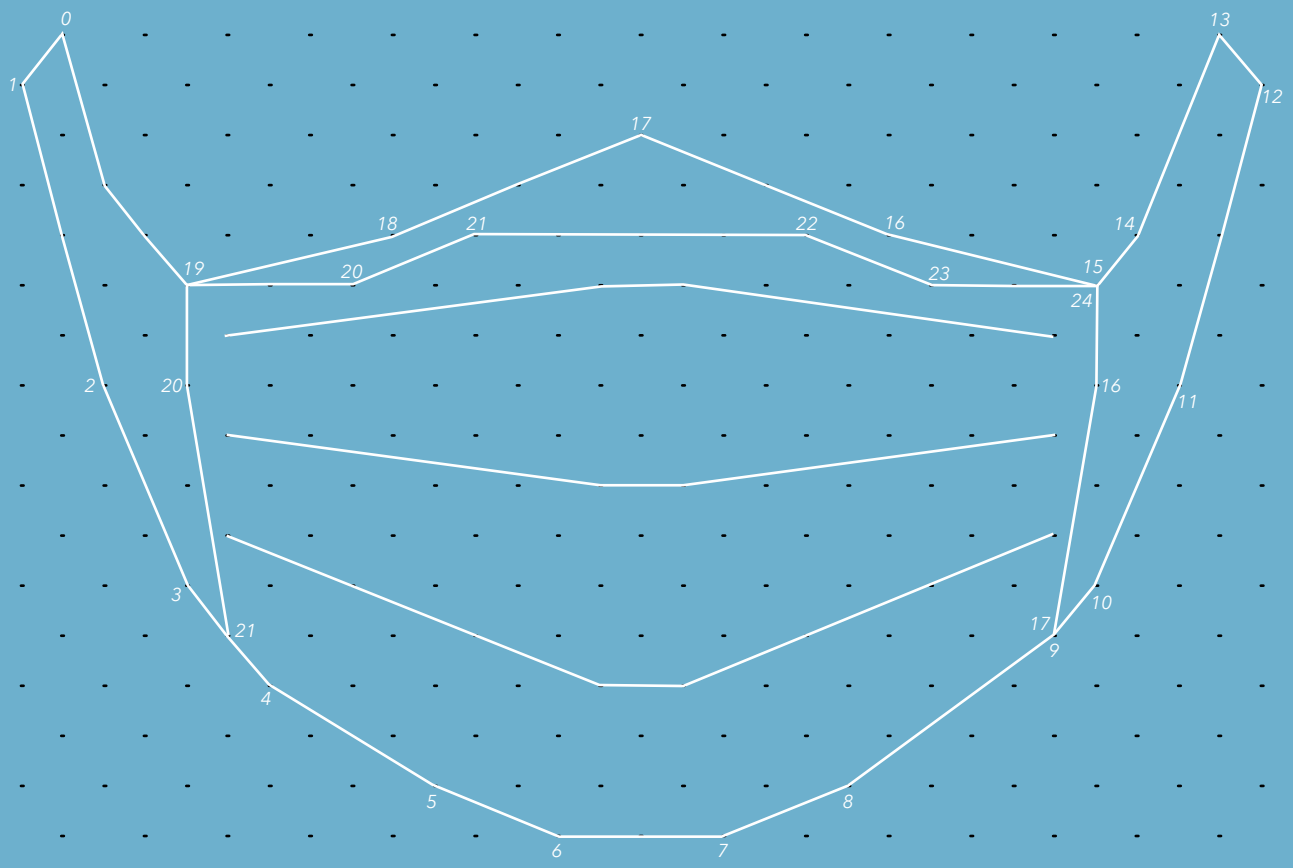
ESCUELA DE COMUNICACIÓN MÓNICA HERRERA

ABIERTA

ISSN 1999-4044



ESPECIAL PANDEMIA

NÚMERO 14 AÑO 2020

ANUARIO DE INVESTIGACIÓN

Acreditada
CdA
Comisión de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior

MÓNICA HERRERA EDICIONES

ABIERTA

Anuario de investigación

Escuela de Comunicación Mónica Herrera

MÓNICA HERRERA
EDICIONES

CRÉDITOS

CONSEJO DE DIRECTORES
Rector: Federico Harrison
Dirección Administrativa Financiera: Verónica Salvatier

CONSEJO EDITORIAL
Director académico: Federico Harrison
Coordinador de investigación institucional: Willian Carballo
Coordinadora de proyección social: Larisa Hernández
Coordinadora de Syncros, Laboratorio de Diseño Estratégico: Ana Urquilla
Docente a tiempo completo: German Rosa

Dirección y coordinación de publicación: Willian Carballo
Contacto: wcarballo@monicaherrera.edu.sv
Corrección y revisión de estilo: Manuel Fernando Velasco
Diseño de portada: Jorge Orantes
Diagramación: Jorge Orantes
Plataformas: Adobe InDesign, Adobe Photoshop y Adobe Illustrator
Tipografía: Avenir Next

ISSN: 1999-4044

El contenido de los artículos es de exclusiva responsabilidad de los autores.

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas por la Ley de Propiedad Intelectual, la producción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía (fotocopia) y el tratamiento informático.
Hecho el depósito que manda la ley.

2020, Escuela de Comunicación Mónica Herrera.
Av. Manuel Gallardo #3-3, Santa Tecla, La Libertad, El Salvador.
monicaherrera.edu.sv

INVESTIGACIÓN

Según los estatutos de la institución, la investigación se orientará a crear, recrear y transferir conocimientos y tecnologías que contribuyan a solucionar problemas de la realidad. Se sustenta en la obtención sistemática de nuevos conocimientos, producción de nuevas tecnologías y sistemas y en la comprobación, demostración y adaptación de lo ya existente, por medio de procesos racionales y métodos rigurosos.

Misión: generar proyectos de investigación científica en el área de la comunicación, el *marketing* y el diseño estratégico, abordando temas que tengan relevancia tanto para los procesos educativos como para el mercado en que se inserta nuestro egresado, y cuyos resultados sean un aporte a la sociedad.

Visión: contribuir a que la institución se consolide como un referente regional en el área de las comunicaciones estratégicas, a través de la generación y actualización permanente del conocimiento.

Objetivos:

- Integrar la investigación institucional, cátedra y de tesis en programas que construyan conocimientos complementarios y secuenciales.

- Definir líneas y agendas de investigación apegadas a la realidad de las comunicaciones, que aporten a la función académica y proyecten nuevos conocimientos a la sociedad.

- Formar y fomentar en nuestra comunidad académica una cultura de investigación.

Líneas de investigación institucional y formativa:

1. Estudios de audiencias y recepción: consumidores y usuarios.
2. Industrias culturales y producción de discursos tradicionales y transmediáticos.
3. Teoría, práctica y gestión de las comunicaciones de *marketing* y el diseño estratégico.
4. Comunicación, diseño y educación.

SOBRE REVISTA ABIERTA

Objetivo
Publicar estudios, investigaciones, ensayos y tesis producidas por investigadores, docentes, profesionales y estudiantes, vinculados con la comunicación, el *marketing*, la publicidad, el diseño y otros campos afines, con el fin de contribuir al conocimiento y al debate para el desarrollo de la sociedad y la academia.

Temática
Se centra en la comunicación, el *marketing*, el diseño y la educación, siguiendo las líneas de investigación de la Escuela Mónica Herrera.

Público meta
Académicos, estudiantes y profesionales de la comunicación, el *marketing*, la publicidad, el diseño y otros campos afines, así como público en general interesado en estos temas.

Periodicidad
Anual.

ÍNDICE

Investigación 10 - 31
Malabares en la red
Una apreciación de la adaptabilidad de los oferentes de servicios al ecosistema digital

Investigación 32 - 53
Innovación, adaptación y resiliencia: comunicación en las grandes empresas salvadoreñas durante la pandemia

Investigación 54 - 103
"Pórtense bien. Es por su bien". Análisis discursivo digital presidencial durante la COVID-19 en El Salvador

Tesis Comunicaciones Integradas de Marketing 104 - 117
Competencias y motivaciones de los teletrabajadores que inciden en su desempeño laboral en agencias de publicidad

Tesis Comunicaciones Integradas de Marketing, modalidad investigación 118 - 139
Aprendiendo de forma virtual: percepciones de estudiantes y docentes de carreras de mercadeo y comunicación en pandemia

MUCHO QUE PENSAR Y PROPONER EN TIEMPOS DE PANDEMIA

Conscientes de que la pandemia por COVID-19 ha trastocado casi todos los aspectos de nuestra vida cotidiana, el área de Investigación Institucional de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera consideró pertinente enfocar parte de sus esfuerzos en estudiar la relación entre ese suceso mundial y algunos aspectos comunicacionales y de diseño estratégico, dos de las grandes áreas de interés de nuestro centro educativo.

En ese sentido, la presente edición de la revista Abierta se convierte en un especial monotemático. Desde diferentes enfoques y áreas de conocimiento, docentes e investigadores de la Escuela, así como un estudiante recién graduado, abordan varias aristas sobre cómo la pandemia incidió en la sociedad salvadoreña, a partir de teorías y metodologías del diseño y la comunicación.

Dos de los textos fueron producto del Fondo de Investigación 2020 –mecanismo institucional que pone al servicio de los docentes de la Escuela presupuesto y recursos para realizar diversos tipos de estudios académicos–. Esta vez, el Fondo fue destinado exclusivamente para estudiar, desde nuestras áreas de experticia, el impacto que la emergencia sanitaria causó en El Salvador.

Uno de los proyectos financiados se transformó en el artículo "Innovación, adaptación y resiliencia: comunicación en las grandes empresas salvadoreñas durante la pandemia", de Héctor Maida y Nelly Aparicio. El texto explica las acciones estratégicas impulsadas por las grandes empresas en El Salvador para hacerle frente a esta emergencia desde dos aristas: por un lado, qué han hecho internamente para afrontarla; por el otro, cuál ha sido su estrategia de comunicación hacia socios y consumidores.

El otro es "Pórtense bien. Es por su bien. Análisis discursivo digital presidencial durante la COVID-19 en El Salvador", de Omar Luna, Ignacio López y Diego Manzano. En él, los autores identifican cuáles son los elementos representativos del discurso digital presidencial de Nayib Bukele en torno a la COVID-19 durante los primeros tres meses de la emergencia (marzo, abril y mayo de 2020), en la red social Twitter.

A esos dos textos producto del Fondo, se suma una investigación de Ivette Chacón, estratega de Diseño en Syncros, Laboratorio de Diseño Estratégico de la Escuela. Su estudio es un acercamiento a las acciones y ajustes que han permitido a las organizaciones sobrellevar las limitantes planteadas por el

aparecimiento de la pandemia y evaluar cuáles han sido los cambios efectuados que permiten una rápida adaptación, así como al tipo de habilidades que han sido desarrolladas producto de la emergencia.

Finalmente, se agrega un texto que originalmente fue la tesis de graduación de José Gonzalo Granados, graduado como licenciado en Comunicaciones Integradas de *Marketing*. Aunque su trabajo de grado lo empezó a desarrollar antes de la pandemia, su finalización encajó justo con el momento más álgido de la misma, en 2020, pues el tema que aborda era sumamente oportuno. Él estudió las competencias y motivaciones de los teletrabajadores que inciden en su desempeño laboral en agencias de publicidad. Y como muchos habrán vivido directamente, el teletrabajo fue uno de los grandes temas durante la emergencia por COVID-19, ya que muchas empresas cerraron físicamente, pero continuaron brindando servicio gracias a que sus empleados podían seguir laborando desde sus hogares por medio de las tecnologías de la información y la comunicación. Las agencias de publicidad fueron una de ellas.

