25% |
| Colombia | 30,8% | 29,5% | 55,1% | 24,4% | 34,6% |
| Costa Rica | 23,5% | 33,3% | 41,2% | 35,3% | 37,3% |
| Ecuador | 32,2% | 39% | 44,1% | 20,3% | 39% |
| México | 31,5% | 36,1% | 38,9% | 29,6% | 33,3% |
| Perú | 38% | 18% | 38% | 18% | 32% |
| República Dominicana | 26% | 42% | 26% | 18% | 42% |
| Uruguay | 39,3% | 26,8% | 28,6% | 14,3% | 44,6% |
| Venezuela | 32,9% | 26,6% | 41,8% | 27,8% | 45,6% |

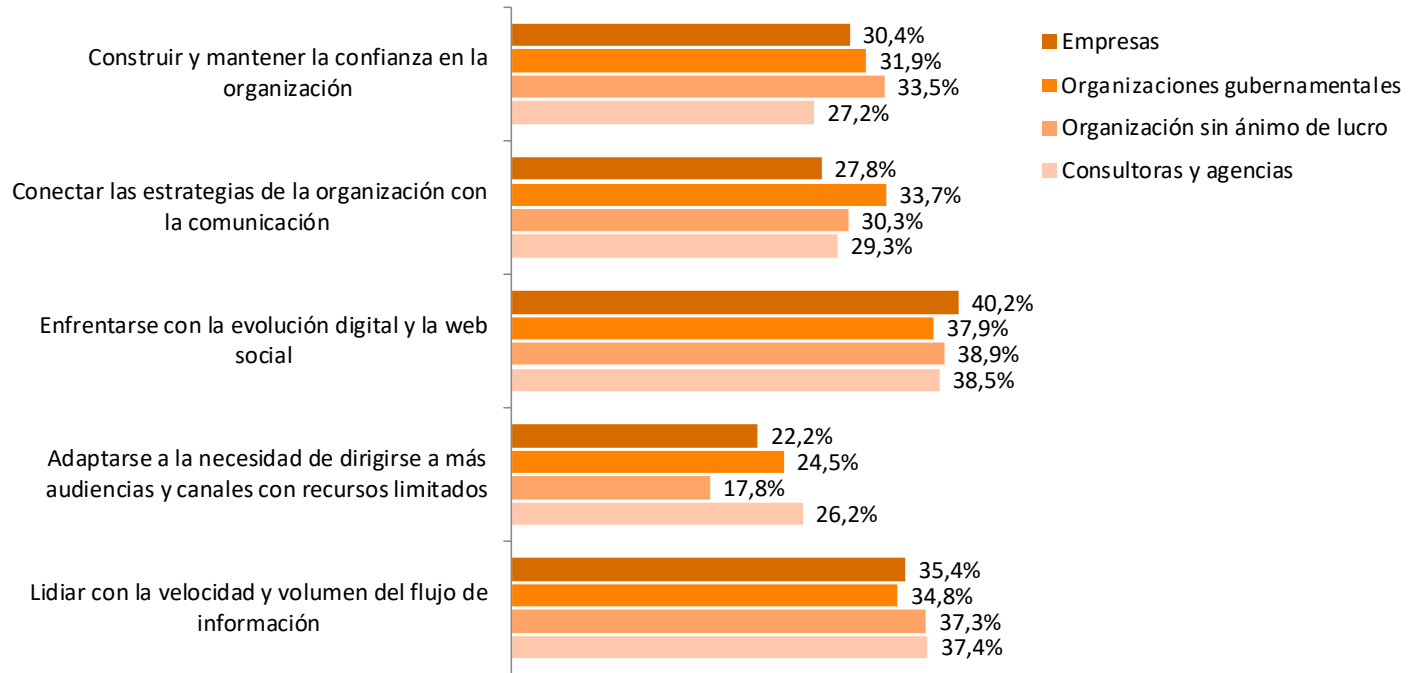
TEMAS ESTRATÉGICOS

Importancia percibida de los temas estratégicos en distintos países de Latinoamérica (cont.)

| | Fortalecer el rol de la función de comunicación para apoyar la toma de decisiones de los altos directivos | Lidiar con la demanda de más transparencia y audiencias más activas | Usar big data y/o algoritmos para la comunicación | Lidiar con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social | Implementar sistemas de medición y evaluación avanzada | Lidiar con las fake news y la información falsa |
|----------------------|---|---|---|---|--|---|
| Argentina | 35,2% | 31,7% | 34,5% | 15,2% | 37,9% | 15,2% |
| Brasil | 23,3% | 37,8% | 32,4% | 15,9% | 22% | 26,4% |
| Chile | 30% | 45,7% | 37,1% | 19,3% | 31,4% | 17,1% |
| Colombia | 25,6% | 28,2% | 32,1% | 17,9% | 32,1% | 28,2% |
| Costa Rica | 27,5% | 39,2% | 37,3% | 7,8% | 19,6% | 21,6% |
| Ecuador | 35,6% | 27,1% | 35,6% | 11,9% | 13,6% | 25,4% |
| México | 36,1% | 21,3% | 26,9% | 21,3% | 20,4% | 23,1% |
| Perú | 38% | 22% | 22% | 22% | 22% | 38% |
| República Dominicana | 46% | 22% | 26% | 26% | 22% | 18% |
| Uruguay | 35,7% | 28,6% | 50% | 16,1% | 21,4% | 8,9% |
| Venezuela | 22,8% | 29,1% | 25,3% | 30,4% | 19% | 35,4% |

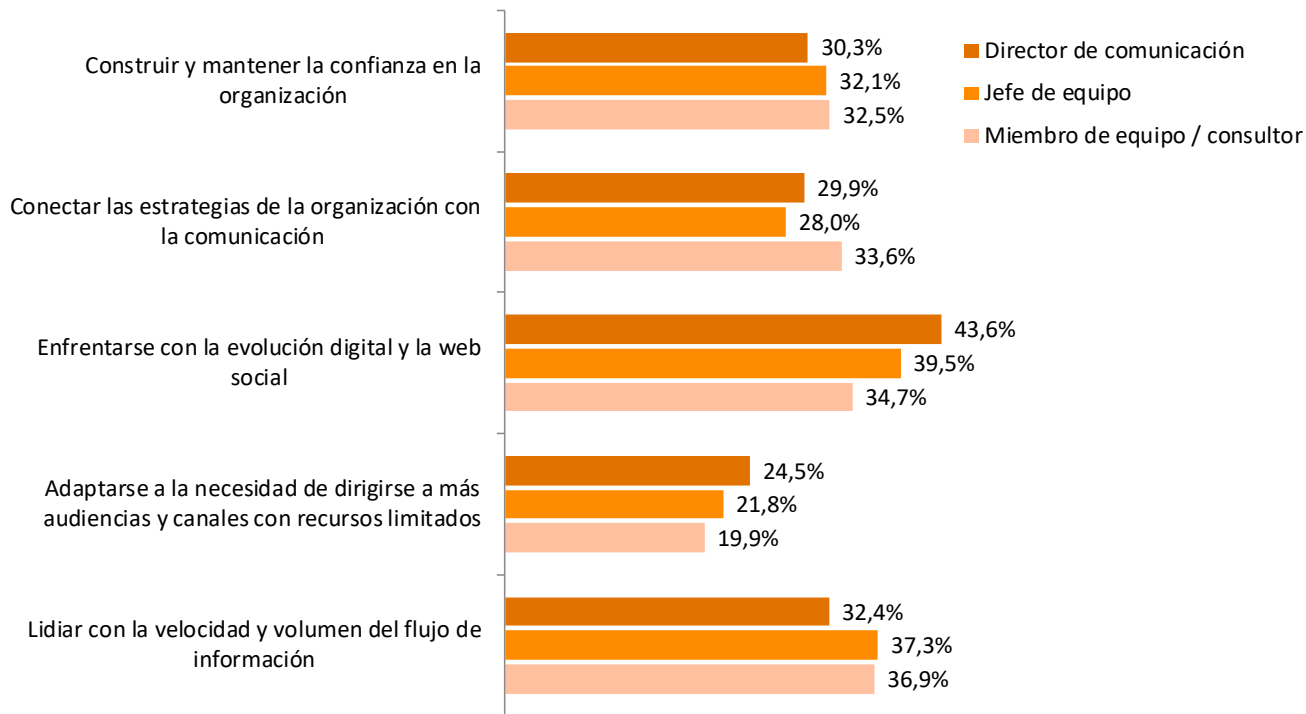
TEMAS ESTRATÉGICOS

Temas estratégicos: las organizaciones gubernamentales se centran en la alineación; las organizaciones sin ánimo de lucro, en construir y mantener la confianza en la organización



TEMAS ESTRATÉGICOS

El nivel jerárquico de los profesionales de la comunicación influye en sus percepciones sobre los temas más importantes para el sector



LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

En esta edición, la serie de los Communication Monitor ha compartido el método auditor de liderazgo desarrollado por Bruce Berger, Juan Meng y Bill Heyman para el Plank Center for Leadership in Public Relations (Berger et al., 2015). En 2015, The Plank Center for Leadership in Public Relations junto a Heyman Associated en Estados Unidos crearon la primera 'Report Card on PR leaders' (en adelante RCL). Este informe evaluaba las direcciones de comunicación y a sus líderes en cinco áreas clave: desempeño de liderazgo, compromiso laboral, confianza en la organización, cultura laboral y satisfacción laboral (ver páginas 99 y ss. de este informe para una información más detallada). Los resultados dieron vida a un índice general de liderazgo que fue replicado posteriormente (Berger et al., 2017) con puntuaciones similares para el desempeño y la confianza, pero con un notable descenso en las dimensiones de cultura, compromiso y satisfacción laboral. La puntuación general de liderazgo para los líderes de relaciones públicas cayó de B a C+. Además, se detectaron importantes brechas entre la percepción de los propios

líderes y de sus subordinados en las cinco dimensiones.

El descenso del nivel de liderazgo y las brechas de percepción son factores que precisan más investigación en todo el mundo.

Los estudios de la serie Monitor Communication de 2018 en Europa, Latinoamérica y Norteamérica han adoptado este método y exploran estos conocimientos a lo largo de los diversos continentes. El liderazgo es un aspecto clave de la excelencia de los departamentos de comunicación. Los departamentos de comunicación deben practicar un liderazgo efectivo para poder apoyar los objetivos de la organización y a sus máximos líderes. El liderazgo efectivo permite que la comunicación pueda estar plenamente integrada en las organizaciones, tal y como plantea el cuarto mandamiento de la comunicación excelente (Tench et al., 2017). Por ello, es importante para el éxito de las organizaciones indagar en los niveles de liderazgo de sus comunicadores.

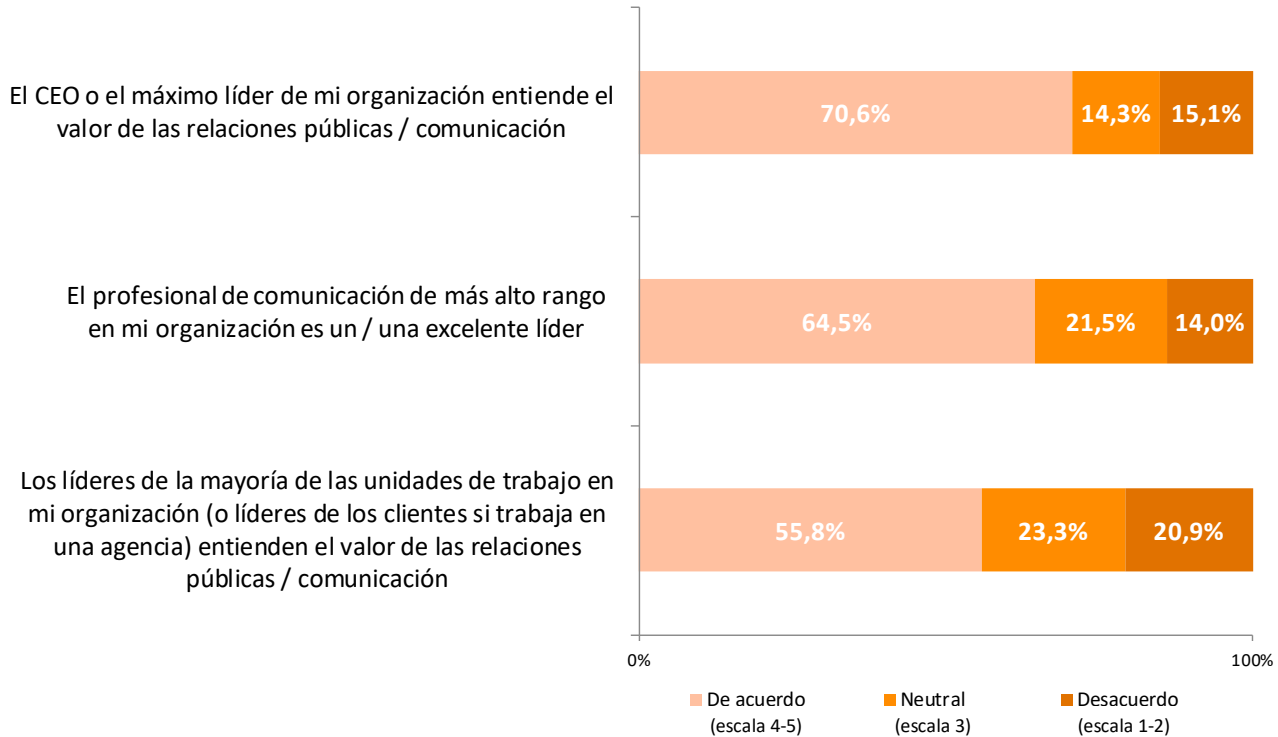
LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Las cuestiones acerca del liderazgo y la cultura organizacional en el LCM 2018-2019 arrojan resultados interesantes. Por ejemplo, a pesar de que un 70,6% de las personas encuestadas afirman que el líder más alto de su organización comprende el valor de la comunicación, solamente un 55,8% confirma lo mismo para los líderes que están al frente de otros departamentos. Cuando nos centramos en los departamentos de comunicación, vemos que un 14% de los líderes de comunicación no lleva a cabo un liderazgo de excelencia. En consonancia con los estudios citados anteriormente en Estados Unidos (Berget et al., 2017) y en Europa (Zerfass et al., 2018), en Latinoamérica también hay una brecha entre la experiencia de los propios líderes y el resto de profesionales de la comunicación. Así, los máximos directores de comunicación puntúan su propio desempeño muy por encima de lo que lo hacen sus subordinados. Sin embargo, los líderes intermedios coinciden en general en su percepción con el resto de trabajadores.

Falkheimer (2014) ha estudiado cómo los líderes de las organizaciones tienen que comunicar fenómenos complejos tales como valores, normas, visiones, metas globales e identidades organizacionales a través de un amplio conjunto de instrumentos tanto dentro como fuera de la organización. Por tanto, no sorprende que la cultura organizacional esté muy relacionada con los estilos de liderazgo y con el poder de los comunicadores (Moreno, Navarro & Humanes, 2014; Moreno, Verhoeven, Tench & Zerfass, 2014) y, por lo tanto, es un factor determinante para el desempeño de la comunicación. Un 70,6% de profesionales latinoamericanos afirma que su organización valora y practica la diversidad y la inclusión; un 66,4% practica la comunicación bidireccional con sus empleados y miembros, y un 55,8% confirma que su organización comparte el poder de tomar decisiones con empleados y miembros. Teniendo en cuenta la cultura y el liderazgo, las consultoras están por delante del resto.

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

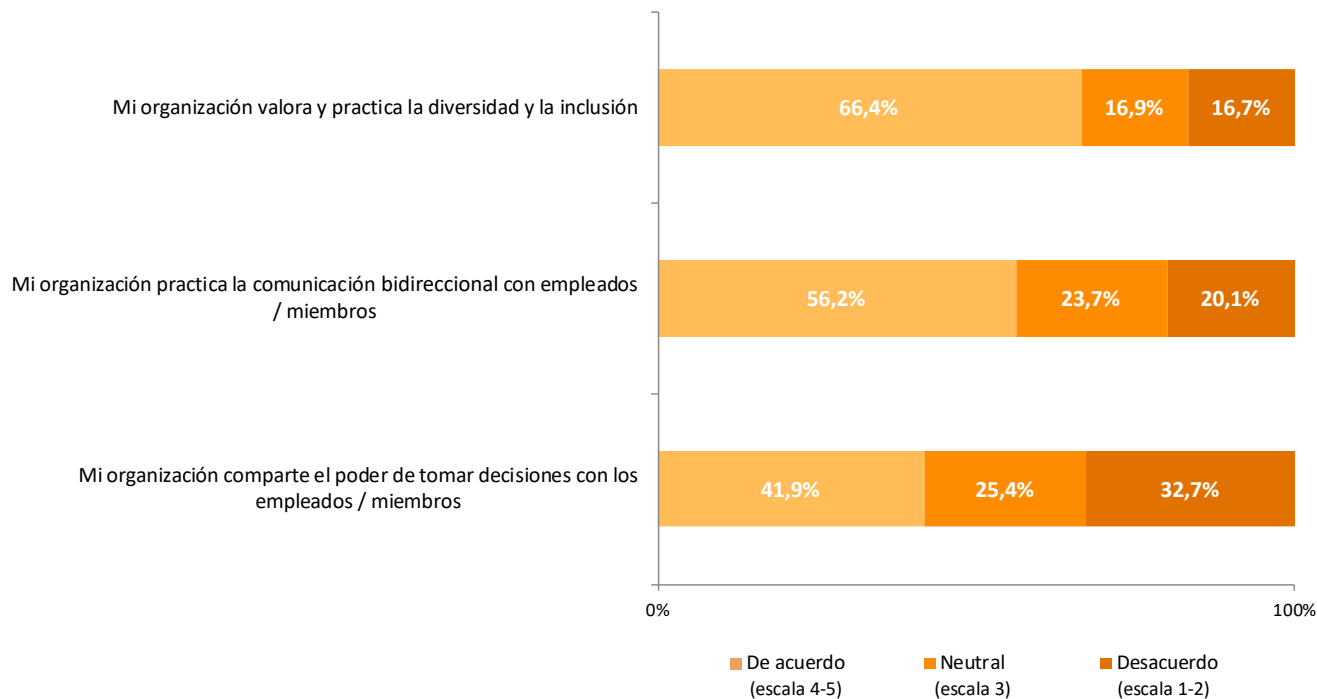
Brecha de liderazgo: La mayoría de CEOs y otros líderes todavía no entienden el valor de la comunicación



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 1.165 profesionales de la comunicación. Q11: La siguiente sección se ocupa de sus percepciones sobre el desempeño del liderazgo en relaciones públicas y gestión de comunicación dentro de su organización. Usamos el término 'líder' para referirnos a un individuo que es responsable de organizar y liderar un grupo, unidad o departamento para ayudar a una organización a lograr sus objetivos. Por favor, evalúe aspectos de la estructura y cultura de comunicación de su organización. Escala 1 (Nada de acuerdo) – 7 (De acuerdo en gran medida).

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Casi la mitad de organizaciones no practican una cultura colaborativa



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 1.165 profesionales de la comunicación. Q11: La siguiente sección se ocupa de sus percepciones sobre el desempeño del liderazgo en relaciones públicas y gestión de comunicación dentro de su organización. Usamos el término 'líder' para referirnos a un individuo que es responsable de organizar y liderar un grupo, unidad o departamento para ayudar a una organización a lograr sus objetivos. Por favor, evalúe aspectos de la estructura y cultura de comunicación de su organización. Escala 1 (Nada de acuerdo) – 7 (De acuerdo en gran medida).

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura y liderazgo en distintos tipos de organizaciones: las agencias y consultores lideran el sector mientras que las gubernamentales se quedan atrás

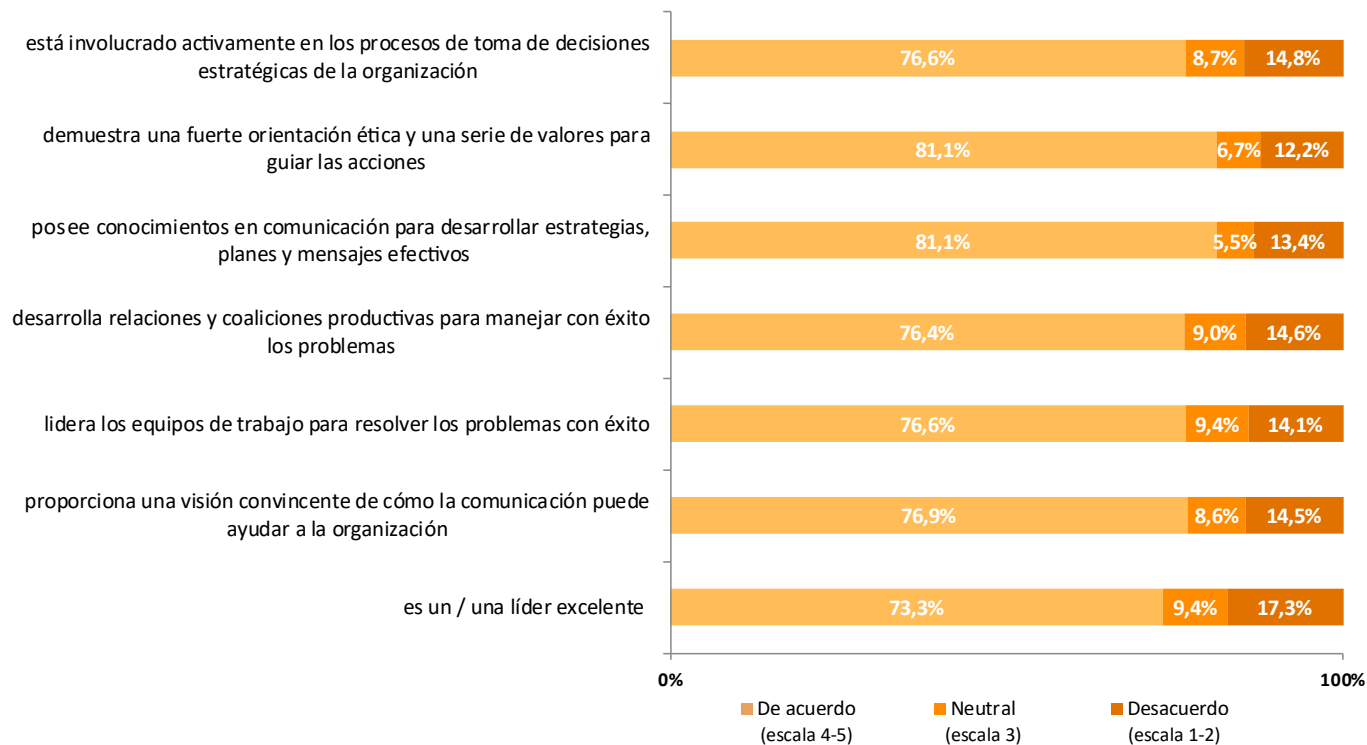


www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 1.165 profesionales de la comunicación. Q11: La siguiente sección se ocupa de sus percepciones sobre el desempeño del liderazgo en relaciones públicas y gestión de comunicación dentro de su organización. Usamos el término 'líder' para referirnos a un individuo que es responsable de organizar y liderar un grupo, unidad o departamento para ayudar a una organización a lograr sus objetivos. Por favor, evalúe aspectos de la estructura y cultura de comunicación de su organización. Escala 1 (Nada de acuerdo) – 7 (De acuerdo en gran medida). Porcentajes: Frecuencia Basada en puntos de escala 5-7. **Diferencias altamente significativas (test chi-cuadrado, p < 0,01).

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Existe un alto rendimiento de los líderes de comunicación latinoamericanos

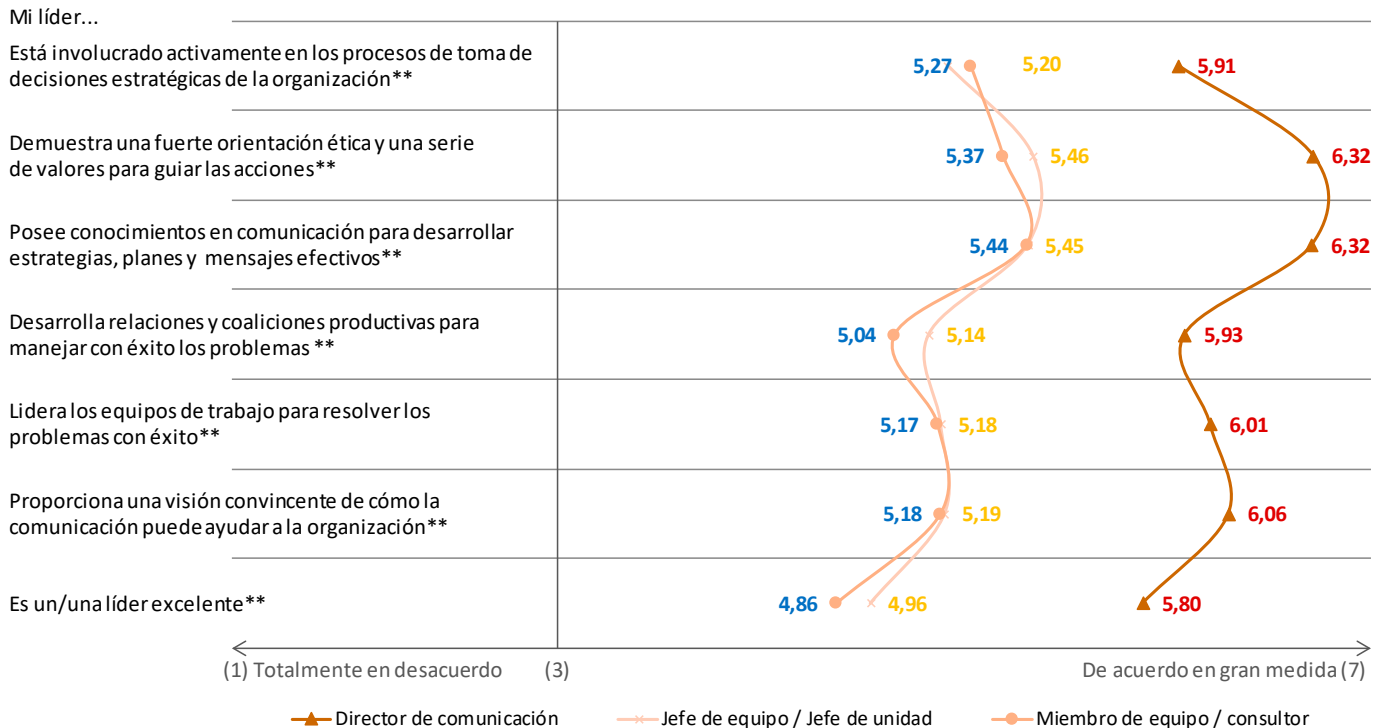
Mi líder...



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 1.165 profesionales de la comunicación. Q11: La siguiente sección se ocupa de sus percepciones sobre el desempeño del liderazgo en relaciones públicas y gestión de comunicación dentro de su organización. Usamos el término "líder" para referirnos a un individuo que es responsable de organizar y liderar un grupo, unidad o departamento para ayudar a una organización a lograr sus objetivos. Por favor, evalúe aspectos de la estructura y cultura de comunicación de su organización. Escala 1 (Nada de acuerdo) – 7 (De acuerdo en gran medida).

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Los directores de comunicación evalúan su liderazgo muy por encima de la valoración de sus subordinados



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 1.165 profesionales de la comunicación. Q11: La siguiente sección se ocupa de sus percepciones sobre el desempeño del liderazgo en relaciones públicas y gestión de comunicación dentro de su organización. Usamos el término 'líder' para referirnos a un individuo que es responsable de organizar y liderar un grupo, unidad o departamento para ayudar a una organización a lograr sus objetivos. Por favor, evalúe aspectos de la estructura y cultura de comunicación de su organización. Escala 1 (Nada de acuerdo) – 7 (De acuerdo en gran medida). Porcentajes: Frecuencia Basada en puntos de escala 5-7. **Diferencias altamente significativas (test chi-cuadrado, p < 0,01).

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Rendimiento de los líderes de comunicación: dentro de las organizaciones gubernamentales quedan más retrasadas

Mi líder...

Está activamente involucrado en los procesos de toma de decisiones estratégicas de la organización**

Demuestra una fuerte orientación ética y un conjunto de valores para guiar las acciones**

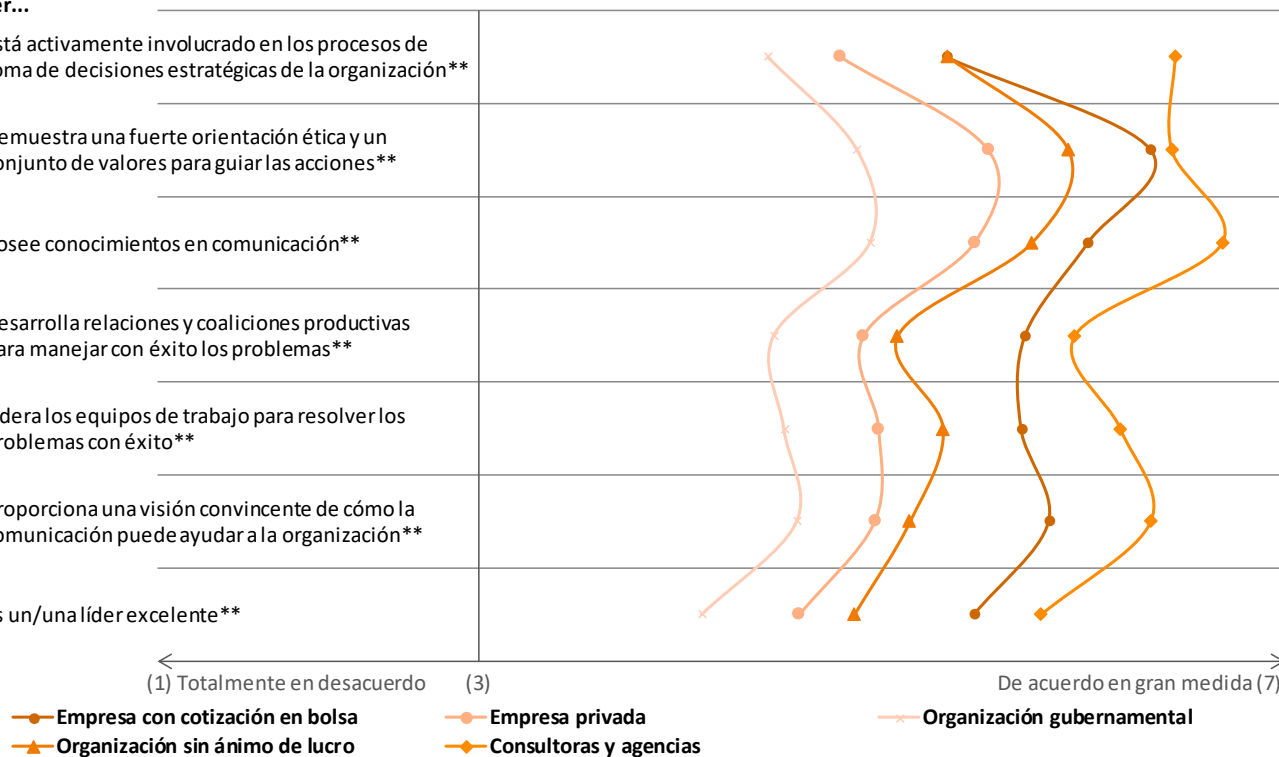
Posee conocimientos en comunicación**

Desarrolla relaciones y coaliciones productivas para manejar con éxito los problemas**

Lidera los equipos de trabajo para resolver los problemas con éxito**

Proporciona una visión convincente de cómo la comunicación puede ayudar a la organización**

Es un/una líder excelente**



COMPROMISO LABORAL Y CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN

En una sociedad cada vez más carente de compromiso y vínculos, las organizaciones precisan fomentar el compromiso de sus empleados/as para promover la lealtad a la organización y aumentar la productividad (Sievert & Sholz, 2017). Un aspecto fundamental de la gestión de la comunicación interna es contribuir a entender mejor el compromiso laboral que muestran los/as trabajadores/as (Lemon & Palenchar, 2018). Aunque el compromiso laboral se considera relevante para la eficacia de la organización y es un factor importante a la hora de innovar y mejorar la competitividad, hasta ahora no ha sido un tema muy estudiado entre los propios profesionales de la comunicación (Ruck, Welch & Menara, 2017).

