

Los empleados como prosumidores: Gestionar la comunicación organizacional con el stakeholder interno

Employees as prosumers: Managing organizational communication with the internal stakeholder

Empregados como prosumers: Gerenciando a comunicação organizacional com os stakeholders internos

Por Rocío D. Márquez Romero¹ y Jorge Moret Barillas²

Resumen

El término *prosumidor*, de Alvin Toffler (1987), plantea un productor y consumidor en simultáneo. A partir de este concepto, la siguiente investigación se propone caracterizar a los colaboradores como prosumidores, y establecer a partir de allí su importancia como stakeholder interno para definir y planificar los mensajes que emite una organización. El estudio está enmarcado en el enfoque cualitativo y se basa en la experiencia de auditorías de comunicación interna llevadas a cabo a través de la técnica de *focus group*. Los resultados permiten observar a los colaboradores como prosumidores y advertir su papel activo en la comunicación organizacional, así como también conocer la importancia de este rol para la productividad y el crecimiento de

¹ Licenciada en Comunicación Social (Universidad de los Andes, Venezuela), MSc. en Gerencia de la Comunicación (Universidad del Zulia). Auditora de comunicaciones internas. Profesora Asistente de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad de Los Andes Táchira. Miembro del Grupo de Investigación Comunicación, Cultura y Sociedad de la ULA Táchira. Doctorando en el Programa de Doctorado en Ciencias Humanas de la Universidad de Los Andes, Mérida. rociodinor@gmail.com

² Licenciado en Comunicación Social (Universidad de los Andes, Venezuela), Doctor en Comunicación y Sociología Universidad Complutense de Madrid (UCM), España. Consultor en comunicación organizacional, Profesor Titular de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad de Los Andes Táchira. Miembro del Grupo de Investigación Comunicación, Cultura y Sociedad de la ULA Táchira.

las organizaciones.

Palabras claves

Prosumidor, *stakeholder* interno, comunicación organizacional, comunicación interna, gestión de la comunicación.

Abstract

The term *prosumer* by Alvin Toffler (1987) poses a producer and consumer simultaneously. Based on this concept, the following research aims to characterize collaborators as prosumers, and establish from there their relevance as internal stakeholders to define and plan the messages that an organization transmits. The study is framed in the qualitative approach and is based on the experience of internal communication audits carried out through the focus group technique. The results allow us to view collaborators as prosumers and realize their active role in organizational communication, as well as to know the relevance of this role for the productivity and growth of organizations.

Keywords

Prosumer, internal stakeholder, organizational communication, internal communication, communication management.

Resumo

O termo *prosumer*, de Alvin Toffler (1987), representa produtor e consumidor simultaneamente. Com base nesse conceito, a pesquisa a seguir tem como objetivo caracterizar os colaboradores como prosumers e estabelecer a partir daí sua

relevância como stakeholders internos (ou partes interessadas internas) para definir e planejar as mensagens que uma organização transmite. O estudo está enquadrado na abordagem qualitativa e baseia-se na experiência das auditorias de comunicação interna realizadas pela técnica do grupo focal. Os resultados permitem ver os colaboradores como prosumers e notar seu papel ativo na comunicação organizacional, bem como conhecer a relevância desse papel para a produtividade e o crescimento das organizações.

Palavras-chave

Prosumer, stakeholders internos, comunicação organizacional, comunicação interna, gerenciamento de comunicação.

Introducción

La revolución comunicativa causada por el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación ha marcado todos los ámbitos de la sociedad actual, hasta el punto de provocar cambios culturales que impactan incluso a las organizaciones. La comunicación multidireccional teje una especie de tela de araña que conecta a todos con todos, dejando en el pasado a las organizaciones poco participativas.

De esta forma, el poder de la información que siempre se dirigía de arriba hacia abajo se ha desplazado, dando paso a una red en la cual la información se produce, se distribuye y se comparte desde todos los ángulos. En este contexto, los colaboradores representan un *stakeholder* fundamental para la productividad y el éxito de las empresas. Por ello, es imperativo comprender el rol que adquieren como prosumidores y su importancia para las conversaciones que sostiene la empresa con todos sus grupos de interés.

Metodología

Esta investigación está enmarcada en el enfoque cualitativo y se basa en la experiencia de auditorías de comunicación interna llevadas a cabo en los años 2017 y 2018, a través de la técnica de *focus group*³. Además, se fundamenta en la revisión

³ Los focus groups se realizaron para una empresa del sector manufacturero que opera en Venezuela y Chile. Se confeccionó una guía de preguntas consensuada con el Departamento de Endomarketing para ambos períodos de estudio. En 2017, la consultoría se cumplió solo en la planta de Venezuela, en las cuatro áreas operativas. Se realizaron nueve focus groups con una participación de 95 empleados. Para 2018, en Venezuela se llevaron a cabo dos sesiones en cada área operativa, para un total de 83 colaboradores. En Chile se realizaron seis focus groups en las dos plantas industriales, con una participación de 68 colaboradores. En Venezuela, tanto en 2017 como en 2018, se aplicó un cuestionario como parte del estudio, el cual se incluyó en el Informe Final entregado a la Gerencia Corporativa de Capital Humano.

documental sobre el prosumidor y la comunicación organizacional.

El trabajo parte de una concepción de prosumidor como actor activo de la comunicación, y concibe a la comunicación organizacional como un sistema autopoyético que está en constante evolución de acuerdo al actuar de las organizaciones, los colaboradores, el entorno que los rodea y los cambios de la tecnología.

El objetivo principal es caracterizar a los colaboradores como prosumidores, y establecer a partir de allí su importancia como *stakeholder* interno para definir y planificar los mensajes que emite una organización.

La sociedad hipermedia y las organizaciones

El nuevo entorno comunicacional impulsado por el desarrollo tecnológico ha fomentado una sociedad hipermedia. Scolari (2008) se refiere a la hipermediación como “procesos de intercambio simbólico que se desarrollan en un entorno caracterizado por una gran cantidad de sujetos, medios y lenguajes interconectados tecnológicamente de manera reticular entre sí” (pp. 133-114).