Como puede apreciarse, esta edición, aunque monotemática, es rica en ángulos de aproximación a un mismo fenómeno: desde la comunicación empresarial hasta la comunicación política en tiempos de pandemia, pasando por el teletrabajo y el reajuste organizacional a partir de la nueva normalidad. Pero, sobre todo, es oportuna, debido a la abrumadora novedad que para todos significó enfrentarnos a una enfermedad que desconocíamos y a un impacto social producto de esta que nadie había previsto.

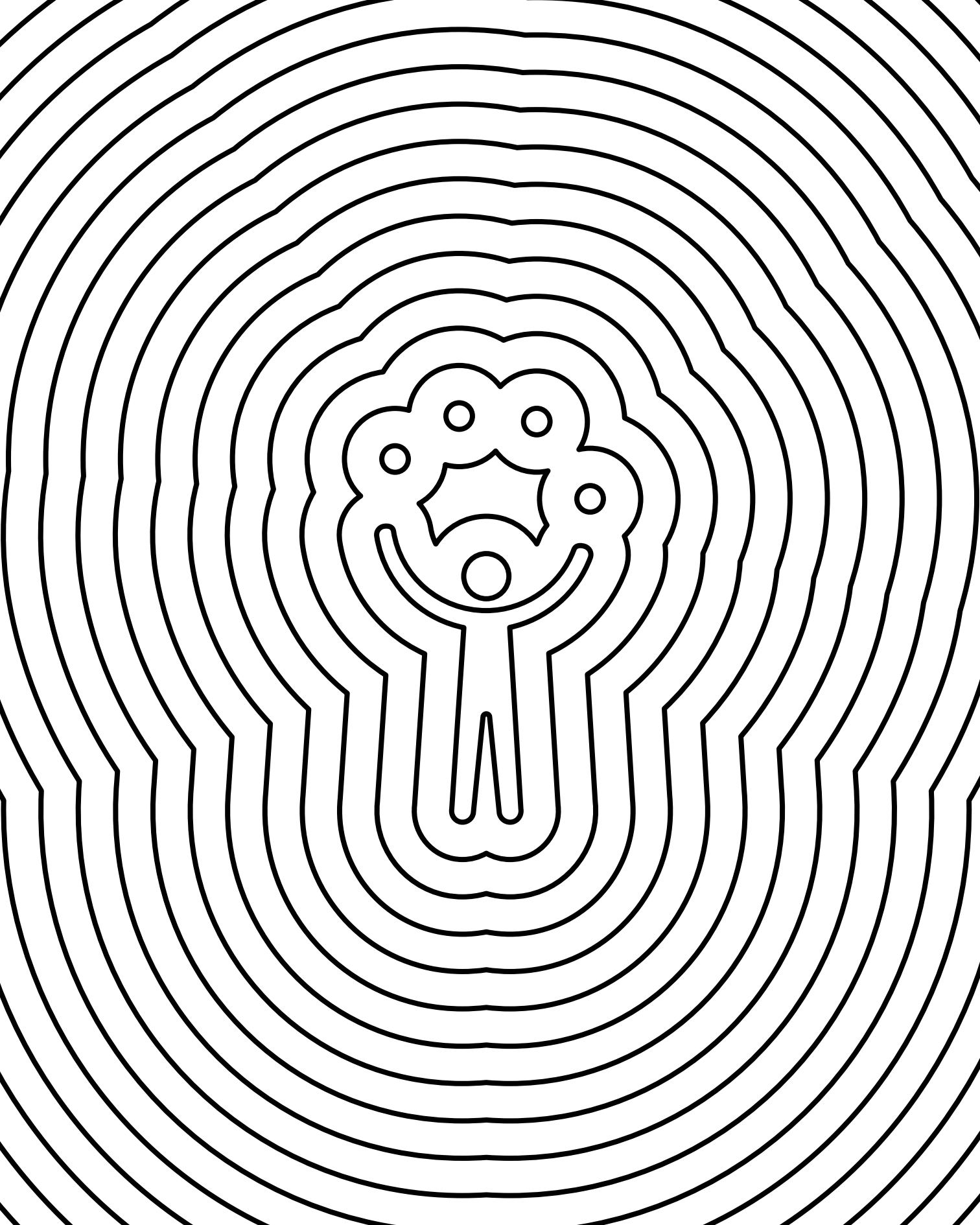
Sirva esta edición, pues, como un aporte a esta tarea tan necesaria de pensar la pandemia desde la comunicación y el diseño y como un estímulo a abrir nuevas interrogantes para el futuro.

Willian Carballo
Coordinador de investigación institucional

INVESTIGACIÓN

MALABARES EN LA RED
UNA APRECIACIÓN DE LA ADAPTABILIDAD DE LOS OFERENTES DE SERVICIOS AL ECOSISTEMA DIGITAL

Ivette Chacón



MALABARES EN LA RED
UNA APRECIACIÓN DE LA ADAPTABILIDAD DE LOS OFERENTES DE SERVICIOS AL ECOSISTEMA DIGITAL

AUTORA: Ivette Chacón[1]
ichacon@monicaherrera.edu.sv

Fecha de recepción: 08/01/21
Fecha de aprobación: 21/01/21

Resumen

La adaptabilidad es una cualidad de los seres vivos para lidiar con las situaciones de desventaja que ofrece el medio. El aparecimiento de la COVID-19 le ha planteado al mundo laboral de hoy una diversidad de retos al ecosistema comercial, los que han modificado la forma en que las organizaciones proveen servicios de innovación y servicios tecnológicos en El Salvador. La investigación es un acercamiento a las acciones y ajustes que han permitido a las organizaciones sobrellevar las limitantes planteadas por el aparecimiento de la pandemia y evaluar cuáles han sido los cambios efectuados que permiten una rápida adaptación. También, un acercamiento al tipo de habilidades que han sido desarrolladas producto de la emergencia, cómo se adopta la innovación bajo esta situación de crisis y qué tipo de redes de apoyo han sido indispensables para que las organizaciones desempeñen sus funciones y sigan operando.

La manera en cómo los operadores de servicios tecnológicos y especializados han transformado la forma de hacer negocios frente a la dificultad en los meses de confinamiento total y parcial en el país crea la oportunidad de abordar realidades y retos con cinco proveedores de servicios especializados: dos start ups tecnológicos, un estudio de innovación, un servicio de reclutamiento en línea y un creador de experiencias y espectáculos de última generación (video mapping) con la finalidad de crear una instantánea de las mejores prácticas y habilidades en el marco de una economía de bajo contacto. Una lectura con marco evolutivo y performativo para la sostenibilidad en tiempos de crisis.

Palabras clave: adaptabilidad, innovación, servicios, economía de bajo contacto.

Abstract

Adaptability is a quality of living beings to deal with disadvantageous situations within the environment. The emergence of COVID-19 has brought to the actual work world diverse challenges to the commercial ecosystem, those that have modified the way organizations provide innovation services and technological services in El Salvador. Research is an approach to the actions and adjustments that have allowed organizations overcome the limitations outlined due to the appearance of the pandemic and evaluate which have been the changes made that allow a quick adaptation. Also, a close up on the type of skills that have been developed due to the emergency, how innovation is adopted under this crisis situation and what kind of support networks have been essential for organizations to perform their duties and continue to operate.

The way in which technological and specialized service operators have transformed the way of doing business towards the difficulties faced within the months of total and partial confinement in the country, creates the opportunity to address realities and challenges with five specialized service providers: two technological start ups, an innovation study, a service of online recruiting and an experience and state-of-the-art shows creator (video mapping) in order to create a snapshot of the best practices and skills in the framework of a low contact economy. A reading with an evolutionary and performative framework for sustainability in times of crisis.

Keywords: adaptability, innovation, services,low contact economy.

[1] Estratega de Diseño en Syncros, Laboratorio de Diseño Estratégico de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera (ichacon@monicaherrera.edu.sv).

Introducción

Se habla en términos de adaptabilidad en razón a las cualidades que muestran los individuos para adaptarse al cambio a través de una serie de requerimientos modificables en el tiempo. No debe tomarse como sinónimo de adaptación (Fundéu, 2020), una acción que puede ser ejecutada de forma personal como automatizada. Este mecanismo de adaptabilidad es susceptible a ser leído en otros campos y convenciones de relación, tal como la práctica económica. En El Salvador, un país con un mercado local pequeño comparado a sus vecinos centroamericanos, se ha convertido en la arena en la que oferentes de productos y servicios reinventan a diario la manera tradicional de hacer negocios. El estudio presenta un contraste de cómo algunos de los proveedores de servicios buscan pasar de la cultura comercial presencial para entrar en, a raíz de la pandemia de COVID-19, a una economía de bajo contacto (Low Touch Economy). Este estudio constituye una aproximación a las experiencias, ajustes positivos y retos de la oferta nacional de servicios (intangibles) a un mercado virtual.

I. Situación de la economía y el trabajo durante la pandemia COVID-19

Una de las más grandes apuestas mundiales para lograr establecer un sistema de coexistencia con mayor equidad, productividad sostenible apoyada en el menor impacto ambiental, la constituye el compromiso adquirido para el logro de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS). Para los países firmantes del mundo, y en particular para las regiones más afectadas por la inequidad, el logro de los ODS se encuentra cuesta arriba. Desde la perspectiva económica, el cumplimiento del objetivo 8, "trabajo decente y crecimiento económico" (UN, 2019), no será comprensible sin poder tasar el impacto del estancamiento en las actividades productivas y la empleabilidad, después del embate de la COVID-19.

Las tendencias con respecto al trabajo para 2019 (según el Informe de Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2019, OIT, p. 74) estipulaban que sería improbable lograr el objetivo 8 para 2030 al ritmo que se estaba llevando debido, principalmente, a la inequidad característica de los países en el mundo. El trabajo decente y el crecimiento económico sostenible están aún lejos para todos. El caso de El Salvador no es excepcional. Para antes de la pandemia se ubicaba en un nivel de ingreso mediano bajo debido a la precariedad de empleo y a una informalidad de entre el 70-80%, y más del 50% de la población se ve afectada por pobreza unidimensional (OIT, 2019, p. 43). La situación de entonces no era halagadora, y dibujarla a unos meses de distancia (2020) sigue siendo bastante incierta.

Una adopción temprana de medidas de contención de la pandemia ha sumado un fuerte impacto del gasto social público. El Salvador se adelanta casi un mes a la afectación de la pandemia (paraliza labores el 21 de marzo de 2020), lo que ocasionó una enorme presión al esquema de gastos de las empresas (grandes y pequeñas) y de los trabajadores independientes al asumir sus compromisos contractuales sin operar. La paralización de las actividades consideradas no esenciales solo fue liberando presión hasta el momento de las fases uno y dos de la reapertura económica escalonada dadas en el mes de agosto (ARPAS, 2020; Gobierno de El Salvador, 2020).