Esta edición ha medido el compromiso laboral de los profesionales de la comunicación en Latinoamérica. Con este fin se ha adaptado y modificado ligeramente la conocida escala Gallup que presentan Bakker y Leiter (2010). El índice de compromiso laboral global demuestra que la mayoría de los entrevistados se sienten comprometidos con su trabajo (56,8%), si bien un tercio

no se siente comprometido (33,2%) y uno de cada diez está incluso activamente no comprometido.

Más de dos tercios de los/as profesionales entrevistados/as saben qué se espera de ellos/as en el trabajo, consideran que sus colegas de la organización están comprometidos con realizar un trabajo de calidad, que sus opiniones se tienen en cuenta, la misión de la organización les hace sentir que su trabajo es importante, han tenido oportunidades para aprender y crecer y cada día pueden dar lo mejor de sí. No obstante, más de un cuarto de los/as entrevistados/as afirma que carece de los recursos adecuados para realizar su trabajo (25.1%), no ha recibido ningún reconocimiento por su buen trabajo (25,5%), nadie le ha comunicado nada sobre su desempeño (26.8%), ni se fomenta su desarrollo profesional (27,0%). Casi un cuarto (23,3%) considera que su superior no se preocupa por ellos/as y una amplia mayoría afirma no contar con grandes amigos entre sus compañeros (63,3%).

COMPROMISO LABORAL Y CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN

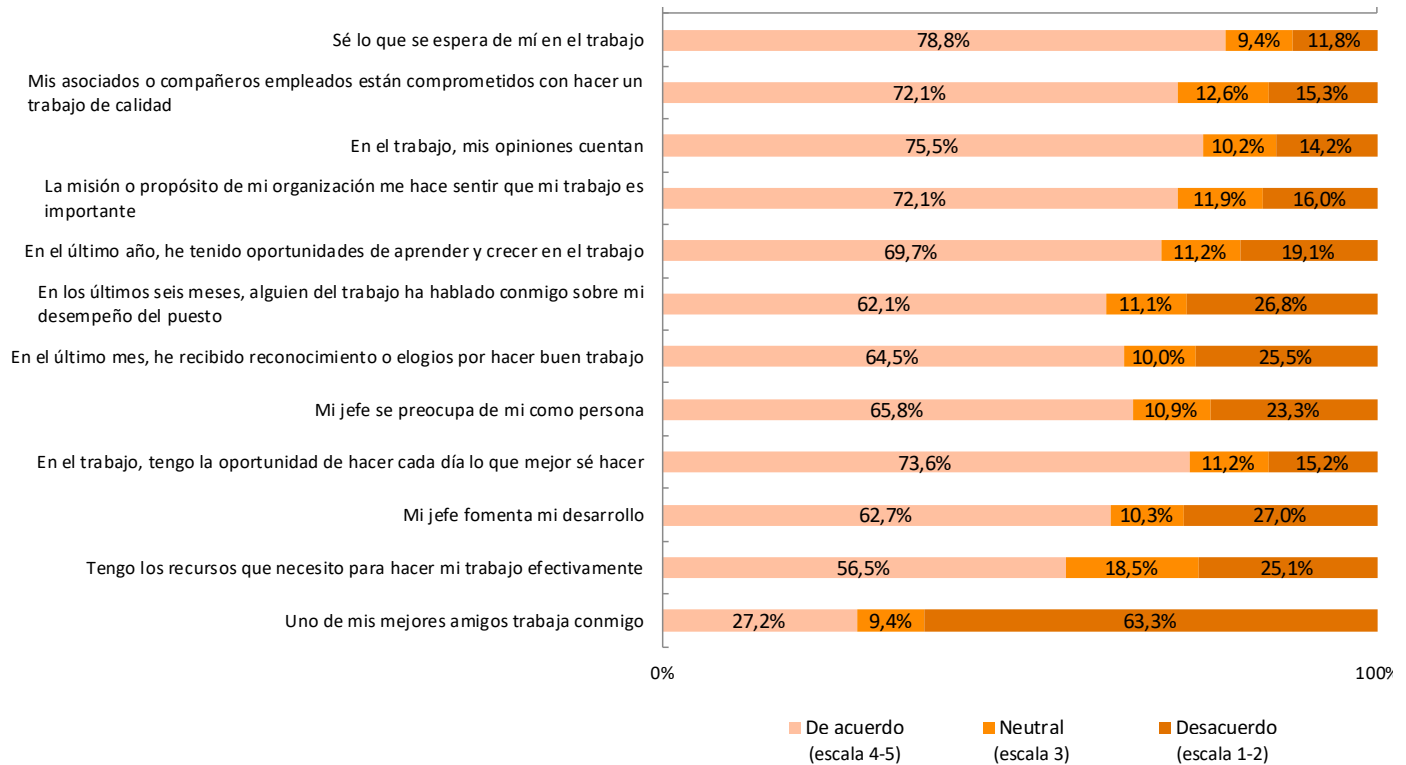
Se aprecia con claridad que el compromiso es mayor en agencias y consultoras con respecto al resto de organizaciones, con una excepción: las personas que trabajan en empresas que cotizan en bolsa son las que, con diferencia, más afirman que recientemente alguien de la empresa les ha hablado sobre su desempeño. Por otra parte, como era de esperar, el compromiso laboral presenta una correlación directa con el nivel jerárquico. Así, las personas al frente de los departamentos de comunicación se sienten más comprometidos que los/as jefes/as de equipo y estos a su vez más que los otros miembros del equipo y consultores/as.

La confianza en la organización para la cual se trabaja se considera uno de los aspectos clave para la excelencia en la comunicación, aparte del hecho de que influye positivamente en la satisfacción laboral. Para medir la confianza laboral de los/as profesionales de la comunicación en Latinoamérica se ha seguido el instrumento de medición elaborado por Hon y Grunig (1999). Los/as profesionales que trabajan en consultorías

y agencias son claramente quienes mayor confianza muestran hacia sus propias organizaciones en comparación con quienes trabajan en otro tipo de organización. Alrededor de dos tercios de las personas entrevistadas confían en las capacidades de sus organizaciones, en que cumplen lo que dicen, en que mantienen sus promesas y en que les tratan bien y justamente. En menor medida, consideran que la organización tiene en cuenta sus opiniones a la hora de tomar decisiones (61,5%) y, en esa misma línea, un 26,8% no cree que la organización tuviera en cuenta a los profesionales de la comunicación al llevar a cabo decisiones importantes. Esta última observación coincide con lo observado en sus homólogos/as europeos.

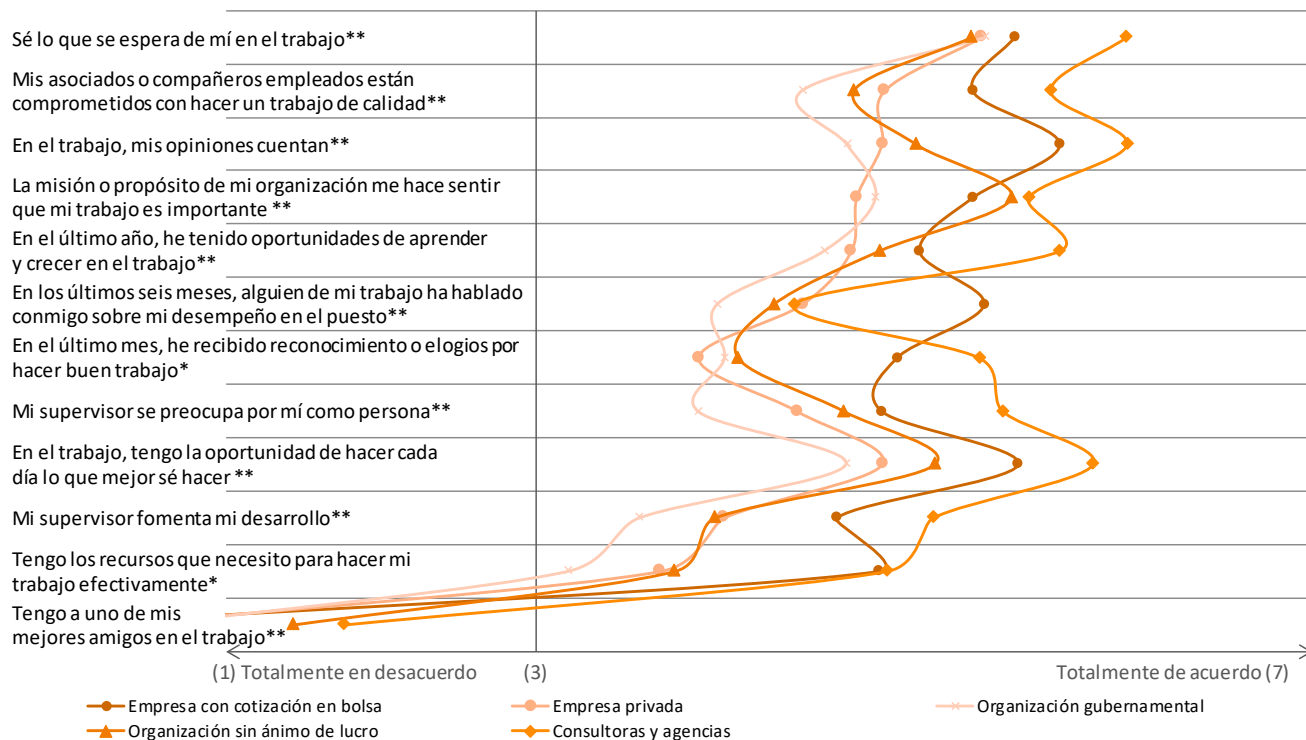
COMPROMISO LABORAL Y CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN

Compromiso laboral de los profesionales de la comunicación en Latinoamérica



COMPROMISO LABORAL Y CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN

Los profesionales que trabajan en consultorías y agencias son los más comprometidos, seguidos de quienes trabajan en empresas que cotizan en bolsa



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 1.165 profesionales de la comunicación. Q13: Por favor comparta con nosotros sus percepciones sobre su compromiso con su trabajo. Escala 1 (Nada de acuerdo) – 7 (De acuerdo en gran medida). Escala adaptada y ligeramente modificada de la de Bakker y Leiter (2010, p. 16). (Gallup Q12). *Diferencias significativas (ANOVA/Scheffe post-hoc, p ≤ 0,05). **Diferencias altamente significativas (ANOVA/Scheffe post-hoc, p ≤ 0,01).

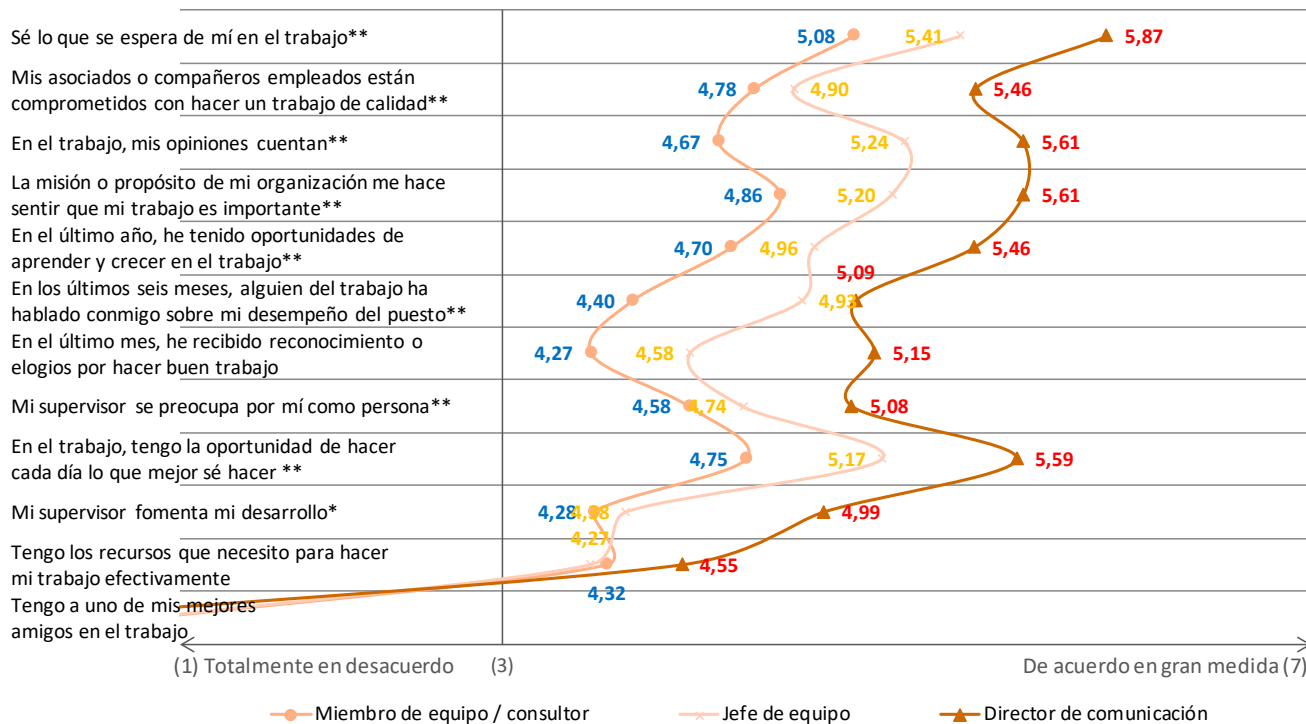
COMPROMISO LABORAL Y CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN

Compromiso laboral de los profesionales de la comunicación en Latinoamérica

| | Sé lo que se espera de mí en el trabajo** | Mis asociados o compañeros empleados están comprometidos con hacer un trabajo de calidad** | La misión o propósito de mi organización me hace sentir que mi trabajo es importante | En el último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo | En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer cada día lo que mejor sé hacer** | Uno de mis mejores amigos trabaja conmigo** | Compromiso laboral global (media general) |
|----------------------|---|--|--|--|---|---|---|
| Argentina | 5,64 | 5,22 | 5,41 | 5,54 | 5,43 | 2,86 | 4,95 |
| Brasil | 5,56 | 5,44 | 5,27 | 5,37 | 5,24 | 3,20 | 4,95 |
| Chile | 5,46 | 5,31 | 5,13 | 4,98 | 5,11 | 2,52 | 4,78 |
| Colombia | 5,42 | 4,94 | 5,41 | 5,18 | 5,42 | 2,59 | 4,69 |
| Costa Rica | 5,90 | 5,73 | 5,67 | 5,92 | 5,71 | 2,86 | 5,13 |
| Ecuador | 5,86 | 4,80 | 5,34 | 4,95 | 5,54 | 2,68 | 4,74 |
| México | 5,45 | 5,17 | 5,33 | 5,25 | 5,55 | 3,73 | 4,90 |
| Perú | 5,56 | 4,90 | 5,30 | 4,68 | 5,16 | 2,86 | 4,66 |
| República Dominicana | 5,84 | 5,28 | 5,16 | 5,14 | 5,40 | 2,98 | 4,80 |
| Uruguay | 4,98 | 4,75 | 4,82 | 4,83 | 4,64 | 2,82 | 4,59 |
| Venezuela | 6,11 | 5,68 | 5,94 | 5,67 | 6,10 | 3,54 | 5,26 |

COMPROMISO LABORAL Y CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN

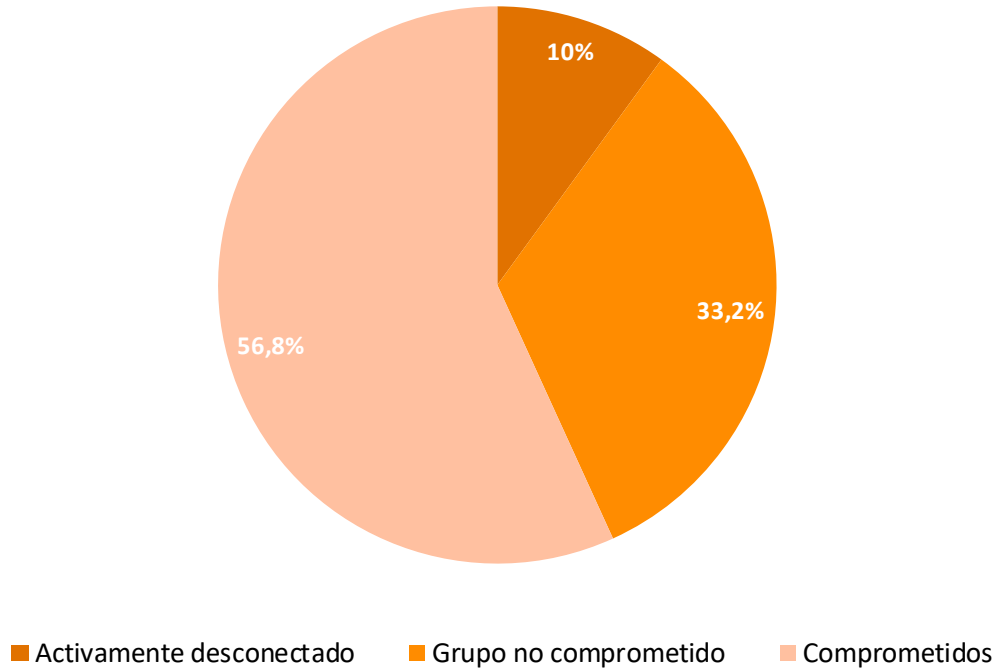
El compromiso presenta correlación significativa con la jerarquía: los cargos directivos están más comprometidos que los miembros de equipo



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 1.165 profesionales de la comunicación. Q13: Por favor comparta con nosotros sus percepciones sobre su compromiso con su trabajo. Escala 1 (Nada de acuerdo) – 7 (De acuerdo en gran medida). Escala adaptada y ligeramente modificada de la de Bakker y Leiter (2010, p. 16). (Gallup Q12). Valores medios. *Diferencias significativas (test chi-cuadrado, p ≤ 0,05). **Diferencias altamente significativas (test chi-cuadrado, p ≤ 0,01).

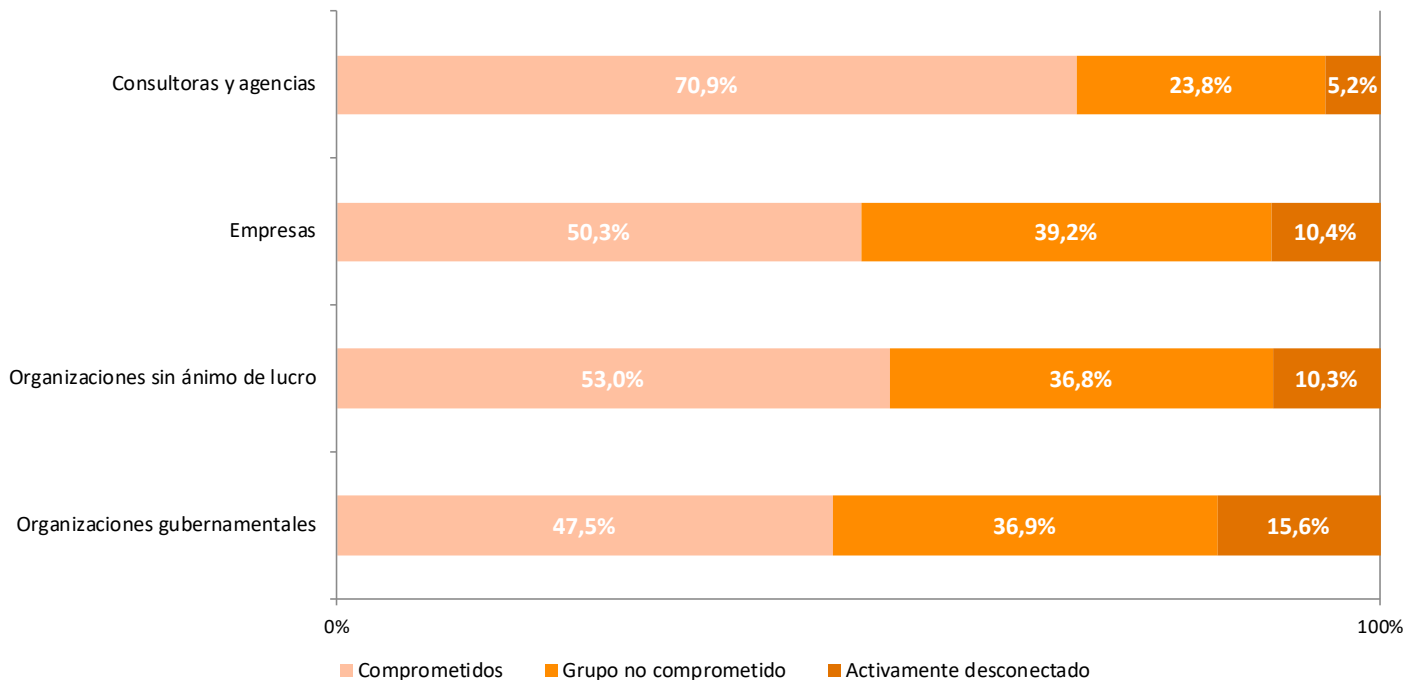
COMPROMISO LABORAL Y CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN

Cuatro de cada diez comunicadores no están comprometidos con su organización



COMPROMISO LABORAL Y CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN

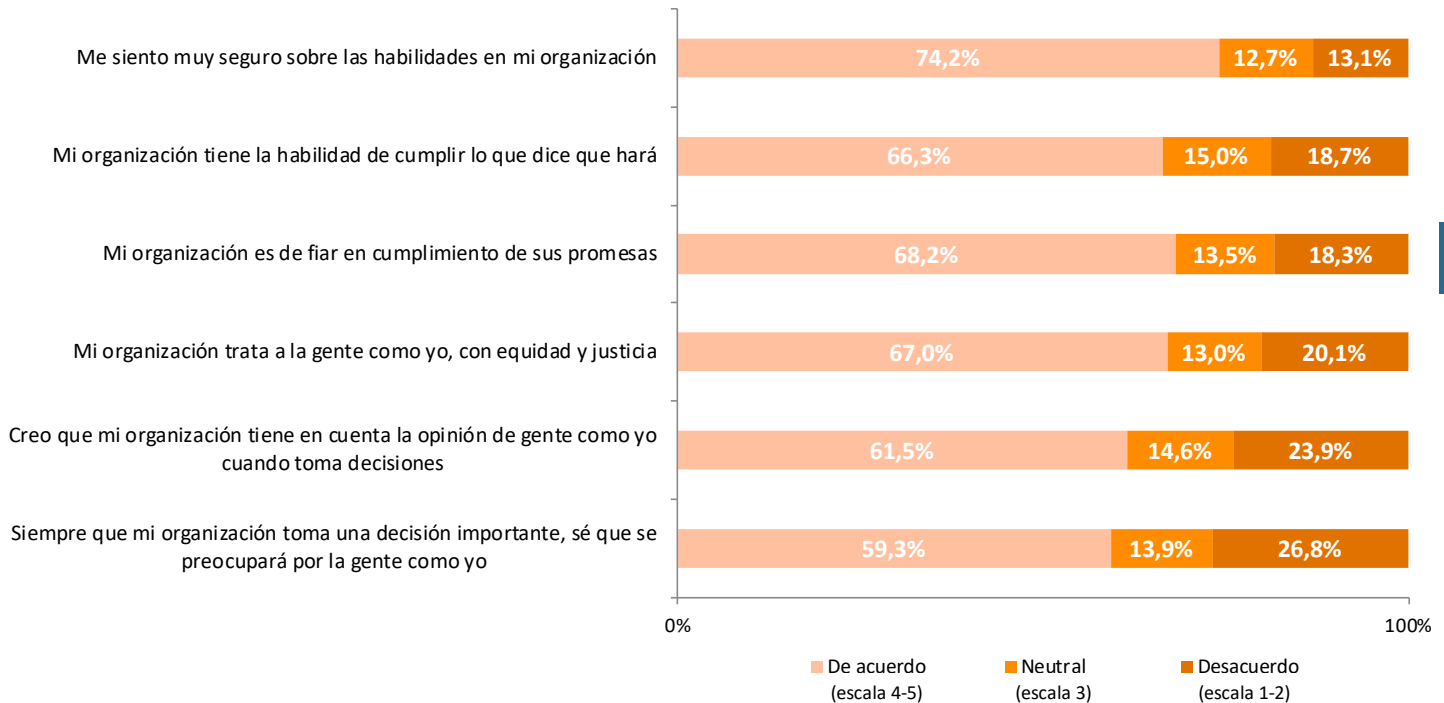
Las agencias se sitúan a la cabeza del compromiso laboral total de los profesionales de la comunicación



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 1.165 profesionales de la comunicación. Q13: Por favor comparta con nosotros sus percepciones sobre su compromiso con su trabajo. Se calculó la alfa de Cronbach para evaluar la consistencia interna de la subescala para afecto positivo, que consiste en 12 preguntas. La consistencia interna de la batería de ítems es satisfactoria, con la alfa de Cronbach para afecto positivo = 0,907. Comprometidos: media promedio > 5,00; no comprometidos: 2,92 < media promedio ≤ 5,00; activamente desconectados: media promedio ≤ 2,92. Diferencias altamente significativas (test chi-cuadrado, p ≤ 0,01, V de Cramér = 0,162).

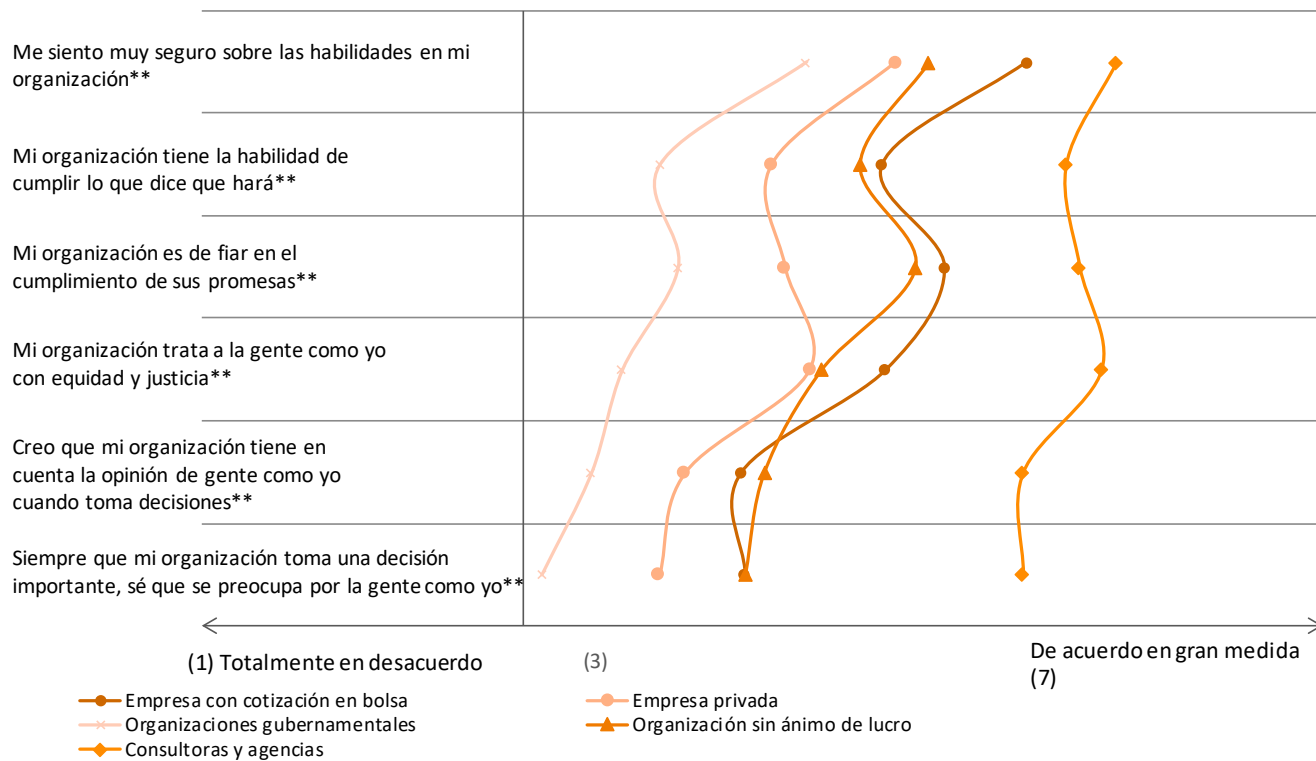
COMPROMISO LABORAL Y CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN

Confianza laboral: cómo confían los/as profesionales en sus organizaciones



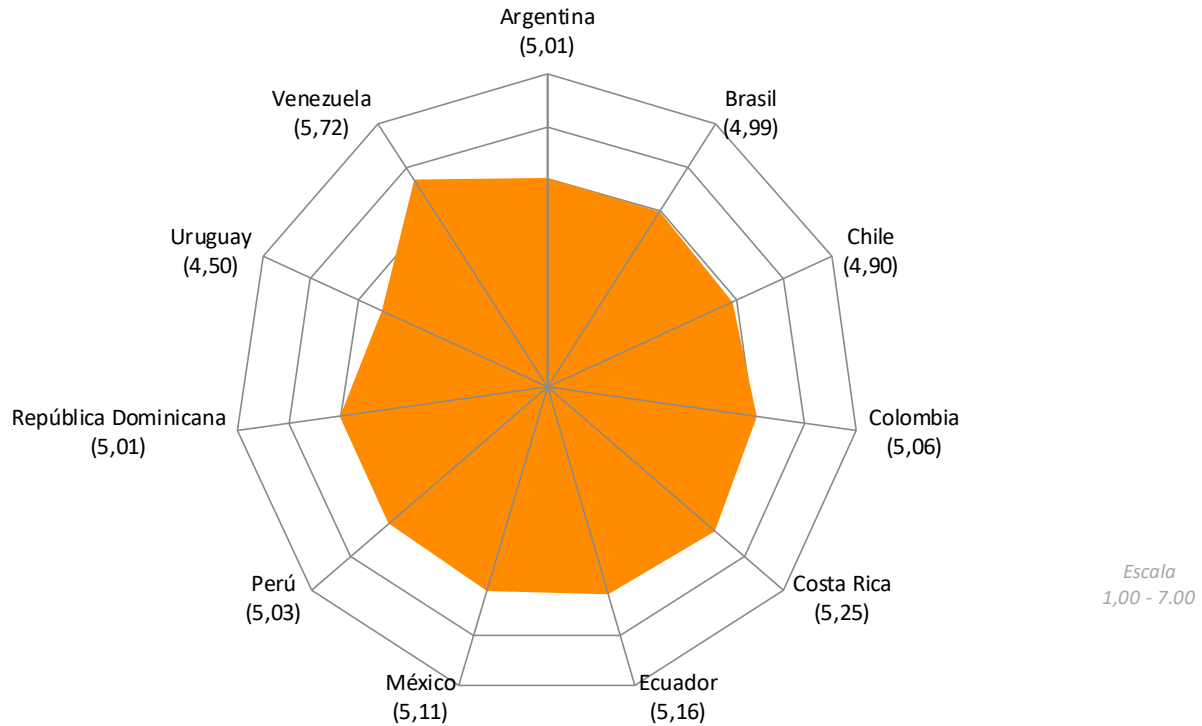
COMPROMISO LABORAL Y CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN

Los/as profesionales que trabajan en agencias de comunicación confían mucho más en sus organizaciones que quienes trabajan en otro tipo de compañías



COMPROMISO LABORAL Y CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN

Cómo los/as profesionales de la comunicación confían en sus propias organizaciones en los países de Latinoamérica



ESTRÉS LABORAL Y FACTORES DETERMINANTES

La excelencia en comunicación demanda hoy en día profesionales capaces de gestionar un contexto complejo y dinámico y de asesorar a los altos directivos y al resto de departamentos de una organización (Tench et al., 2017). Se espera que conozcan a fondo la cultura organizacional, la industria de la comunicación y su competencia, así como las necesidades e intereses de sus muchos stakeholders (Newlands, 2017). Por todo ello, se considera que es una profesión que genera ciertos niveles de estrés en su personal (Tkalac Vercic & Colic, 2016; Tkalac Vercic, Lalic & Vujicic, 2017) y, no en vano, año tras año aparece en los primeros puestos de las profesiones más estresantes (CareerCast, 2018).

El estrés laboral supone una amenaza al bienestar de quienes lo padecen y también al éxito de la organización y los propios profesionales buscan estrategias para sobrellevar estas situaciones (Gilstrap & Bernier, 2017). Esta edición del LCM ha encontrado que cuatro de cada diez profesionales del ámbito de la

comunicación (39,2%) en Latinoamérica afirman sentir tensión o estrés durante su jornada laboral. En esta misma línea, más de un cuarto de las personas encuestadas (26,4%) consideran no tener los recursos necesarios para hacer frente al estrés que experimenta a diario. A través de un análisis clúster se observa que hay dos grupos de profesionales, donde uno de cada cuatro (25,6%) sufre serios problemas de estrés y la mayoría (74,4%) no tiene o tiene problemas de estrés que puede sobrellevar. Estos datos son similares a los que arroja la edición europea (Zerfass et al., 2018). La mayor parte de profesionales con serios problemas de estrés (como, por ejemplo, sentirse estresado sin contar con medios para manejarlo) se encuentran en Uruguay, México y Costa Rica.