Ningún sector de la sociedad escapa de este contexto, en el cual no sólo hay más medios y sujetos interconectados, sino que también es el escenario donde se configura y reconfigura la narrativa social. Como bien lo afirman Álvarez Moreno y Botero Montoya (2015, enero-junio): “Estos cambios han generado nuevas interacciones y nuevas formas de definir y pensar, esto es, de imaginar, de relacionarnos” (p. 11).

Dicho ecosistema se caracteriza por “la textualidad entendida como red”

(Scolari, 2008, p. 114), donde se entrelazan todo tipos de textos e hipervínculos de manera asidua e infinita para proporcionar información e interacción. Además, tiene como protagonista al usuario, un PROductor y conSUMIDOR (prosumidor) de información, que “colabora en la producción textual, la creación de enlaces y la jerarquización de la información” (p. 114).

Este actor, cuyo medio originario es la web 2.0 y que se pasea libremente por la web 3.0, especialmente con las redes sociales, es “el nuevo generador de contenidos, el prosumidor mediático” (Karbaum, 2018, enero-diciembre, p. 219). Este protagonista cambia constantemente, al mismo tiempo que cambian los mensajes y se transforman las plataformas digitales. Por ello, resulta cada vez más difícil satisfacer las demandas de un público que tiene acceso a una enorme cantidad de contenidos desde diferentes dispositivos.

Karbaum (2018, enero-diciembre) reconoce la importancia del prosumidor, quien, en este escenario, “se convierte en un protagonista más de la mecánica discursiva contemporánea” (p. 231). De esta forma, señala que “el prosumidor irrumpe como nunca antes en la creación de historias a través de distintos formatos, soportes y redes” (p. 231).

Dichas transformaciones han propiciado una comunicación horizontal y han fortalecido la concepción de la comunicación como un proceso donde se revoluciona el papel del receptor activo, quien no solo está interesado en buscar la información que conviene a sus intereses, sino que también tiene la potestad para comentar, compartir y rediseñar los mensajes que recibe, aparte de crear nuevos mensajes. En efecto, Moya y Moya (2018) advierten el poder que adquiere este actor comunicativo

en el mundo organizacional:

En los nuevos medios ha emergido un nuevo tipo de consumidor que, lejos de su pasividad tradicional, ha pasado a ser actor imprescindible en las estrategias organizativas y comunicativas de empresas e instituciones. De hecho, las instituciones y organizaciones económicas, sociales, políticas y culturales tradicionales exitosas saben que en la era digital los ciudadanos comunes tienen un nuevo papel en sus estrategias comunicativas y publicitarias (p. 28).

De esta manera, comprender a la sociedad actual como una sociedad hipermedia permite advertir el rol activo de ese receptor: “La Comunicación cambió, y lo hizo debido a la incursión de nuevos medios y, sobre todo, de nuevos actores (...) creadores y resignificadores de la comunicación, todo al mismo tiempo” (Álvarez Moreno y Botero Montoya, 2015, p. 11).

Los nuevos actores operan y coexisten en el espacio virtual, seleccionan informaciones y medios, y elaboran sus propios contenidos. Entonces, se evidencia la importancia de atender las demandas de los públicos y entender los usos que hacen de los mensajes que circulan, los modos en que se apropian de los medios y las conversaciones que se generan. Esto es fundamental para ver claramente las experiencias comunicativas que se producen en las organizaciones.

El prosumidor

En los años 80, Alvin Toffler advierte la llegada de una nueva civilización, donde los cambios tecnológicos marcan la velocidad de las transformaciones en todos los sectores, y la información se convierte “en el asunto más importante y de crecimiento más rápido del mundo” (Toffler, 1987, p. 186).

Así, en esta esta sociedad, llamada por Toffler “la tercera ola”, la materia prima más básica de todas es la información. Determina el tránsito de la segunda ola —la

sociedad industrial— a la tercera ola, la sociedad de la información. Por lo cual Toffler adelanta el impacto que traerá sobre todos los sectores sociales. Este sería, entonces, el contexto que rodearía al “hombre electrónico” (Sempere, 2007), con profundos cambios económicos y tecnológicos que modificarían la forma de hacer las cosas.

Al tornarse la información más importante que nunca, la nueva civilización reestructurará la educación, redefinirá la investigación científica, y sobre todo, reorganizará los medios de comunicación. Los medios de comunicación actuales, tanto impresos como electrónicos, son totalmente inadecuados para enfrentarse a la carga de comunicaciones y suministrar la variedad cultural necesaria para la supervivencia. En vez de estar culturalmente dominada por unos cuantos medios de comunicación de masas, la civilización de la tercera ola descansará sobre medios interactivos y desmasificados (Toffler, 1987, p. 410).

Pero la tercera ola no solamente trae cambios en la rapidez y en el flujo de la información. Toffler señala una transformación paralela en la estructura de la información que recibimos. “Nueva información llega a nosotros, y nos vemos obligados a revisar continuamente y a un ritmo cada vez más rápido nuestro archivo de imágenes” (Toffler, 1987, p. 188). Los cambios en la infósfera o sistema de medios conducen también a cambios en la forma de procesar la información, de ver y hacer las cosas.

El protagonista de este escenario, caracterizado por la inmediatez y la coproducción, es el prosumidor. Productor y consumidor al mismo tiempo. Su resurgimiento promueve una nueva cultura: la del *prosumo*, o la cultura del “hágalo usted mismo”, la cual no sólo incide en la economía, sino que produce grandes cambios en la comunicación. Una mayor implicación del consumidor en el proceso de producción permite que asuma simultáneamente ambos roles: proveedor y

consumidor.

Por ende, “la palabra prosumidor —en inglés, prosumer—, es un acrónimo que procede de la fusión de dos palabras: ‘producer’ (productor) y ‘consumer’” (consumidor)”, señala Islas-Carmona (2008, p. 35). Es un concepto que se refiere al que consume lo que produce.

En este sentido, siguiendo a Ortegón (2011), el prosumo involucra “la interacción de dos conceptos esenciales de la actividad económica: producción y consumo. Describe todas aquellas actividades producidas y consumidas por un mismo agente económico” (p. 22).

La concepción de la unificación del consumidor y productor es planteada por Marshall McLuhan y Barrington Nevitt en su libro *Take Today: The Executive as Dropout* (1972). Ambos referían la influencia de la tecnología para convertir el rol del consumidor en productor de contenidos al mismo tiempo.