Esta reapertura gradual ha propiciado un trabajo conjunto –aunque no desde un principio– entre gremiales y el gobierno. Las cámaras y asociaciones han puesto a disposición de las autoridades sanitarias una serie de protocolos de operaciones bajo normas de inocuidad, de autoría de la ESEN y el INCAE (Rauda y Labrador, 2020), que no siempre han tenido puntos de coincidencia con las líneas generales oficiales, lo que, como en otros países de la región, ha dificultado el diálogo público-privado (CEPAL, 2020). Finalmente, ambas partes acuerdan retomar labores de forma gradual, eso les llevó alrededor de un mes más de

[2] Low Touch Economy (LTE) o economía de bajo contacto es el tipo de economía en la que las relaciones comerciales ya no dependen de forma exclusiva de la presencialidad en las transacciones o intercambios. El término se aborda con más profundidad en el apartado II.

negociaciones, lo que debería de comenzar en junio espera hasta agosto para ser implementado.

La interrupción del flujo circular de la economía, debido a la reducción de la movilidad y sus variables interconectadas de reducción de ingresos y empleos, ha puesto a pensar a los especialistas en coincidencias con hechos históricos precedentes como la Gran Depresión y la contracción económica de 2008 (Fuentes, 2020). Son considerados periodos de duras pruebas, acompañados del surgimiento de algunas soluciones creativas para la generación de ingresos, vinculados en un principio a la cadena de suministros de primera necesidad para el consumo y alternativas de tercerización como los servicios de envío (los únicos autorizados frente a la medidas paliativas para funcionar y/o circular durante los períodos de cuarentena sanitaria).

El IVAE (indicador a corto plazo del crecimiento económico) revela que, para los meses de julio y agosto en el país, "(…) aunque todos los sectores han reportado crecimientos negativos, los sectores más afectados son: construcción (-29.8%), industria (-14.0%) y comercio (-10.3%)" (CAMARASAL, 2017). Esto nos dice que, en medio de una crisis sanitaria y política, bajo medidas restrictivas de movilidad, con falta de liquidez, con la paliativa de propuestas de paquetes de ayuda directa y estímulos (CEPAL, 2020) y frente a una inminente recesión, aún persisten iniciativas que se revelan como claras y adaptaciones económicas flexibles que se atomizaron en un mercado a diario cambiante y que ofrecen lecciones importantes de aprendizaje en tiempos de crisis.

Es por ello que el estudio del funcionamiento de organizaciones e iniciativas que aprovecharon el distanciamiento –y que aseguraron operaciones, ventas y hasta un nivel de rentabilidad aceptable en estos momentos de crecimiento limitado– se vuelve relevante, pues son ellos quienes por encima de un modelo cambiante de reglas de funcionamiento han logrado subsistir: los negocios dentro de las economías de bajo contacto.

II. Apuesta: economía de bajo contacto *(Low Touch Economy)*

Nunca como ahora, la tecnología había estado tan presente. Las particularidades de transmisión del virus de la COVID-19 han obligado al confinamiento en los hogares, al teletrabajo, al cierre de fronteras, negocios y de la industria (las no indispensables), confrontaciones ideológicas, entre muchas otras restricciones y amenazas. Estos cambios abruptos tocaron y lanzaron al agua a muchas personas, quienes al no obtener ingresos por depender eminentemente de la circulación y el contacto, se vieron obligadas a buscar otras opciones y reinventar sus propios medios de subsistencia. Muchas se integraron a las filas de la economía de bajo contacto (Low Touch Economy, LTE por sus siglas en inglés).

La *Board of Innovation* (la junta de la innovación) entiende por economía de bajo contacto al "(…) nuevo estado de nuestra sociedad y economía, permanentemente alterado por la COVID-19. Se caracteriza por las interacciones de bajo contacto, medidas de salud y seguridad, nuevos comportamientos humanos y cambios permanentes en la industria" (De Ridder y De May, 2020, p. 6). El estado permanente de alteración de la movilidad y las medidas sanitarias que deriven de su embate estarán presentes en el rediseño de las actividades productivas y comerciales de las organizaciones frente a los riesgos emergentes.

Algunos de los efectos que produce esta crisis global y que favorecen la economía de bajo contacto son:

a. El incremento del desempleo y el aumento del subempleo. Muchas familias impulsarán un pequeño negocio para dinamizar la economía familiar; surge la flexibilización de la oferta o cambio de rubro.

b. La pérdida o desconfianza en productos o servicios de consumo, lo que dará lugar a oportunidades de comunicar procesos de inocuidad antes sumidos en la back end (la trastienda del servicio, la parte no visible del mismo).

c. Dificultades en la conciliación de la vida laboral y doméstica, "la vivienda se vuelve el centro del universo" (Peng, Lu, Lim y Chen, 2020); un incremento de las horas laborales, seguido por la disponibilidad ininterrumpida (las personas rompen o traspasan las barreras de horarios y límites laborales).

d. Dependencia total o casi total de la tecnología y servicios de telecomunicaciones; búsqueda inicial o permanente de actualización de habilidades (mediante consumo de cursos en línea gratuitos o pagos).

e. Preferencia por las entregas a domicilio o para llevar, aunque impliquen costos adicionales; ideas nuevas para empaque o embalaje, los nuevos costos serán contabilizados

f. Cambio en la forma de socialización y adopción de nuevos rituales (en los que predomine la distancia física o la presencia virtual), entre otros (De Ridder y De May, 2020; Peng, Lu, Lim y Chen, 2020).

Dentro de este marco de efectos esperados se recolectó información de acciones y estrategias implementadas por cinco proveedores de servicios locales que mostraran su forma de operar en una economía de bajo contacto.

III. Método de captura de datos y contraste. Criterios de selección de la muestra

Para el estudio se optó por un tipo de investigación cualitativa que permitiera obtener una mayor cantidad de datos particulares de los sujetos de estudio y, con ellos, poder hacer inferencias correspondientes. Se hizo acopio de una muestra por conveniencia dentro de la base de datos del programa Emprende[3] de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera (ECMH), así como la atención a la recomendación de colegas y amigos del medio.

[3] Emprende es el programa que fomenta el emprendimiento mediante el apoyo de negocios potenciales dentro de la comunidad universitaria de la ECMH, y que brinda acompañamiento y asesoría técnica para su lanzamiento.

3.1 Muestra

Se seleccionaron cinco empresas cuyo enfoque económico estuviera dentro de la administración y previsión de servicios diversos con un componente digital implícito (canales, medios, productos, asociados, etc.), por encima de aquellas que manufacturan o distribuyen productos. Las empresas, salvadoreñas en su totalidad, debían contar con uno o más años de funcionamiento y mantener activas sus funciones durante la pandemia de COVID-19. Los contactos debían someterse a una entrevista a profundidad y acceder a compartir sus hallazgos en esta investigación. Lo expresado en estas entrevistas fue contrastado con la información concerniente a las limitaciones de operación de las organizaciones como resultado de la COVID-19 (ver apartado II).

Los nombres y rubros de las empresas seleccionadas son los siguientes:

CAPAUNO: es una empresa de desarrollo de startups tecnológicas que opera en la región centroamericana desde hace más de 20 años (CAPAUNO, 2020). Su fuerza laboral se extiende a Estados Unidos y Colombia. Son consultores y desarrolladores de ideas de negocio digitales. Nacen como consorcio en 2016, enfocados en temas de propiedad intelectual, patentes, licencias de tecnología, creatividad aplicada al internet y negocios electrónicos. El consorcio cuenta con 60 empleados enfocados en distintos proyectos.

Entrevistado: Roberto Palomo Cea, CEO de Web Informática y socio fundador de CAPAUNO.

Elaniin: es una compañía tecnológica (startup) enfocada en el desarrollo del e-commerce y la presencia de marca digital. Se describen como creadores de estrategias digitales y desarrolladores, materializan experiencias que combinan la ciencia y el análisis de datos, tecnología, el desarrollo de software y el diseño centrado en el usuario (Elaniin Tech Compay, 2020). Fundada en 2017, sus operaciones incluyen EE. UU., Canadá y Europa. Cuenta con 90 empleados.

Entrevistado: Christian Zayas, Business Intelligence Lead, Elaniin.

Et Lux.SV: se define como creadores de experiencias digitales a distintas escalas y de video mapping. Nace de un panorama muy poco explorado de nuevas tecnologías para la creación de productos digitales y espectáculos enfocados en las personas. Su especialización en video mapping los ha llevado a trabajar en la región centroamericana y el Caribe. Cuenta con ocho empleados permanentes y con una planilla ampliada por evento. Forma parte del consorcio con El Dragón y tiene año y medio de funcionamiento.

Entrevistado: German Hernández Saavedra, copropietario de Et Lux.

InnBox: son consultores en innovación a través de workshops y acompañamiento personalizado. Nacen en 2015 como una iniciativa de Fab Lab. Cuentan con cuatro socios y sus especializaciones incluyen las comunicaciones, la arquitectura, el diseño y la informática. Trabajan localmente, con proyección internacional a través de sus aliados internacionales.

Entrevistado: Carlos Barahona, socio fundador de InnBox.

Red Sofa: empresa que pertenece al grupo Search, han operado en el país por más de 25 años en el rubro de la innovación humana, en la colocación de talento ejecutivo. Nace en 2018 con la finalidad de crear una comunidad colaborativa entre personas de negocios a través de una app que opera en el país y en otros nueve países de Latinoamérica. El grupo Search (que incluye a Red Sofa) cuenta con 75 empleados.

Entrevistado: Roberto López, cofundador y gerente general en Red Sofa.

Las organizaciones seleccionadas tienen componentes y operaciones digitales como presenciales, vigentes antes de la pandemia. Esto permitió ubicarlas en un escenario con puntos comunes: una experiencia digital hacia sus clientes, no concretada en su totalidad.

3.2 Razón conceptual de la investigación

Para la muestra escogida, y como parte de la búsqueda de una estructura conductora que evidenciara de la mejor manera las estrategias que emplearon las organizaciones para hacer frente a una nueva situación y sostener sus actividades económicas en un entorno poco favorable, se buscó inspiración en los mecanismos de adaptación de las especies: fisiológico o del funcionamiento, etológico o de comportamiento y morfológico o de la forma (Vilee, 1981; Fanjul de Moles y Gonsebatt, 1993, p. 10), los que combinados, mejor reflejaran una mayor adaptabilidad al medio.

El uso metafórico de los mecanismos en mención permitió establecer paralelos entre los datos obtenidos, que brindaran una posible explicación basada en la teoría evolutiva. Es así como se estipulan tres dimensiones de análisis de datos que se explican de la siguiente forma:

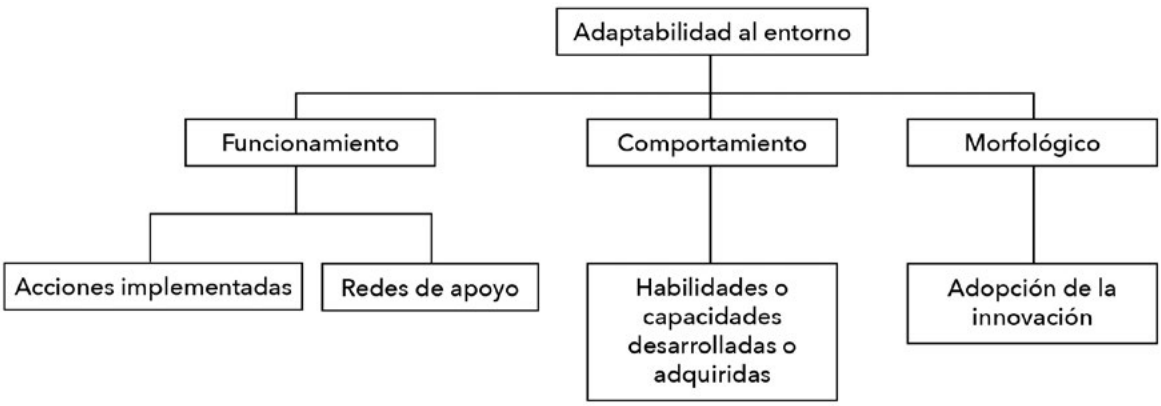
(a) El funcionamiento de la organización se refiere a las acciones o procesos llevados durante la pandemia que permitieron la operatividad del negocio en la forma en cómo se ofrece el producto o servicio. También contempla aquellas acciones que tuvieron que ser adoptadas o implementadas por medidas propias del distanciamiento y prevención de riesgos de contagio de la COVID-19. Nuevos departamentos, perfiles, contrataciones, habilidades adquiridas.