Los factores que producen más estrés laboral están relacionados con la excesiva carga de trabajo (47,8%), la necesidad de estar constantemente disponibles fuera del horario de trabajo a través de los dispositivos móviles (47,2%), y las largas jornadas

ESTRÉS LABORAL Y FACTORES DETERMINANTES

laborales (42,1%). El salario destaca como un aspecto muy importante de estrés específico para la región (38,7%), junto con la falta de oportunidades (40,8%) y la indefinición de las expectativas laborales (40,3%). Además, casi un cuarto de profesionales latinoamericanos (21,3%) señalan que la interferencia del trabajo en la vida personal y familiar les produce estrés.

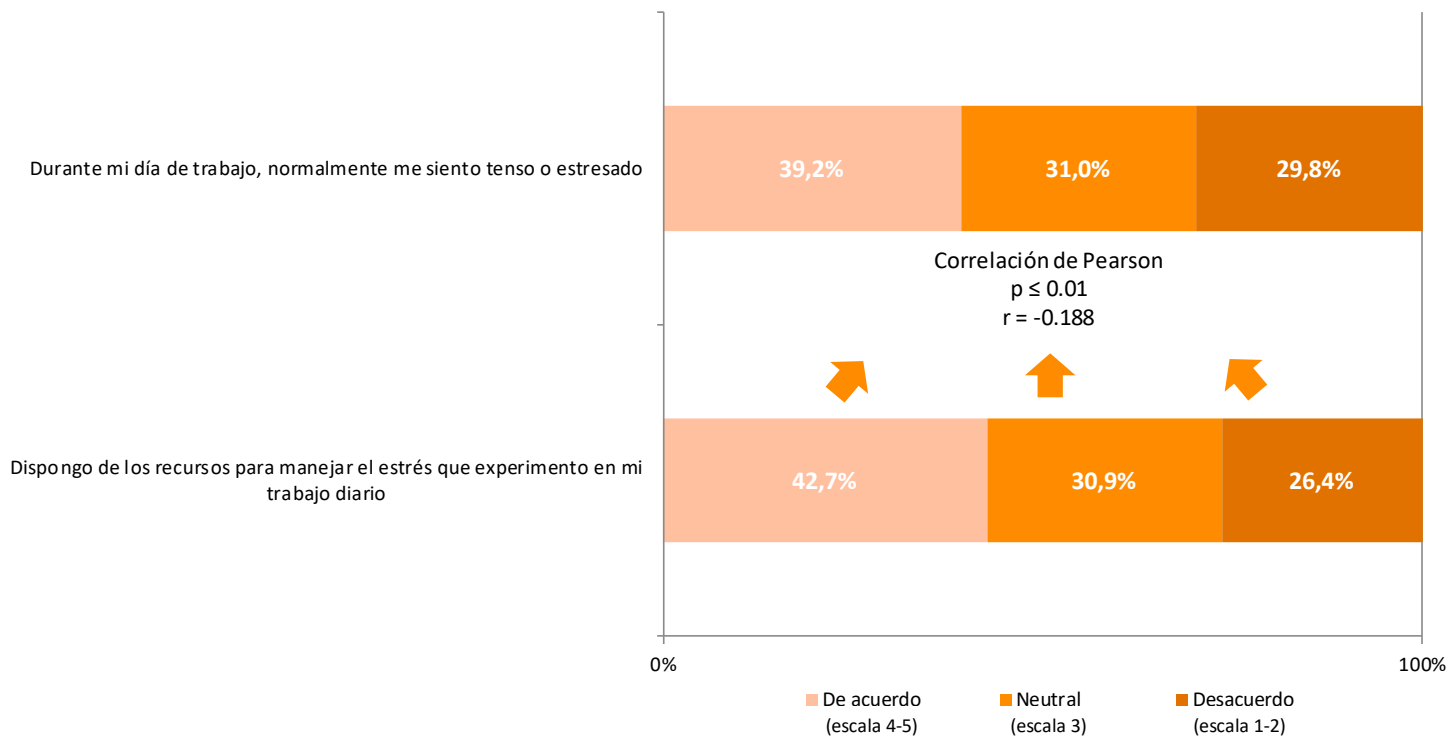
Los miembros de equipo o consultores/as son quienes menos estrés reportan en comparación con sus superiores, pero también son quienes afirman tener menos recursos para gestionar ese estrés. Los jefes de equipo o unidad, o mandos intermedios, son quienes más estrés señalan y son los/as directores/as de departamento quienes afirman tener más recursos para manejarlo.

La edad es un factor relevante, dado que quienes cuentan con mayor edad, con 60 años o más, son quienes presentan mayores problemas con el estrés seguidos muy de cerca de quienes

se sitúan entre 30 y 39 años. Asimismo se observan diferencias por género. Las mujeres profesionales presentan mayores niveles de estrés que sus compañeros varones. No es de extrañar, puesto que la dificultad de equilibrar la vida personal y familiar con la laboral es una fuente de estrés (Jiang, Luo & Kulemenka, 2016) y el conflicto trabajo-vida personal afecta fundamentalmente a las mujeres estableciendo aspectos muy marcados de género en una profesión altamente feminizada (Moreno, Fuentes & Khalil, 2018). Se hace necesario incidir en la separación de las actividades de ámbito personal y laboral para reducir el estrés de las personas que se dedican a la comunicación.

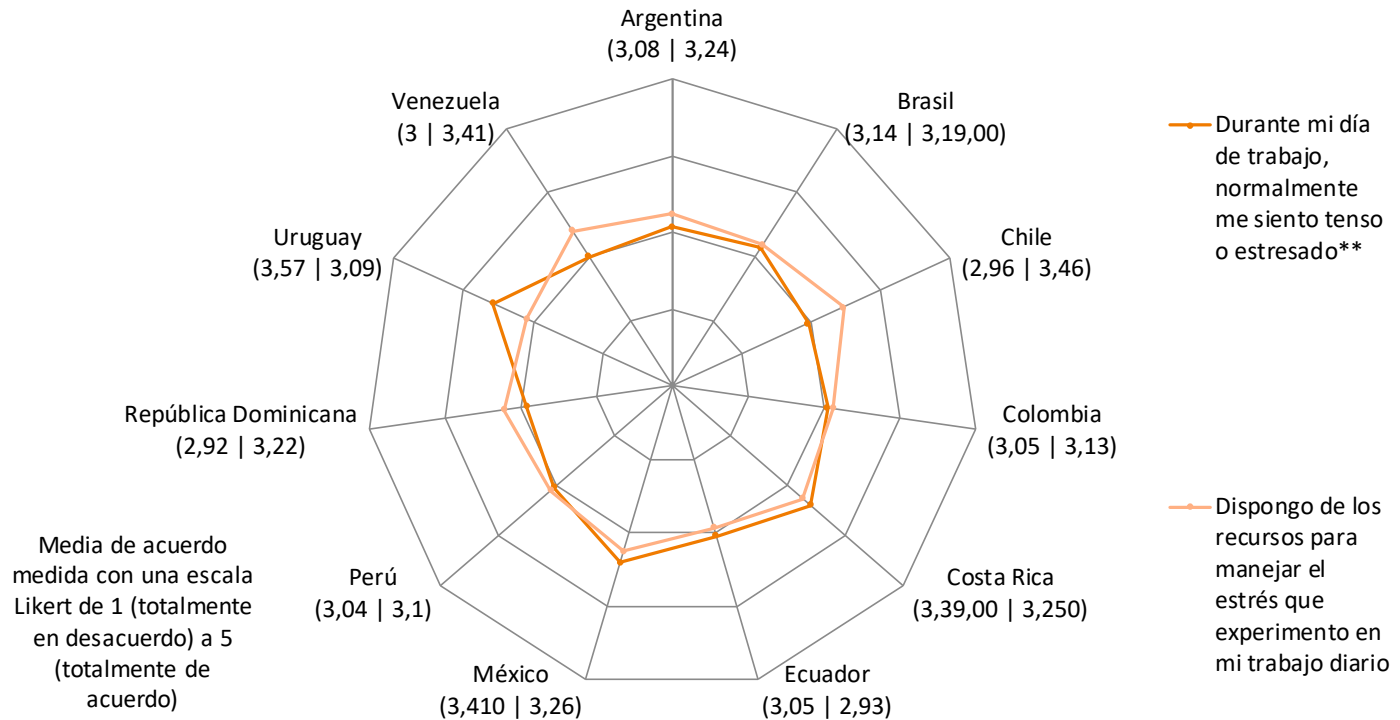
ESTRÉS LABORAL Y FACTORES DETERMINANTES

Estrés laboral: cuatro de cada diez profesionales de la comunicación en Latinoamérica se sienten estresados y una cuarta parte carece de recursos para afrontar esta situación



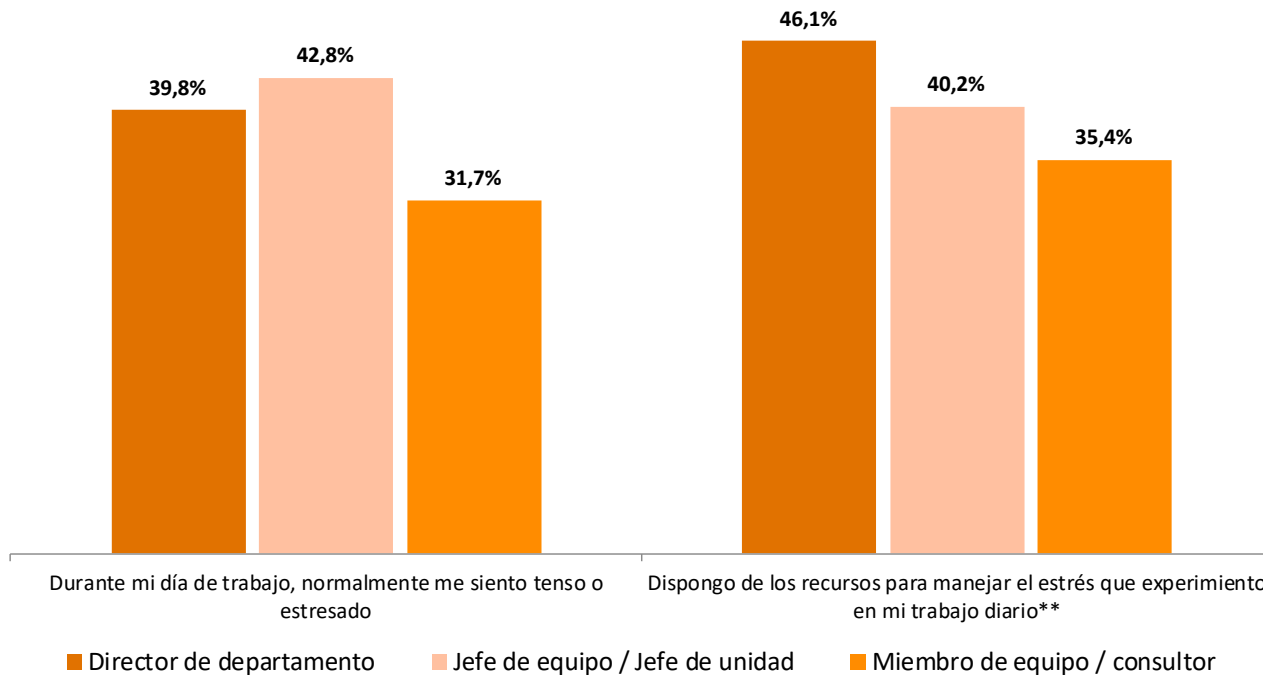
ESTRÉS LABORAL Y FACTORES DETERMINANTES

Diferentes niveles de estrés y habilidades para manejarlo en Latinoamérica



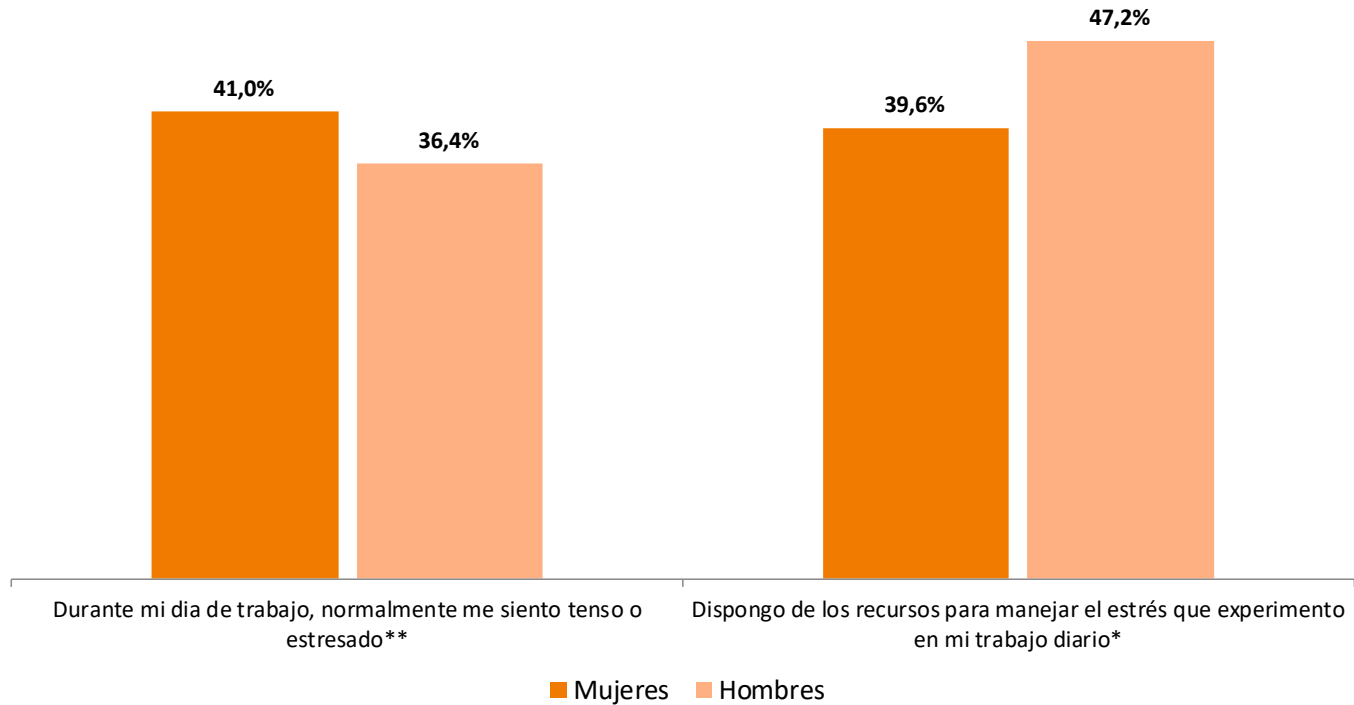
ESTRÉS LABORAL Y FACTORES DETERMINANTES

Los/as directores/as de segundo nivel se enfrentan a un mayor estrés y tienen menos recursos para gestionarlo; los/as empleados/as sin cargos presentan menos estrés; los/as altos directivos están mejor equipados para gestionar el estrés



ESTRÉS LABORAL Y FACTORES DETERMINANTES

Género y estrés laboral en las comunicaciones: las mujeres profesionales muestran más estrés en su trabajo diario y menos recursos para gestionarlo



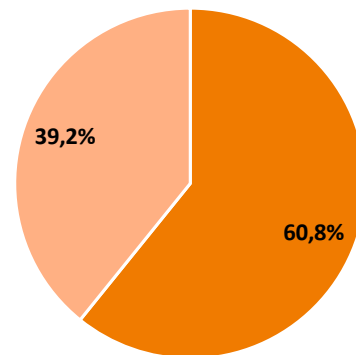
www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 1.165 profesionales de la comunicación. Q17: ¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones? Escala 1 (fuertemente en desacuerdo) – 5 (fuertemente de acuerdo). Escala e ítems derivados de la Encuesta sobre el lugar de trabajo de la American Psychological Association y Harris Interactive (2012, p. 16). *Diferencias significativas (test chi-cuadrado, $p \leq 0,05$).

**Diferencias altamente significativas (test chi-cuadrado, $p \leq 0,01$).

ESTRÉS LABORAL Y FACTORES DETERMINANTES

Una cuarta parte de profesionales tiene serios problemas de estrés

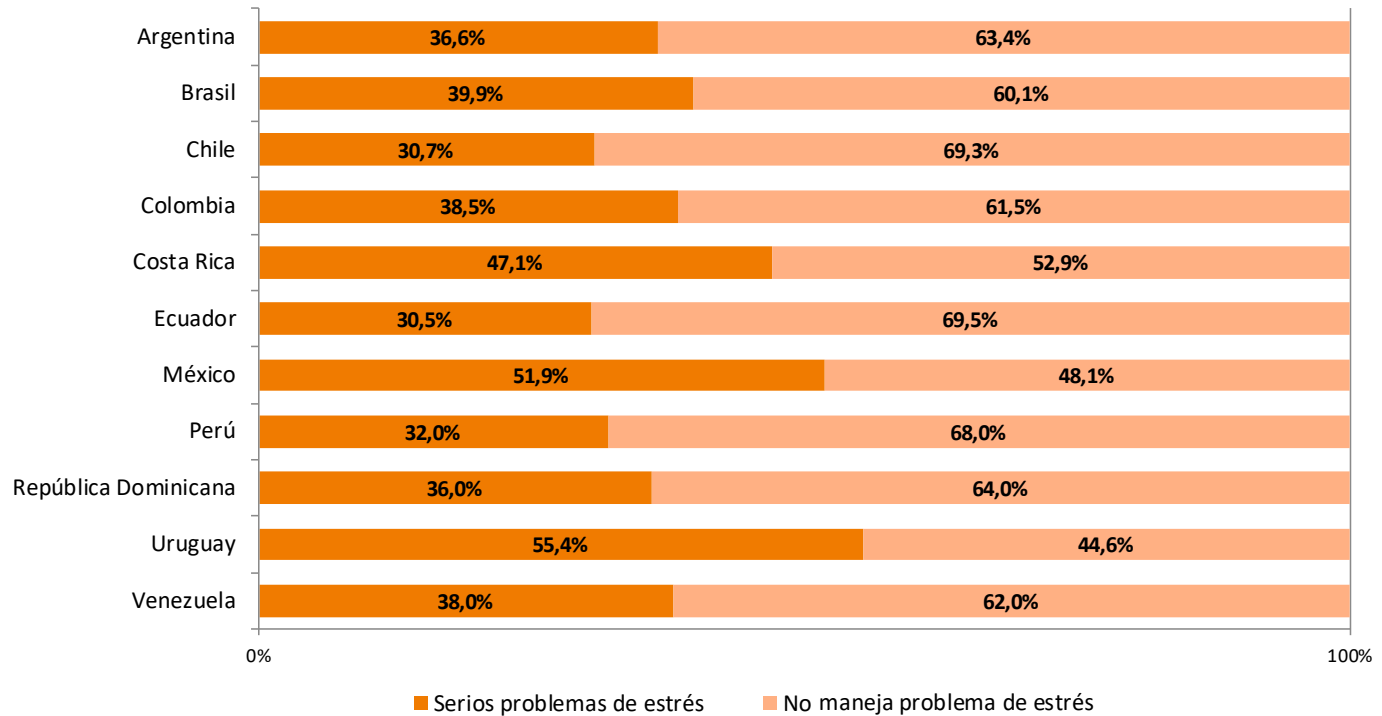
- No maneja ningún problema de estrés
- Serios problemas de estrés



| Análisis Clúster | | Dispongo de los recursos para manejar el estrés que experimento en mi trabajo diario | | | | | Total |
|--|-------------------------------|--|------------|------------|------------|----------------------------|--------------|
| | | Fuertemente en desacuerdo (1) | (2) | (3) | (4) | Fuertemente de acuerdo (5) | |
| Durante mi día de trabajo, normalmente me siento tenso o estresado | Fuertemente en desacuerdo (1) | 15 | 14 | 18 | 28 | 44 | 119 |
| | (2) | 13 | 45 | 48 | 80 | 42 | 228 |
| | (3) | 22 | 57 | 160 | 77 | 45 | 361 |
| | (4) | 18 | 51 | 86 | 114 | 22 | 291 |
| | Fuertemente de acuerdo (5) | 34 | 39 | 48 | 33 | 12 | 166 |
| | Total | 102 | 206 | 360 | 332 | 165 | 1.165 |

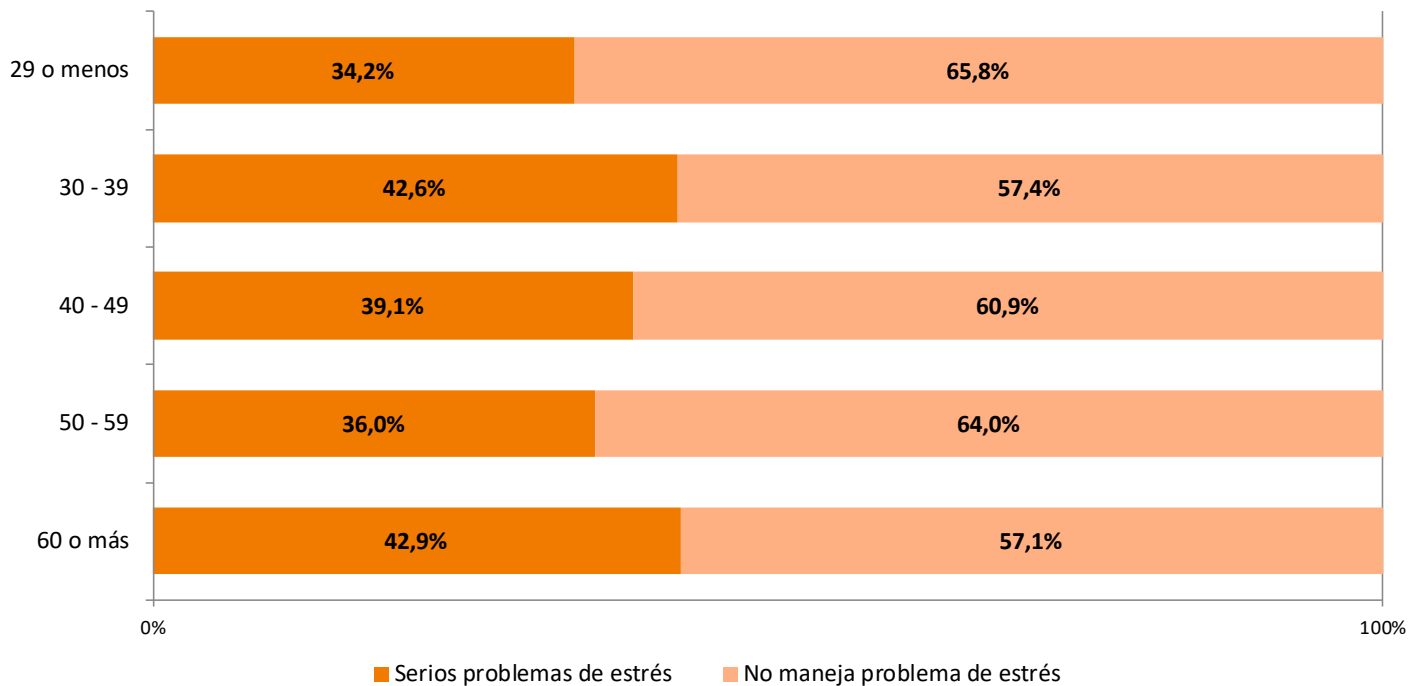
ESTRÉS LABORAL Y FACTORES DETERMINANTES

Clúster de estrés laboral en Latinoamérica: Uruguay, México y Costa Rica son los países con un mayor número de profesionales con serios problemas de estrés



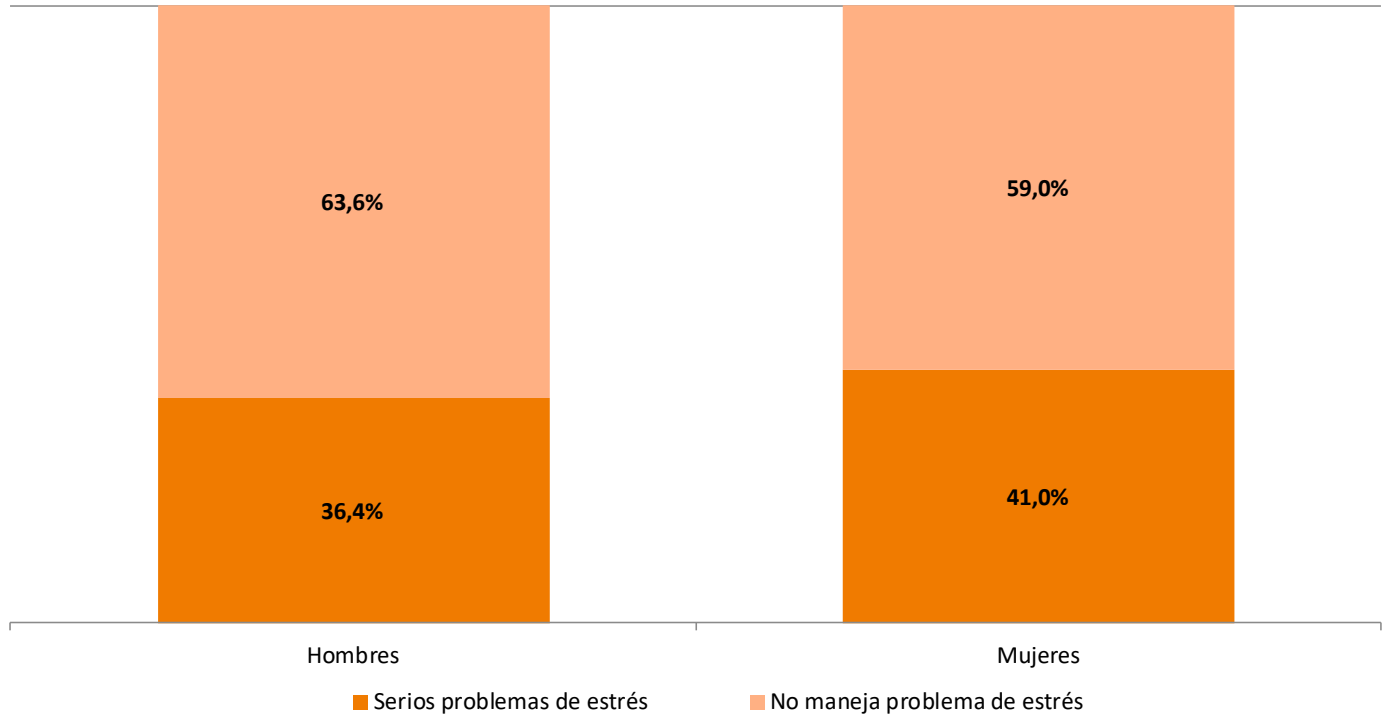
ESTRÉS LABORAL Y FACTORES DETERMINANTES

Los profesionales de la comunicación mayores de 60 años y entre 30-39 años son quienes mayores problemas serios de estrés presentan en comparación con el resto



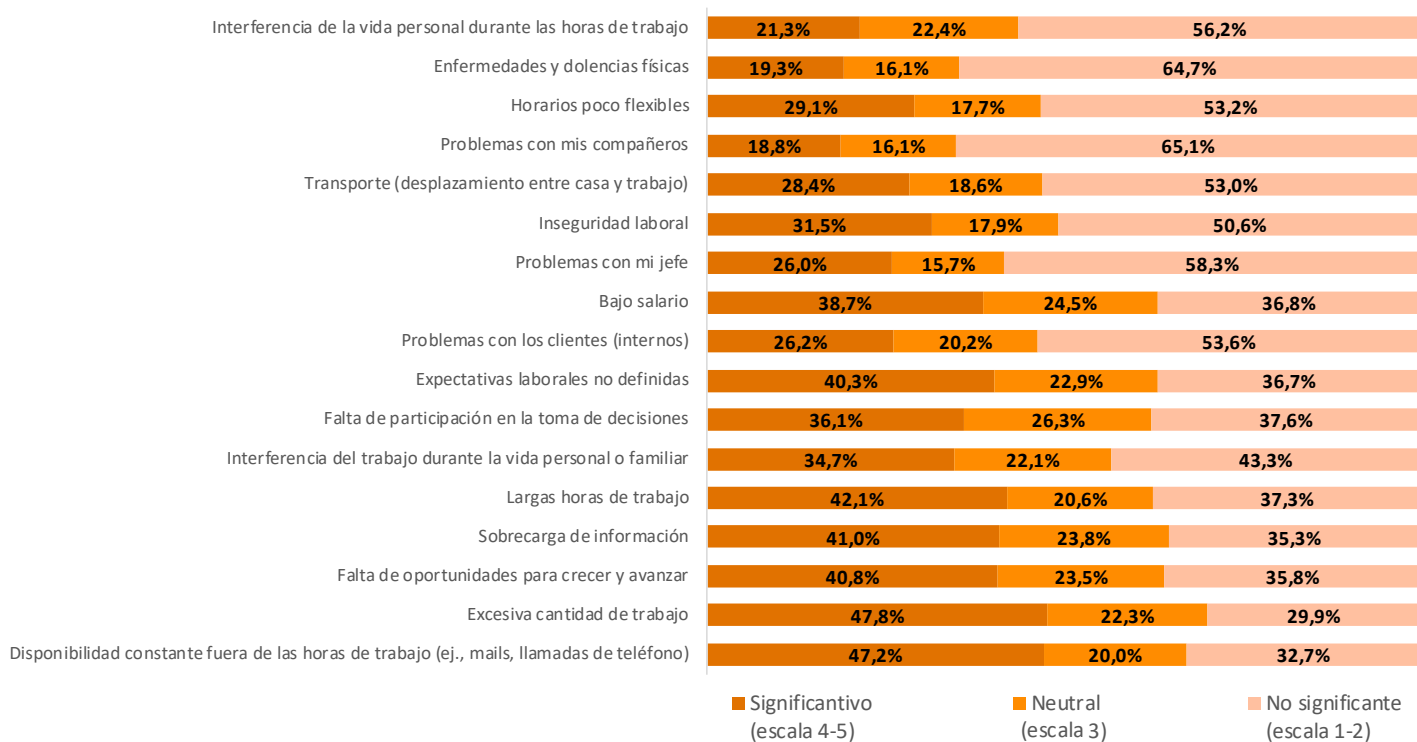
ESTRÉS LABORAL Y FACTORES DETERMINANTES

Más mujeres que hombres profesionales de la comunicación se enfrentan a serios problemas de estrés



ESTRÉS LABORAL Y FACTORES DETERMINANTES

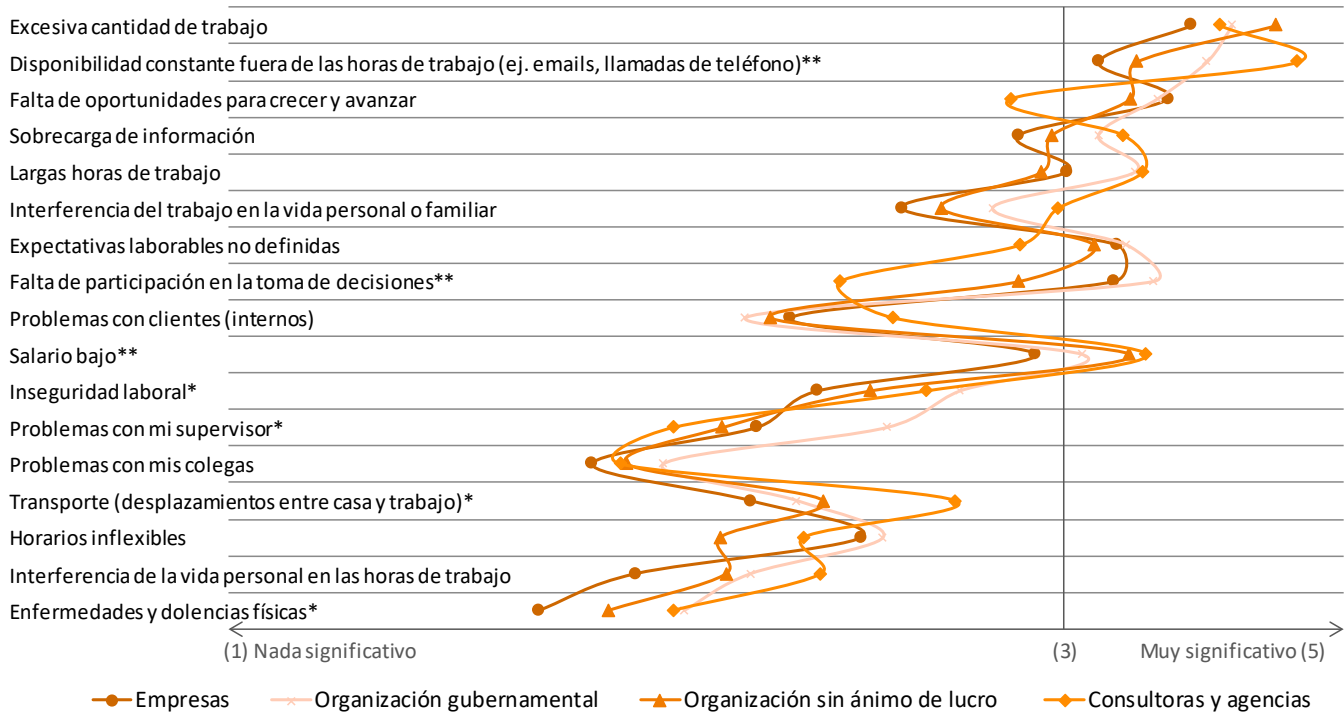
La excesiva carga de trabajo y la disponibilidad constante son los principales propulsores para el estrés laboral en el trabajo



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 1.165 profesionales de la comunicación. Q18: Debajo tiene una lista de factores que la gente considera que impactan en sus niveles de estrés en el trabajo. Por favor, indique qué importancia tiene cada uno en su nivel de estrés en el trabajo. Escala 1 (nada significativo) – 5 (muy significativo). Escala e ítems derivados de la Encuesta sobre el lugar de trabajo de la American Psychological Association y Harris Interactive (2012, p. 16) (un ítem eliminado y dos añadidos).