Pero sobre el origen de la idea de un productor-consumidor, es posible encontrar aportes anteriores. Así, Walter Benjamin (citado en Reader, 2015) señala la posibilidad de que el lector se convierta en autor:⁴

“With the increasing extension of the press... an increasing number of readers became writers —at first, occasional ones. It began with the daily press opening to its readers space for letters to the editor. (...) at any moment the reader is ready to turn into a writer” (p. 6).

Por otro lado, Martínez Suárez y De Salvador Agra (2014) aseguran que esta concepción está implícita desde 1965, cuando Theodor Holm Nelson pronuncia y anuncia públicamente la palabra *hipertexto*. Señalan que, con la llegada del

⁴ La frase aparece originalmente en su ensayo “La obra de arte en la era de la reproducción mecánica”, de 1936.

hipertexto, se subrayó al receptor como centro de relaciones interminables, además del desvanecimiento de las líneas divisorias entre autor-lector.

La esperada deconstrucción de los roles tradicionales del consumidor y del productor, a favor de una nueva categorización híbrida, podría remontarse a los propios inicios del hipertexto y a su anhelada alteración de la lógica dual subyacente a la teoría clásica de la comunicación. El receptor-lector y el autor-escritor, gracias a las posibilidades hipertextuales, entraban en un juego donde sus tradicionales funciones se difuminaban a favor de una hibridación, desdibujándose con ello sus usuales características diferenciales (p. 3).

Sin embargo, es Toffler (1987) quien introduce el término. Este es definido posteriormente por Alvin y Heidi Toffler (2006): “La palabra prosumidor designa a quienes creamos bienes, servicios o experiencias para nuestro uso o disfrute, antes que para venderlos o intercambiarlos. Cuando como individuos o colectivos, PROducimos y conSUMIMOS nuestro propio output, estamos prosumiendo” (p. 221).

Sobre el origen, según Toffler, el prosumidor no nace con la tercera ola, sino que resurge con ella, pues ya existía en la primera ola, la sociedad agrícola. Para el autor, era claro que en la “sociedad de información”, el consumidor podría introducir directamente sus especificaciones sobre un producto. Debido a la desmasificación e individualización de la producción, necesariamente el cliente participaría en el proceso productivo. “Al final, el consumidor, no simplemente suministrando las especificaciones, sino también oprimiendo el botón que pone en marcha todo este proceso, se convertirá en parte importante del proceso de producción” (Toffler, 1987, p. 323).

A pesar del impacto que ha tenido la palabra para mencionar los cambios en la comunicación de la era digital, este término no solo refleja la unión de dos conceptos, sino que va más allá. El prosumidor transforma la economía, y se vuelca

hacia los demás aspectos de la sociedad total. La concepción del prosumo abarca más que la economía monetaria: forma parte de la economía no contabilizada, es decir la “economía invisible”. A pesar de ello, proporciona un beneficio para los agentes que la desarrollan.

En este particular, Toffler y Toffler (en Islas, Arribas y Gutiérrez, 2018) consideran que el prosumidor fundamenta una nueva economía, la economía de la sociedad de información. Por tanto, los prosumidores:

- 1.- Realizan trabajo no remunerado a través de terceros trabajos y autoservicio;
- 2.- Compran bienes de equipo procedentes de la economía monetaria;
- 3.- Prestan sus herramientas y su capital a usuarios de la economía monetaria nacional;
- 4.- Mejoran el total de viviendas y hacen que suba el valor de la economía monetaria internacional;
- 5.- Comercializan productos, servicios, técnicas;
- 6.- Descomercializan, asimismo, productos o servicios;
- 7.- Crean valor cuando actúan como voluntarios;
- 8.- Proporcionan información valiosa a empresas con ánimo de lucro;
- 9.- Incrementan el poder de los consumidores en la economía monetaria;
- 10.- Aceleran la innovación;
- 11.- Crean rápidamente conocimiento, lo difunden y lo almacenan en el ciberespacio para que sea utilizado;
- 12.- Crían hijos y reproducen a fuerza de trabajo (p. 656).

De esta forma, los prosumidores son los actores de la economía invisible que, como afirma Ortigón (2011), es la economía del conocimiento. Se ubican “en el escenario no detectado del prosumo, y los factores que los determinan son diferentes a los de la economía convencional” (pp. 32-33).

Tanto los bienes y servicios como las experiencias producidas y consumidas por un mismo colectivo son actividades de prosumo. Se llevan a cabo más allá de un beneficio financiero, satisfacción o bienestar puramente personal, pues contribuyen con el desarrollo económico de la sociedad (Ortigón, 2011). Aquellas actividades que dejan que el cliente intervenga en la producción de servicio o bien, se encuentran en

el escenario del prosumo.

Ambos escenarios, la economía visible y la economía invisible, se influyen entre sí. Uno no existiría sin el otro. Las actividades de prosumo tienen funciones de cohesión y productividad en la economía visible (Toffler, 2006, p. 276).

Por su parte, Ortegón (2011) afirma:

Los prosumidores se trasladan de un lado a otro, cambiando de papel en la economía, en ocasiones son consumidores y/o productores, desarrollando actividades que se rigen a partir del sistema monetario y contable de la economía; y de una acción a otra, pasan a integrar el universo prosumista, con un solo clic, con oprimir un interruptor, con una acción o actividad realizada, de repente, están del otro lado, incidiendo en la economía y el desarrollo de forma invisible (p. 33).