(b) El comportamiento adquirido es la dimensión que se refiere al cambio de prácticas de trato, uso, comercialización del producto o servicio ofertado. Las actitudes propias de los miembros de la organización que demuestran un buen ajuste a las circunstancias presentes al momento de la oferta. Actitudes, toma de decisiones, disponibilidad de recursos de la organización.

(c) Morfológico o forma/materialización de la innovación es la concreción de las ideas y procesos en productos o experiencias que son consumidas

o vivenciadas por los clientes. Adopción de la innovación. Nuevas formas de acompañamiento, nuevos productos o servicios (ver imagen 1).

Imagen 1: Dimensiones conductoras del estudio



Fuente: elaboración propia.

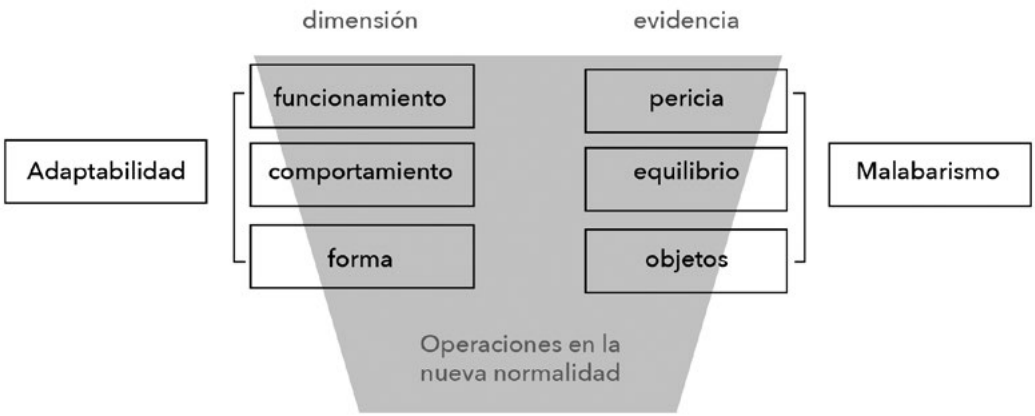
IV. Malabares en la red: adaptaciones dentro de la nueva realidad económica

Las cinco organizaciones que fueron abordadas manifestaron distintas formas de interpretar y funcionar, propiciadas por la pandemia vigente. Adaptaciones y maniobras resultantes estuvieron a la orden del día.

En el mundo del espectáculo circense, los malabares son una serie de ejercicios vistosos y virtuosos que revelan la pericia de quien los ejecuta en al menos tres momentos: la selección de los objetos, la pericia de ejecución y el tan buscado punto de equilibrio para que pueda existir el mejor de los espectáculos, o uno que al menos asombre a quienes lo presencian. Mientras tanto, en el mundo de la vida orgánica, a nivel evolutivo, los organismos obtienen su ajuste (fit) a las condiciones predominantes de su entorno, lo que garantiza su supervivencia. Es así como la razón de adaptación y las tendencias de operación se unen en la metáfora: los malabares en la red, operaciones en la nueva normalidad (ver imagen 2).

Los mecanismos de adaptación antes descritos, junto con la capacidad performativa del malabarismo –explicado como la técnica de lanzar objetos con mucha pericia, buscando un punto de equilibrio–, un típico malabarismo de lanzamiento (Blas Foix, 2019), sirven de estructura (tanto el mecanismo como la técnica) en la que confluyen el funcionamiento de las organizaciones en estudio a través de la economía de bajo contacto dentro del ecosistema comercial local. Sirva esta metáfora binaria para explicar la toma de decisiones, retos y buenas prácticas realizadas.

Imagen 2: Metáfora de funcionamiento en la nueva normalidad



Fuente: elaboración propia.

La descripción de las dimensiones funcionamiento, comportamiento y forma dentro de la lectura de una nueva normalidad económica para las cinco organizaciones estudiadas se presenta a continuación.

a) Funcionamiento (acciones y redes de apoyo)

Todas las organizaciones estudiadas –sin excepción– manifestaron haber experimentado cambios a lo largo de estos últimos meses de pandemia y confinamiento obligatorio, lo que las ha llevado a ser más eficientes con los recursos disponibles y adaptables con mayor celeridad. Los cambios van desde aspectos administrativos hasta reingenierías de puestos y obligaciones. Algunos, los más nuevos en el mercado, tuvieron que replantear su plan de negocios ante un panorama que ya no obedecía a la realidad o su línea base.

Cuatro de cinco organizaciones están en el rubro de eventos, abiertos o personalizados a los clientes. Estas actividades vieron una disminución drástica hasta el punto de la inexistencia por el cierre económico generalizado. Los eventos multitudinarios representaban una factura considerable y una oportunidad de negocio que se extendía al mundo virtual. Hoy día, con la reapertura económica, los aliados y clientes de estas empresas aún albergan necesidades formativas o de exposición a buenas prácticas, lo que ha dado la oportunidad de trabajar con eventos remotos con características puntuales: con alta masificación, internacionales, más frecuentes, resueltos con personal interno (*know how* local o propio), algunas veces amigos o socios estratégicos (los consorcios mueven el talento entre sus distintas marcas o empresas); se llevan a cabo con costos más competitivos, con menos rentabilidad debido al ahorro de costos fijos (salvando contrataciones elevadas, traslados de ponentes y pago por locación, entre otros). Las agendas de eventos que estaban vendidos antes de la pandemia se han reconsiderado en las plataformas virtuales.

Esta presencia sostenida al generar eventos en pandemia los hace ver ante otras organizaciones como aliados y amigos, más allá de sus relaciones comerciales. La clave ha sido el manejar la incertidumbre a través de la actualización y la empatía, como dice German Hernández: “Mis amigos son mis clientes y los clientes, mis amigos” (comunicación

personal, 16 de octubre de 2020). Esta confianza en las relaciones comerciales con antelación construidas también sacó a flote temores entre colegas que ofrecieron sus servicios o buscaban alternativas laborales por la incertidumbre laboral imperante, un típico "teneme en cuenta". Para una de las empresas implicó la oportunidad de desarrollar programas de asistencia *freelance* con talento de alto perfil para sortear un poco la incertidumbre de una nueva contratación. Este tipo de operaciones son una consecuencia lógica de la contracción del mercado: el subempleo o empleo temporal.

Otras actividades que llegan a tomar relevancia son las capacitaciones, clases y cursos que pasan a la virtualidad y, muchas veces, a la gratuidad; la idea es proporcionar contenido de calidad, derivado de la experiencia de los miembros y amigos/conocidos a costo cero o como intercambio colaborativo. Levantar blogs y brindar contenido en las comunicaciones formales y comerciales (correos electrónicos) los mantuvo vigentes y los posicionó como expertos dentro de la gama de contenidos que se pueden compartir. "Asistir a los miembros del ecosistema", como dice Carlos Barahona, de InnBox (comunicación personal, 8 de octubre de 2020).

Sin embargo, no todo ha sido un panorama negativo entre tanta incertidumbre en la que, a escala nacional, predominaron despidos, cierres y falta de liquidez. Algunas empresas del rubro o afines han visto ventajas emergentes. Para los desarrolladores de *software*, las necesidades de sus socios comerciales y clientes han representado un despunte de su rubro en el ámbito comercial. Para quienes tienen departamentos de desarrollo de *software*, su productividad ha subido (Ch. Zayas, comunicación personal, 8 de octubre de 2020). Los servicios tecnológicos están siendo más demandados y han crecido muchísimo (G. Hernández, comunicación personal, 16 de octubre de 2020).

Con una virtualización y automatización en ciernes y de carácter obligatorio, algunos han visto ampliar sus carteras de clientes y negocios en cantidad, aunque algunas veces en menor complejidad. La apuesta fue aceptar proyectos más pequeños y en mayores cantidades, a medida se fueron ventilando fechas para la reapertura económica. Durante la suspensión total de labores y confinamiento, lograron subsistir con sus clientes más grandes, obligados a prestar servicios: la banca. Pasaron de ver "un proyecto nuevo por mes, a ver 20 nuevos proyectos por mes" (R. Palomo Cea, comunicación personal, 28 de octubre de 2020). Hay que destacar que los participantes se mueven comercialmente en un rubro que no es ajeno a lo virtual.

Los servicios compartidos son otras modalidades de supervivencia desveladas. Grupos de compañías del mismo consorcio prestando sus servicios a otras para reducir costos de subcontratación (*outsourcing*). La reducción de personal o congelamiento de plazas también fueron mencionados. Aunque a pesar de muchos de los entrevistados, algunas organizaciones han recurrido a esto; otras, en cambio, manejan con orgullo el mantener su planta intacta (solo una de las organizaciones hizo recortes considerables en su planilla, otra creció en el rubro del desarrollo de *software* y el resto luchó por mantener intactos su número de empleados o congelar plazas y tercerizaciones).

La pandemia también obligó a las organizaciones a ver hacia dentro. Dentro del marco de unas operaciones más livianas y con costos reducidos, muchas de ellas recurrieron a formas más ágiles de resolver sus actividades, adoptando nuevas metodologías como las enfocadas a objetivos organizacionales; las mismas que les revelaron que realizaban muchas actividades prescindibles o de modalidad *offline* que podían ser redistribuidas para evitar la sobresaturación de los equipos de trabajo con más demanda en ese momento (R. López, comunicación personal, 21 de octubre de 2020).

La adaptación a las actividades únicamente digitales, si bien no fue del todo natural, tampoco fue obligada para las organizaciones estudiadas. Los costos mayores de la virtualidad fueron aquellos en los que no pudieron hacerse de nuevos clientes, pues culturalmente las ventas importantes se hacen presenciales. Hay una pérdida importante de la presencia y el contacto humano, el lenguaje no verbal y las formas de compartir se han visto afectadas por los

canales digitales (C. Barahona, comunicación personal, 8 de octubre de 2020).

Algunas de las actividades más recurrentes para sortear un mejor funcionamiento han sido:

- Creación de estrategias para el desarrollo e implementación de nuevos productos o servicios adaptados a la nueva normalidad.
- Refrescamiento de sus páginas web y canales digitales en redes sociales. Seguimiento a clientes remotos (con quienes ya funcionaban de forma digital) así como a los locales; no siempre con una intención contractual en mente, únicamente presencia: videollamadas, correos electrónicos con contenido de valor, etc.
- Búsqueda de alternativas para entregables físicos: software especializado para contrataciones, facturación y software especializado en métricas, en consonancia con los protocolos de salud: contadores de tráfico.
- También están los simuladores para pruebas de aplicaciones y otros productos web, adquisición de licencias profesionales o corporativas de calendarios digitales, organizadores, entre otros, para agilizar operaciones remotas.
- Derivación del talento o de nuevas oportunidades de negocio entre las marcas de los consorcios.
- Virtualización de eventos de capacitación y formativos (masterclass), lo que ha permitido pasar de lo local a una visibilidad internacional. Trabajo con terceros creíbles, confiables (alianzas), y búsqueda de talento para asocios temporales.