ESTRÉS LABORAL Y FACTORES DETERMINANTES

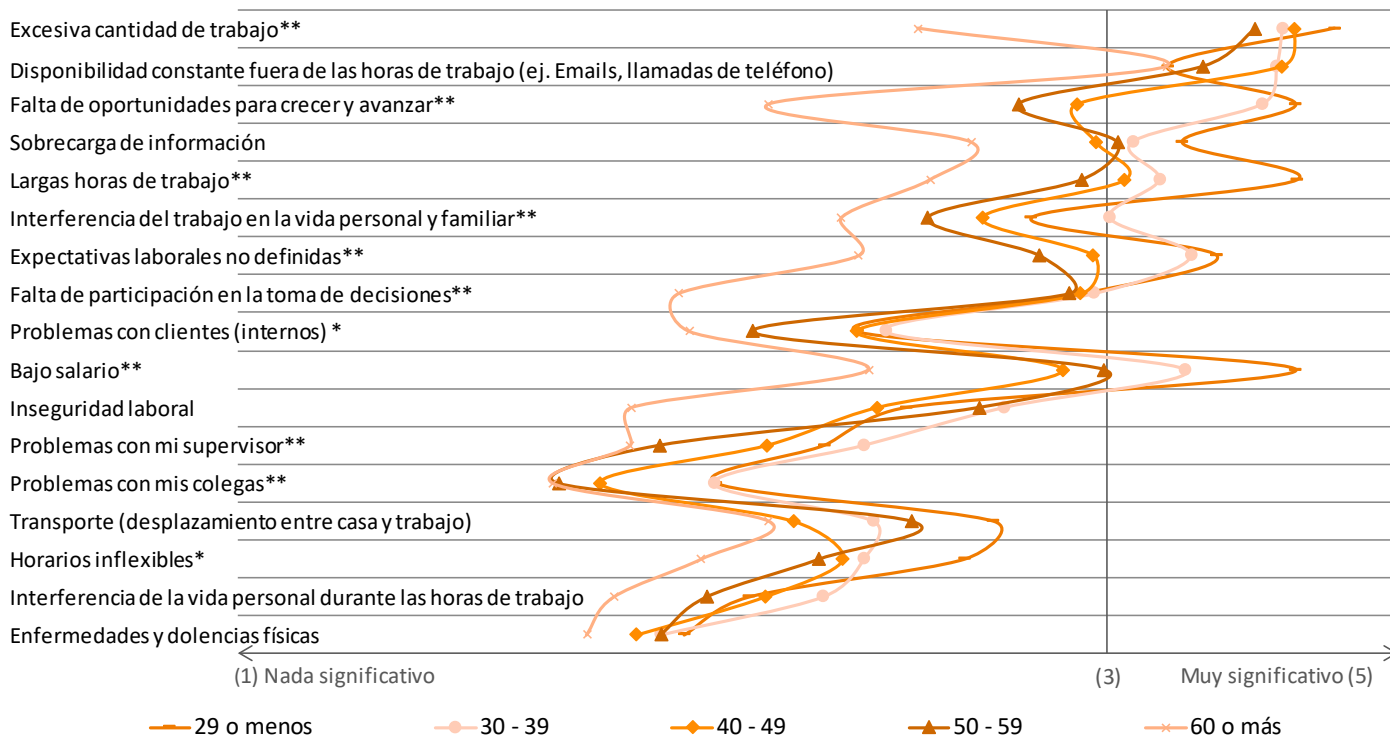
Factores de estrés para profesionales de la comunicación en diferentes tipos de organizaciones



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 988 profesionales de la comunicación. Q18: Debajo tiene una lista de factores que la gente considera que impactan en sus niveles de estrés en el trabajo. Por favor, indique qué importancia tiene cada uno en su nivel de estrés en el trabajo. Escala 1 (nada significativo) – 5 (muy significativo). Escala e ítems derivados de la Encuesta sobre el lugar de trabajo de la American Psychological Association y Harris Interactive (2012, p. 16) (un ítem eliminado y dos añadidos). *Diferencias significativas (ANOVA/Scheffe post-hoc, $p \leq 0,05$). **Diferencias altamente significativas (ANOVA/Scheffe post-hoc, $p \leq 0,01$).

ESTRÉS LABORAL Y FACTORES DETERMINANTES

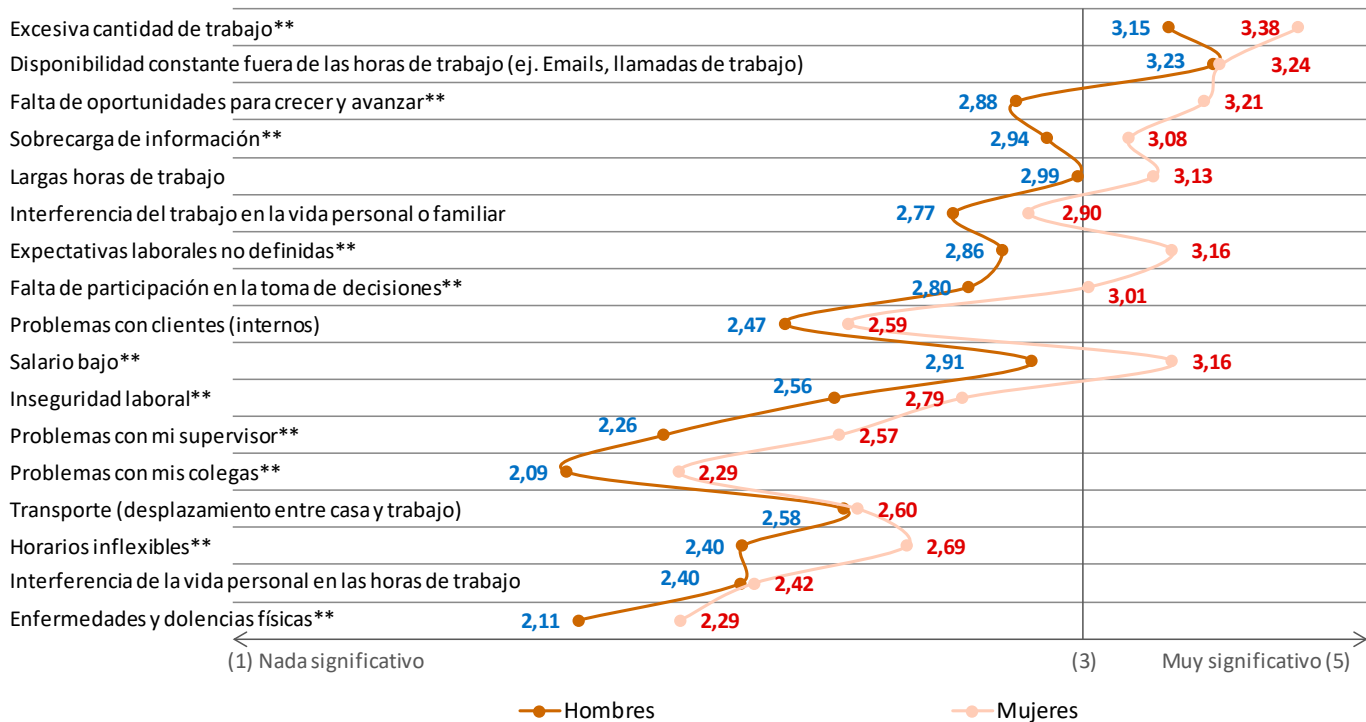
La excesiva carga de trabajo y la disponibilidad constante son los principales propulsores para el estrés laboral en el trabajo



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 1.165 profesionales de la comunicación. Q18: Debajo tiene una lista de factores que la gente considera que impactan en sus niveles de estrés en el trabajo. Por favor, indique qué importancia tiene cada uno en su nivel de estrés en el trabajo. Escala 1 (nada significativo) – 5 (muy significativo). Escala e ítems derivados de la Encuesta sobre el lugar de trabajo de la American Psychological Association y Harris Interactive (2012, p. 16) (un ítem eliminado y dos añadidos).

ESTRÉS LABORAL Y FACTORES DETERMINANTES

Valoración de factores de estrés de acuerdo con los profesionales de la comunicación: hombres y mujeres



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 988 profesionales de la comunicación. Q18: Debajo tiene una lista de factores que la gente considera que impactan en sus niveles de estrés en el trabajo. Por favor, indique qué importancia tiene cada uno en su nivel de estrés en el trabajo. Escala 1 (nada significativo) – 5 (muy significativo). Escala e ítems derivados de la Encuesta sobre el lugar de trabajo de la American Psychological Association y Harris Interactive (2012, p. 16) (un ítem eliminado y dos añadidos).

**Diferencias altamente significativas (T-test de muestras independientes, p ≤ 0,01).

SATISFACCIÓN LABORAL Y PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO

Uno de los indicadores clave para describir las relaciones entre las organizaciones y sus empleados junto al nivel de compromiso y la confianza, entre otros, es la satisfacción laboral y por esta se entiende el grado en el que los trabajadores están satisfechos con la relación que mantienen con su organización (Kang & Sung, 2017). Pese a la importancia que el tema debería suscitar, sorprende la escasa atención que ha recibido su estudio, destacando trabajos sobre el conflicto ético y la satisfacción con el trabajo con el foco en Estados Unidos (Kang, 2010) y las ediciones anteriores de la serie Global Communication Monitor (Lwin & Zerfass, 2016; Macnamara et al., 2015, 2017; Moreno et al., 2015; Zerfass et al., 2010, 2014, 2018).

La presente edición del LCM aporta más información al respecto explorando la satisfacción laboral de los profesionales de la comunicación en Latinoamérica. La satisfacción general con el trabajo en nuestro ámbito es bastante alta, ya que tres cuartos

de las personas encuestadas afirman sentirse felices en su trabajo. Al comparar entre países, se observa que el rango de satisfacción va desde el 4,75 de Uruguay hasta el 5,47 de México, con la máxima puntuación.

El instrumento de medición, utilizado en encuestas previas de la serie Monitor, evalúa en detalle las dimensiones y los motivos que llevan a la satisfacción laboral. Entre aquellos mejor evaluados destacan realizar tareas interesantes y variadas (tal y como afirman un 75,3% de profesionales), seguido por sentirse valorados por sus superiores y sus clientes (73,7%), el alto estatus del trabajo (64,1%) y, sorprendentemente, la posibilidad de conciliar trabajo y vida personal de manera adecuada (61,4%). Este resultado contrasta con estudios previos que presentan la función de comunicación como una profesión de alto estrés y con dificultades de conciliación (CareerCast.com Report, 2017; Shen & Jian, 2013; Moreno, Fuentes & Khalil, 2018).

SATISFACCIÓN LABORAL Y PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO

A pesar de que las dimensiones socio-económicas de la satisfacción laboral (salario, estabilidad y estatus) tienen también una alta puntuación, un análisis con modelos de regresión revela que los principales predictores de la satisfacción laboral son las tareas interesantes y variadas y tener grandes oportunidades de progresar.

El perfil de profesionales con mayor satisfacción laboral son los varones –las mujeres valoran todas las dimensiones por debajo que los hombres–, que tienen puestos directivos y trabajan en consultoría, relación con los medios o estrategia de coordinación.

Ante la pregunta sobre los planes para desarrollar su carrera profesional, casi un tercio desea cambiar de organización y un 7,7% quiere abandonar el ámbito de la comunicación. Existe una fuerte correlación entre satisfacción laboral y predisposición a abandonar la práctica de la comunicación. Los profesio-

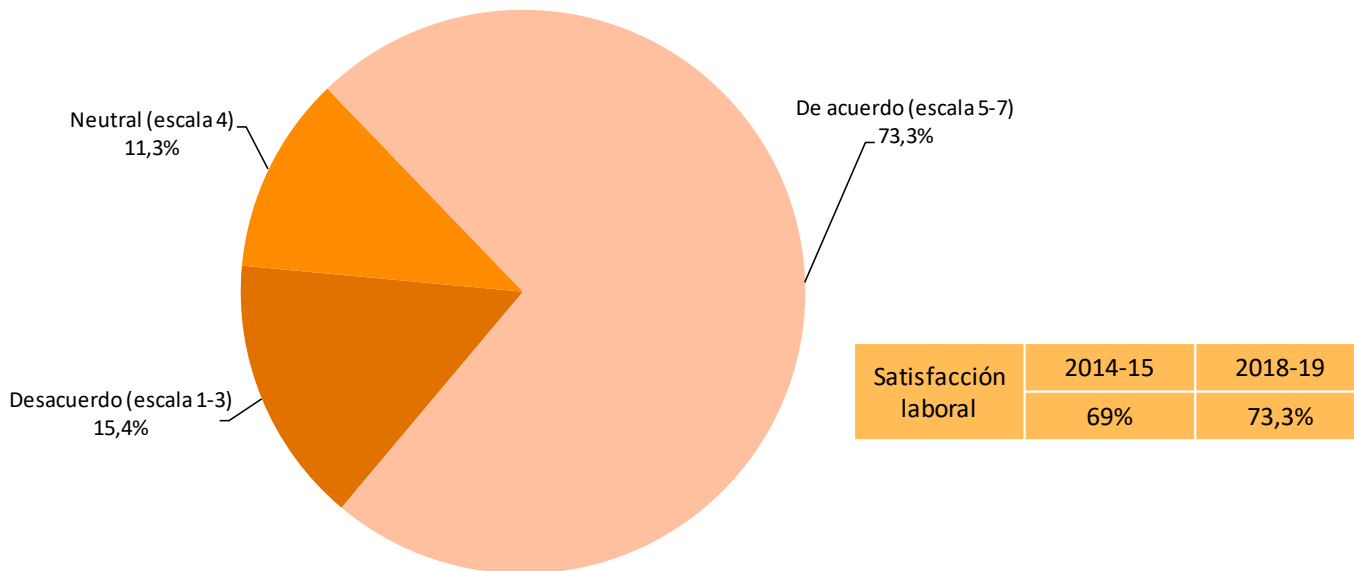
nales que quieren dejar la comunicación y cambiar de organización son los que muestran una satisfacción laboral más baja, con una puntuación de 3 sobre 7, mientras que los que quieren permanecer en su posición actual puntúan 5,8.

En general, los resultados muestran que los comunicadores latinoamericanos están más satisfechos con su trabajo que hace cinco años (73,3% frente a 69%) con un crecimiento en la apreciación de todos los factores en general.

SATISFACCIÓN LABORAL Y PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO

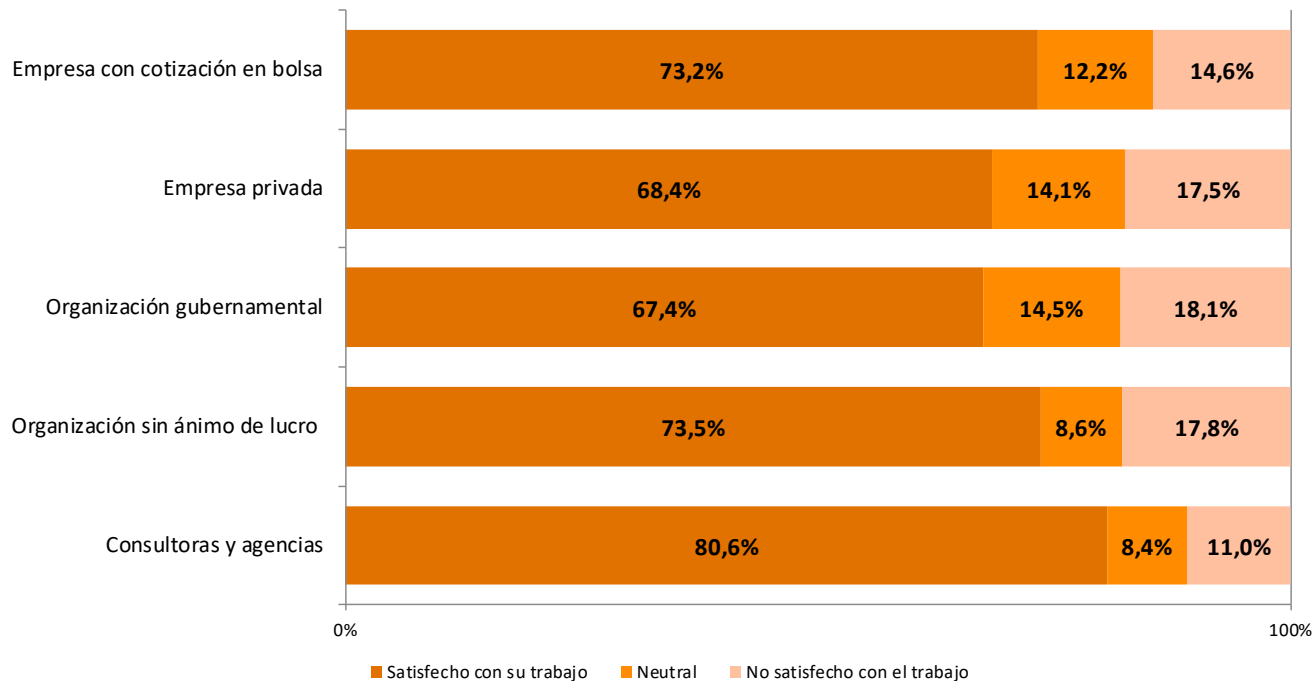
Tres cuartas partes de los profesionales de la comunicación en Latinoamérica están satisfechos con su trabajo. La satisfacción ha aumentado con respecto a 2015

En general, estoy satisfecho con mi trabajo



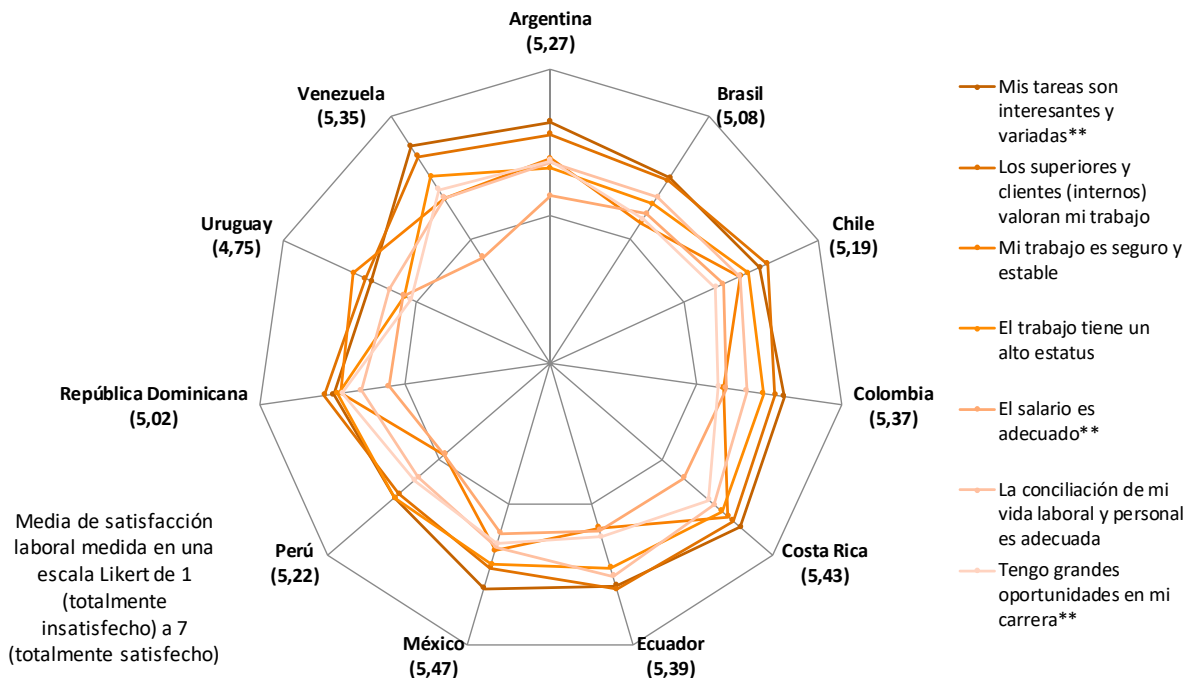
SATISFACCIÓN LABORAL Y PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO

Los profesionales que trabajan en consultoras y agencias están más satisfechos, mientras que la mayoría de colegas en organizaciones gubernamentales se encuentran insatisfechos



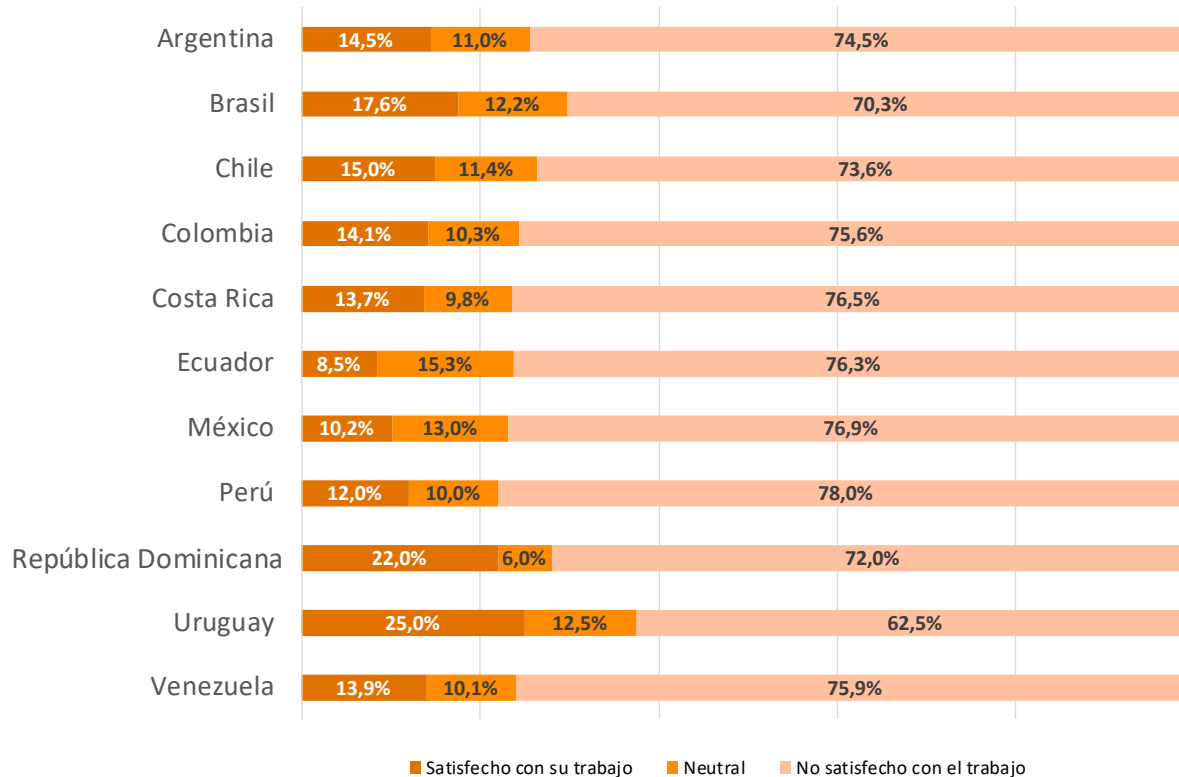
SATISFACCIÓN LABORAL Y PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO

La satisfacción laboral de profesionales de la comunicación en Latinoamérica



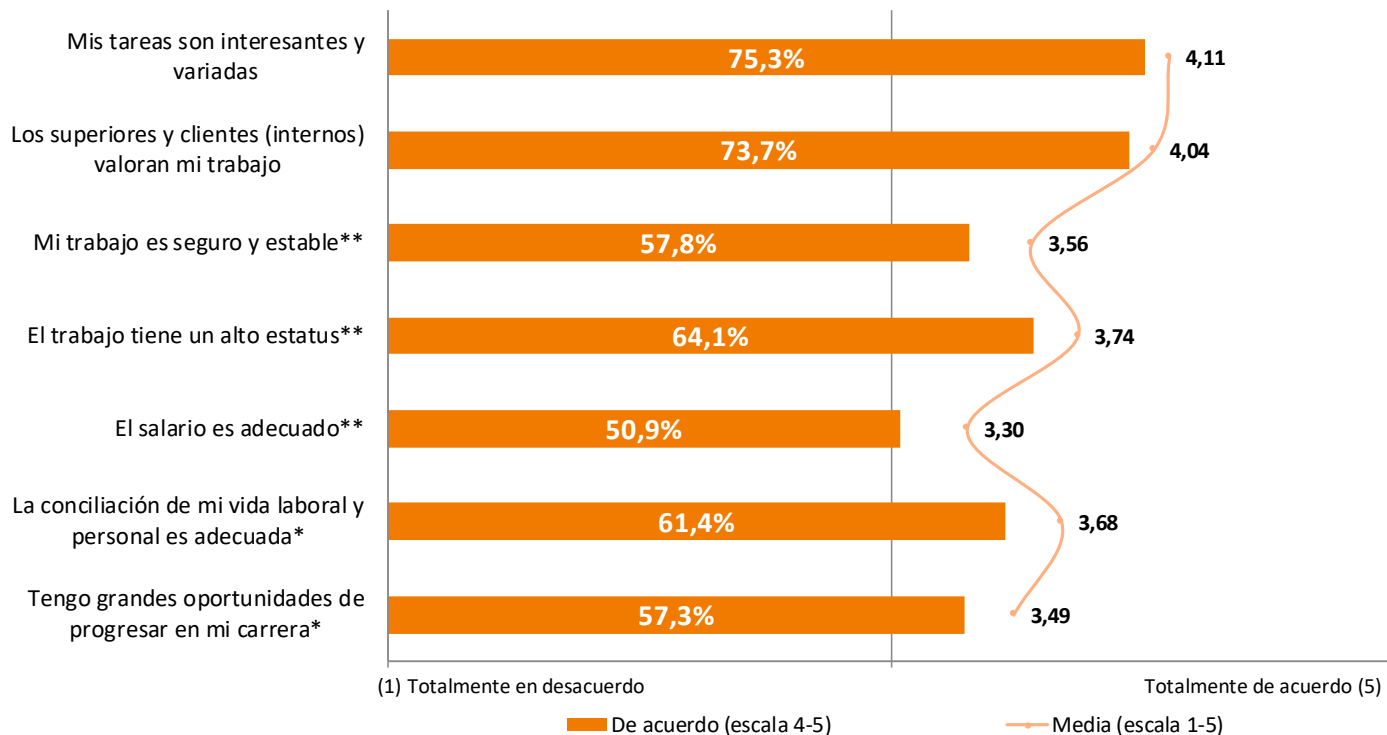
SATISFACCIÓN LABORAL Y PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO

Satisfacción laboral en distintos países latinoamericanos



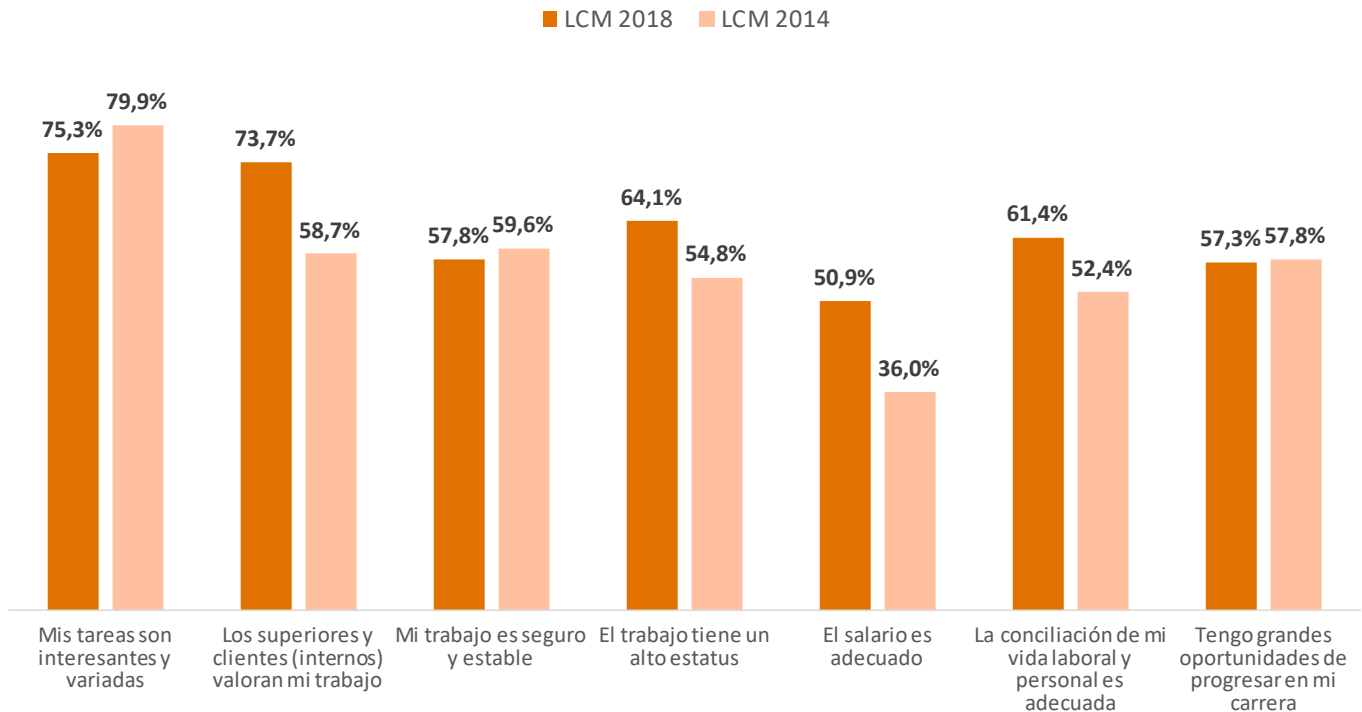
SATISFACCIÓN LABORAL Y PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO

Dimensiones de la satisfacción laboral: los comunicadores disfrutan con los trabajos interesantes, pero cuestionan el salario, las oportunidades de carrera y la estabilidad