La importancia del prosumo en el engranaje económico se evidencia en diferentes análisis que lo consideran fundamental para comprender la dinámica del mercado actual, tal como afirman Aparici y García-Marín (2018, p. 72):

Los siguientes autores, entre otros, lo consideran como una palabra clave para caracterizar nuevas relaciones de mercado entre consumidores y productores. Ritzer y Jurgenson (2010) defienden la emergencia de un «capitalismo del prosumidor» y la necesidad de una «sociología de la prosumición». Fuchs (2010), basándose en la noción del trabajo de las audiencias de Smythe (1977), introdujo el concepto de «trabajo del prosumidor mediático y de Internet». Huws (2003) afirma la existencia de un «trabajo de consumo» que es capacitado por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Bruns (2008) acuñó el término «produsuario» que evoca la figura del usuario que produce sus propios bienes y/o servicios. Kücklich (2005) fue el primero en mencionar la necesidad de estudiar el llamado «trabajo lúdico» que prolifera en las redes sociales y en el seno de las franquicias mediáticas y culturales transmedia. Hardt y Negri (2000), y Ritzer, Dean y Jurgenson (2012) vinculan a este productor como actor imprescindible para la «fábrica social», que genera una ingente producción inmaterial (Lazzarato, 1996) en el contexto de la Web 2.0 donde los usuarios consumen información y producen contenidos a través de plataformas de diferente naturaleza (Chia, 2012; Shaw & Benkler, 2012). En este modelo de capitalismo informacional, se genera un excedente ético en los contenidos y los mensajes (Arvidsson, 2005) constituyéndose un modelo de consumo informativo a la carta (Sunstein, 2001) o pro-am (Leadbeater & Miller, 2004).

Consumidores más críticos, que demandan comunicación interactiva y bidireccional o multidireccional, en vez de unidireccional, se han desarrollado gracias a la llegada de Internet. Los prosumidores han impactado la sociedad completa, dispuestos a apartarse de la pasividad para activarse como productores, buscar información por sí mismos, editar, tomar decisiones y participar.

Tapscott y otros (2000, p. 190) señalan que la brecha entre consumidores y proveedores está desapareciendo. Los consumidores tienen mayor influencia en el proceso de producción. Los productos se están convirtiendo en experiencias. El modelo industrial para el diseño del producto está muriendo. Ahora es posible la personalización y es viable porque la tecnología de Internet permite la personalización. Por lo tanto, el cliente puede involucrarse íntimamente en el proceso de diseño y producción. De hecho, la tendencia hacia la personalización permite la interactividad, el surgimiento de relaciones y la evolución natural de las comunidades con necesidades similares.

Asimismo, Tapscott (1995) analiza y actualiza el concepto de prosumidor. Luego de un análisis minucioso en una época de cambios tecnológicos, precisó las características del prosumidor 2.0: libertad, customización, escrutinio y comparación de marcas, colaboración en el diseño de productos, búsqueda de coherencia en el mensaje de las empresas. Además de la demanda de innovación constante de los productos.

Por tanto, Islas (2010) describe a los prosumidores como los verdaderos nativos digitales, “independientemente de su edad. Ello implica considerar el concepto de nativos digitales por el tipo de actividades que las personas realizan en

Internet y no por un simple criterio generacional” (p. 56). Y agrega que el rol de los prosumidores será definitivo en las remediaciones que experimentarán Internet y los nuevos medios digitales móviles. Optimista con el papel transformador del prosumidor, señala que “trascenderá los ambientes mediáticos de la Web 2.0 para repercutir directamente en elevar la calidad de vida de nuestras sociedades” (p. 57). En esta aseveración también es posible constatar la relevancia de los protagonistas de la economía del conocimiento.

La búsqueda de información por sí mismos constituye una forma de emancipación de los seres humanos (Schmidt, citado por Friedman, 2005, p. 169).⁵ Representa la capacidad de crear y desplegar su propia cadena de suministro de información, de conocimientos y de entretenimiento (p. 198). Dicha capacidad de buscar, seleccionar, editar la información, siguiendo pautas propias y utilizando los medios disponibles, permite comprender la independencia del individuo de los contenidos masificados. Ahora puede buscarlos y está dispuesto a hacerlo.

Todas estas actividades implican producción de datos de los usuarios y representan un componente esencial para el mercado actual. En los nuevos medios de comunicación digital, los usuarios producen y reproducen contenido. Sus datos personales, las relaciones que establecen, los contenidos y formas de comunicación, las comunidades que crean, constituyen información útil para personalizar la oferta

⁵ En realidad, esta idea del conocimiento como emancipación del sujeto libre por naturaleza tampoco es reciente: proviene del pensamiento ilustrado del s. XVIII, y se resume en el lema divulgado por I. Kant: “Sapere aude” (“Atrévete a saber”).

de productos a partir de los intereses de los clientes.

Incluso las formas o acciones más básicas de navegación —buscar un término en un motor de búsqueda o vagar por las páginas de un sitio— implican la producción de información por parte del usuario que el sistema recupera, procesa y utiliza para enriquecer la experiencia de otros navegantes (Scolari, 2008, p. 248).

En consecuencia, las nuevas tecnologías permiten la eclosión de la capacidad productiva del usuario, quien abandona el papel de simple consumidor y asume una manera novedosa de comportarse frente a los medios, nuevas formas de expresión y diferentes relaciones.

Las organizaciones en la era del prosumidor

Es posible afirmar que la tercera ola, marcada por “la evolución tecnológica, en especial por la digital, que cambia los procesos de socialización, comunicación y de producción” (Karbaum, 2018, enero-diciembre, p. 231), es el escenario ideal del prosumidor. Este no sólo se caracteriza por tener acceso a una enorme cantidad de información y producir contenido, sino que también está interesado en publicar sus opiniones y su experiencia sobre los productos y servicios que consume. Además de la necesidad de información se ha generalizado en las áreas de trabajo.

Estamos entonces ante un profundo cambio que moldea el carácter social, como diría Toffler (1987). De la estructura meramente jerárquica perteneciente a la segunda ola, pasamos a una estructura donde se cuestiona la autoridad. Los trabajadores quieren tener poder de iniciativa y exigen que su trabajo sea socialmente responsable. Lo más importante, las organizaciones, lejos de considerar a estos trabajadores un elemento de perturbación, se han dado cuenta de que no pueden funcionar sin ellos.

Asimismo, “El consumo de hoy es un factor de sociabilidad”, señalan Álvarez Moreno y Botero Montoya (2015, p. 14), una relación horizontal, y no vertical, entre iguales, signada por la búsqueda de vinculaciones identitarias. Ello puede impactar en la reputación de una marca u organización.

En este escenario, las organizaciones deben considerar a sus colaboradores, consumidores y a la vez productores de información. Un papel que es impulsado por las tecnologías de información.