En consonancia con lo anterior, Roberto López afirma: "Nunca nos hubiéramos abierto a estos mercados como lo hemos hecho en esta pandemia" (comunicación personal, 21 de octubre de 2020). A nivel táctico, garantizar un funcionamiento liviano: entregar sedes que están subutilizadas gracias al trabajo en casa, reducción de costos de operación, ahorro en gastos, reenfoque de presupuestos (R. Palomo Cea, comunicación personal, 28 de octubre de 2020).

Entre las redes de apoyo que han sostenido el funcionamiento de estas organizaciones están: la incorporación de desarrolladores de proyectos, especialistas en *marketing* y el empleo de hasta cinco desarrolladores digitales junto con un profesional en edición de video; otros, enfocados hacia su talento, han ampliado las plazas de profesionales en RR. HH, especializados en *startups* tecnológicos. Si bien la tendencia actual es emplear o abrir plazas por contrato (algunos meses), se puede identificar el interés de las organizaciones hacia la optimización de los recursos en el manejo de proyectos, las comunicaciones y la venta de productos y servicios, así como la retención del talento humano especializado. Se ha recurrido a la redistribución de actividades entre los empleados haciendo uso de herramientas de innovación como el vaciado de información tipo self service, recursos e información a los que los interesados pueden tener acceso (R. López, comunicación personal, 21 de octubre de 2020). Por extensión del concepto de red, dos de las organizaciones concursan actualmente por fondos económicos del gobierno para mantenerse a flote[4].

Como servicios esenciales, las organizaciones mencionan: conexión confiable de internet (indispensable), servicio de almacenamiento en la nube (clouding), servicios de automatización, *software* para trabajo remoto (actualización de licencias, uso de organizadores, agendas electrónicas), adquisición de *software* especializado para pruebas o simuladores, contrataciones y pagos, licencias corporativas para

[4] Los fondos disponibles para las empresas en El Salvador fueron anunciados como un paquete de medidas económicas a implementar en abril de 2020. Ver nota en: https://forbescentroamerica.com/2020/04/24/gobierno-de-bukele-lanza-plan-de-ayuda-de-1000-mdd-para-empresas-afectadas-por-covid-19/. Los fondos se planificaron para inyectar liquidez y para pago de hasta un 50% de los salarios, de acuerdo con la ministra de Economía María Hayem. El Fideicomiso para la Recuperación Económica de las Empresas (Firempresa) será calificado por Bandesal. Nota disponible en: https://www.presidencia.gob.sv/fideicomiso-del-gobierno-abre-oportunidad-para-llevar-alivio-a-trabajadores-de-mipymes-y-sus-familias/.

videoconferencias (Zoom, Meet, Teams), apps de chats en tiempo real (WhatsApp). De forma física, mensajería (Hugo) para el manejo de cheques y documentos, e incluso una empresa de transporte para llevar hasta los empleados la oficina a casa (un programa que permite llevar muebles y equipo de oficina a los hogares de los colaboradores).

b) Comportamiento (habilidades o capacidades desarrolladas o adquiridas)

El tema de las habilidades ha experimentado muchos cambios, principalmente de cultura organizacional y de crecimiento personal. Habilidades en el manejo de las TIC han ido a la cabeza como aquellas útiles para el teletrabajo (utilización de plataformas de comunicación en vivo y de trabajo colaborativo: Skype, Zoom, Meet, Jamboard, Miro); además, aprendizaje especializado según el rubro, por ejemplo gráficas en tiempo real, sistemas de transmisión en vivo (livestreamming), entre otros. Lo anterior ha puesto mucha presión en algunos, pues requirieron aprendizajes de temas complejos en muy corto tiempo, aunado a la presión mediática y real de la existencia de la pandemia. Ellos enfatizan la ocurrencia de una curva de aprendizaje alta en muy poco tiempo.

Los participantes recalcaron también que no basta solo poseer las habilidades digitales necesarias, sino que sus empleados también deben poseer o manejar sus habilidades blandas para poder asegurar el desempeño desde casa. Responsabilidad, sentido de compromiso, cumplimiento de metas, respeto a las tareas en horarios laborales son algunas de ellas. Es allí donde entra el trabajo de recursos humanos (RR. HH.): "Existen variables que se están viendo como la parte humana y [se] están evaluando que no les pase factura en productividad y resultados de la empresa", lo que Christian Zayas define como, más que habilidades, mostrarse adaptables a los cambios de estrategia (comunicación personal, 8 de octubre de 2020).

En cuanto a funcionamiento es mucho más difícil mantener la motivación (R. Palomo Cea, comunicación personal, 28 de octubre de 2020); el liderazgo se enfoca en lo operativo y la conexión con el grupo de trabajo se pierde estando solos en casa. Algunos entrevistados manifiestan que el trabajo ha constituido una invasión a la vida doméstica y a las rutinas familiares. German Hernández habló de los costes en salud y del manejo de las dinámicas familiares de tener el trabajo en casa. Obtener un balance ha sido complejo, "ha requerido de una reingeniería familiar (…) ponerse todos de acuerdo (…) consensuar". Particularmente representó una inversión monetaria extra el separarlos espacialmente, pero asegura fue una mejora sicológica importante (comunicación personal, 16 de octubre de 2020).

Algunos de ellos mencionan el tema del manejo del tiempo en casa. Esta cita lo ilustra:

> No es llevarse la computadora a la casa… es una cultura [habla de la separación trabajo y casa], es un hábito que no todas las empresas tienen la capacidad de hacer (…), descubrimos que no todos están en la habilidad de acoplarse a trabajos remotos, inclusive algunos de los centennials[5] (Ch. Zayas, comunicación personal, 8 de octubre de 2020).

También Zayas se refiere a la falta de equipamiento, y recomienda que las organizaciones diagnostiquen qué es lo mínimo que debe tener el colaborador en casa para ser igual de productivo que en la oficina; una buena práctica de su organización fue el llevar a casa de sus colaboradores, sin importar qué tan lejos fuera, su equipo básico de oficina (comunicación personal, 8 de octubre de 2020). En ese sentido, aunque se registró una experiencia relacionada al trabajo remoto y actividades propias del cuido que recaen sobre las mujeres, esta investigación no pudo obtener una mayor cantidad de datos a ese respecto con los otros participantes.

En general, el personal dentro de las organizaciones ha aprendido a ser más flexible en el trato con los clientes y han recibido la misma receptividad de parte de ellos; se han visto en la necesidad de incrementar

[5] Centennial es el término aplicado para definir a una generación que nació ya inmersa en la tecnología digital. Demográficamente, son los nacidos desde el año 2000, también conocidos como generación Z (Cruz Expósito, 2018).

sus habilidades persuasivas, pues estos meses de confinamiento han representado un cambio cultural tan veloz, que ha requerido trasladar discursos y establecer negocios incorporando cada vez más recursos digitales, desplazando el tradicional contacto humano y personalizado, imperante en el mercado salvadoreño.

Se ha impuesto el enfoque en la resolución de problemas, analizar y actuar con rapidez con las condicionantes que surgen producto de la pandemia en el mercado local, e incluso internacional. Los generadores de eventos han capitalizado al máximo el recurso que comercializan (han aprovechado para sí las buenas prácticas y consejos girados en las conferencias que auspician). Esto último los mantiene activos en la incorporación constante de conocimiento nuevo. En fin, ellos señalan que las organizaciones deben aprender a manejarse en la incertidumbre:

> (…) Manejar la ambigüedad porque si se les pregunta a sus superiores (…) ya nadie tiene el control de las cosas; y no es tanto tener el control sobre todo, sino de saber hacer las preguntas correctas para saber cómo guiar al equipo y saber hacia dónde se van a mover los negocios (Roberto López, comunicación personal, 21 de octubre de 2020).

Lo anterior refiere a un tipo de liderazgo diferente, el liderazgo en tiempo de crisis.

Los participantes del estudio fueron abordados por aquellos rasgos de personalidad/habilidades que los han definido en este tiempo de incertidumbre y sobre las características que debe tener una organización resiliente. El vaciado de esta información se muestra a continuación (tabla 1):

Tabla 1: Habilidades adquiridas y características que hacen resilientes a las organizaciones

Participante	**Habilidades blandas**	**Características de una organización resiliente**
Participante 1	Adaptable. Desarrolla confianza en sus socios (u otros miembros del equipo). Sabe equivocarse.	Utiliza el cambio para el aprendizaje constante.
Participante 2	Capaz de organizarse (y autogestionarse). Accede y domina los recursos necesarios para ejecutar sus funciones (espacio, equipo e infraestructura básica desde la perspectiva del empleado). Estabilidad personal y sicológica.	Promueve y capacita a las personas para el trabajo remoto. Tiene una preocupación genuina por los colaboradores. No tiene miedo al cambio y lo promueve culturalmente, a todos los niveles de la organización (autogestión).
Participante 3	Presencia activa con colaboradores y clientes más allá del trabajo. Trabaja y entrega insumos de calidad. Respeta rutinas y procesos. Autocuido. Mantiene el optimismo, cultiva a los amigos/conocidos con intereses comunes, hace arte (conecta con su parte creativa).	Mantiene el optimismo de los empleados a distintos niveles (preocupación genuina). Tiene estrategias alternativas (plan A, B y C). Persevera en el rubro, mantiene el contacto y la comunicación activa con los clientes y a nivel interno. Maneja los conflictos y refuerza los puntos comunes. Negocia.
Participante 4	Curioso/a. Desarrolla prototipos rápidos (se equivoca y aprende rápido). Es ágil de forma estructurada. Transparente (maneja expectativas claras).	Colabora (establece redes de coayuda). Es flexible para lograr una rápida adaptación. Está abierto a la retroalimentación (feedback, receptividad) para la implementación de mejoras.
Participante 5	Creativo/a. Sintetiza ideas en modelos. Capacidad para contar historias (storytelling). Optimista (es positivo/a).	Aprovecha la experiencia de la organización. Sabe manejar sus crisis.

Flexibilidad, empatía, estabilidad emocional y sicológica, simplificación de procesos, establecimiento de rutinas, curiosidad, entendimiento de los cambios sociales y culturales, agilidad y habilidades de comunicación son los rasgos que, en términos generales, unen los hilos entre las habilidades más practicadas y confiables entre los participantes. Sin embargo, el acceso a recursos y equipamiento mínimo para trabajar no pueden pasar desapercibidos.

Desde la experiencia propia, en el campo de la arquitectura habitacional no todos los hogares en El Salvador están equipados con áreas de trabajo en casa, ni estas logran estar bien acondicionadas y lo suficientemente equipadas con infraestructura de telecomunicaciones. Los ajustes en la práctica son parte de los imperativos de *facto* pospandemia COVID-19.