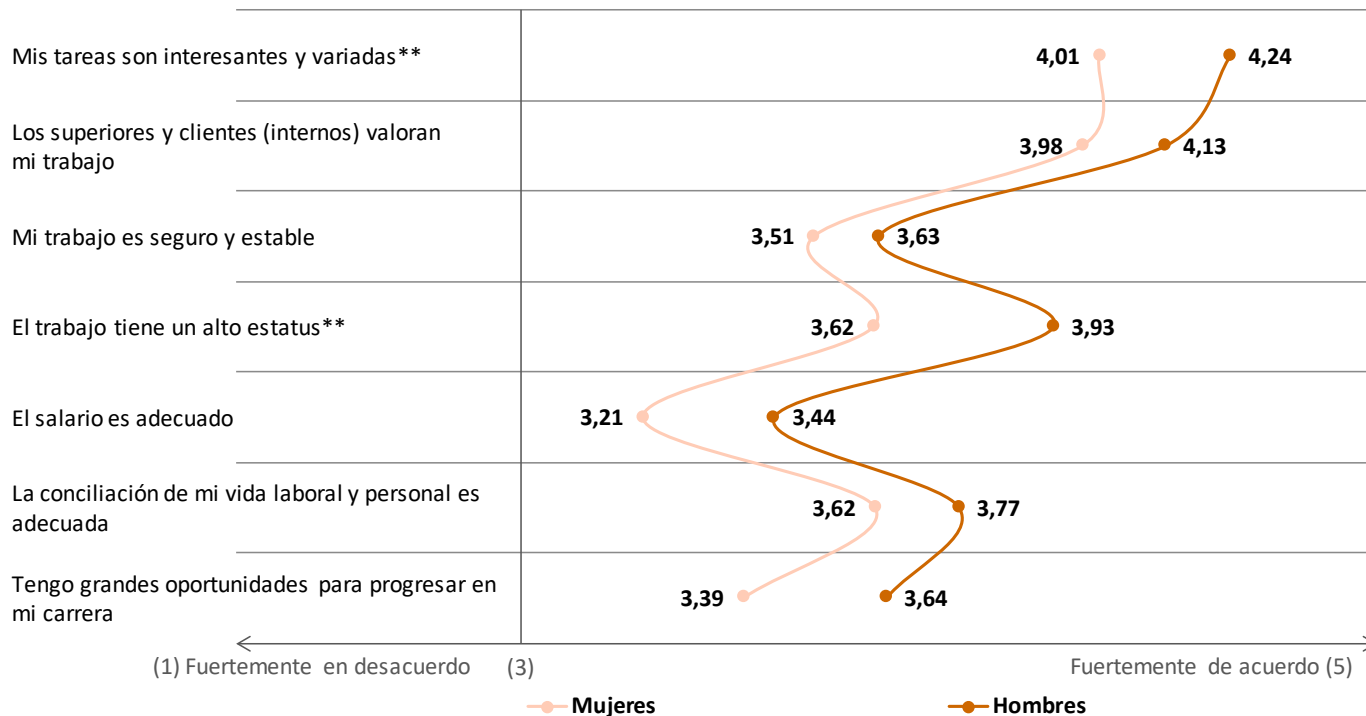
SATISFACCIÓN LABORAL Y PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO

Análisis comparado de la satisfacción laboral en 2014 y 2018



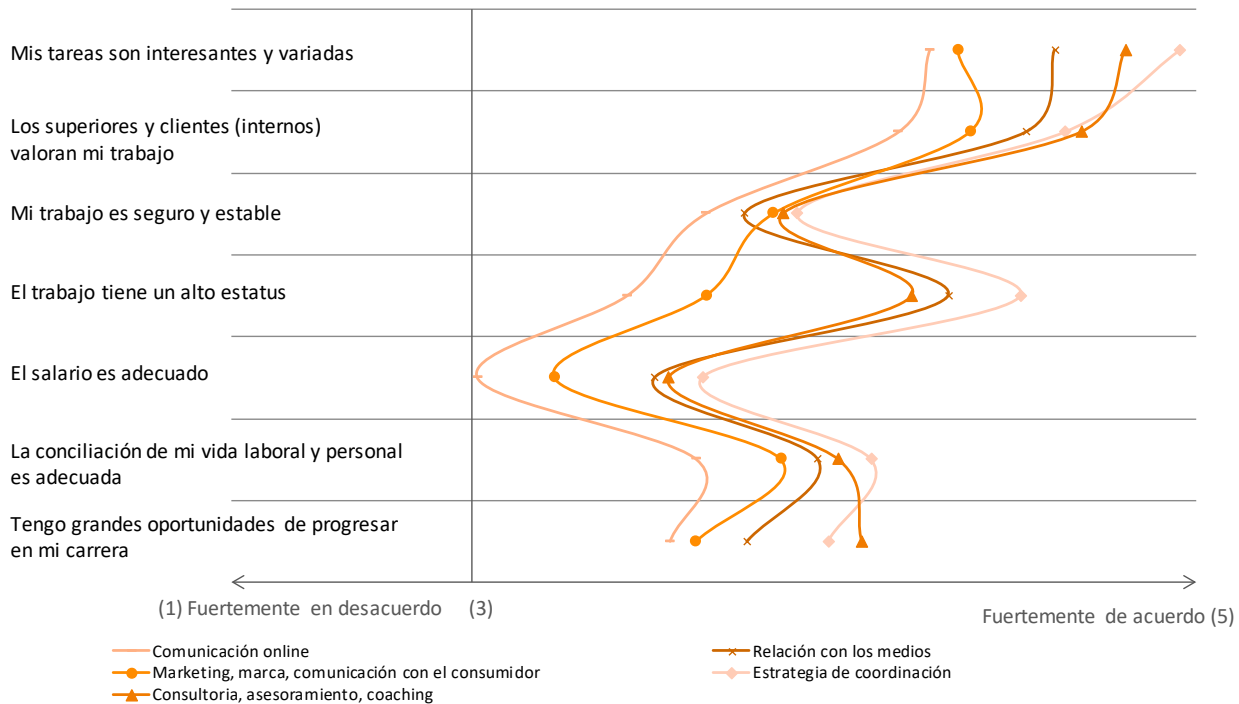
SATISFACCIÓN LABORAL Y PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO

Satisfacción laboral y género: las mujeres profesionales de la comunicación evalúan todas las dimensiones por debajo de sus compañeros



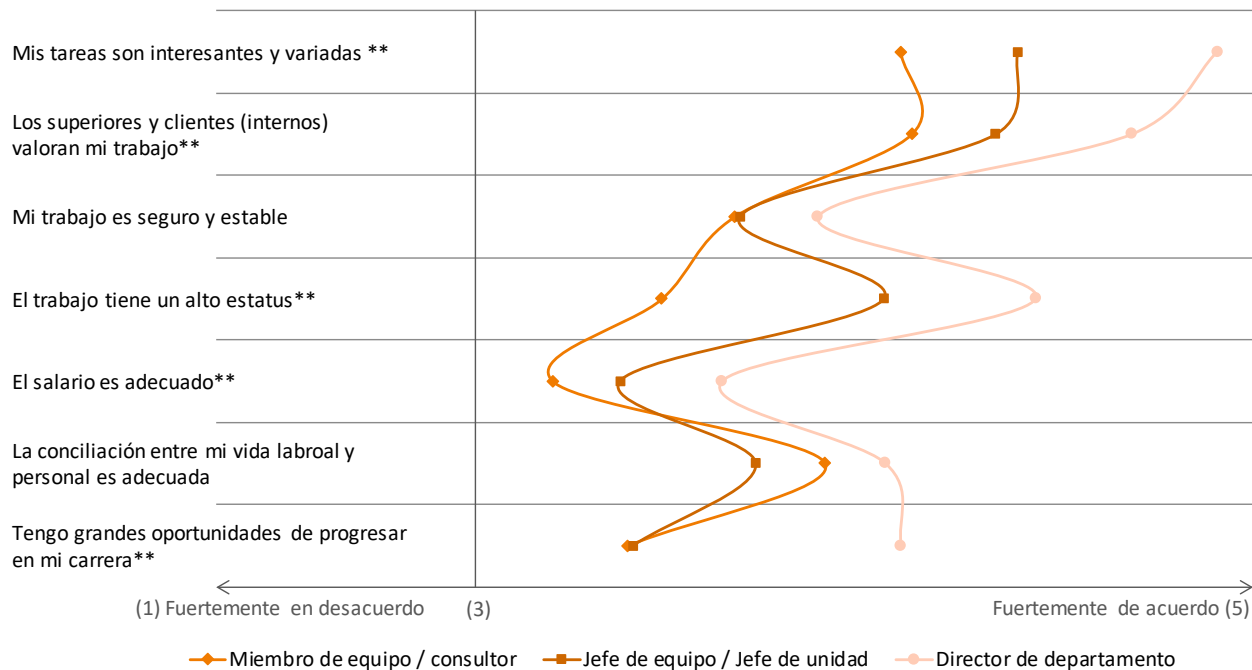
SATISFACCIÓN LABORAL Y PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO

Los profesionales que trabajan en comunicación online, en marketing y relaciones con los medios están menos satisfechos que sus colegas especializados en estrategia y consultoría



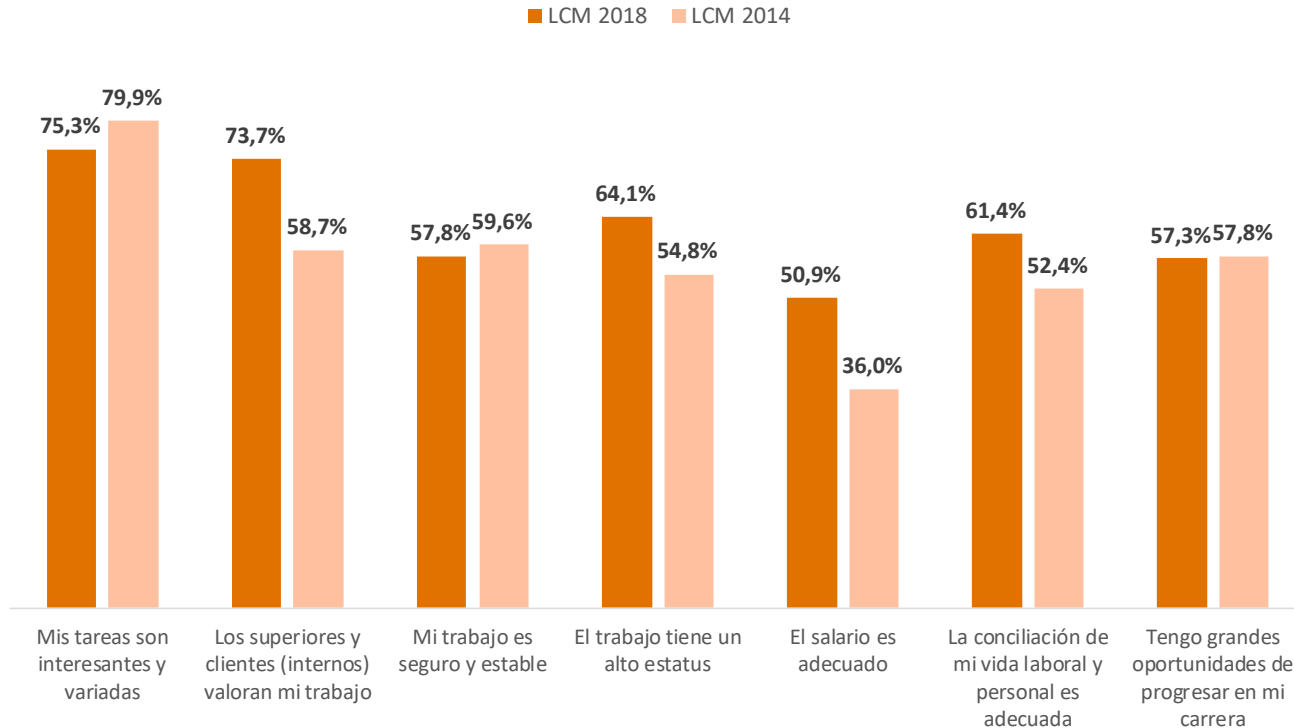
SATISFACCIÓN LABORAL Y PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO

La satisfacción laboral es mayor cuanto más alto es el cargo



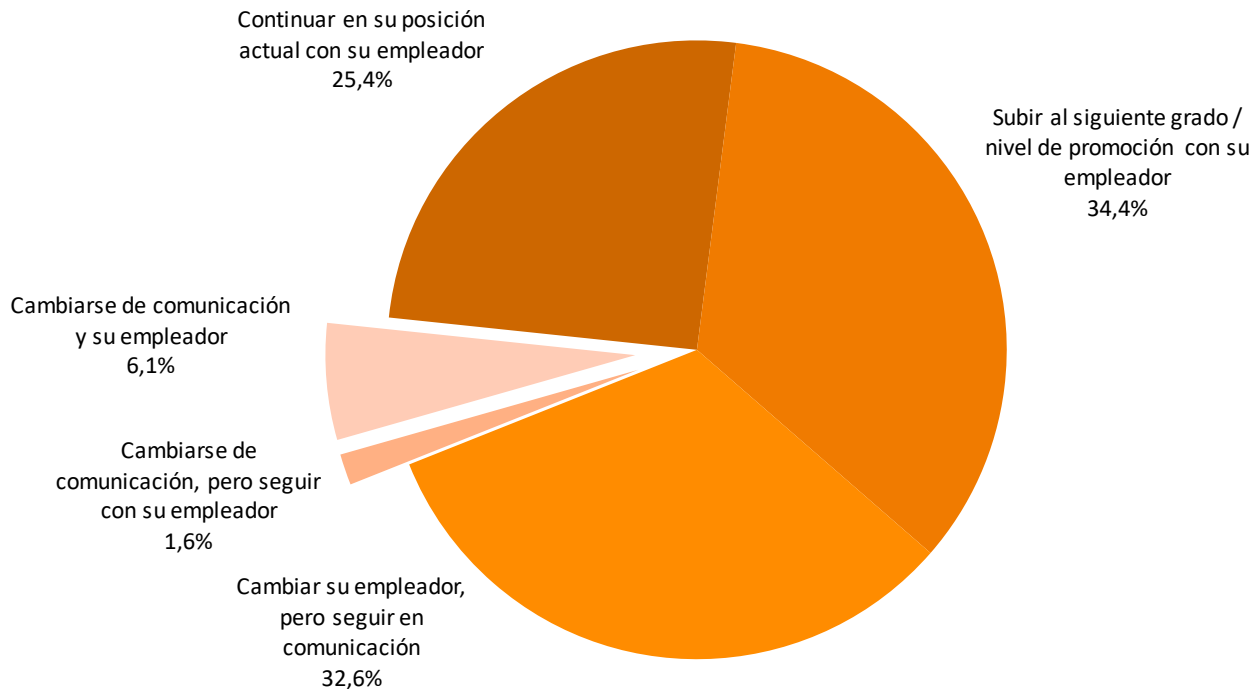
SATISFACCIÓN LABORAL Y PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO

Factores determinantes fuertes y débiles de la satisfacción laboral para los comunicadores



SATISFACCIÓN LABORAL Y PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO

Voluntad de cambio: uno de cada tres profesionales quiere cambiar de empleador, pero continuar en comunicación



SATISFACCIÓN LABORAL Y PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO

Fuerte correlación entre satisfacción laboral y permanencia

| Comparación de medias con test post hoc ANOVA/Scheffe | Continuar en su posición actual con su empleador | Subir al siguiente grado/nivel con su empleador | Cambiar de empleador, pero seguir en comunicación | Cambiarse de comunicación, pero seguir con su empleador | Cambiarse de comunicación y de empleador |
|---|--|---|---|---|--|
| Continuar en su posición actual con su empleador | | 5,80 vs. 5,57 | 5,80 vs. 4,13 | 5,80 vs. 4,71 | 5,80 vs. 3,66 |
| Subir al siguiente grado/nivel con su empleador | $p \leq 0.05$ | | 5,57 vs. 4,13 | 5,57 vs. 4,71 | 5,57 vs. 3,66 |
| Cambiar de empleador, pero seguir en comunicación | $p \leq 0.01$ | $p \leq 0.01$ | | 4,13 vs. 4,71 | 4,13 vs. 3,66 |
| Cambiarse de comunicación, pero seguir con su empleador | $p \leq 0.01$ | $p \leq 0.01$ | $p > 0.05$ | | 4,71 vs. 3,66 |
| Cambiarse de comunicación y de empleador | $p \leq 0.01$ | $p \leq 0.01$ | $p \leq 0.05$ | $p \leq 0.01$ | |
| Satisfacción laboral general | 5,80 | 5,57 | 4,13 | 4,71 | 3,66 |

ENTORNO LABORAL Y NIVEL DE LIDERAZGO

El siguiente capítulo utiliza la Report Card for Communication Leaders (RCCL) desarrollada por Bruce Berger, Juan Meng y Bill Heyman para el Plank Center for Leadership in Public Relations de la Universidad de Alabama (ver pág. 52 y ss.). El método evalúa el desempeño de los líderes de comunicación y sus unidades en cinco dimensiones: cultura organizacional, desempeño del líder, confianza en la organización, satisfacción laboral general y compromiso laboral (Berger et al., 2015, 2017). La investigación del Plank Center ponía de manifiesto que los profesionales de la comunicación comprometidos en los Estados Unidos consideran que la cultura de sus organizaciones les apoya más, valoran más alto el desempeño del líder, ubican una mayor confianza en su organización y muestran una mayor satisfacción laboral. Esto se llama el poder del compromiso. Berger et al. (2017) también encontraron que el compromiso está fuertemente influenciado por el liderazgo y moderadamente influenciado por la cultura, lo que significa que los líderes empáticos de la comunicación y la cultura colaborativa pueden dar apoyo al desempeño general

de la comunicación en las organizaciones.

La metodología de la RCCL se utilizó para modelar los datos del Latin American Communication Monitor 2018-2019. Las puntuaciones sobre las preguntas acerca de las cinco dimensiones del modelo dan cuenta de la scorecard para líderes de la comunicación en Latinoamérica (p. 101). En esta región, las puntuaciones en una escala de siete puntos son 5,09 para la cultura organizacional, 5,56 para el desempeño de liderazgo, 5,04 en confianza en las organizaciones, 5,21 en la satisfacción laboral global y 4,94 en el compromiso laboral.

Los resultados indican que el poder del compromiso funciona también en Latinoamérica. La figura de la página 103 muestra que el compromiso laboral puede verse influenciado por los líderes y que es clave a la hora de vincular con firmeza todos los otros aspectos. Los profesionales de la comunicación activamente desconectados y los no comprometidos tienen puntua-

ENTORNO LABORAL Y NIVEL DE LIDERAZGO

ciones más bajas en las cuatro dimensiones de la “leadership report card” que los profesionales que sí están comprometidos. Así, por ejemplo, la media global del desempeño del liderazgo es 5,51, pero para los profesionales comprometidos es 6,18, para los no comprometidos es 5,01 y para los activamente desconectados o activamente no comprometidos es de tan solo 3,35.

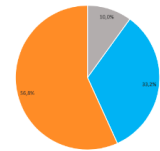
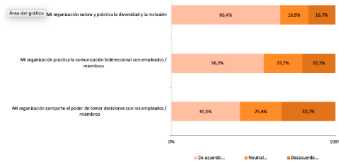
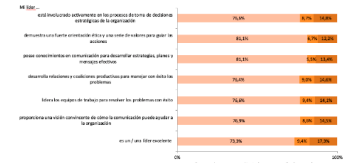
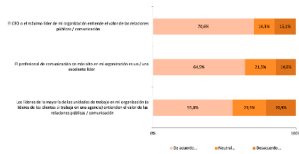
Seguidamente, se ha probado un modelo de ecuación estructural para averiguar cómo se correlacionan estas cinco dimensiones. La modelación de ecuación estructural es una técnica estadística donde un modelo específico se prueba en su conjunto, de manera que no se prueban paso a paso las proposiciones o hipótesis (Kline, 2005). Los modelos de ecuación estructural sirven para mostrar efectos (o correlaciones) muy fuertes, fuertes, moderadas o nulas. En el caso de los profesionales de la comunicación en Latinoamérica, el modelo de la página 104 indica que la cultura organizacional de apoyo y el desempeño del

liderazgo predicen la satisfacción laboral global. Este proceso está mediado por la confianza en la organización y el compromiso laboral. Dicho de otro modo, la satisfacción laboral global de los profesionales de la comunicación aumentará cuando el compromiso laboral y la confianza en la organización se añadan al modelo que explica la satisfacción laboral únicamente con la cultura organizacional y el desempeño de los líderes. Por tanto, la satisfacción se muestra como un fenómeno complejo que puede ser explicado por las múltiples dimensiones incluidas en la report card.

¿Qué podemos aprender del índice de liderazgo para la práctica de la comunicación estratégica? Sencillamente que el liderazgo es la clave; por esa razón, la educación, el mentoring y la promoción de habilidades de liderazgo en las comunicaciones debería ser una prioridad para todas las organizaciones.

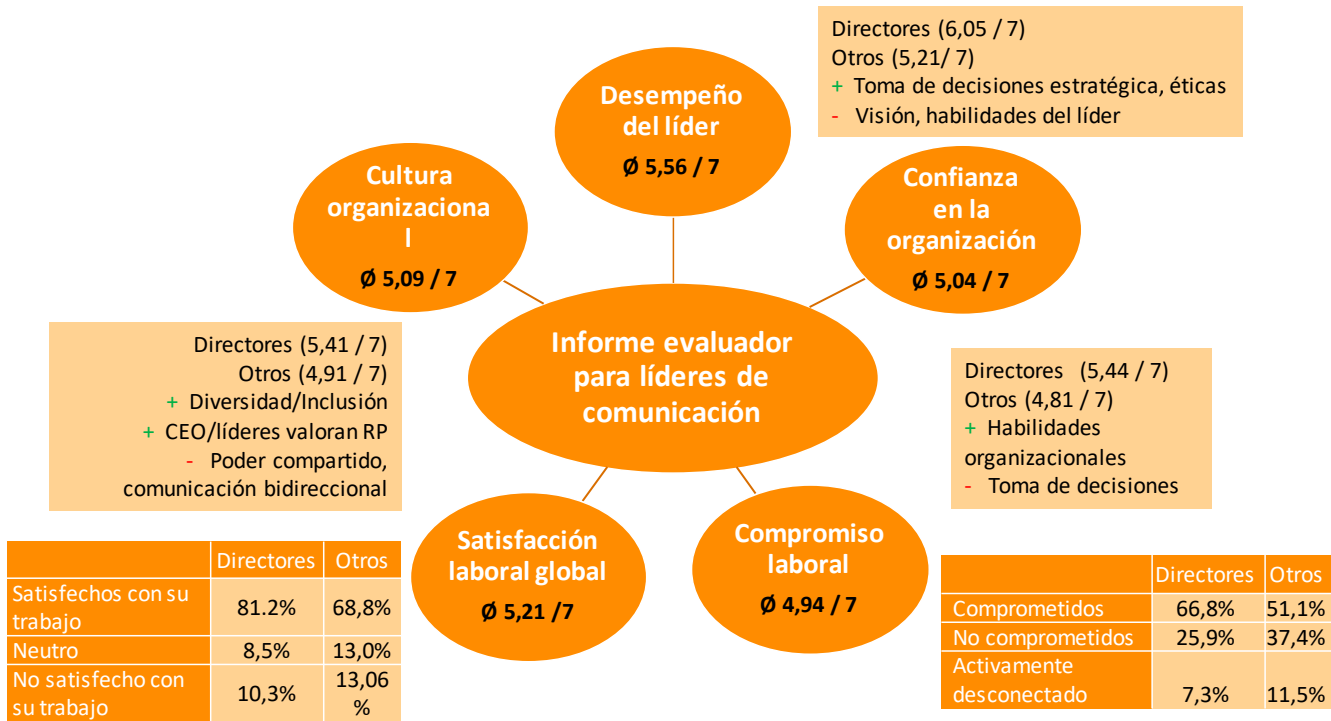
ENTORNO LABORAL Y NIVEL DE LIDERAZGO

El informe evaluador para líderes de comunicación (RCCL) muestra la posición de los departamentos de comunicación y agencias en cinco dimensiones e identifica áreas de mejora



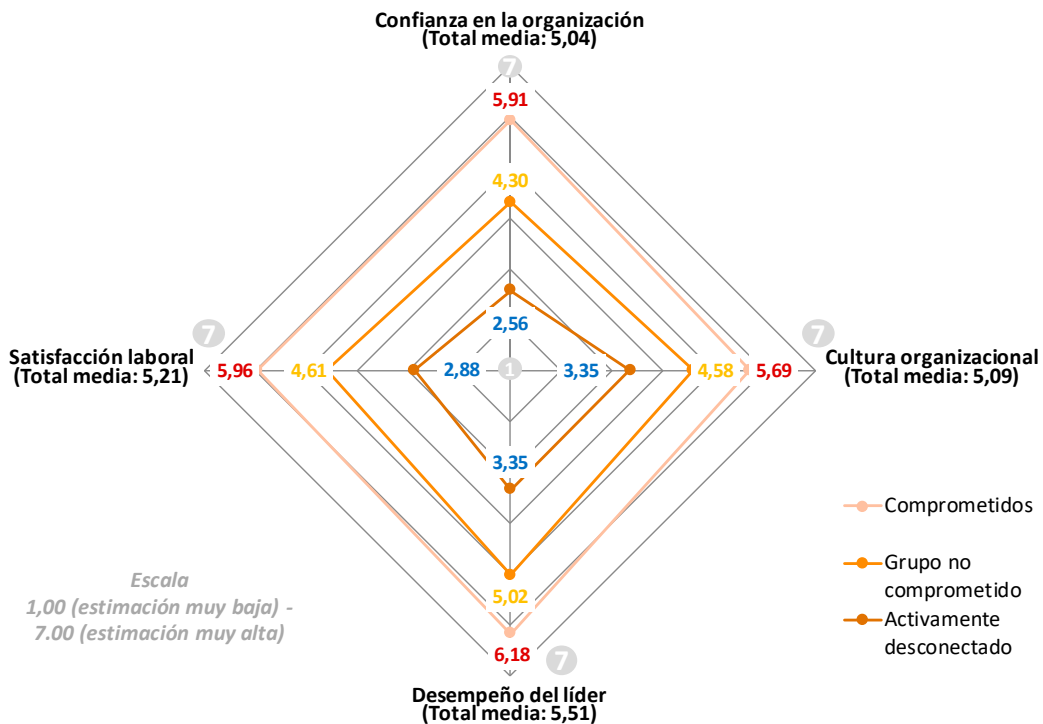
ENTORNO LABORAL Y NIVEL DE LIDERAZGO

El informe evaluador para líderes de comunicación (RCCL) muestra la posición de los departamentos de comunicación y agencias en cinco dimensiones e identifica áreas de mejora



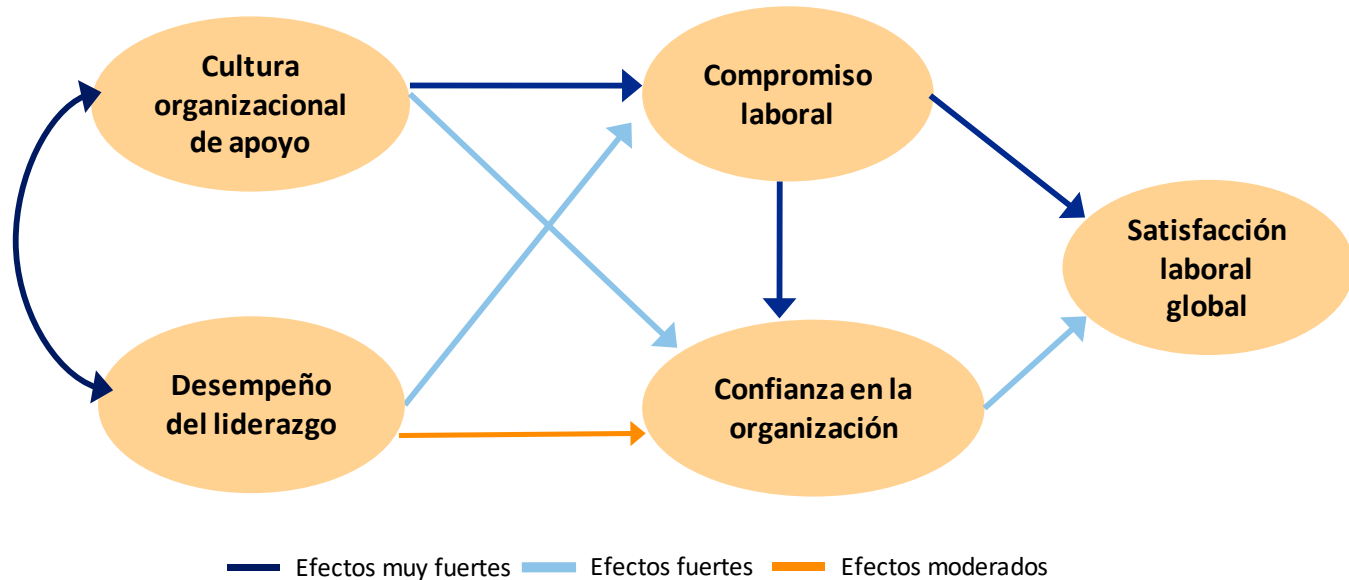
ENTORNO LABORAL Y NIVEL DE LIDERAZGO

El poder del compromiso: el compromiso laboral puede estar influenciado por los líderes y es clave para vincular con firmeza todos los demás aspectos



ENTORNO LABORAL Y NIVEL DE LIDERAZGO

La cultura organizacional y el desempeño del liderazgo predicen la satisfacción laboral – mediada por el compromiso y la confianza laborales



SALARIOS

Cada edición del Latin American Communication Monitor recopila datos sobre los salarios que reciben los profesionales de la comunicación en Latinoamérica. Los datos que se presentan en el informe LCM de este año cubren importantes variables demográficas de la edad, género, la posición en la organización y el tipo de organización, así como también las cifras más sencillas de comparar sobre índices de pago de salarios en la muestra que, en esta edición, alcanzó los 1.165 profesionales de la comunicación de 19 países de Latinoamérica. Hay que recalcar que las diferencias con los informes previos podrían presentar variaciones en la composición de participantes en las muestras y las diferencias de ingresos generales a lo largo de Latinoamérica.

En 2018 casi la mitad de las personas encuestadas reciben un salario por debajo de los 10.000 dólares anuales (49,6%); concretamente, más de un tercio (35,9%) tiene un salario anual inferior a los 5.000 dólares, siendo los países con salarios más

bajos Venezuela, Brasil, Ecuador y República Dominicana. En línea con los informes de años previos, alrededor de tres cuartas partes de la muestra sigue ganando menos de 30.000 dólares anuales. En la cima de los países donde se cobra más las cifras que se alcanzan son pequeñas y hay grandes diferencias regionales. Así, por ejemplo, los países con los salarios más altos son Chile, Argentina, México y Uruguay.