Hoy en día, “las redes sociales, en particular, contribuyen a hacer del prosumidor un usuario mucho más activo, que aprovecha el medio para generar opinión o recomendar un sinnúmero de actividades” (Sánchez Carrero y Contreras Pulido, 2012, p. 67). Esta influencia de los prosumidores representa una verdadera revolución, al aumentar la complejidad de la comunicación organizacional y las posibilidades de difusión de contenidos; y plantea nuevos escenarios para las relaciones que sostienen los distintos actores organizacionales. Tal como señalan Moya y Moya (2018):

Un nuevo paradigma en el modo de generar y hacer circular los contenidos; la mejor expresión de las redes tecnocomunicativas digitales, unas redes que, al propiciar entornos colaborativos, donde se hace realidad el *doing it together*, han creado vínculos más estrechos entre los productores de bienes y servicios, las agencias publicitarias, los medios y el público. Internet y las redes sociales han empoderado a los ciudadanos comunes (prosumidores y *pronet@rios*) y han obligado a las organizaciones y/o marcas a conocer sus intereses y valores a fin de crear conversaciones con ellos, auténticos *stakeholders*. Ellos no aportan solo opinión; son auténticos inversores. Sus aportaciones, muchas veces intangibles, llegan a ser tan importantes para las marcas/empresas como las económicas que realizan los accionistas. Hablamos de inversiones emocionales, sociales e intelectuales (p. 26).

En consecuencia, como recalcan Pulido y Benítez (2016), ya es imposible

considerar al público como receptor pasivo de mensajes. Pues, al mismo tiempo que consumidor, es productor. Es decir, prosumidor: “Una figura híbrida entre la producción y el consumo de contenidos, bajo la filosofía de la autonomía y la colaboración” (p. 49). Asimismo, insisten los autores: “Estos prosumidores como públicos pueden considerarse como *stakeholders* de las corporaciones y protagonistas activos de la construcción de la reputación online” (Pulido y Benítez, 2016, p. 49).

Por ello, las estrategias de comunicación de las organizaciones deben tomar en cuenta a la sociedad hipermedia, donde se generan nuevas rutas de participación y novedosas formas de generar y distribuir contenido. En efecto, según Pulido y Benítez (2016):

La web 2.0 establece una estructura de comunicación horizontal en la que la posición de las organizaciones y públicos se iguala en su capacidad de intervenir y recibir respuesta, pero, además, los prosumidores participan tanto de la producción como del consumo de contenidos, son sujetos con autonomía y con espíritu colaborativo. Todo ello en un contexto marcado por el fin de los grandes medios de masas y del control de la comunicación, y de autocomunicación masiva. En este sentido, se puede entender el papel de los prosumidores como *stakeholders* de las corporaciones y protagonistas activos de la comunicación online. Por su parte, en las organizaciones surge el concepto de empresa 2.0 que integra de forma estratégica las tecnologías 2.0 en la gestión empresarial con el objetivo de desarrollar nuevos canales de comunicación bidireccionales tanto a nivel interno como a nivel externo (p. 51).

Por ende, como plantea Sanz Baños (2016, 13 de septiembre), “en la era de la hiperconexión ciudadana, el ciudadano digital típico, los ‘screenagers’ que conviven con varios dispositivos conectados a diario, etc., no tiene sentido que sólo se disponga de información unidireccional a los ciudadanos” (párrafo 4).

Al extrapolar esto a las organizaciones, implica una nueva forma de resolver

los problemas que exige no solo el uso de la tecnología, sino también abrir canales de comunicación directos, para acercar a todos los actores que incursionan en la organización. Por supuesto, esto representa nuevas maneras de mediación que afectan la estructura de las organizaciones tradicionales. De ahí que sea “necesario incorporar nuevas tendencias comunicacionales que permitan desarrollar planes y acciones integrales para que la comunicación se comprenda y se asuma desde el estricto sentido de gestión” (Ulloa-Erazo, 2018, p. 359). Esto permitirá que ambas partes, tanto la empresa como los colaboradores, ambos actores de la comunicación organizacional, sean conscientes de su responsabilidad para establecer la retroalimentación para entender los procesos interactivos dentro de la empresa e impulsar el logro de los objetivos organizacionales.

Una nueva mirada a los *stakeholders internos*

En el nuevo panorama comunicativo, adquieren cada vez mayor importancia los *stakeholders* o grupos de interés de las organizaciones. El cambio de perspectiva que originó R. Edward Freeman en 1983 —al aportar la visión los grupos de interés o *stakeholders* y extender el concepto a todos los sectores estrechamente relacionados con la organización— es fundamental para el análisis de las relaciones que sostiene una organización con los agentes que influyen en la consolidación de sus objetivos.

Sin embargo, los cambios tecnológicos y culturales han servido como catalizadores para que esta teoría se materialice en la práctica. Hoy más que nunca es imperativo centrarse en las expectativas y demandas de los grupos de interés. Aseguran Granda y Trujillo (2011) que una organización debe “integrar de manera

voluntaria las preocupaciones de sus grupos de interés en sus operaciones económicas y comerciales” (p. 72).

Por todo ello, surge la pregunta: ¿Qué entendemos por *stakeholders* o grupos de interés? En otras palabras: ¿Qué es un stakeholder?

El término inglés “stakeholder” se refiere a aquellas personas o grupos de personas que se ven afectados o se podrían ver afectados por las operaciones de una organización o empresa. Esta definición no incluye a todos los que pueden tener una opinión sobre la empresa. Las organizaciones pueden tener muchos tipos de stakeholders cada cual con diferente nivel de involucración o compromiso y a menudo con intereses diferentes y en conflicto (Krick y otros, 2006, p. 10).

A partir de esta definición, Wheeler y Sillanpää distinguen entre *stakeholders* principales (o primarios) y secundarios (Krick et al., 2006, p. 11). Otra clasificación, mencionada por Uribe y Requena (2013), divide a los *stakeholders* en internos y externos. Los internos, conformados por trabajadores, directivos, accionistas. Y los externos, donde se incluyen clientes, proveedores, Estado, sociedad, ONG, competidores.