Los aspectos a destacar sobre las organizaciones resilientes tienen mucha relación con los que ya fueron documentados para las personas: el aprendizaje continuo a través del cambio, la inversión en la actualización del recurso humano, desarrollo de un ambiente empático que favorezca la autogestión y nuevas propuestas, la buena y constante comunicación interna y externa, desarrollo de habilidades de negociación entre sus miembros en el aparecimiento de conflictos, colaboración, pensamiento flexible y receptividad para la implementación de mejoras son las que en conjunto más funcionan para la sostenibilidad en tiempos de crisis.

c) Forma (morfología) (adopción de la innovación, concreción de esta)

La adopción de la innovación es una de las características más difíciles de medir, ya que la innovación, así como la resiliencia, pueden considerarse momentos específicos en el funcionamiento de una organización, mas no un estado permanente. La adopción de la innovación requiere de la confluencia de muchas variables, disímiles entre rubros. En este apartado, la atención se concentrará en los indicadores de innovación más evidentes desde la perspectiva de los entrevistados, vigentes en la entrega de productos y servicios que ellos ofertan.

Una de las reflexiones más potentes sobre la adopción de la innovación nos la ofrece Carlos Barahona, quien sostiene que la innovación está inmersa en una paradoja: una vez se adopta, se normaliza y hay que volver a innovar (comunicación personal, 8 de octubre de 2020). Innovar es una tarea en constante construcción, por esa razón algunos especialistas la denominan una filosofía empresarial. Roberto Palomo Cea habla de estos momentos en que se trabaja el pensamiento innovador: el momento de crear y el de "minar" o llevar a la práctica. "Mientras estás haciendo esto, la mayor parte de las organizaciones están vendiendo y entregando aquello que ya viste que funciona. Tenés que manejar las dos cosas", expresa, aduciendo que la innovación es de carácter permanente (comunicación personal, 28 de octubre de 2020).

La innovación se alimenta de las necesidades de los propios clientes. En palabras de Michael Schrage, investigador de la Iniciativa de Economía Digital del MIT Sloan School, la investigación para la creación es una constante y no hay mejor momento que este para ser emprendedores o tener una empresa pequeña o mediana, ya que el coste de crear, de innovar, ha caído drásticamente y sigue reduciéndose. Subraya en su trabajo la importancia de entender lo que hacen las personas con lo que les ofreces (Infonomia, 2007).

En estos momentos de crisis en donde todos velan por sobrevivir, entender el cambio y adaptarse a él, parecen ser herramientas cruciales. ¿Qué ayuda a esta comprensión del medio en crisis? La investigación, la curiosidad, la prueba y el error incremental y funcional (C. Barahona, comunicación personal, 8 de octubre de 2020). Otros verán el valor de la eficiencia en tiempos de crisis. Para Christian Zayas, la planificación estratégica que tome en cuenta este momento histórico es crucial. Su organización planifica una operación 60% remota y 40% presencial para el año 2021, aunque para ellos el trabajo remoto ya era una realidad antes de la pandemia (comunicación personal, 8 de octubre de 2020).

Hay una reflexión profunda en la que algunos de los entrevistados coinciden: la venta de la innovación está enfocada afuera y hay muy poco que de ella se queda dentro de la organización. Esto obligó a las

organizaciones, a propósito del paro de actividades, a revisar sus propios procesos de innovación (Ch. Zayas, comunicación personal, 8 de octubre de 2020). Así mismo, les brindó la oportunidad para destinar tiempo y trabajar en el rediseño de sus productos o servicios desde sus canales digitales (refrescamientos de imagen, creación de nuevo contenido, interacciones menos espaciadas), lo que les condujo a transformaciones en la forma de ejecutar y ofrecer sus servicios.

"A veces el servicio no es una cosa que te requiere volver a nacer, simplemente es un cambio de óptica de lo que ya tenés" (R. Palomo Cea, comunicación personal, 28 de octubre de 2020). Recoger información, mantener presencia, identificar las problemáticas de los clientes y quiénes estaban ejecutando buenas prácticas permitió crear productos y servicios enfocados a resolver problemas, identificación de gaps (brechas) para convertirlas en oportunidades (R. López, comunicación personal, 21 de octubre de 2020). Un tema de colaboración con "los otros", no solo verlos como "el cliente".

Para las organizaciones estudiadas, la innovación se materializa en una serie de actividades concretas:

- Invierten en el bienestar del recurso humano: ejecución de actividades de desarrollo sicológico, de acompañamiento 1:1 o motivacionales. Los líderes se reúnen con sus equipos con mayor frecuencia. Una de las organizaciones reconoció el haber contratado a un especialista en técnicas de RR. HH. para start ups tecnológicas.

- Buscan y reclutan nuevos talentos, aquellos que demuestren el dominio de sus competencias, que se perfilen como dinámicos, proactivos y con altos niveles de especialización. Uno de los entrevistados identificó ventajas de género: valoró el sentido del compromiso y entendimiento profundo de las mujeres en distintos campos de desempeño.

- Manejan un nivel de entendimiento o valoración cultural del medio. Las organizaciones estudian y comprenden el mercado en los países en donde operan. Ponen especial interés en el manejo de operaciones durante la pandemia e introyectan lecciones aprendidas.

- Apuestan por la automatización de procesos: desde el manejo de la oficina hasta procesamiento más complejo de la información compartida por los equipos de trabajo.

- Implementan sprints (reuniones frecuentes de menor duración) de status (estados) generales, lo que permite recuperar cierto grado de contacto humano y un funcionamiento ágil.

- Reconocen los vacíos (gaps) que tienen los clientes para convertirlos en oportunidades de negocios.

- Mantienen una actividad sostenida en la creación de productos y servicios nuevos. Sus procesos de innovación son constantes y sostenidos.

- Prototipan rápido. Y buscan aliados en la implementación de nuevas ideas.

4.1 Drivers o motivadores de la innovación

A los entrevistados se les propuso una terna de cuatro variables que dirigen la innovación para que indicaran cómo estas, u otras identificadas por ellos, guían la innovación en las empresas que representan. Las variables fueron: tendencias dentro del rubro, competencia, investigación y prueba y error. Si bien la mayoría asiente en la prevalencia de algunas/todas de estas variables, agregaron otras identificadas en su ejercicio profesional:

- Las ventas, que determinan el enfoque de los nuevos proyectos a ejecutar o compromisos a adquirir, los retos que ofrecen los clientes. La mayor parte de los cambios o ajustes que registran las organizaciones estarían dirigiendo las inversiones, capacitaciones o la adquisición de nuevas tecnologías (Ch. Zayas, comunicación personal, 8 de octubre de 2020). Los clientes son quienes traen los nuevos retos. El movimiento de las ventas es un indicador de tendencias o movimientos dictados por el mercado.

- La investigación, enfocada en el entendimiento contextual y cultural; busca que las experiencias tengan un impacto cultural, apela a valores universales para su replicabilidad (G. Hernández Saavedra, comunicación personal, 16 de octubre de 2020). La investigación entendida como práctica contraria a las asunciones e importación descontextualizada de ideas para su implementación (R. López, comunicación personal, 21 de octubre de 2020). La innovación es metodológica, una cultura de la organización, como dice R. Palomo Cea (comunicación personal, 28 de octubre de 2020).

V. Dificultades y aciertos en la práctica mostrados por las organizaciones

Algunas de las dificultades experimentadas por las organizaciones durante la pandemia en 2020 fueron:

- El seguimiento de los equipos de trabajo y el ejercicio de un liderazgo no presencial. El rendimiento de los equipos de trabajo no solo depende de la disponibilidad de los dispositivos tecnológicos, sino también de la presencia, la inmediatez de la facilidad o no de acceder a los miembros en el momento justo. La información invaluable del lenguaje no verbal para la toma de decisiones y el acompañamiento.

- Mantener la motivación de las personas a través de la empatía. Las personas crean equipos, mantienen charlas informales que consideran importantes, se saludan y perciben a los otros como sus pares (Herman Miller, 2020, párr. 2); en el entorno digital las conexiones humanas son difusas, fragmentando la cohesión grupal. Se han perdido los liderazgos cercanos, basados en la calidez de las relaciones humanas.

- Dificultades en el balance de la relación trabajo-familia. Reingeniería de relaciones familiares, crear rutinas, respetar espacios de intimidad que han sido transgredidos por el trabajo.

- Dificultad para el reclutamiento de talento nuevo, principalmente la disponibilidad del talento especializado. No hay muchos movimientos laborales, tampoco ofertas atractivas por falta de liquidez e incertidumbre en cuanto a estabilidad laboral.

- La extensión de los horarios de trabajo y la ausencia en el establecimiento de límites de atención del trabajo. Se espera que en el trabajo remoto se esté disponible 24/7.

- Preocupación por trasladar las experiencias presenciales a virtuales sin perder la calidad.

Algunos de los aciertos experimentados por las organizaciones durante la pandemia en 2020 fueron:

- Dedicar tiempo a aprender, a escribir y experimentar. Crear de nueva cuenta y tomar distancia de la parte administrativa. El encuentro con la parte creativa permite armonizar el pensamiento pragmático y generar ideas "fuera de la caja", principalmente si el enfoque es la resolución de problemas.

- Prototipar de forma rápida, atreverse. Confiar en las iniciativas de los socios, generar confianza al interior y al exterior de la organización a través de estas.

- Permanecer vigentes y cultivar presencia con socios y amigos. No todas las actividades realizadas estaban pensadas para la monetización. Mucha de la presencia en tiempos de dificultad se retribuyó semanas o hasta meses después.

- Mantener la calidad del trabajo y los entregables. Eso augura buenas relaciones a largo plazo y posibilita la captura de clientes nuevos por recomendación (boca-oreja).

- Escuchar las propuestas e ideas de todos. Los startups tecnológicos no son burocráticos en sus procesos y esta característica anima la autogestión entre sus colaboradores. Las buenas ideas son producto de todos dentro de la organización y

generan confianza y sentido de pertenencia entre los colaboradores.

- Arriesgar y asumir nuevos retos. Durante la pandemia se han presentado una serie de nuevas situaciones y requerimientos de clientes y socios, los que demandan soluciones creativas y originales. Las organizaciones se mostraron más abiertas a compartir experiencias (positivas o negativas) y a reflexionar sobre su práctica.

- Trabajar con una cuota racional de incertidumbre. No se puede tener control de todo, lo único permanente en estos meses es el cambio.

VI. Facilitadores de la economía de bajo contacto identificados en la investigación

El panorama de la economía de bajo contacto es una forma de funcionar y hacer negocios en una realidad de operación con restricciones, ya no solo políticas y económicas, sino de carácter sanitario. En el apartado II de esta investigación se hizo referencia a seis restricciones y/o favorecedores de la nueva forma de hacer negocios. Según la información recabada con los entrevistados, estos aspectos se contrastan de la siguiente manera:

a) Las realidades descritas en las distintas organizaciones revelan un amplio apoyo en **modelos de flexibilización** sobre la forma en que se entregan los servicios o productos al final de la experiencia. Esta manera flexible de ver la realidad permitió de forma tácita establecer acuerdos dentro de las limitantes de movilidad o de funcionamiento impuestas, como en las restricciones de operación durante la pandemia impuestas por el Gobierno de El Salvador. Las modalidades digitales permitieron salvar algunos filtros operativos en el ámbito presencial, con lo que queda demostrado que la organización remota es completamente viable, apoyada en un cada vez más profesionalizado sistema de logística y abastecimiento. El comercio electrónico ha llegado a una cuota de madurez sin precedentes en el país.