El análisis de los datos longitudinales desde 2014 dan cuenta de una gran consistencia durante los últimos años tanto para los cargos más altos de las organizaciones (jefes/as de comunicación y CEO de agencia) como, sobre todo, para el resto (jefes de unidad, miembros de equipo y consultores. No obstante, se aprecia un aumento en los salarios más bajos de los cargos más altos (un 47,8% cobraba menos de 30.000 dólares en 2014 y en 2018, son un 59,9%). En cuanto a los salarios por tipo de organización, se observa que las ONG y las empresas privadas son las que tienen un mayor número de sueldos más bajos (menos de

SALARIOS

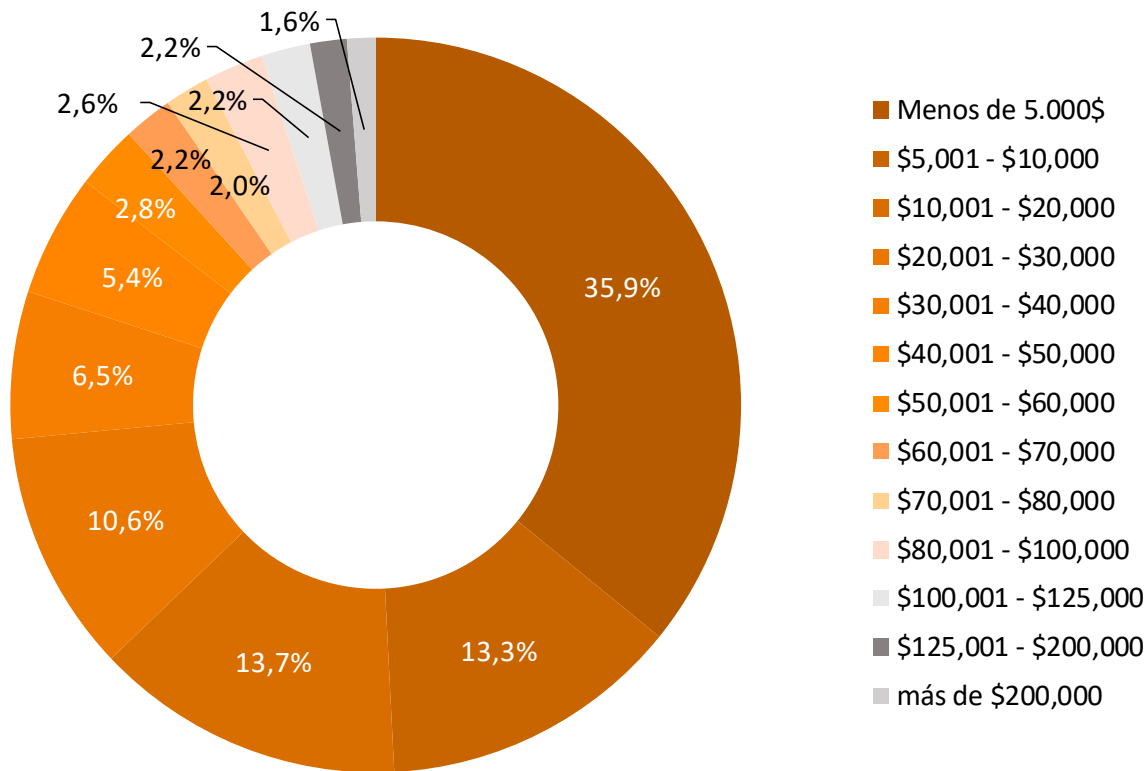
30.000 dólares) y también más altos (más de 200.000 dólares). Cada dos años el LCM recopila datos de interés sobre la brecha de género salarial. Se trata de un debate social en las industrias del entretenimiento y en el sector empresarial y de empleo. Muchos países de Latinoamérica exigen a las grandes empresas que publiquen información sobre las diferencias salariales por género (cuánto pagan a sus empleados hombres y mujeres por realizar el mismo trabajo o desempeñar un puesto similar). Estas diferencias se reflejan también en otros sectores de la sociedad. Y ello a pesar de que el ámbito de la comunicación es una industria predominantemente femenina que ha dado lugar a discusiones sobre género y debates en la literatura académica (Moreno, Fuentes & Khalil, 2018; Moreno, Tench, Khalil & Navarro, 2017; Tench, Topic & Moreno, 2017), así como también en las asociaciones profesionales nacionales de Latinoamérica. No se aprecian cambios en este aspecto en 2018 y esto lleva de nuevo al planteamiento de muchas preguntas para los líderes y representantes de la profesión en Latinoamérica. En pocas pa-

labras, los hombres siguen teniendo salarios superiores que las mujeres. Los datos son muy claros. Entre quienes reciben los salarios más altos, más de 125.000 dólares al año, los hombres (8,3%) superan a las mujeres (3,0%). Esta diferencia es más acusada en el siguiente tramo salarial, de 60.000 a 125.000 dólares anuales, donde los hombres con este nivel de emolumentos (26,0%) son más del doble que las mujeres (10,5%). En el extremo opuesto, son más las mujeres (63,8%) que cobran hasta 10.000 dólares al año que los hombres (53,9%) con el mismo sueldo.

Por último, cabe indicar una correlación positiva para profesionales con salarios más altos y que pertenecen a asociaciones internacionales del ámbito de la comunicación. A partir de los 20.000 hasta más de los 200.000 dólares anuales, encontramos más miembros de asociaciones internacionales

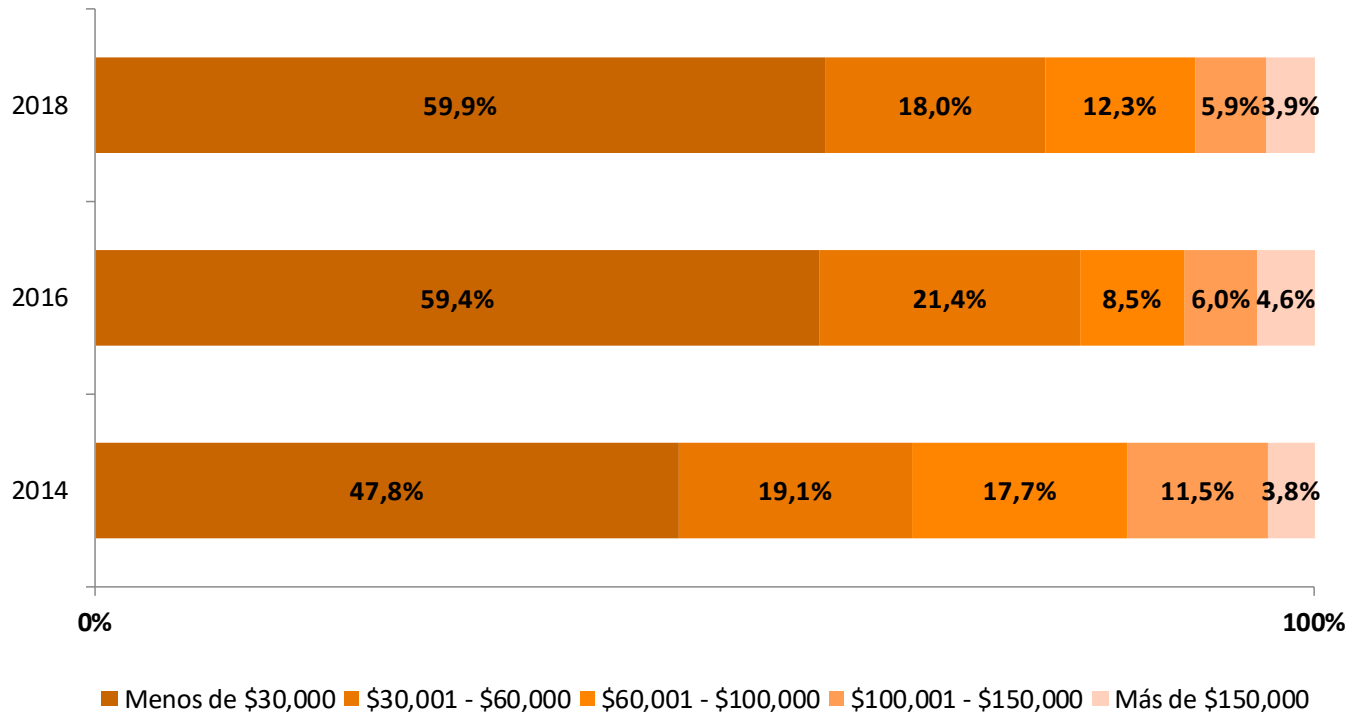
SALARIOS

Salario básico anual de profesionales de la comunicación en Latinoamérica en 2018



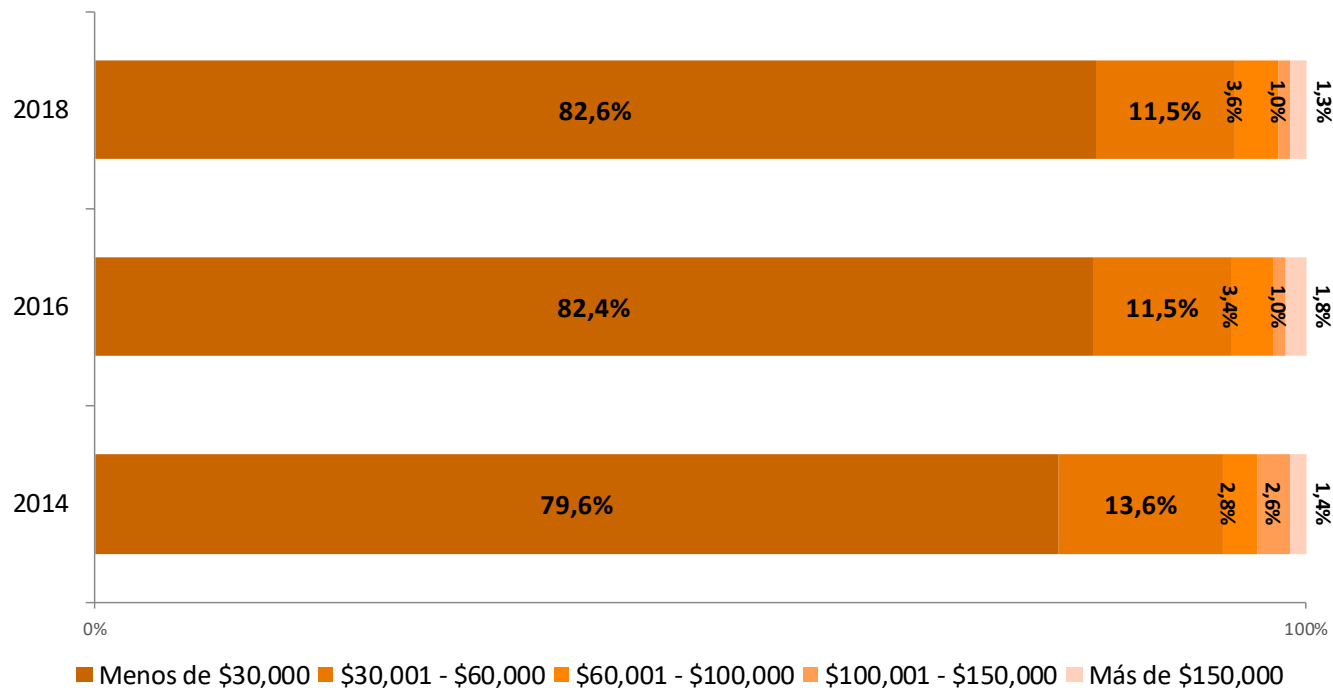
SALARIOS

Evolución de los salarios de los comunicadores de mayor nivel jerárquico



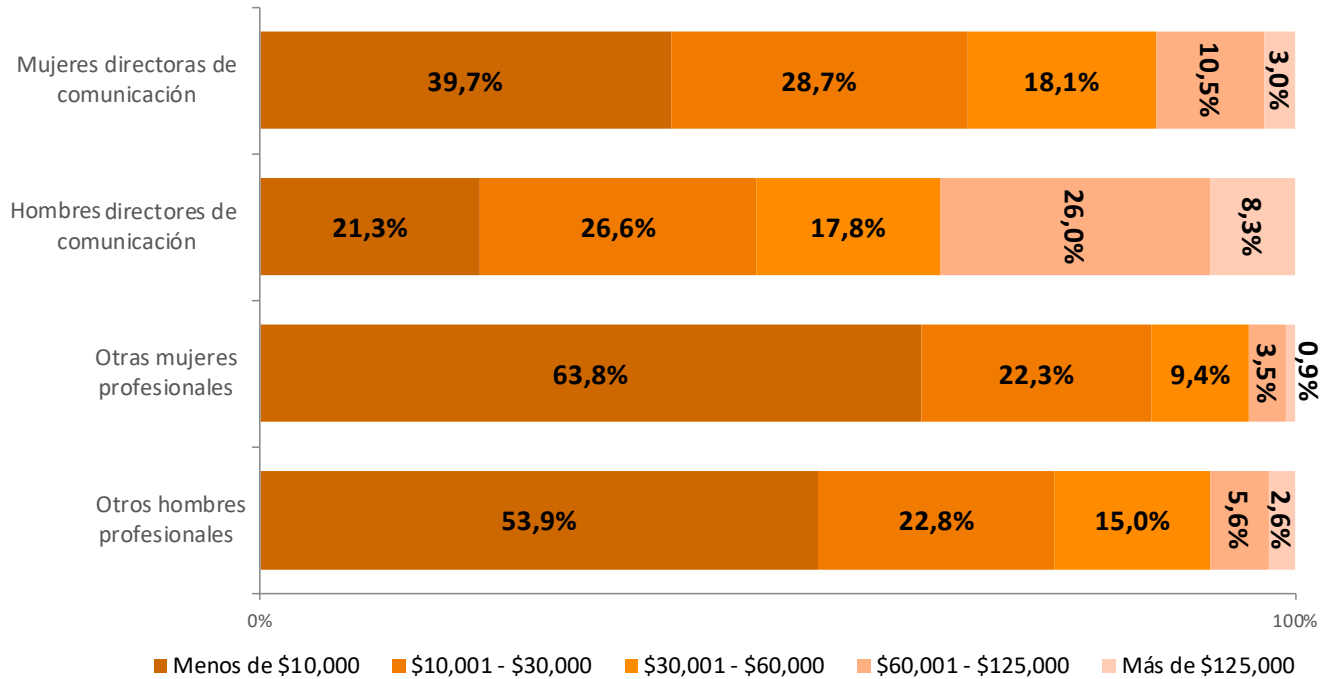
SALARIOS

Evolución de los salarios en otros niveles jerárquicos



SALARIOS

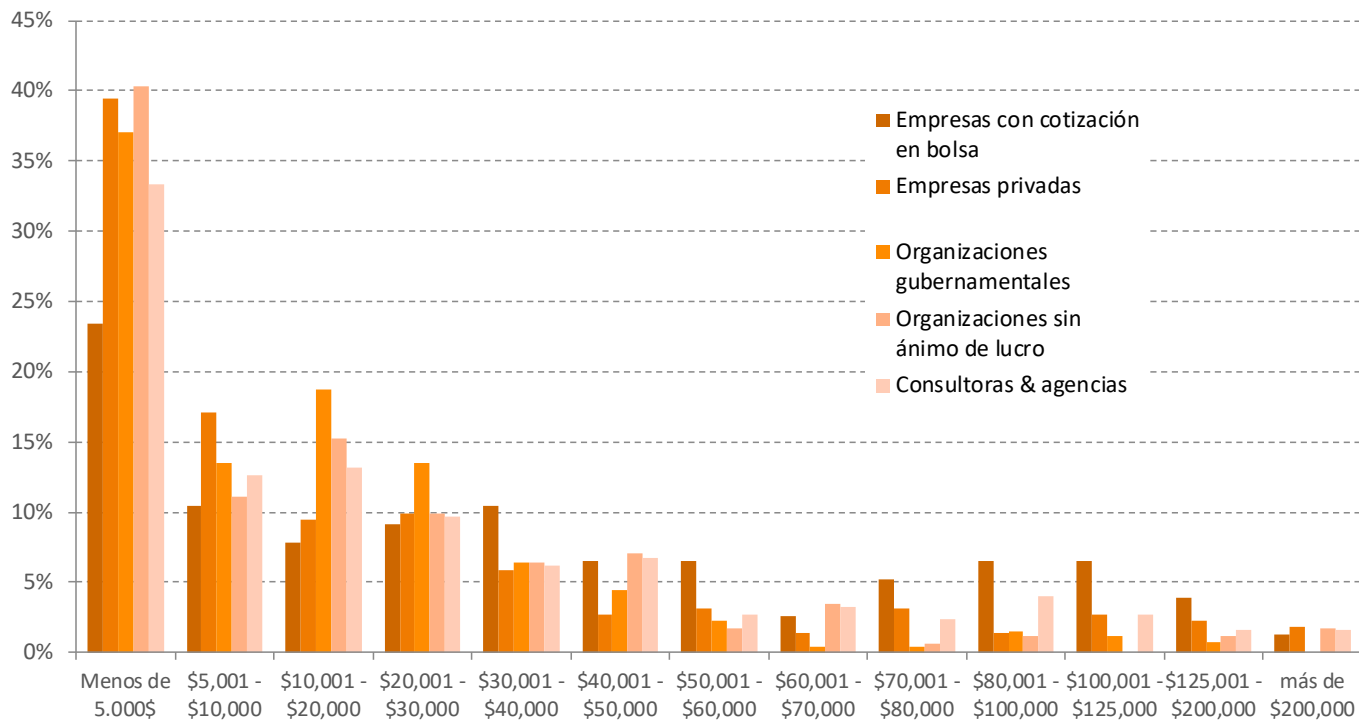
La brecha salarial entre hombres y mujeres queda probada significativamente para los niveles jerárquicos más altos en comunicación



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 1.110 profesionales de la comunicación. Q37: ¿En cuál de los siguientes tramos se sitúa su salario anual? Diferencias altamente significativas para directores de comunicación (test chi-cuadrado, $p \leq 0,01$, V de Cramér = 0,271). Los resultados pueden verse influenciados por la distribución de los tipos de organización y los países entre ambos géneros.

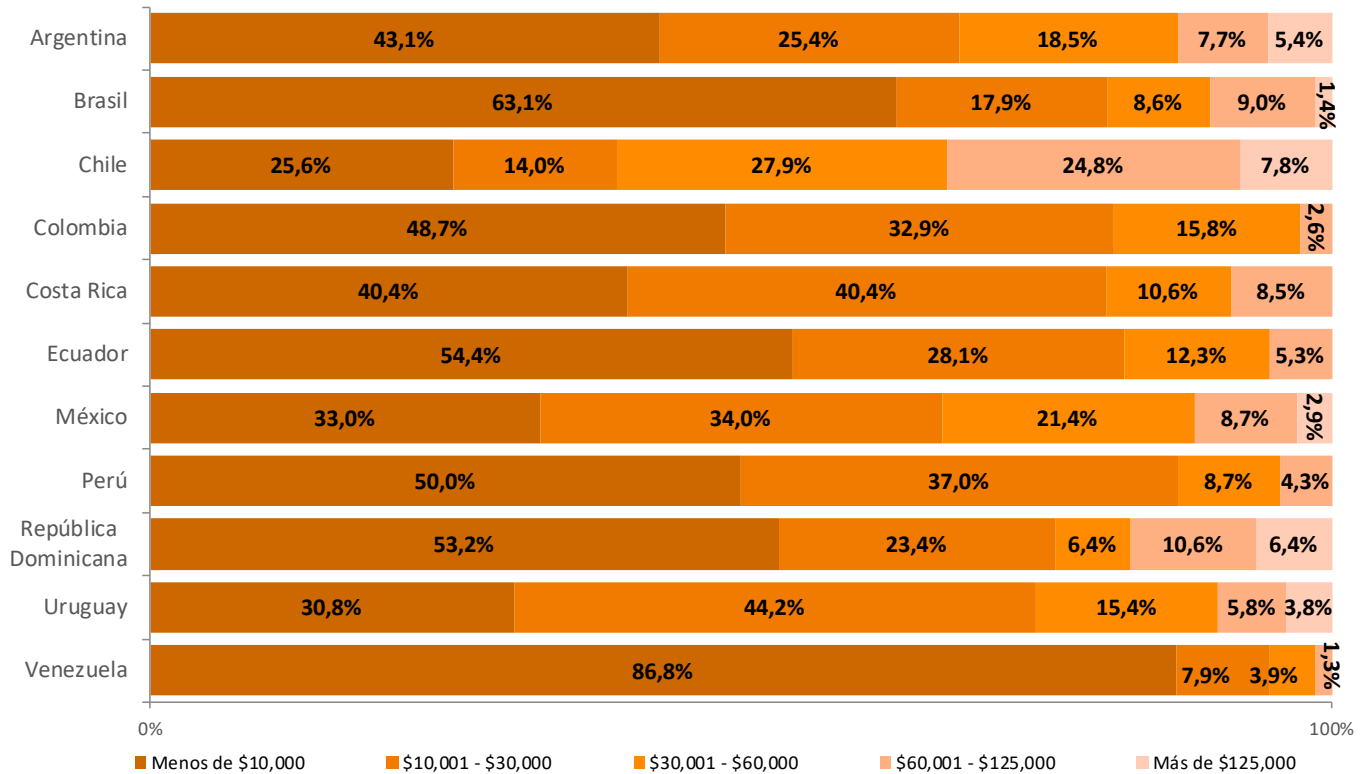
SALARIOS

Salarios anuales en diferentes tipos de organizaciones



SALARIOS

Salarios anuales en diferentes países de Latinoamérica



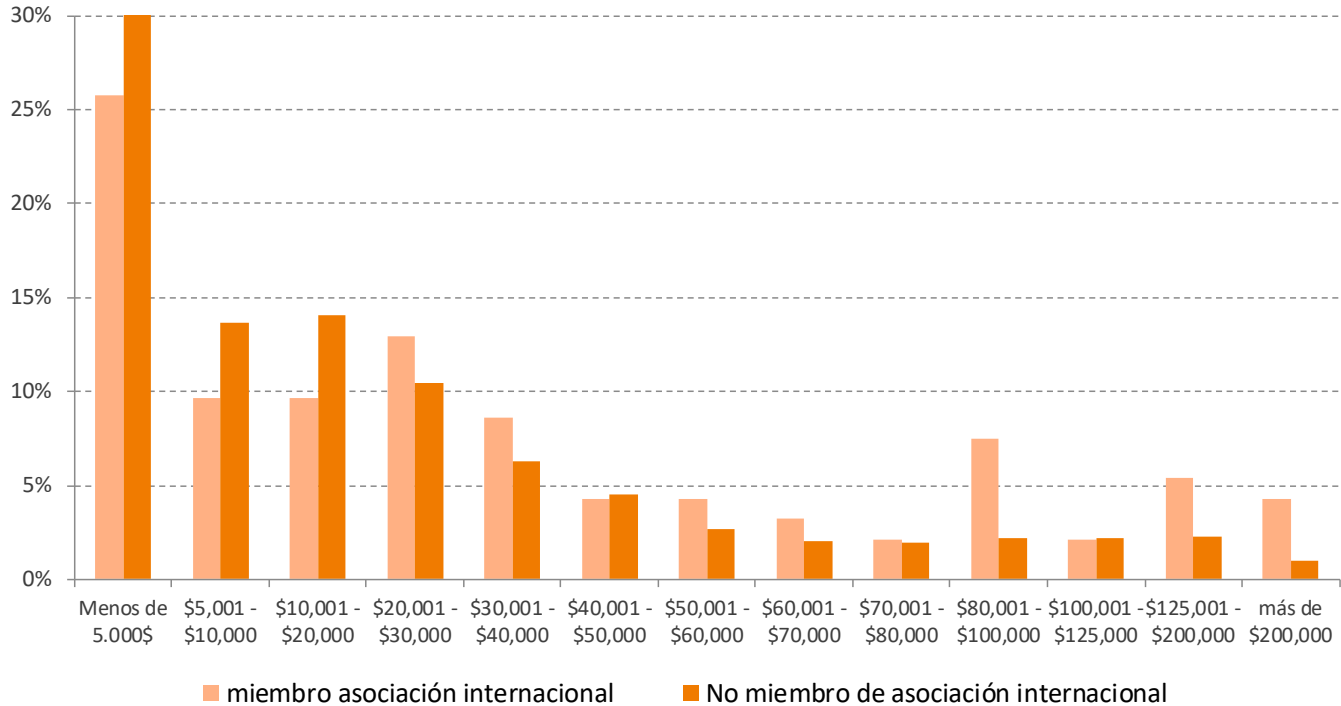
SALARIOS

Salarios anuales en diferentes países de Latinoamérica

| | Menos de \$10.000 | \$10,001 - \$30,000 | \$30,001 - \$600,000 | \$60,001 - \$125,000 | Más de \$125,000 |
|----------------------|-------------------|---------------------|----------------------|----------------------|------------------|
| Argentina | 43,1% | 25,4% | 18,5% | 7,7% | 5,4% |
| Brasil | 63,1% | 17,9% | 8,6% | 9% | 1,4% |
| Chile | 25,6% | 14% | 27,9% | 24,8% | 7,8% |
| Colombia | 48,7% | 32,9% | 15,8% | 2,6% | 0% |
| Costa Rica | 40,4% | 40,4% | 10,6% | 8,5% | 0% |
| Ecuador | 54,4% | 28,1% | 12,3% | 5,3% | 0% |
| México | 33% | 34% | 21,4% | 8,7% | 2,9% |
| Perú | 50% | 37% | 8,7% | 4,3% | 0% |
| República Dominicana | 53,2% | 23,4% | 6,4% | 10,6% | 6,4% |
| Uruguay | 30,8% | 44,2% | 15,4% | 5,8% | 3,8% |
| Venezuela | 86,8% | 7,9% | 3,9% | 1,3% | 0% |

SALARIOS

Los miembros de asociaciones internacionales tienen un salario anual comparativamente más alto



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 1.110 profesionales de la comunicación. Q37: ¿En cuál de los siguientes tramos se sitúa su salario anual? Q35: ¿Es usted miembro de una asociación profesional en el ámbito de las relaciones públicas/gestión de la comunicación corporativa?.

DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES

Desde 2014 los estudios de la serie Communication Monitor han estado explorando las características de los departamentos de comunicación excelentes. Nuestro Marco Comparativo de Excelencia para la Gestión de la Comunicación (Comparative Excellence Framework for Communication Management) se basa en la auto-evaluación y está inspirado por los modelos de excelencia empresarial (Vercic & Zerfass, 2016). Los resultados clave sobre este modelo se han resumido en un libro con nueve preceptos que cada organización debe tomar en consideración si tiene interés en desarrollar un departamento de comunicación excelente (Tench et al., 2017).

A las respuestas obtenidas en la presente edición se les ha aplicado un análisis estadístico para diferenciar los departamentos excelentes de aquellos no excelentes. La excelencia se basa en la posición/prestigio interna/o del departamento de comunicación dentro de la organización (influencia) y los resultados externos de las actividades del departamento de comunicación,

así como también sus calificaciones básicas (desempeño). Cada uno de estos dos componentes ha sido calculado de acuerdo con cuatro dimensiones (ver página 117 para más detalles). Únicamente las organizaciones que presentan un desempeño superior en todas las dimensiones son consideradas como excelentes.

El análisis demuestra que aproximadamente 13,4% de los departamentos de comunicación son excelentes mientras que la mayoría (53,8% %) no entra en esa categoría. Se observa una fuerte alineación de las comunicaciones hacia la alta gestión con diferencias relacionadas entre los departamentos excelentes y el resto. Prestando atención a los temas referidos en este informe, hay más departamentos excelentes (15,2%) que pueden clasificarse como avanzados a la hora de identificar fake news que otros departamentos (8,1%).

Al analizar cómo los departamentos excelentes operan dentro

DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES

de la organización, vemos que son más propensos internamente al proporcionar información a la alta dirección de la organización así como también suelen ofrecer un amplio abanico de informes de gestión tales como monitoreo de medios, resúmenes de noticias, resultados de encuestas e informes de reputación y de marca más frecuentemente que los otros departamentos. Asimismo son también mejores en cuanto a facilitar a diario resúmenes de noticias y monitoreo de las redes sociales a los mandos decisores dentro de la propia organización.

Otras diferencias identificables entre los departamentos excelentes y el resto son que los primeros suelen ser capaces de demostrar un desempeño de liderazgo superior. Los altos directivos y jefes de unidad comprenden el valor de las comunicaciones en mayor medida; y los líderes de la comunicación tienen habilidades de liderazgo más fuertes. Por tanto, no resulta sorprendente que los profesionales de la comunicación estratégica que trabajan en departamentos excelentes presentan niveles

más altos de compromiso laboral y confían en sus organización mucho más que quienes trabajan en el resto de departamentos. Además, a diferencia de sus homólogos europeos, quienes trabajan en departamentos no excelentes presentan mayores niveles de estrés (39,1%) en comparación con quienes sí trabajan en departamentos excelentes (34%). Por último, es interesante destacar que casi todas las personas entrevistadas que trabajan en departamentos excelentes (91,0%) se encuentran satisfechas con su trabajo en contraste con un 64,4% de quienes trabajan en otros departamentos. Esto se traduce a su vez en que una amplia mayoría es fiel y quiere permanecer en su puesto actual o con su organización actual. La excelencia de la comunicación prueba, por tanto, que es beneficiosa tanto para quienes trabajan en este ámbito como para las organizaciones que hacen uso de la fuerza de la comunicación estratégica para alcanzar sus metas.

DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES

Identificando los departamentos de comunicación excelentes

EXCELENCIA

Departamentos de comunicación que superan a otros en el sector

INFLUENCIA

Posición interna de la comunicación dentro de la organización

DESEMPEÑO

Resultados externos de las actividades y las cualificaciones de las funciones de comunicación

INFLUENCIA ASESORA

Los directivos sénior toman (muy) en serio las recomendaciones del departamento de comunicación

INFLUENCIA EJECUTIVA

El departamento de comunicación es invitado (muy) a menudo a las reuniones directivas de alto nivel sobre planificación estratégica organizacional

ÉXITO

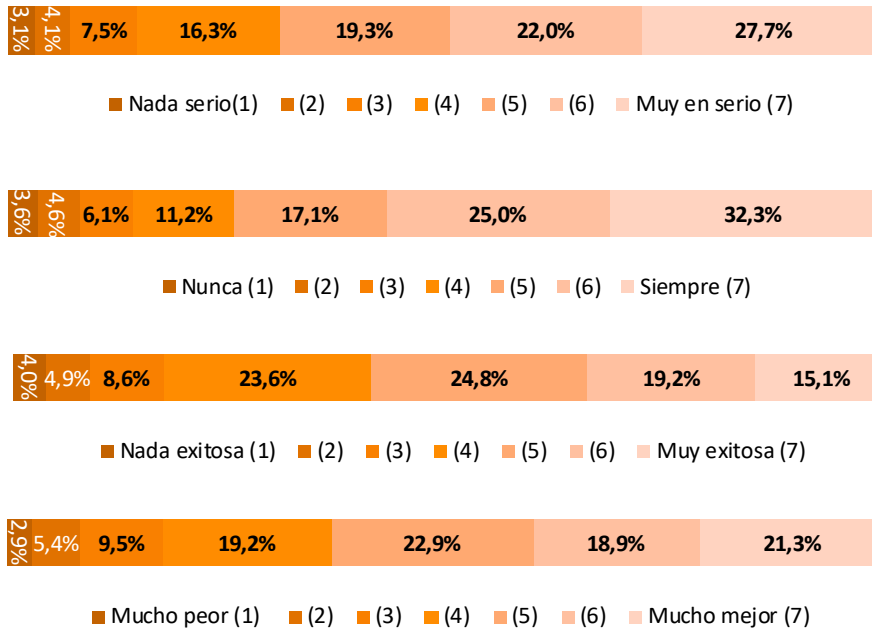
La comunicación de la organización es en general (muy) exitosa.

COMPETENCIA

La calidad y habilidad de la función de comunicación es (mucho) mejor comparada con la de otras organizaciones de la competencia

DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES

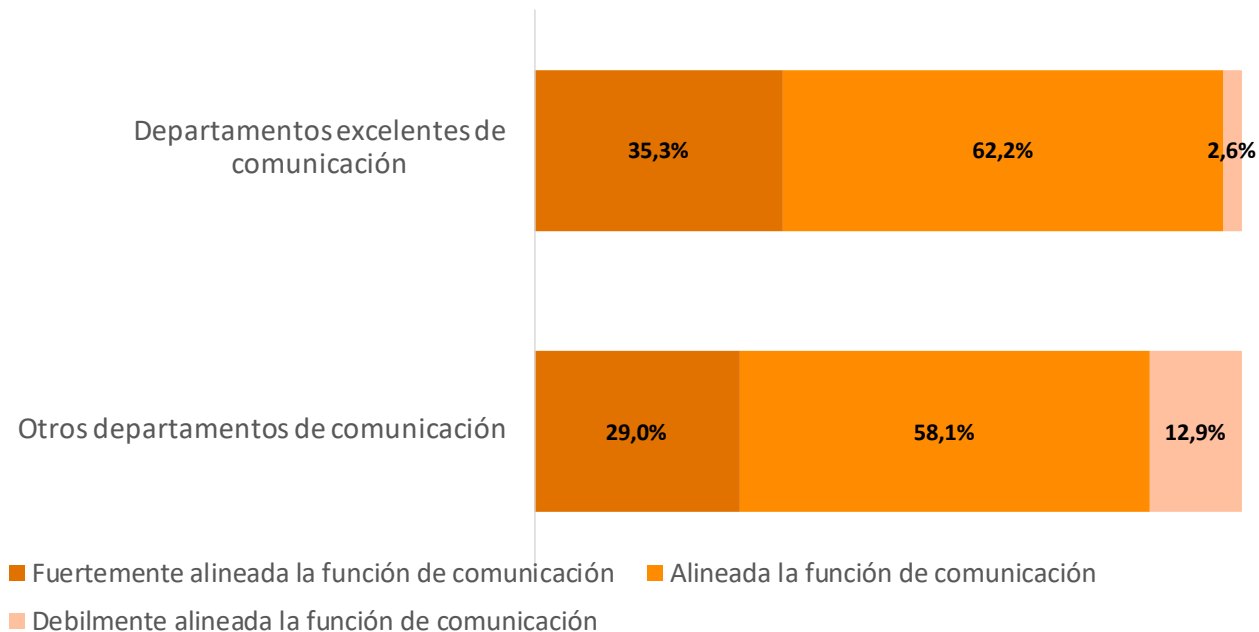
Departamentos de comunicación excelentes



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 783 profesionales de la comunicación en departamentos de comunicación. Influencia asesora, Q23: En su organización, ¿en qué medida el directivo sénior sigue las recomendaciones de la función/departamento de comunicación? Influencia ejecutiva, Q24: ¿Qué posibilidad existe de que el responsable de comunicación sea invitado a las reuniones de alto nivel para participar en la planificación estratégica de la organización? Q25: En su opinión, ¿en qué medida la comunicación es exitosa dentro de su organización? Q26: Cómo calificaría la calidad y capacidad de la función de comunicación en su organización comparándola con la de sus competidores? Escala 1- 7. Porcentajes: Departamentos de comunicación excelentes basados en los puntos de escala 6-7 para cada pregunta.

DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES

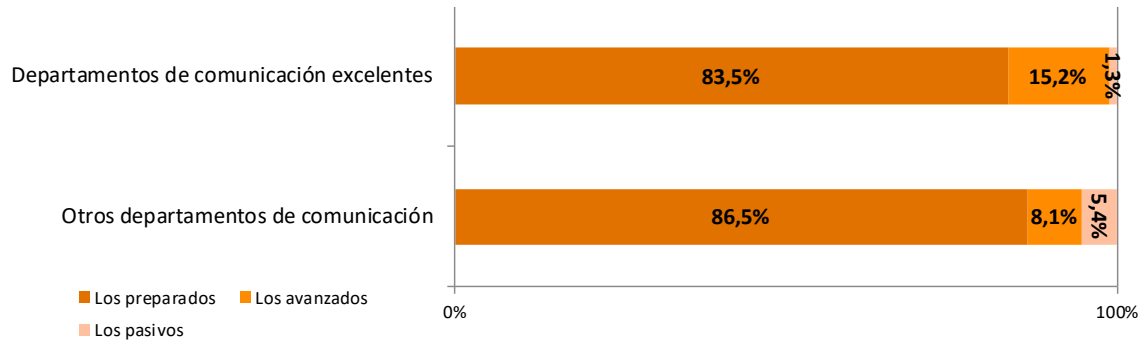
El alineamiento de la comunicación con la alta dirección es una diferencia significativa de los departamentos excelentes



DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES

Los departamentos de comunicación excelentes destacan por su gestión de las fake news

| Q5 - Excelencia | No nos han afectado (recuento) | Nos han afectado (recuento) | No nos han afectado (porcentaje) | Nos han afectado (porcentaje) | Total (porcentaje) | Orden |
|---|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|-------------------------------|--------------------|-------|
| Confiamos en las competencias / experiencias individual de nuestro equipo de comunicación | 248 | 195 | 45,2% | 49,7% | 32,1% | 1 |
| Hemos implementado directrices y rutinas formales | 99 | 148 | 18,0% | 37,8% | 26,0% | 2 |
| Actualmente estamos trabajando en planes para tratar con el problema | 66 | 104 | 12,0% | 26,5% | 17,7% | 3 |
| Hemos instalado tecnología / sistemas específicos | 24 | 44 | 4,4% | 11,2% | 7,2% | 5 |
| No es necesario para nosotros | 146 | 12 | 26,6% | 3,1% | 17,0% | 4 |
| Subtotal | 549 | 392 | 549 | 392 | 1.011 | |

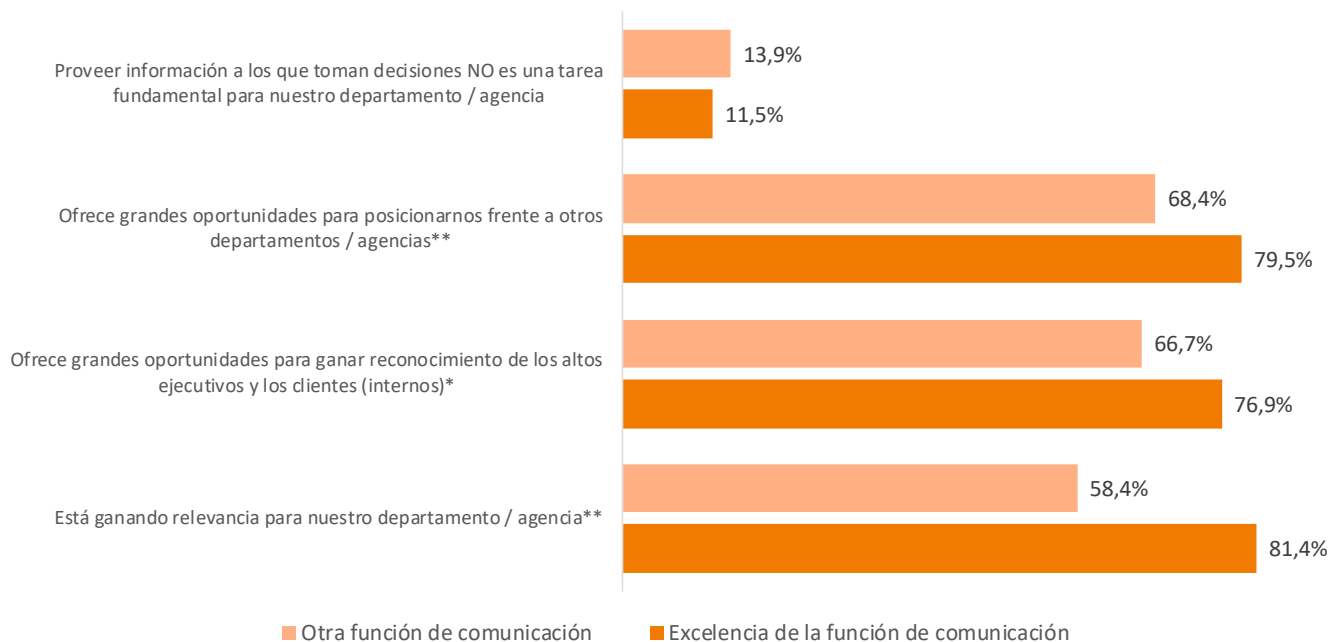


www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 783 profesionales de la comunicación en departamentos de comunicación de Latinoamérica. Q1: Por favor, evalúe las siguientes afirmaciones basándose en su experiencia. Ítem: He prestado atención al debate de fake news. Escala 1 (nada de acuerdo) – 5 (de acuerdo en gran medida). Q5: ¿Cómo se ha preparado tu departamento de comunicación/agencia para identificar (potenciales) fake news? Múltiples respuestas posibles. Solución clúster basada en Q5 (análisis jerárquico de clústeres; puntuaciones Z). Diferencias significativas (test chi-cuadrado, $p \leq 0,05$, V de Cramér = 0,108).

DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES

Los departamentos de comunicación excelentes proporcionan valor con la aportación de información a los líderes organizacionales

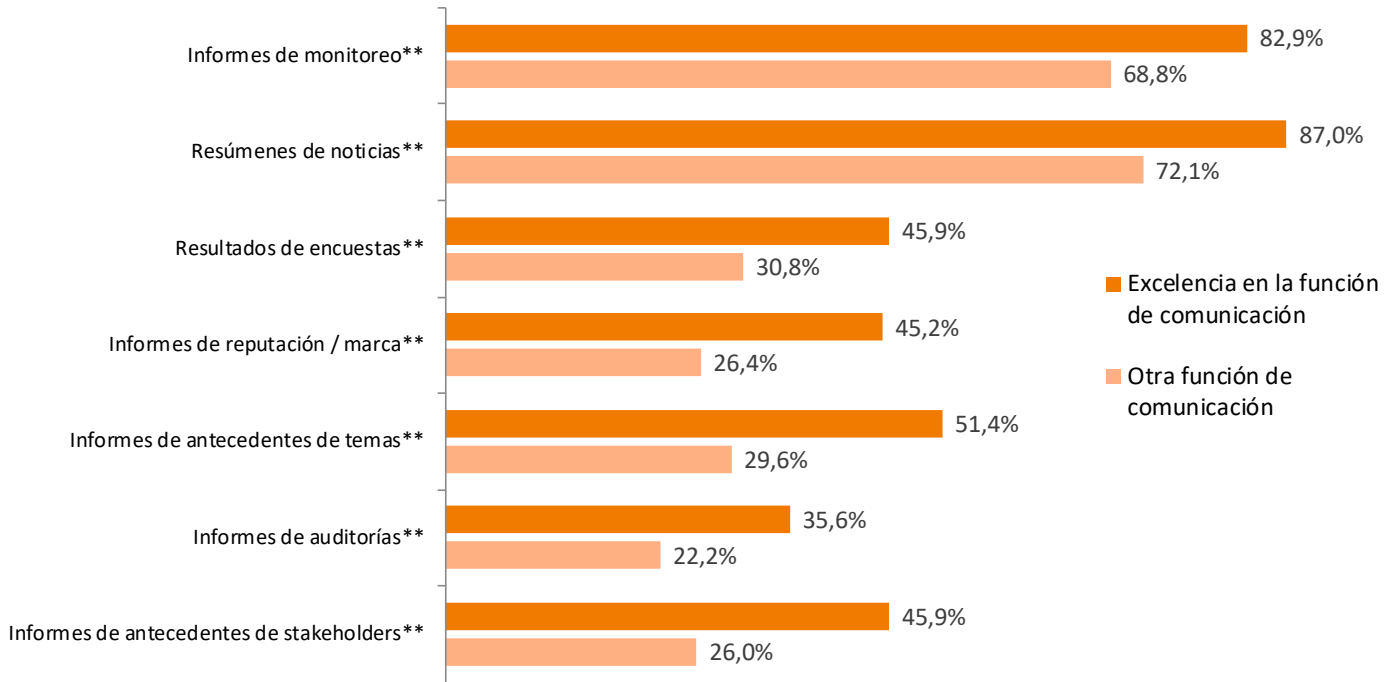
Aportación de información para los que toman las decisiones



DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES

Los departamentos de comunicación excelentes presentan con mayor regularidad todos los tipos de informes para la toma de decisiones

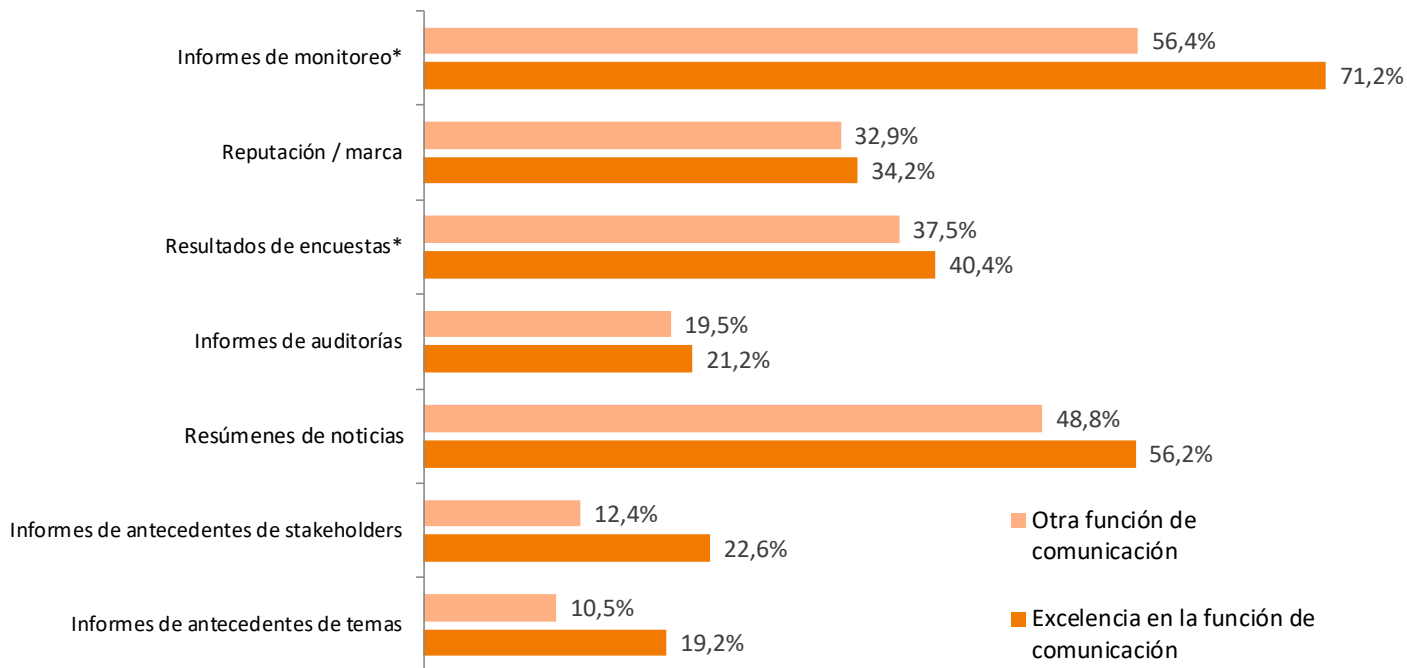
Información aportada a los altos ejecutivos y/o clientes internos



DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES

Los departamentos excelentes contratan más servicios externos de aportación de información

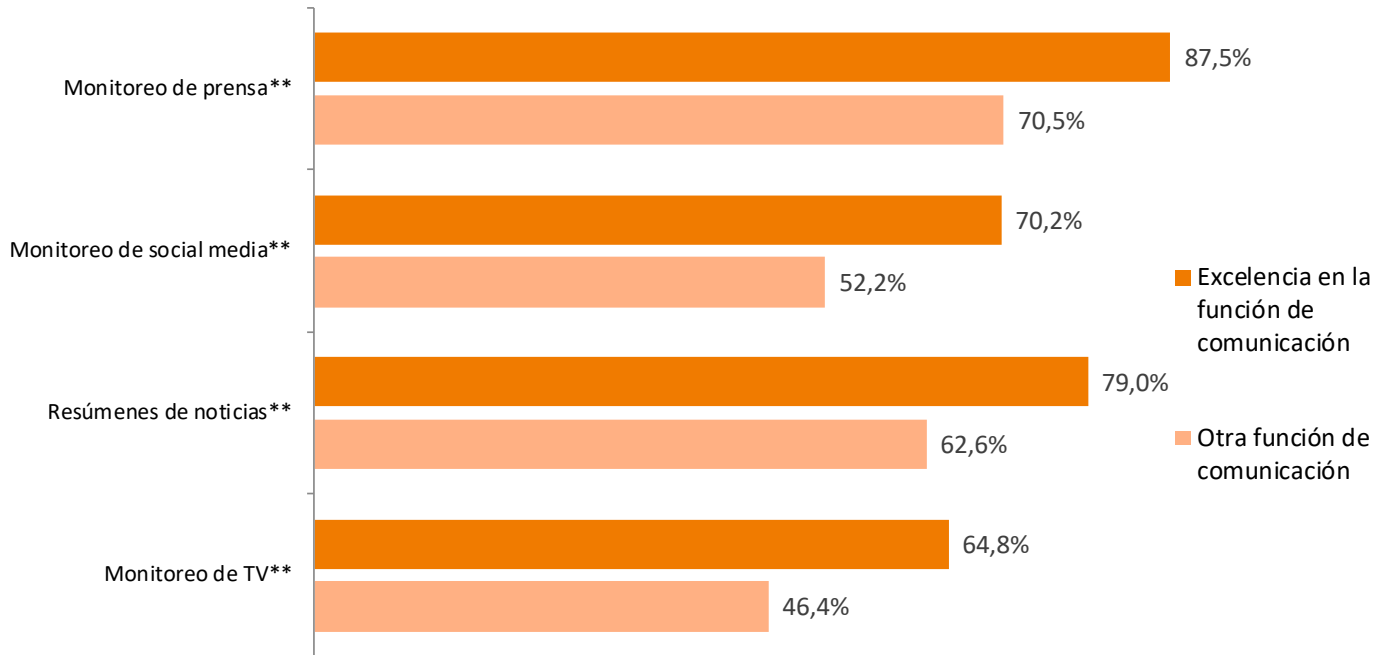
Aportan regularmente...



DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES

Los departamentos de comunicación excelentes actualizan más sus informes para los que toman las decisiones

Aportación semanal o diaria de...

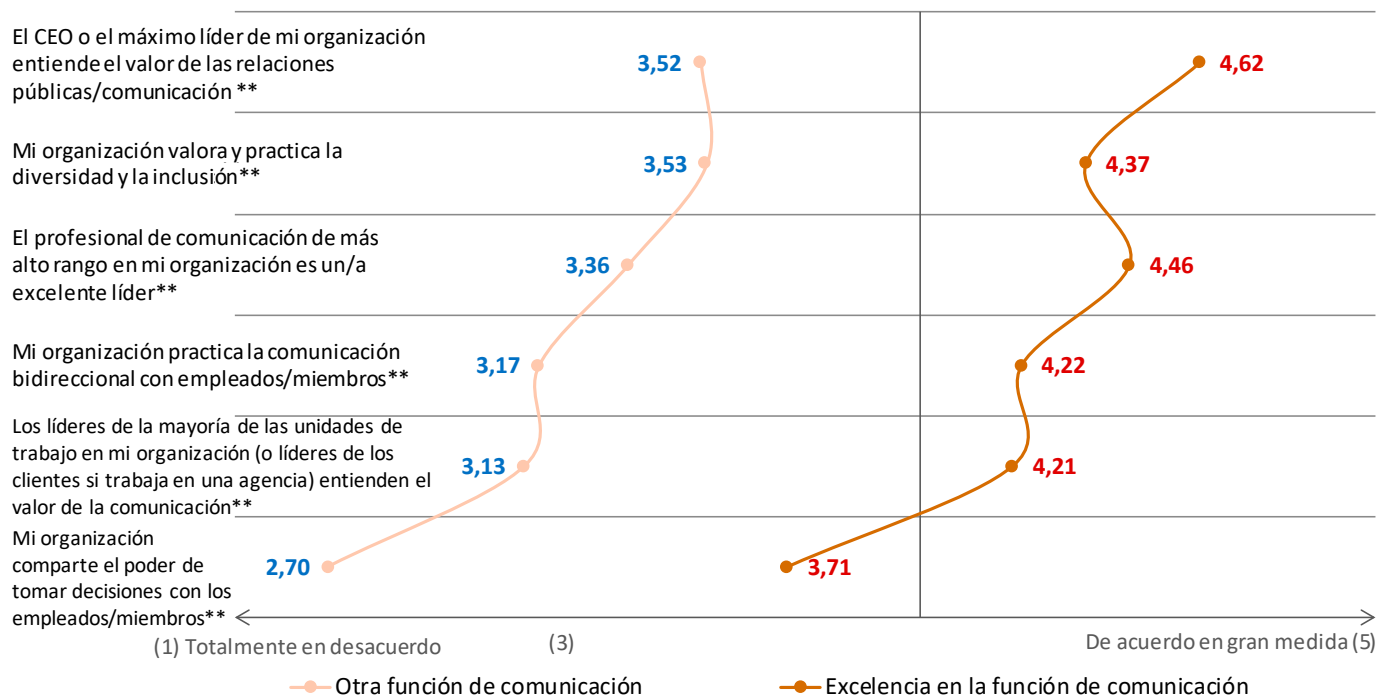


www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 783 profesionales de la comunicación en departamentos de comunicación de Latinoamérica. Q10: ¿Con qué frecuencia provee tu departamento o agencia la siguiente información al director de comunicación y/o otros clientes (internos)? Porcentajes basados en “diariamente” y “semanalmente”.

**Diferencias altamente significativas (correlación de rango Kendall, $p \leq 0,01$).

DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES

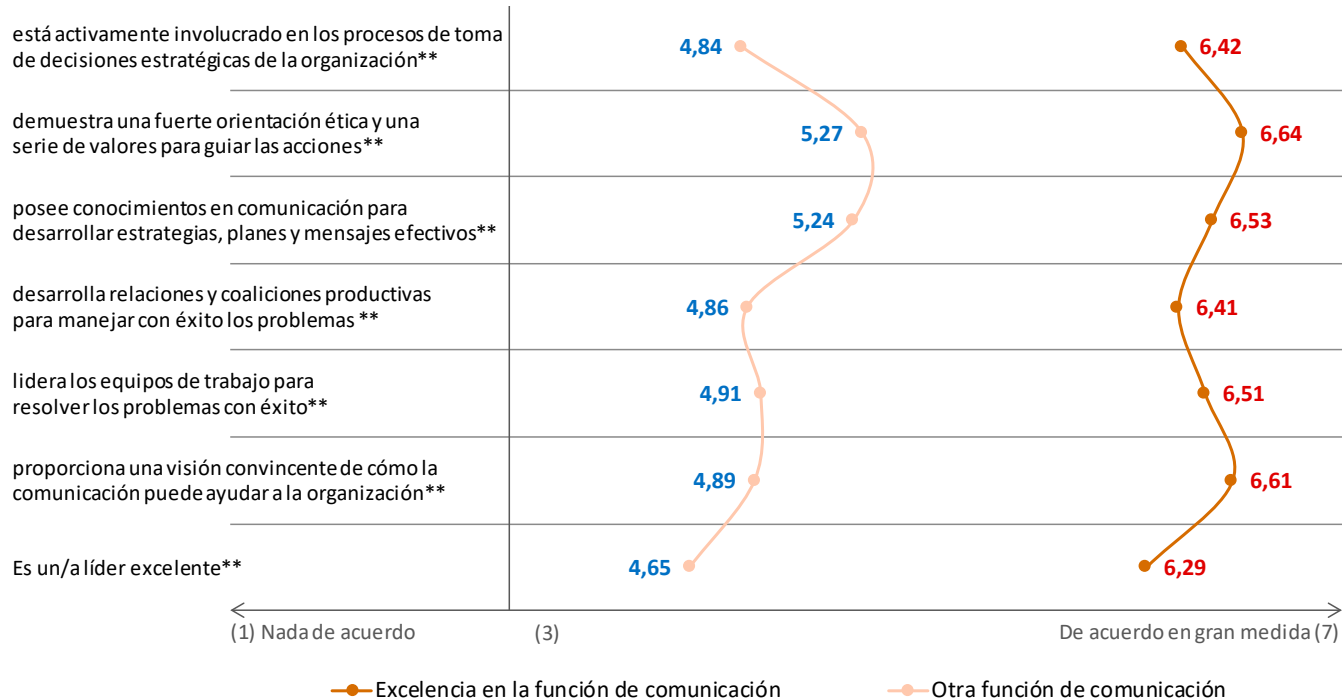
Los departamentos de comunicación excelentes son parte de organizaciones que presentan un gran liderazgo y cultura organizacional



DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES

El desempeño de los líderes de comunicación es significativamente mejor en los departamentos de comunicación excelentes

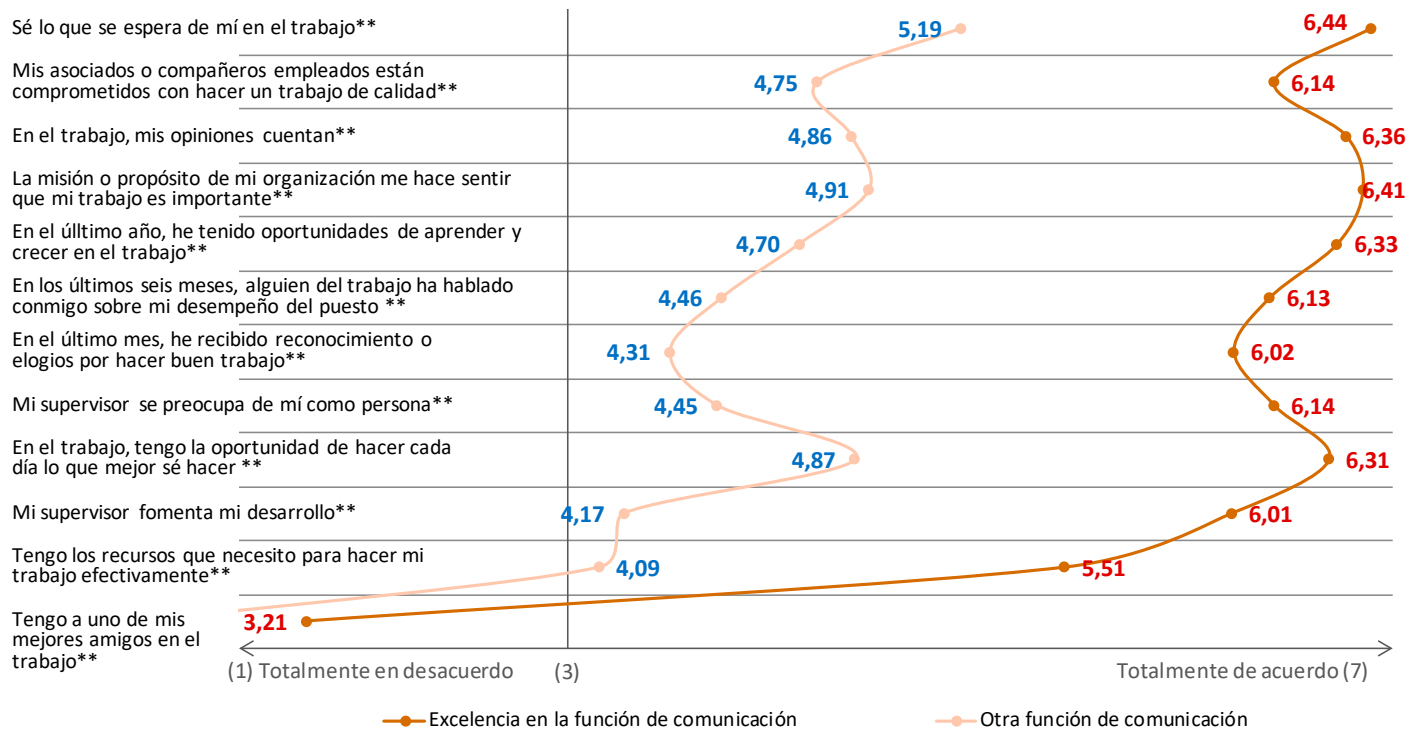
Mi líder...



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 783 profesionales de la comunicación en departamentos de comunicación de Latinoamérica. Q12: Por favor, valore el desempeño de su líder (el profesional de comunicación o RP de más alto rango en su grupo de trabajo, unidad o departamento). Valores medios. **Diferencias altamente significativas (correlación de Pearson, $p \leq 0,01$).

DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES

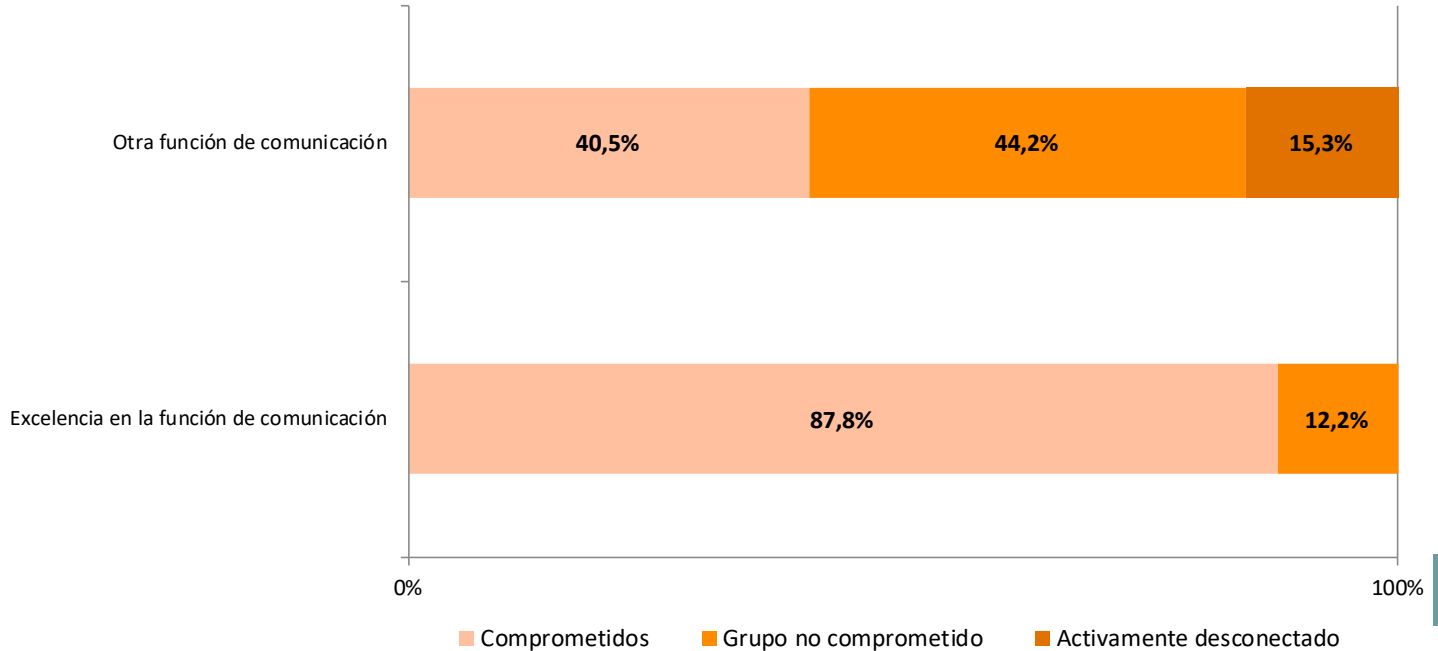
Los profesionales de departamentos de comunicación excelentes tienen mayor compromiso con sus organizaciones



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 783 profesionales de la comunicación en departamentos de comunicación de Latinoamérica. Q13: Por favor comparta con nosotros sus percepciones sobre su compromiso con su trabajo. Escala adaptada y ligeramente modificada de la de Bakker y Leiter (2010, p. 16). (Gallup Q12). **Diferencias altamente significativas (correlación de Pearson, $p \leq 0,01$).

DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES

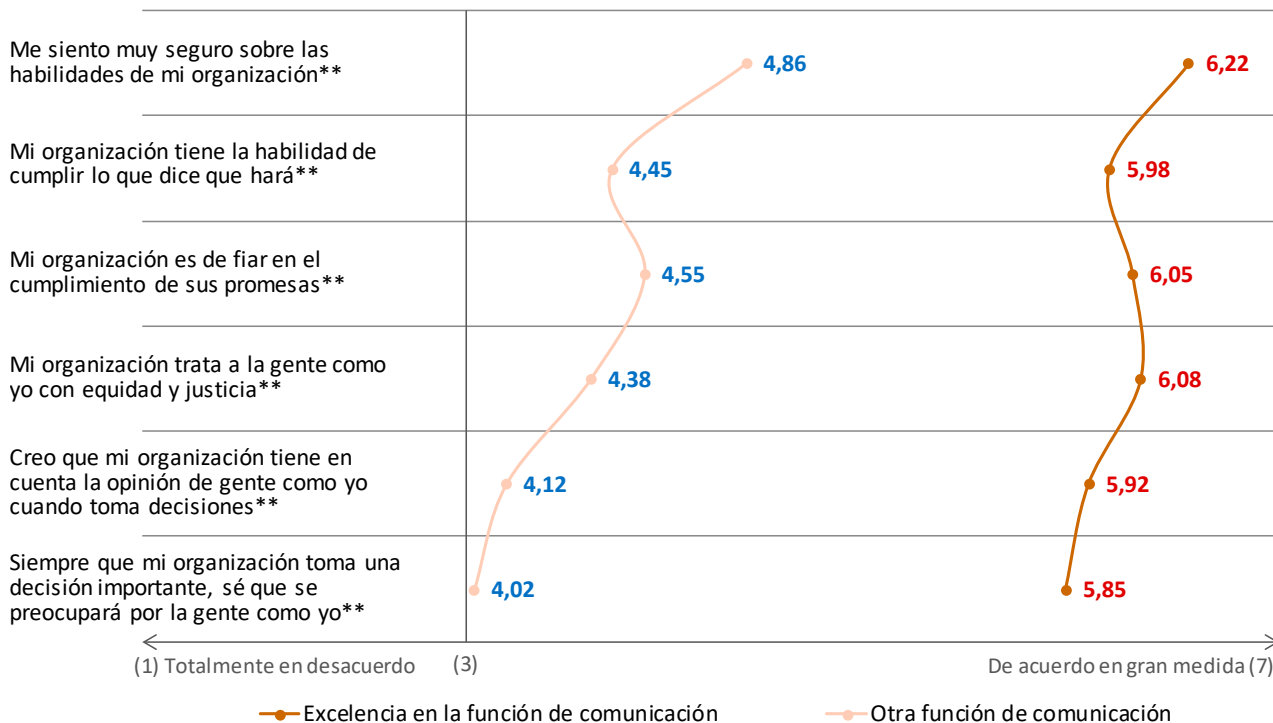
Los comunicadores que trabajan en departamentos excelentes están más comprometidos con su organización



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 783 profesionales de la comunicación en departamentos de comunicación de Latinoamérica. Q13: Por favor comparta con nosotros sus percepciones sobre su compromiso con su trabajo. Para realizar un análisis de fiabilidad, la alpha de Cronbach se calculó para evaluar la consistencia interna de la subescala por afecto positivo, que consiste en 12 preguntas. La consistencia interna de la batería de ítems es satisfactoria, con la alpha de Cronbach para afecto positivo= 0,907. Comprometidos: media promedio > 5,00; no comprometidos: 2,92 < media promedio ≤ 5,00; activamente desconectados: media promedio ≤ 2,92. Diferencias altamente significativas (test chi-cuadrado, p ≤ 0,01, V de Cramér = 0,381).