Determinar cuáles son los grupos de interés principales tiene que ver directamente con del mapa de públicos que elabore la organización. Tanto los grupos de interés externos como internos son fundamentales para las organizaciones. Es decir, “el éxito de una organización depende de con cuánto acierto manejen las relaciones con aquellos grupos clave para la misma, de forma que no afecten las metas propuestas” (Acuña, 2012, p. 4). Sin embargo, es importante recalcar la relevancia que tienen los colaboradores como *stakeholder* interno para la sustentabilidad de la organización en una sociedad hipermedia donde la comunicación es esencial.

En esta sociedad, los grupos de interés son ahora prosumidores, y la conversación que tenga la organización con ellos debe partir de su identificación y tomar en cuenta sus requerimientos e intereses. Esta realidad hace evidente que los grupos de interés de las organizaciones son consumidores que, a su vez, seleccionan, producen y reproducen contenido.

La comunicación horizontal se ha convertido en un patrón para la producción de la confianza entre organizaciones y públicos, que se construye a partir de las opiniones de estos últimos. Esa opinión es clave no solamente para la reputación de las organizaciones, un capital elemental hoy en día, sino también para garantizar la productividad. Ello obliga a asegurar un diálogo, más que el control del proceso comunicativo. De esta forma, Pulido y Benítez (2016) sostienen que:

A partir de todos estos cambios (...) los sistemas de liderazgo, la toma de decisiones, la gestión y la creación buscan la lógica colaborativa por encima de la competitiva, por lo que la comunicación y el diálogo son el cauce de todo tipo de relaciones (p. 52).

Tomando en cuenta esto, cabe destacar que la posibilidad de un modelo dialógico de comunicación entre la organización y los colaboradores, público interno de la empresa, refuerza el vínculo entre ambos agentes. Los empleados forman parte del *stakeholder* interno de una organización, y sus interacciones con ella no están aisladas, pues estas forman parte de una experiencia integral. Por eso se hace cada vez más relevante evaluar la experiencia del cliente interno, sus inquietudes, sus intereses, demandas, necesidad de información y sus sentimientos con respecto a la organización.

La gestión de la comunicación con los colaboradores

La visión de los colaboradores como productores y consumidores de información es una herramienta clave para la gestión estratégica de la comunicación organizacional. Se puede decir que está dirigida a los gerentes, con el fin de que estos diseñen e implementen una comunicación efectiva y satisfactoria con los colaboradores como stakeholder interno. Asimismo, que permita compartir intereses y experiencias para fortalecer la relación empleados-organización, pero también lograr los objetivos organizacionales a partir de la sinergia.

En principio, hay que tener presente que valorar la interacción entre una organización y sus empleados se relaciona con aclarar las gratificaciones que obtienen los colaboradores como *stakeholder* interno; pero no sólo las gratificaciones de las actividades cotidianas que exige cada jornada laboral, sino además las gratificaciones al participar de las conversaciones con la organización. Son esas gratificaciones las que los hacen comprometerse e identificarse con la organización y generar *engagement*.

De esta forma, la gestión de la comunicación organizacional debe partir de una mirada distinta a la mirada tradicional de los colaboradores. La participación se convierte, en este sentido, en una de las mayores preocupaciones, pues los empleados muestran cada vez más interés en formar parte de la gestión organizacional. Así, la planificación de la comunicación debe estar orientada a generar y potenciar un proceso comunicativo atento y estratégico. La participación de los empleados puede generar innovación, por lo cual la escucha se ha convertido en una de las partes esenciales de la comunicación organizacional.

Análisis de los resultados

Los colaboradores como prosumidores

La interactividad posible en la sociedad hipermedia significa un impacto cultural, puesto que cambia totalmente el papel de los receptores y la visión que tienen de la comunicación. Enmarcados en la cada vez más compleja movilidad de contenidos, los prosumidores viven una experiencia en la cual confluyen el desarrollo tecnológico y el poder de participación. Ello aporta algunas características fundamentales que permiten señalar a los colaboradores como prosumidores. Estos aspectos coinciden con ideas registradas durante las conversaciones en los focus groups que se realizaron para las auditorías de comunicación interna. A continuación, se analizan las más importantes para esta investigación:

- El in-forming: el poder del prosumidor
 - “Quiero tener acceso a la información que necesito conocer de la organización. No solo recibir el contenido que la empresa decide plasmar en un boletín mensual”.
 - “Me gusta buscar la información que necesito de la empresa. Cuando la empresa no me la proporciona, la encuentro por otros medios”.
 - “Ahora con internet no se puede ocultar nada. Si la empresa no lo dice, nosotros igualmente lo sabemos, porque nos interesamos por buscar información sobre lo que hace la empresa y todo lo que le afecta”.

Un elemento que destaca como práctica comunicativa del prosumidor es su capacidad para buscar el contenido que le interesa. Gracias al desarrollo tecnológico, el prosumidor tiene acceso a cualquier tipo y cantidad de información.

De acuerdo con Friedman (citado por Islas-Carmona, 2008, junio), el in-forming “es la capacidad de crear y desplegar tu propia cadena de suministro, una cadena de suministro de información, de conocimientos y de entretenimiento” (p. 37).

Contrariamente al consumidor que recibía toda la información seleccionada por los medios tradicionales, es el mismo usuario (prosumidor) quien investiga y elige los contenidos a los cuales exponerse, “valiéndose de su propia capacidad y medios. El in-forming es búsqueda de conocimiento” (p. 37).

El interés de los prosumidores por buscar información es un punto a favor de las organizaciones. La consecución de metas y el aumento de la productividad requiere conocer no solo la filosofía de la organización, sino también su situación en el entorno que la rodea. Asimismo, esta capacidad permite a la organización conocer los temas y las formas de conversación de los colaboradores, para así planificar sus propias formas de conversación con ellos. Esto, porque esa búsqueda de información produce más información, lo cual revoluciona la dimensión productiva del prosumidor.

- La producción de mensajes: el modelo dialógico que se ha impuesto en la cultura del prosumer.
 - “Queremos que la empresa nos escuche. Tenemos mucho que decir”.
 - “El diálogo en algunos departamentos ha mejorado el ambiente laboral. Incluso esas áreas han recibido más atención porque los líderes escuchan a los colaboradores. Aquí en mi área no pasa eso”.
 - “La empresa no tiene mecanismos para atender las necesidades o dudas de los colaboradores. A veces uno quiere saber algo y no sabe a quién preguntar”.