   Sin embargo, y tal como ya lo detallaban organismos internacionales como la OIT, los niveles de **subempleo** aparecen aquí como alternativas al trabajo formal, constituyendo modelos contractuales de duración limitada o por proyecto (consultorías y contrataciones freelance). Lo que engrosaría una serie de problemáticas encadenadas de inseguridad laboral y falta de cobertura (no tener derecho a bajas por enfermedad y otros mecanismos de protección social) (OIT, 2020), propias de puestos operativos o no gerenciales. Las organizaciones en general se debaten entre mantener todas sus plazas (la mayoría lo ha hecho, solo una ha llegado a la reducción por cesantía), reducir su planilla (las menos) o, en su defecto, congelar plazas por renuncias de sus colaboradores.

   También se han visto en la necesidad de **modificar sus rubros,** por ejemplo aquellas que aprovecharán sus bases de contactos especializados en temas de interés o el conocimiento acumulado de su práctica para el ejercicio de la formación profesional.

b) No existen indicadores de **pérdida de confianza** en los productos o servicios ofertados por las organizaciones que representan los entrevistados. Al contrario, sus relaciones económicas más estables se basan en esa confianza, calidad ofrecida y tratamiento personalizado que ofrecen.

c) Algunos entrevistados mostraron ejemplos de las **dificultades en la conciliación de la vida laboral y doméstica.** Los casos extremos llegan a los despidos o renuncias, algunos de mujeres en áreas operativas. Los costes más vistos han sido en afecciones a la estabilidad emocional y la salud mental y física. Las relaciones con el núcleo familiar se resienten, pues los demás miembros también operan de forma remota. Algunas de sus consecuencias son: lidiar con el estrés de un espacio no apto para el desempeño del trabajo, la demanda de cuido y protección de los miembros de la familia, el establecimiento de límites y horarios de jornadas laborales como evidencia de la priorización de horas de trabajo contractuales versus trabajo por metas u objetivos.

d) En cuanto al tipo de rubro, su naturaleza es la marcada dependencia (para algunos, casi total) de **operaciones en línea.** Se deja de lado la tradicional forma de venta cara a cara del país y los trámites administrativos de funcionamiento, la coordinación del trabajo y el desarrollo de productos están pensados –en su mayoría– para el e-commerce o el uso digital. Sí se han visto afectadas las modalidades de asesoría y educativas propias de la venta/enseñanza/adopción de la innovación a terceros, que se trasladan al mundo digital.

   La **actualización de habilidades y la construcción de nuevas capacidades** han sido una constante en todos para el trabajo de la innovación como modelo de operaciones. Algunos vieron hacia adentro, entendiendo que no siempre ejecutaron la innovación que venden a terceros. La suspensión obligada de labores les permitió revisar y actualizar sus propias estrategias.

e) Los **servicios se entregan a terceros de forma digital** sin generar costos operativos que no estuvieran previstos, solo que habían demorado en implementar (adquisición de software especializado o piezas de hardware).

f) Definitivamente, uno de los cambios más palpables ha sido el de la **forma de socialización y adopción de nuevos rituales;** evidencia de ello son los seguimientos, dinámicas para mantener la comunicación y cohesión de los equipos de trabajo, apoyo sicológico y moral, sprints y reuniones puntuales de avances; estos son solo algunos de los medios más utilizados para paliar la falta de contacto y desintegración de las místicas de trabajo previamente constituidas. Todos, sin excepción, resienten la pérdida del contacto presencial y humano.

VII. Conclusiones

Las acciones y los ajustes implementados por las organizaciones en estudio permitieron establecer un entendimiento de los recursos y conocimientos disponibles en tiempos de crisis (abertura a las propuestas de los colaboradores, generación de contenido de valor en diferentes formatos, posicionarse como expertos en su rubro, una mejor redistribución del trabajo, agilización de procesos, captura de nuevos clientes vinculados por primera vez o de forma intensiva al comercio digital o el teletrabajo); además, posibilitaron ejecutar sus funciones indispensables con una notable calidad dentro del menor rango de maniobrabilidad, salvando limitantes de seguridad, movilidad, distanciamiento; y sobre todo, el generar nuevos servicios enfocados a la resolución de problemas inmediatos. Todo ello sin dejar de considerar o repensar la innovación endógena.

Habilidades. Lo anterior no pudo lograrse únicamente tomando en cuenta la forma en que se concebía el trabajo antes de la COVID-19. El pensar en el presente requirió involucrar de forma consciente una variedad de formatos de comunicaciones remotas, dispositivos de sincronización y entrenarse para buscar una alternativa de desempeño de las acciones asociadas al cargo, sin dejar de lado la incorporación de cambios: cultura de manejo de los equipos de trabajo, nuevos tiempos o entregables. Si se piensa a futuro o mediano plazo, también requirió de una ampliación de la curva de aprendizaje, de tal forma que se pudieran localizar tendencias susceptibles a ser asimiladas por la cultura. Los *startups* tecnológicos se han enfocado en vender, proponer y ser profetas de servicios de innovación, paradigma ampliamente buscado, pero que no siempre el cliente está dispuesto a adoptar con celeridad.

La adopción de la innovación está de la mano del ADN de la organización, de cómo esta forma parte de una mística y cultura de desempeño, ofreciendo respuesta a los retos y las oportunidades del medio. En la investigación se dio cuenta de la materialización de esta, revelando de forma predominante la apreciación cultural o entendimiento del contexto frente a cualquier tipo de decisión vertical o tendencia desvinculada. Prototipar rápido, equivocarse y aprender sobre estos errores son aspectos de los más mencionados, así como la valoración del equipo humano que desarrolla

las actividades cruciales de la organización. Para más detalles, volver al apartado IV, literal c.

El apoyo fundamental para mantenerse operando lo han obtenido las organizaciones de sus propios aliados comerciales y de las buenas relaciones con sus clientes permanentes como redes de apoyo. Una de las fortalezas es no considerar del todo la relación de negocios como tal, sino como un acercamiento para brindar apoyo y ayuda especializada desde el campo de experticia. Ofrecer productos y servicios de valor, pero sobre todo un trato personalizado. Una adaptabilidad que no depende únicamente de las condiciones del medio, sino que está indisociada a las otras entidades, a las otras organizaciones. Al final, se trata de manejar todas las variables posibles, de hacerlo con pericia para llegar al tan ansiado punto de equilibrio o resiliencia.

Malabarismo puro.

Bibliografía

ARPAS. (2020). ARPAS. Recuperado de: https://arpas.org.sv/2020/07/gobierno-anuncia-que-fase-2-de-reapertura-economica-iniciara-el-20-de-agosto/

Blas Foix, X. (2019). Circoteca. Recuperado de: https://www.circoteca.cl/2019/08/los-malabarismos-desde-la-praxiologia-motriz-articulo-xavier-blas-foix/

CAMARASAL. (2017). Cámara de Comercio e Industria de El Salvador. Recuperado de: https://www.camarasal.com/noticias/1498-construccion-comercio-e-industria-los-sectores-con-menor-dinamismo-hasta-junio-de-2020

CAPAUNO. (2020). CAPAUNO. Recuperado de: http://capauno.net/

CEPAL. (15 de septiembre de 2020). CEPAL, noticias. Recuperado de: https://www.cepal.org/es/noticias/alicia-barcena-la-recuperacion-america-latina-caribe-pospandemia-sera-feminista-o-sera

CEPAL. (Julio de 2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. CEPAL. Recuperado de: https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734-sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion

Cruz Expósito, I. (8 de septiembre de 2018). BBVA. Recuperado de: https://www.bbva.com/es/centennials-la-generacion-no-conocio-mundo-sin-internet/

De Ridder, P. y De May, N. (2020). Informe de estrategia. Los ganadores de la economía de bajo contacto. Board of Innovation. Board of Innovation. Recuperado de: https://www.boardofinnovation.com/low-touch-economy/

De Ridder, P. y De May, N. (2020). La nueva Low Touch Economy. Innovation Board. Recuperado de: https://www.boardofinnovation.com/low-touch-economy/

Elaniin Tech Compay. (2020). Elaniin. Recuperado de: https://elaniin.com/company/

Fanjul de Moles, M. L. y Gonsebatt, M. E. (enero de 1993). Fisiología y evolución. (U. N. Facultad de Ciencias, Ed.) Ciencias(29), 9-12. Recuperado de: https://www.revistacienciasunam.com/es/178-revistas/revista-ciencias-29/1658-fisiolog%C3%ADa-y-evoluci%C3%B3n.html

Forbes Centroamérica. (24 de abril de 2020). Gobierno de Bukele lanza plan de ayuda de 1000 mdd para empresas afectadas por COVID-19. Forbes Centroamérica. Recuperado de: https://forbescentroamerica.com/2020/04/24/gobierno-de-bukele-lanza-plan-de-ayuda-de-1000-mdd-para-empresas-afectadas-por-covid-19/

Fuentes, J. (2020). Observatorio COVID19. Recuperado de: https://observatoriocovid19.sv/doc/economia/economia_observatoriocovid19.sv.pdf

Fundéu. (2020). Adaptabilidad no significa lo mismo que adaptación. Madrid, España. Recuperado de: https://www.fundeu.es/recomendacion/adaptabilidad-no-significa-lo-mismo-que-adaptacion-1284/

Gobierno de El Salvador. (2020). Reapertura económica. Recuperado de: https://covid19.gob.sv/reapertura/

Herman Miller. (2020). Why Magazine. Recuperado de: https://www.hermanmiller.com/stories/why-magazine/work-life/

OIT. (2019). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2019. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado de: https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2019/WCMS_713013/lang--es/index.htm

OIT. (2020). COVID-19 y el mundo del trabajo: punto de partida, respuesta y desafíos en El Salvador. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_755521.pdf

Peng, M., Lu, Y., Lim, K. y Chen, E. (22 de junio de 2020). Neighborhoods Redefined: How Lockdown Redesigned the Idea of Being Alone Together. EPAM CONTINUUM. Recuperado de: https://assets.ctfassets.net/85176i98xmcy/YwtdMYW9wwWivIcoq3q9k/276c3947e9d74d2e04360c1a67feb558/_Neighborhoods_Redefined.pdf

Presidencia Gobierno de El Salvador. (16 de octubre de 2020). Fideicomiso del Gobierno abre oportunidad para llevar alivio a trabajadores de mipymes y sus familias. Recuperado de: Presidencia Gobierno de El Salvador: https://www.presidencia.gob.sv/fideicomiso-del-gobierno-abre-oportunidad-para-llevar-alivio-a-trabajadores-de-mipymes-y-sus-familias/

Rauda, N. y Labrador, G. (20 de mayo de 2020). Empresarios logran que el Gobierno impulse reapertura nueve días antes de lo que quería. El Faro. Recuperado de: https://elfaro.net/es/202005/el_salvador/24446/Empresarios-logran-que-el-Gobierno-impulse-reapertura-nueve-d%C3%ADas-antes-de-lo-que-quer%C3%ADa.htm