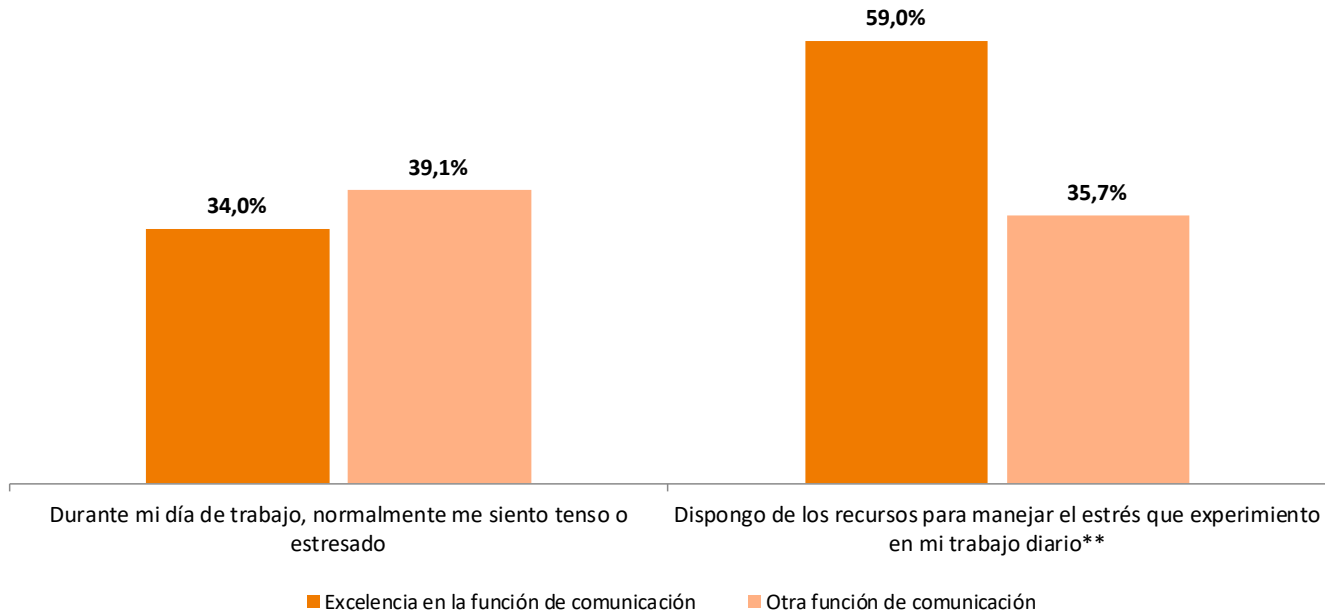
DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES

Los profesionales de departamentos de comunicación excelentes tienen mayor compromiso con sus organizaciones



DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES

Los profesionales en departamentos de comunicación excelentes gestionan mejor el estrés laboral

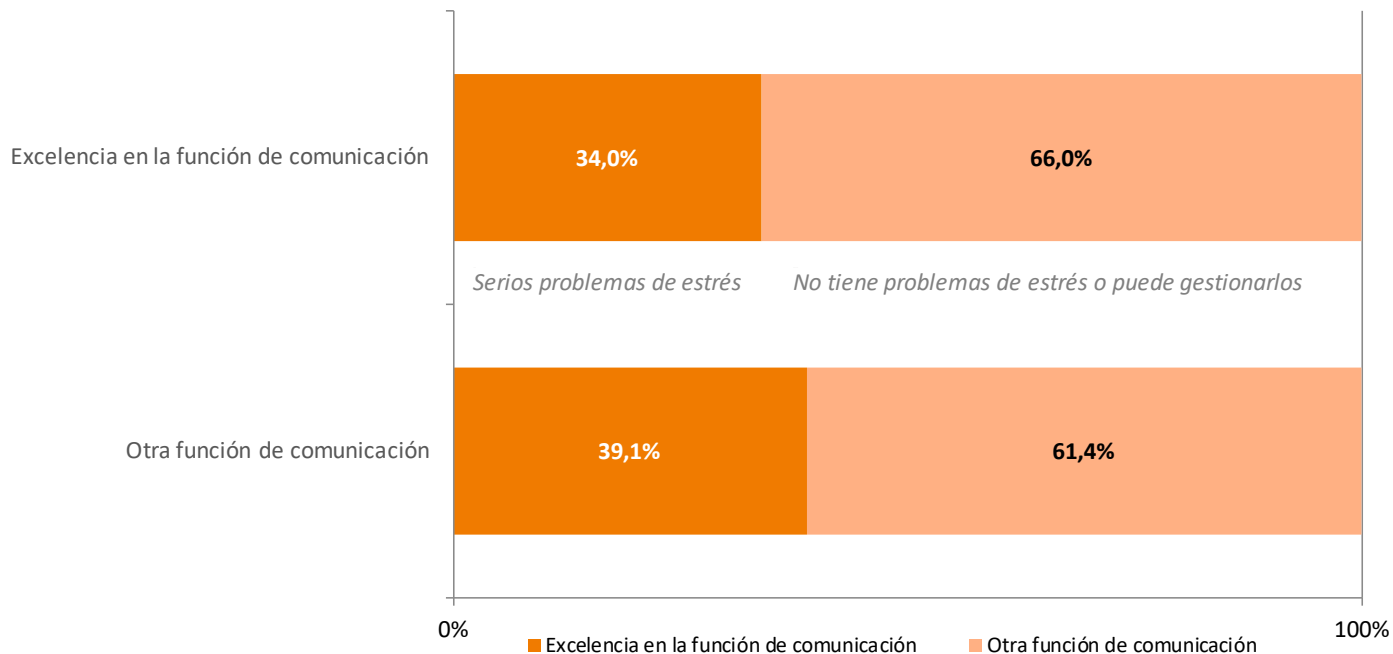


www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 783 profesionales de la comunicación en departamentos de comunicación de Latinoamérica. Q17: ¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones? Escala 1 (fuertemente en desacuerdo) – 5 (fuertemente de acuerdo). Ítems y escala derivados de la Encuesta del lugar de trabajo de la American Psychological Association y Harris Interactive (2012). Los porcentajes se basan en los puntos de escala 4-5.

**Diferencias altamente significativas (test chi-cuadrado, p ≤ 0,01).

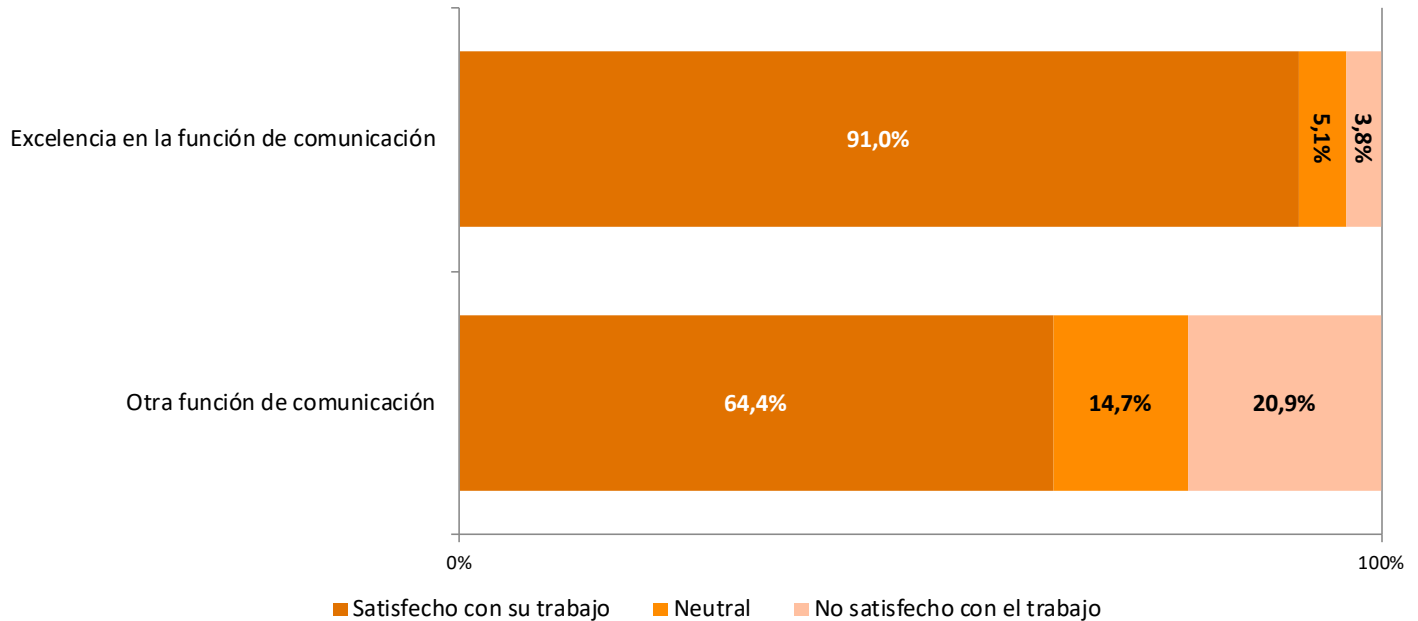
DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES

Una menor proporción de profesionales que trabajan en departamentos excelentes presenta serios problemas de estrés



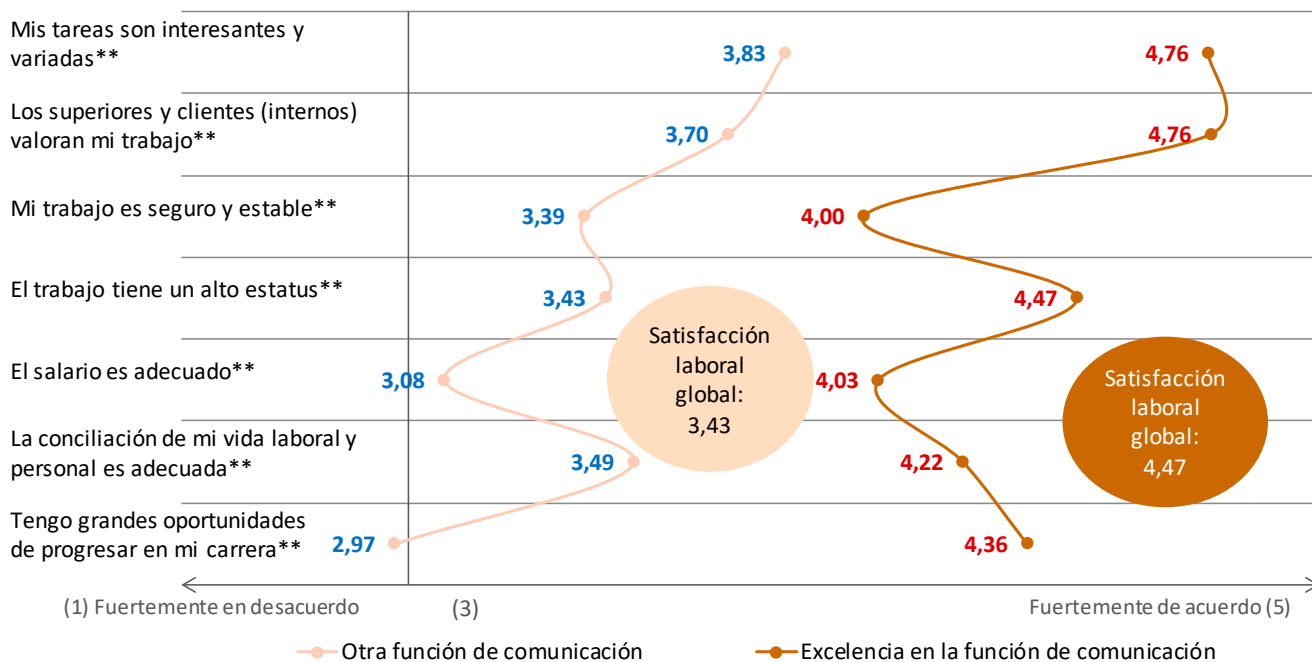
DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES

Nueve de cada diez profesionales en departamentos de comunicación excelentes están satisfechos con su trabajo



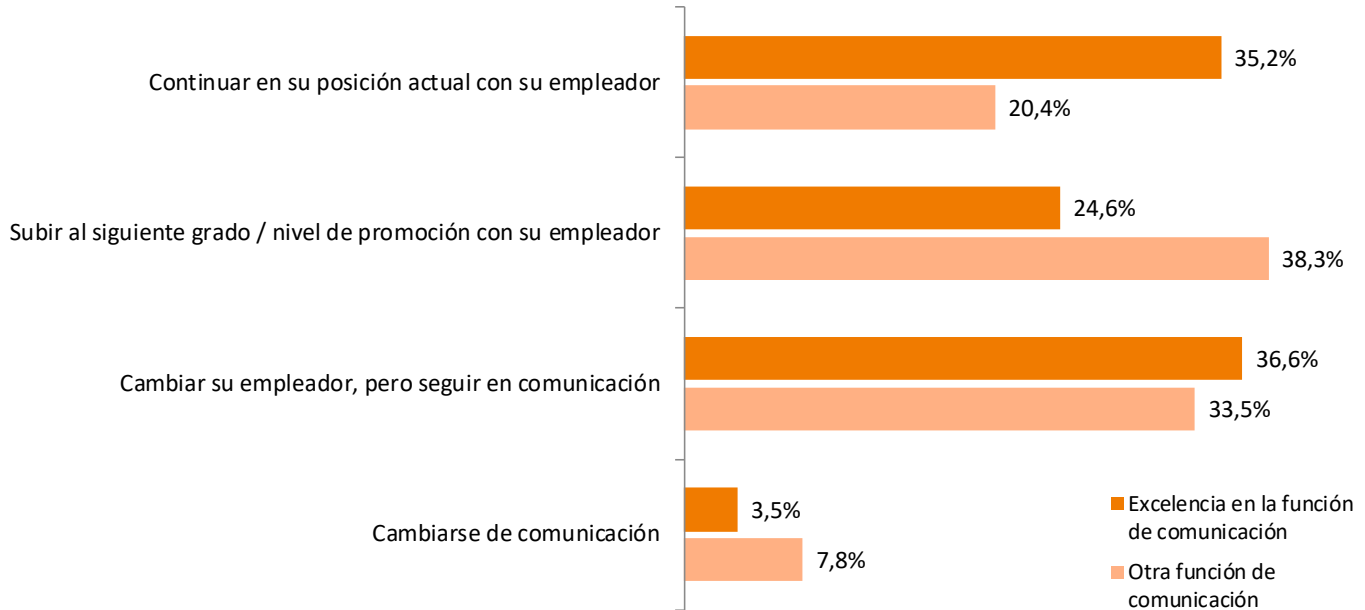
DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES

Todas las dimensiones de satisfacción laboral califican con índices más altos en los departamentos de comunicación excelentes



DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES

Los profesionales de comunicación en departamentos excelentes tienen más vocación de permanencia



REFERENCIAS

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53.

Bakir, V. & McStay, A. (2018). Fake News and The Economy of Emotions. *Digital Journalism*, <http://dx.doi.org/10.1080/21670811.2017.1345645>

Bakir, V., Herring, E., Miller, D. et al. (2018). Organized persuasive communication: A new conceptual framework for research on public relations, propaganda and promotional culture. *Critical Sociology*. ISSN 0896-9205 <https://doi.org/10.1177/0896920518764586>

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement – A handbook of essential theory and research*. New York, NY: Routledge.

Berger, B. K., & Meng, J. (Eds.) (2014). *Making sense of public relations leaders – The sense makers. A global study of leadership in public relations and communication management*. New York, NY: Routledge.

Berger, B. K., Meng, J., & Heyman, W. (2015). *Plank Center report card reveals wide gap between performance grades of PR leaders and their employees*. Retrieved from <http://bit.ly/ecm2018ref1> [25.05.2018].

Berger, B. K., Meng, J., & Heyman, W. (2017). *Gender differences deepen, leader-employee gap remains and grades slide: Plank Center report card 2017 on PR leaders*. Tuscaloosa, AL: The Plank Center for Leadership in Public Relations. Retrieved from <http://bit.ly/ecm2018ref2> [25.05.2018].

Borner, M. & Zerfass, A. (2018). The Power of Listening in Corporate Communications: Theoretical Foundations of Corporate Listening as a Strategic Mode of Communication. *Public Relations and the Power of Creativity*. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/S2398-391420180000003001>

Brummette, J., DiStaso, M., Vafeiadis, M. & Messner, M. (2018). Read All About It: The Politicization of “Fake News” on Twitter. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 95(2), pp. 497-517.

Careercast.com (2017). “Most stressful jobs of 2017”. Disponible en: <http://www.careercast.com/jobs-rated/most-stressful-jobs-2017>.

Careercast.com (2018). “Most stressful jobs of 2018”. Disponible en: <http://www.careercast.com/jobs-rated/most-stressful-jobs-2018>.

Chen, D. J. Q., & Arvey, R. (2016). Job Satisfaction. *Oxford Bibliographies*, DOI: 10.1093/OBO/9780199846740-0087 [25.05.2018].

Edelman (2018). *2018 Edelman trust barometer. Global report*. New York, NY: Edelman

Falkheimer, J. (2014). The power of strategic communication in organizational development. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(2/3), 124-133.

Falkheimer, J., & Heide, M. (2018). *Strategic communication*. London: Routledge.

Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health. A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5), 1085-1122.

García, C. (2017). De-Westernizing public relations: A comparative analysis of culture and economics structure in China and Mexico. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 17(2), 9-27.

Gilstrap, C. M., & Bernier, D. (2017). Dealing with the demands: Strategies healthcare communication professionals use to cope with workplace stress. *Qualitative Research Reports in Communication*, 18(1), 73-81.

Guo, L. & Vargo, C. (2018). “Fake News” and Emerging Online Media Ecosystem:

An Integrated Intermedia Agenda-Setting Analysis of the 2016 U.S. Presidential Election". *Communication Research*, doi: 10.1177/0093650218777177

Organización de Estados Americanos (2018). Declaración Conjunta sobre Libertad de Expresión y "Noticias Falsas", Desinformación y Propaganda. Disponible en: <http://www.oas.org/es/cidh/expresion/showarticle.asp?artID=1056&IID=2>

Holtzhausen, D., & Zerfass, A. (Eds.) (2015). *The Routledge handbook of strategic communication*. New York, NY: Routledge.

Hon, C. L., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations. Retrieved from <http://bit.ly/ecm2018ref6> [25.05.2018].

Hou, J. (2017). *It's your business to combat fake news: A manager's guide to protecting your business*. Auckland: Massey University. Retrieved from <http://bit.ly/ecm2018ref7> [25.05.2018].

Jiang, H., Luo, Y., & Kulemeka, O. (2017). Strategic social media use in public relations: Professionals' perceived social media impact, leadership behaviors, and work-life conflict. *International Journal of Strategic Communication*, 11(1), 18–41.

Kang, J.-A. (2010). Ethical conflict and job satisfaction of public relations practitioners. *Public Relations Review*, 36(2010), 152-156.

Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102.

Kline, R. B. (2005). *Structural equation modelling*. New York, NY: The Guilford Press.

Lemon, L. L. & Palenchar, M. J. (2018). Public relations and zones of engagement:

Employees' lived experiences and the fundamental nature of employee engagement. *Public Relations Review*. doi: 10.1016/j.pubrev.2018.01.002

Lwin, M., & Zerfass, A. (2016). Satisfied on the job? How communication professionals in Asia-Pacific assess their work situation. *Communication Director – Asia-Pacific Edition*, 11(2), 14–17.

Macnamara, J. (2018). A review of new evaluation models for strategic communication: Progress and gaps. *International Journal of Strategic Communication*, 12(2), 180-195.

Macnamara, J., Lwin, M. O., Adi, A., & Zerfass, A. (2015). Asia-Pacific Communication Monitor 2015/16. *The state of strategic communication and public relations in a region of rapid growth. Survey results from 23 countries*. Hong Kong: APACD.

Macnamara, J., Lwin, M. O., Adi, A., & Zerfass, A. (2017). *Asia-Pacific Communication Monitor 2017/18. Strategic challenges, social media and professional capabilities – Results of a survey in 22 countries*. Hong Kong: APACD.

Macnamara, J. (2018, in print). Public relations and *post-communication*: Addressing a paradox in public communication. *Public Relations Journal*.

Moreno, A., Fuentes, C. & Khalil, N. (2018). Gendercoms. Brechas y oportunidades de género en la profesión de Gestión de la Comunicación en España. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación.

Moreno, M. A., Navarro, C. & Humanes M.L. (2014). El liderazgo en relaciones públicas y gestión de comunicación. Análisis cuantitativo de los factores de liderazgo en España. *Palabra Clave* 17 (3), 946-978. DOI: 10.5294/pacla.2014.17.3.16

Moreno, A., Molleda, J. C., Athaydes, A., & Suárez, A. M. (2015). *Latin American Communication Monitor 2015. Excelencia en comunicación estratégica, trabajo en la*

era digital, social media y profesionalización. Resultados de una encuesta en 18 países. Brussels: EUPRERA.

Moreno, A., Molleda, J. C., Athaydes, A., & Suárez, A. M. (2017). *Latin American Communication Monitor 2016-2017. Tendencias en comunicación estratégica: big data, automatización, engagement, influencers, coaching y competencias. Resultados de una encuesta en 17 países.* Madrid: DIRCOM/EUPRERA.

Moreno, Á., Verhoeven, P., Tench, R., & Zerfass, A. (2014). Increasing power and taking a lead-What are practitioners really doing? Empirical evidence from European communications managers/Incrementar el poder y asumir el liderazgo-¿Qué hacen realmente los profesionales? Evidencias empíricas sobre los gestor. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4(7 (ene-jun), 73-94.

Moreno, Á., Tench, R., Khalil, N. & Navarro, C. (2017). From intra-or- ganizational to extra-organizational gender gaps. Creative methodolo- gical instruments to understand gender issues in Public Relations and Communication Management in Latin America. Artículo presentado en EUPRERA Congress, Londres.

Mykkänen, M. (2017). Clarifying communication professionals' tasks in contributing to organizational decision making. *International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 4(5), 3460-3468.

Mykkänen, M. & Tampere, K. (2014). Organizational Decision Making: The Luhmannian Decision Communication Perspective. *Journal of Business Studies Quarterly* 5 (4), pp. 131-146.

Newlands, M. (2017). Why public relations is important for your business. Inc. Disponible en: <http://www.inc.com/murray-newlands/why-public-relations-is-important-for-your-business.html>

Nothhaft, H., Verčič, D., Werder, K. P., & Zerfass, A. (Eds.) (2018). Future directions of strategic communication (Special issue). *International Journal of*

Strategic Communication, 12(4), forthcoming.

Reber, B. H., Meng, J., Berger, B. K., Gower, K. K., & Zerfass, A. (2018). *North-American Communication Monitor 2018.* Tuscaloosa, AL: The Plank Center for Leadership in Public Relations (próximamente).

Ruck, K., Welch, M. & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement?, *Public Relations Review*. doi:10.1016/j.pubrev.2017.04.008

Shen, H. & H. Jiang (2013). Profiling Public Relations Practitioners' Work-Life Conflict: From A Diversity Lens, *Public Relations Journal*, 7(2), pp. 71-95.

Siegrist, J. (2010). Stress in the workplace. In C. W. Cockerham (Ed.), *The new Blackwell companion to medical sociology* (pp. 268-287). Chichester: Blackwell.

Sievert, H., & Scholz, C. (2017). Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 German corporations on the growing importance of digital engagement via internal social media. *Public Relations Review*, 43(5), 894-903.

Tandoc, E. C. Jr., Lim, Z. W. & Ling, R. (2018). Defining "Fake News". *Digital Journalism*, 6(2), 137-133.

Tench, R., Topič, M., & Moreno, A. (2017). Male and female communication, leadership styles and the position of women in public relations. *Interactions: Studies in Communication & Culture*, 8(2-3), 231-248.

Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, A., & Verhoeven, P. (2017). *Communication Excellence. How to develop, manage and lead exceptional communications.* London: Palgrave Macmillan.

The Economist Group, & Hill+Knowlton Strategies (2016). *Thought leadership disrupted. New rules for the content age.* London: The Economist Group.

Tkalac Verčić, A., & Colić, V. (2016). Journalists and public relations specialists: A coorientational analysis. *Public Relations Review*, 42(4), 522-529.

Tkalac Verčić, A., Lalić, D., & Vujičić, D. (2017). Journalists and public relations practitioners: Comparing two countries. *Public Relations Review*, 43(3), 527-536.

Verčić, D., & Zerfass, A. (2016). A comparative excellence framework for communication management. *Journal of Communication Management*, 20(4), 270-288.

Verhoeven, P., Zerfass, A., Verčić, D., Moreno, A., & Tench, R. (2017). *Strategic communication across borders: Empirical insights from multilevel modelling of longitudinal data*. Paper presented at the ICA 2017 Preconference "Future directions of Strategic Communication: Towards the second decade of an emerging field". San Diego, CA, May 2017.

Vos, M. (2017). Communication in Turbulent Times: Exploring Issue Arenas and Crisis Communication to Enhance Organisational Resilience. Reports from the School of Business and Economics, no. 40.

Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčić, D., & Verhoeven, P. (2009). *European Communication Monitor 2009. Trends in Communication Management and Public Relations. Results of a survey in 34 countries*. Brussels: EACD/EUPRERA.

Zerfass, A., Tench, R., Vercic, D., Verhoeven, P., & Moreno, A. (2014). *European Communication Monitor 2014. Excellence in Strategic Communication – Key issues, leadership, gender and mobile media. Results of a survey in 42 countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.

Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčić, D., & Moreno, A. (2010). *European Communication Monitor 2010. Status quo and challenges for Public Relations in Europe. Results of an empirical survey in 46 countries*. Brussels: EACD/EUPRERA.

Zerfass, A. & Volk, S. C. (2018). How communication departments contribute to corporate success: The communications contributions framework. *Journal of Communication Management*, 22 (4), pp. 397-415.

Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Vercic, D., & Moreno, Á. (2018). *European Communication Monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work stress and job satisfaction. Results of a survey in 48 countries*. Bruselas: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.

ORGANIZADORES DE LA INVESTIGACIÓN



European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA)

La European Public Relations Education and Research Association es una organización autónoma con miembros de más de cuarenta países cuyo propósito es estimular y promover el conocimiento y la práctica de la gestión de comunicación en Europa. Académicos y profesionales experimentados trabajan conjuntamente para progresar en la investigación primaria y aplicada.

www.euprera.org



Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom)

La Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, es una asociación profesional que agrupa a los directivos y a los profesionales de la comunicación de las empresas, instituciones y consultoras en España.

www.dircom.org



Fundacom

Dircom se integra y comparte sus proyectos en Latinoamérica con Fundacom, la plataforma creada para la puesta en valor de la función de la comunicación corporativa en español y portugués, a nivel internacional.

www.fundacom.lat

PATROCINIO DE LA INVESTIGACION



**School of Journalism and
Communication University
of Oregon (EEUU)**

www.uoregon.edu



UNIVERSITY OF
OREGON

School of Journalism and
Communication—Portland

Re-imagine Your Future

STRATEGIC COMMUNICATION MASTER'S PROGRAM

journalism.uoregon.edu/strategic-communication

AUTORES Y EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Ángeles Moreno

Universidad Rey Juan Carlos (España)

Juan Carlos Molleda

University of Oregon (Estados Unidos)

Alejandro Álvarez Nobell

Universidad Nacional de Córdoba (Argentina)

Marco V. Herrera B

Universidad de la Comunicación (México)

Andréia Athaydes

Universidade Luterana do Brasil (Brasil)

Ana María Suárez M.

Universidad de Medellín (Colombia)

COORDINADORAS DE PROYECTO

Nadia Khalil. *Universidad Rey Juan Carlos (España)*

Cristina Fuentes. *Universidad Rey Juan Carlos (España)*

Agradecimientos a todos los colaboradores de las universidades participantes: Gustavo H. Becker desde la Universidade Luterana do Brasil (Brasil); Beatriz Quiceno y capítulo universitario de PRSSA desde la Universidad de Medellín (Colombia), Claudia Furiati y Carlos Delgado desde el Centro de Investigación de la Comunicación de la Universidad Católica Andrés Bello (CIC-UCAB (Venezuela), Cristina Navarro del Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación de la Universidad Rey Juan Carlos (España) y un muy especial agradecimiento a Juan Meng, de la Universidad de Georgia y del equipo de investigación del NACM por la aplicación de la RCCL.

CONSEJO ASESOR Y CONTACTOS NACIONALES

CONSEJO ASESOR

Dra. Margarida K. Kunsch
Universidade de Sao Paulo, Brasil

Dr. Octavio Islas
Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Dra. Marita Solórzano
Consejo de Relaciones Públicas, Perú

Dra. María Antonieta Rebeil Corella
Universidad Anáhuac, México

CONSEJO ASESOR

| | | | |
|----------------------|-------------------------|---|--|
| Argentina / Uruguay | Gabriel Sadi | Universidad Abierta Interamericana | gabriel.sadi@ual.edu.ar |
| Brasil | Andréia Athaydes | Universidade de Luterana do Brasil | andreaathaydes@ulbra.br |
| Chile | Juan Cristóbal Portales | Universidad Adolfo Ibáñez | juan.portales@uai.cl |
| Colombia | Ana María Suárez | Universidad de Medellín | asuarez@udem.edu.co; suarezmonsalveam@hotmail.com |
| Ecuador | Jenny Yaguache | Universidad Técnica Particular de Loja | jjyaguache@utpl.edu.ec |
| México | Marco V. Herrera | Universidad de la Comunicación | marco.herrera@ensinergia.com |
| Panamá | Maritza de Sumich | Universidad de Panamá | msumich@gmail.com |
| Perú | Patricia Bobadilla | Universidad San Martín de Porres | pbobadillat@usmp.pe |
| República Dominicana | Elvira Lora | Pontificia Universidad Católica Madre & Maestra | elviralora@gmail.com |
| Venezuela | Xiomara Zambrano | Universidad Católica Andrés Bello | xzambran@ucab.edu.ve |

MÁS INFORMACIÓN

Están disponibles gratuitamente en Internet los informes, vídeos e información del Latin American Communication Monitor (LCM) desde 2014. Visite: <http://latincommunicationmonitor.com>

Conjuntamente, en cada una de sus ediciones, el Latin American Communication Monitor, el European Communication Monitor, el North American Communication Monitor y el Asia-Pacific Communication Monitor entrevistan a más de 5.500 profesionales de gestión de la comunicación en más de 80 países. Es por ello el mayor y realmente el único estudio global sobre la profesión con transparencia en sus estándares empíricos, con resultados desde 2007.

Visite: <http://latincommunicationmonitor.com> y <http://www.communicationmonitor.eu>

Para una comprensión en profundidad del modelo de excelencia en comunicación:



© 2017

Communication Excellence How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications

“Este libro proporciona argumentos convincentes para defender que en la comunicación efectiva de una organización es tan importante la perspectiva exterior como la interior” -Maximilian Schoeberl, Executive Vice President Director Corporate Affairs, BMW Group

“Este libro influyente, práctico y de gran relevancia es una lectura imprescindible para académicos y profesionales de la comunicación” - Donald K. Wright, College of Communication, Boston University, USA.

“Este libro es motor de marcos inspiradores, hallazgos empíricos y útiles casos de estudio que simplemente funcionan” - Xianhong Chen, President, Public Relations Society of China & Professor, Huazhong University of Science and Technology, China.

El Latin American Communication Monitor es una iniciativa de investigación internacional liderada por la European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) con Fundacom y Dircom y la colaboración de School of Journalism and Communication de la University of Oregon (EEUU).

Desde 2014 el LCM analiza las prácticas y las tendencias más novedosas de la comunicación estratégica en Latinoamérica.

Actualmente es el mayor estudio sobre la gestión de comunicación en la región y junto con el resto de la serie Communication Monitor en Europa, Norteamérica y Asia-Pacífico constituye el único estudio global sobre la profesión de comunicación estratégica basado en sólidos estándares empíricos con la participación de más de 5.500 comunicadores en activo en los sectores empresariales, públicos, políticos, no lucrativos y de consultoría en más de 80 países.

ORGANIZA



dircom

Funda**com**

PATROCINA