Los mercados son conversaciones, afirman Levine y otros (2000). La tesis que plantean estos autores subraya la transformación que ha sufrido la sociedad gracias a los avances tecnológicos y el cambio del modelo comunicativo, desde un modelo unidireccional a un modelo dialógico que apuesta por la conversación. Este ambiente comunicativo impone cambios en el comportamiento de muchas organizaciones, que deben poner en práctica la escucha activa para comprender las demandas de todos

sus grupos de interés.

Escuchar supone para la empresa conocer la experiencia del público, tanto interno como externo, al estar en contacto con la organización o con sus productos.

Cabe agregar, en la dimensión del stakeholder interno que ocupa este estudio, que entender los intereses y la información que consumen los colaboradores puede aportar a las conversaciones de una organización con todos sus stakeholders.

Ahora más que nunca, la realidad obliga a las organizaciones a desarrollar su capacidad de escuchar. Es obligatorio comprender los contextos y las nuevas maneras de hacer las cosas. Las novedosas relaciones que se producen dentro de las organizaciones, tanto interpersonales como con la tecnología, requieren entender las apropiaciones y las formas de socialización que suceden en la sociedad hipermedia, y que afectan los procesos productivos.

Los colaboradores, como parte de la sociedad hipermedia, están expuestos a una extraordinaria diversidad de contenidos. Conocer su experiencia como cliente interno permitirá saber también cuáles son los contenidos que la empresa debe emitir y los medios más adecuados para hacerlo. De esta forma, las organizaciones podrán planificar sus conversaciones con los empleados como stakeholder interno.

- Los colaboradores en la narrativa de las organizaciones y su reputación.
 - “Quiero que la organización me diga lo bueno que hace para difundirlo a la gente que me rodea y ser embajadora de la empresa en mi comunidad”.
 - “Desconozco todos los productos de la empresa, y cuando alguien me pregunta sobre lo que hacemos, no sé qué decir. Soy del área de mantenimiento, pero me gustaría saber más para llevar el mensaje a mi comunidad”.
 - “Me gustaría que la empresa me hablara de todo, incluso de lo que piensa para nuestro beneficio. Pero a veces no sabemos ni los trámites

que debemos hacer dentro de la empresa. Tampoco los beneficios que tenemos. Algunas veces, cuando lo hace, los publican en carteleras que ni siquiera miramos”.

Las conversaciones, planificadas o no, que sostienen los empleados con la organización y entre ellos mismos, forman parte de la cultura empresarial. Por tanto, la falta de comunicación de una empresa puede crear vacíos peligrosos para su estabilidad y sostenibilidad. Las empresas precisan hablar con las personas con las que esperan crear relaciones (Levine y otros, 2000).

Gerenciar la reputación tiene que ver con ganar la lealtad de los clientes tanto internos como externos. Conocer la percepción que tienen los primeros es fundamental para crear planes que generen *engagement* y aumenten la productividad.

Ello se logra, en parte, con la información. Pizzolante (2006) propone analizar los vacíos y la valoración de “las percepciones de nuestra reputación” (p. 126), para luego planificar los mensajes.

Ciertamente, ante el poder que tiene el prosumidor de producir contenido, es primordial crear relaciones de lealtad con los colaboradores, relaciones basadas en la confianza y la satisfacción dentro de la organización.

Conclusiones

La comunicación juega un papel fundamental para dar respuesta a los problemas que surgen dentro de las organizaciones, especialmente en esta sociedad marcada por el desarrollo de la tecnología.

Ya no se trata tan solo de transmitir unidireccionalmente los intereses de la organización. La sociedad hipermedia les ofrece a los colaboradores la posibilidad de

producir contenidos y compartir la experiencia que viven dentro de la organización. Esto implica que ya no se trata de una experiencia individual sino colectiva. Por tanto, si antes el papel del colaborador era importante para la productividad y la imagen de las organizaciones, ahora es determinante. Asimismo, el cambio en el modelo de comunicación de unos poco a muchos, a un modelo de muchos a muchos, requiere que las organizaciones presten mayor atención a los procesos comunicativos que se producen en su seno.

Ver a los colaboradores no sólo como receptores, sino también como productores y consumidores de información (prosumidores), permite advertir su papel activo en las organizaciones. También contribuye a que nos demos cuenta de las potencialidades que tiene su rol para la productividad y el crecimiento organizacional.

La planificación de la comunicación interna sigue siendo la respuesta. Esta debe comenzar por la identificación de los intereses y las necesidades de los empleados como stakeholder interno. Generalmente esta es una labor de Recursos Humanos. Sin embargo, es fundamental involucrar a todos los departamentos en la tarea.

Es preciso destacar que este paso es de relevancia para la planificación de la comunicación, entendiendo que es un proceso abierto y dinámico, donde los cambios del entorno influirán en las demandas de los colaboradores.

Una vez se identifican los requerimientos de los colaboradores, se determinan los mensajes que la organización requiere transmitir y se evalúan los medios disponibles para difundirlos. En esta etapa es importante pensar en formas de comunicar que permitan la retroalimentación y que enriquezcan la interacción entre

los agentes comunicativos organizacionales. Para ello, es fundamental elaborar una matriz de comunicaciones que organice la comunicación y ayude a visualizar el proceso para llevarlo a la práctica.

La gestión la comunicación con los colaboradores como stakeholder interno es central para la consecución de los objetivos de las organizaciones. Priorizar el diálogo que impone el nuevo modelo comunicativo es importante para innovar, anticipar riesgos y descubrir oportunidades de crecimiento. Por tanto, comprender el nuevo escenario donde prima la conversación contribuye en la generación de nuevos productos comunicativos adaptados a las necesidades del público interno. Este camino permitirá a las organizaciones insertarse en la desmasificación de los contenidos que impone la era digital y nos otorgará una mayor comprensión de ellas.

Referencias

- Acuña, Andrea (2012). La Gestión de Los Stakeholders: Análisis de los diferentes modelos. Encuentro Regional Zona Sur, Adenag Trelew, 19 y 20 de abril de 2012.
<https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1064/la%20gesti%c3%b3n%20de%20los%20stakeholders.%20an%c3%a1lisis%20de%20los%20diferentes%20modelos.pdf>
- Álvarez Moreno, Mauricio, y Botero Montoya, Luis (2015, enero-junio). De Ciudadanos a Prosumidores: Nuevas Representaciones y Consumo. *Anagramas: Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 13 (26), 11-15.
<https://revistas.udem.edu.co/index.php/anagramas/article/view/1177>
- Aparici, Roberto, y García-Marín, David (2018). Prosumidores y emirecs: Análisis de dos teorías enfrentadas. *Comunicar*, 26 (55).
file:///C:/Users/Equipo/Downloads/10.3916_C55-2018-07.pdf
- Friedman, T. (2005). *La Tierra es plana: Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*. España: MR Ediciones.
- Granda, Germán, y Trujillo, Ricardo (2011). La Gestión de los Grupos de Interés (Stakeholders) en la Estrategia de las Organizaciones. *Forética*, 70-76.
<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomicoIndustrial/RevistaEconomicoIndustrial/381/Germ%C3%A1n%20Granda%20Revilla.pdf>
- Islas, Octavio (2010). Internet 2.0: El territorio digital de los prosumidores.
[file:///C:/Users/Equipo/Downloads/Dialnet-Internet20ElTerritorioDigitalDeLosProsumidores-3739971%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Equipo/Downloads/Dialnet-Internet20ElTerritorioDigitalDeLosProsumidores-3739971%20(4).pdf)
- Islas, Octavio; Arribas, Amaia, y Gutiérrez, Fernando (2018). La contribución de Alvin Toffler al imaginario teórico y conceptual de la comunicación. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 648-661.
<http://www.revistalatinacs.org/073paper/1274/33es.html>
- Islas-Carmona José (2008, junio). El prosumidor: El actor comunicativo de la sociedad de la ubicuidad. *Palabra Clave*, 11 (1), 29-39.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64911103>
- Karbaum, Gerardo (2018, enero-diciembre). Narrativas social media y el prosumidor mediático. *Correspondencias & Análisis*, 8, 219-238.
<http://correspondenciasy analisis.com/wp-content/uploads/2018/11/11.pdf>
- Krick, Thomas; Forstater, Maya; Monaghan, Philip, y Sillanpää, Maria (2006). El compromiso con los stakeholders: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés.
https://www.academia.edu/10199787/El_compromiso_con_los_stakeholders?auto=download
- Levine, Rick; Locke, Christopher; Searls, Doc, y Weinberger, David (2000). *The*

Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual. Cambridge, MA: Perseus Books.

Martínez Suárez, Yolanda, y De Salvador Agra, Saleta (2014, abril-junio). El producir como producción de usuarios: Más allá de wreaders y de prosumers. *Razón y Palabra* (86). Quito: Universidad de los Hemisferios. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199530728046>

McLuhan, M., y Nevitt, B. (1972). *Take Today: The Executive As Dropout*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Moya, E., y Moya, J. (2018): Prosumo, Swarming y Transmedia: Hacia un nuevo concepto de Stakeholder. *Revista ICONO14: Revista Científica de Comunicación y Tecnologías Emergentes*, 16 (2), 25-50. DOI: 10.7195/ri14.

Ortegón, Claudia (2011). El prosumo: Una mirada a la economía invisible. https://www.ugc.edu.co/sede/armenia/files/editorial/el_prosumo_una_mirada_a_la_economia_invisible.pdf

Pizzolante, Ítalo (2006). *El poder de la comunicación estratégica: Apuntes de un evangelizador corporativo*. Caracas: Los Libros de El Nacional.

Pulido, Marta, y Benítez, Lucía (2016). Recomendación entre iguales: El papel de los prosumidores en la reputación online de las organizaciones. *Pensar la Publicidad*, 10, 49-62. <https://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/viewFile/53773/49247>

Reader, Bill (2015). *Audience Feedback in the News Media*. New York: Routledge.

Sánchez Carrero, Jacqueline, y Contreras Pulido, Paloma (2012). De cara al prosumidor: Producción y consumo empoderando a la ciudadanía 3.0. *Revista ICONO 14: Revista Científica de Comunicación y Tecnologías Emergentes*, 10 (3), 62-84. Disponible en: <https://www.icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/210>

Sanz Baños, Beatriz (2016, 13 de septiembre). La era de la sociedad conectada: Internet of Things. Think Big / Grupo Telefónica. Disponible en: <https://empresas.blogthinkbig.com/la-era-de-la-sociedad-conectada/>

Scolari, Carlos (2008). *Hipermediaciones*. Barcelona: Gedisa.

Sempere, Pedro (2007). *McLuhan en la era de Google: Memorias y profecías de la Aldea Global*. España: Editorial Popular.

Tapscott, Don (1995). *The Digital Economy*. New York, McGraw-Hill.

Tapscott, Don; Lowy, Alex; and Ticoll, David (2000). *Digital Capital*. New York: Nicholas Brealey Publishing.

Toffler, Alvin (1987). *La tercera ola*. Bogotá: Plaza & Janés.

Toffler, Alvin, y Toffler, Heidi (2006). *La revolución de la riqueza*. Madrid: Debate.

Ulloa-Erazo (2018). Modelo de comunicación circular: Tendencia en organizaciones.

En: López Golán, Mónica; Campos Freire, Francisco; López López, Paulo, y Rivas Echeverría, Flancklin (editores), *La comunicación en la nueva sociedad digital*, pp. 359-373. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra, Universidad Técnica Particular de Loja, Universidad de Santiago de Compostela, Pontificia Universidad Católica del Ecuador y Consejo de Publicaciones de la Universidad de Los Andes.

https://www.amic.media/media/files/file_352_1557.pdf

Uribe Arévalo, Aura, y Requena, Rocío (2013, julio-diciembre). Consideraciones del enfoque stakeholder. *Punto de Vista*, 4 (7), 31-50.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4776924.pdf>

Razón
y Palabra

Primera revista digital
en Iberoamérica
especializada en Comunicación



Esta obra está bajo licencia internacional
Creative Commons Reconocimiento 4.0



e-ISSN 1605-4806
Vol. 24, nº. 108, enero-abril 2020