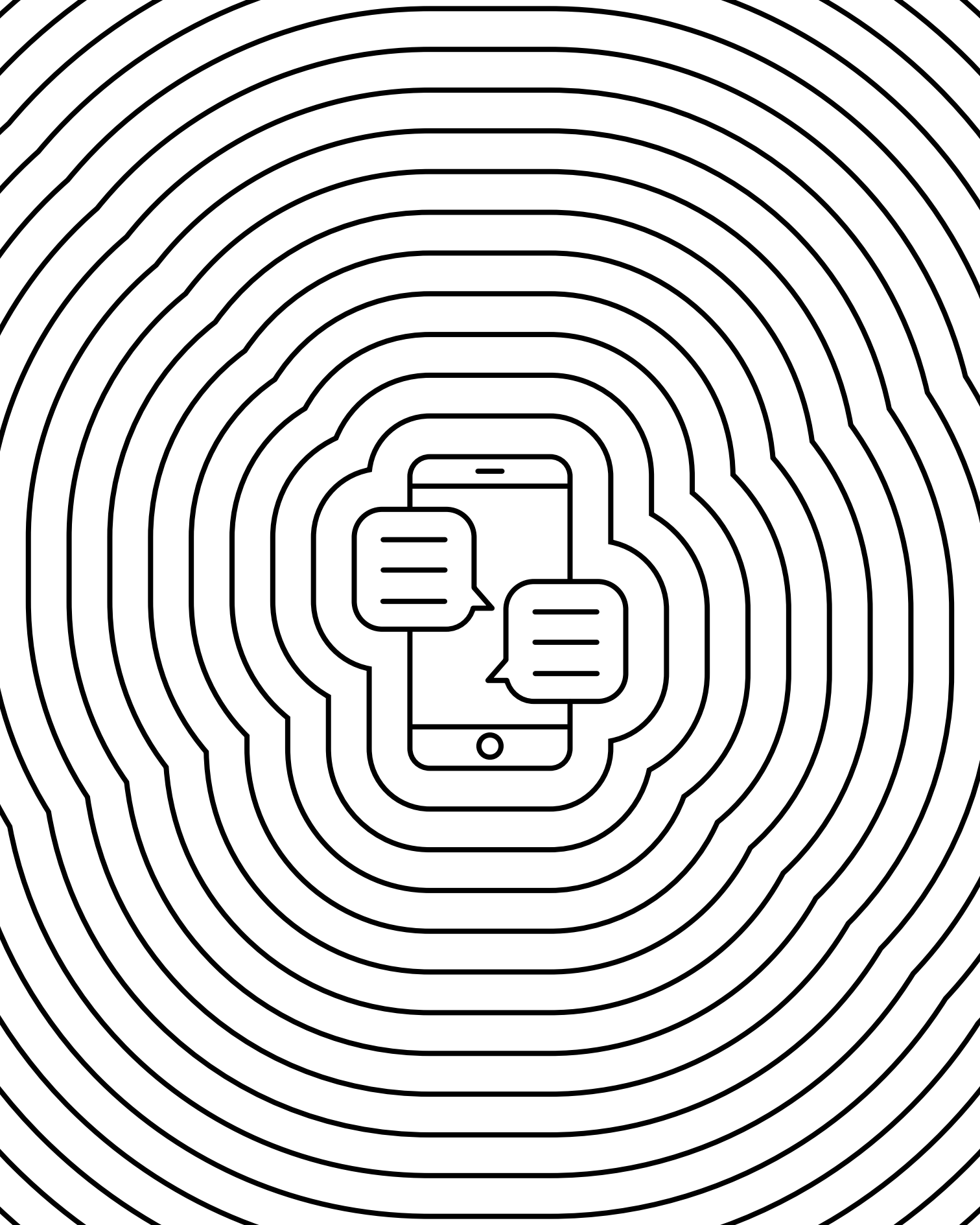
UN. (2019). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de: Naciones Unidas: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible0000

Vilee, C. A. (1981). Biología. México: Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V.

INVESTIGACIÓN

INNOVACIÓN, ADAPTACIÓN Y RESILIENCIA: COMUNICACIÓN EN LAS GRANDES EMPRESAS SALVADOREÑAS DURANTE LA PANDEMIA

Héctor Maida y Nelly Aparicio



INNOVACIÓN, ADAPTACIÓN Y RESILIENCIA: COMUNICACIÓN EN LAS GRANDES EMPRESAS SALVADOREÑAS DURANTE LA PANDEMIA

AUTORES: Héctor Maida y Nelly Aparicio
hmaida@monicaherrera.edu.sv

Fecha de recepción: 12/10/20
Fecha de aprobación: 15/12/20

Resumen

La pandemia por COVID 19 sumió al mundo en una emergencia sin precedentes. Las actividades de toda índole –económicas, sociales, culturales, educativas– se paralizaron en prácticamente todos los países. En ese contexto, las empresas se están enfrentando a un escenario desconocido, que incluye cierres, despidos, readecuaciones y otras medidas como la utilización de herramientas de comunicación de crisis capaces de mantener con éxito su relación con sus diferentes públicos. Esta investigación tiene como objetivo conocer las acciones estratégicas impulsadas por las grandes empresas en El Salvador para hacerle frente a esta emergencia desde dos aristas: por un lado, qué han hecho internamente para afrontarla; por el otro, cuál ha sido su estrategia de comunicación hacia socios y consumidores. Para ello se consultó a grandes empresas en El Salvador de diferentes ámbitos, a través de métodos mixtos. De acuerdo con los resultados, el factor común que aplicaron fue el uso de la innovación, la adaptabilidad y la resiliencia empresarial.

Palabras clave: COVID-19, comunicación de crisis, estrategia empresarial, resiliencia, El Salvador.

Abstract

The COVID 19 pandemic plunged the world into a unprecedented emergency. The activities of all nature –economic, social, cultural, educational– were paralyzed in practically every country. In this context, companies are facing an unknown scenario, including closures, layoffs, readjustments and other measures such as the use of crisis communication tools capable to successfully maintain their relationship with their different public. This research aims to know the strategic actions promoted by the large companies in El Salvador to face this emergency from two different points of view: on the one hand, what have they done internally to deal with it; on the other, what has been their communication strategy towards partners and consumers. For this, large companies in El Salvador, from different fields, were consulted through mixed methods. According to the results, the common factor that they applied was the use of innovation, adaptability and business resilience.

Keywords: COVID-19, crisis communication, business strategy, resilience, El Salvador.

Héctor Maida es ingeniero industrial, con una maestría en Marketing Digital y Comercio Electrónico. Cuenta con más de 20 años de experiencia en estrategias digitales empresariales, marketing, diseño y programación de sitios web. Es catedrático de la Escuela de Comunicaciones Mónica Herrera, en la que ha realizado diversas investigaciones en temas como internet, usos del celular y otros.

Nelly Aparicio es máster en Comunicación Social de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona y licenciada en Comunicaciones de la Universidad Dr. José Matías Delgado. Tiene una certificación de Diseño Estratégico de la Escuela de Comunicaciones Mónica Herrera y cuenta con más de 20 años de experiencia en comunicaciones institucionales y de crisis en organizaciones como FUSADES, Grupo Agrisal, Ministerio de Relaciones Exteriores y la Presidencia de la República.

I. Planteamiento del problema

La serie de sucesos que se desencadenaron desde el 31 de diciembre de 2019 afectaron, entre muchos otros terrenos, al comercio y la industria con un impacto que aún no ha terminado de cuantificarse, pero cuyas consecuencias ya son palpables en el empleo, los ingresos y los modelos de negocio, entre otros aspectos. Ese día, según la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2020), se identificó un brote de una enfermedad por un nuevo coronavirus (COVID-19) que se produjo en Wuhan, una ciudad de la provincia de Hubei, en China. Desde entonces se registró una rápida propagación a escala comunitaria, regional e internacional, con un aumento exponencial del número de casos y muertes.

El 30 de enero de 2020, el director general de la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró que el brote de COVID-19 era una emergencia de salud pública de importancia internacional de conformidad con el Reglamento Sanitario Internacional (2005). El primer caso en la región se confirmó en Estados Unidos el 20 de enero de 2020 y Brasil notificó el primer caso el 26 de febrero.

En El Salvador, ante el riesgo de propagación de la COVID-19 a escala nacional desde mediados de marzo de 2020, el Gobierno dio a conocer a la ciudadanía salvadoreña una serie de medidas de restricción en la movilidad y reunión, salvo excepciones. Estas han ido modificándose a lo largo del tiempo (Fundaungo, 2020). El primer caso nacional confirmado se detectó el 18 de marzo de 2020, y ya se reportaban para finales de año cerca de 40 mil contagios y más de 1 mil fallecidos, según cifras oficiales.

El 14 de junio finalizó el período de vigencia de la cuarentena domiciliaria obligatoria y se pasó a una cuarentena voluntaria; mientras que el reinicio de la actividad económica, de manera escalonada, dio inicio con la fase 1 el 16 de junio de 2020 (GOES, 2020). En cuanto al nivel de empleo, de acuerdo con el registro de cotizantes del ISSS, entre febrero y julio se perdieron 72,173 empleos y se llegó a niveles no vistos desde 2014. El impacto del "gran confinamiento" en el empleo es de poco más del doble del que provocó la crisis financiera de 2008 (Barrera, 2020).

Con base en esta situación, este artículo aportará una visión más cercana a las situaciones vividas en las empresas durante la pandemia y cómo gestionaron sus comunicaciones en estos momentos de incertidumbre económica. Se busca que este texto sirva de guía y referente para futuras situaciones con el fin de que empresarios, estudiantes y comunicadores puedan retomar las pautas de cómo prepararse antes situaciones de emergencia.

II. Marco teórico

2.1. ¿Qué es una crisis?

La palabra crisis lleva de inmediato a la idea de que sucede algo generalmente inesperado, negativo y fuera de lo cotidiano, que afecta al funcionamiento normal de una empresa y suele convertirse en una situación que atrae la atención de los medios de comunicación (Marín, 2009). Según el Institute for Public Relations (2007), la comunicación de crisis es una amenaza significativa para las operaciones, que puede tener consecuencias negativas si no se maneja adecuadamente. En la gestión de crisis, la amenaza es el daño potencial que una crisis puede infligir a una organización, sus partes interesadas y una industria.

Una crisis puede crear tres amenazas relacionadas: 1) seguridad pública, 2) pérdida financiera y 3) pérdida de reputación. Algunas crisis, como los accidentes industriales y los daños a los productos, pueden provocar lesiones e incluso la muerte. Las crisis pueden generar pérdidas financieras al interrumpir las operaciones, según su gravedad (Institute for Public Relations, 2007).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define las crisis como un evento en el cual la salud de las personas se ve amenazada porque los sistemas locales y nacionales que las protegen están colapsados (OMS, 2017). Dicha institución tiene grados para clasificar la magnitud de las emergencias, dependiendo de la magnitud de las consecuencias

que tenga el evento. En el caso de la COVID-19, esta emergencia es del grado más alto, ya que afecta a uno o varios países y requiere una respuesta sustancial de la oficina de la OMS (OMS, 2017). Según el PNUD, la COVID-19 es mucho más que una crisis de salud al poner a prueba a cada uno de los países, pues tiene el potencial de crear crisis sociales, económicas y políticas devastadoras, que dejarán profundas cicatrices (PNUD, 2020).

2.2. ¿Cómo puede afectar esta crisis a las empresas?

La COVID-19 puede causar impacto en todas las áreas del negocio, por lo que KPMG, firma de asesoría empresarial en 156 países, propone un diagnóstico en cinco grandes áreas que pueden ser afectadas: los empleados, el modelo de negocios, la cadena de suministros, la liquidez y el área legal o fiscal (KPMG Tendencias, 2020).

Para fines de este estudio, se tomarán en cuenta en la investigación los primeros dos pilares –los empleados y el modelo de negocios–, con énfasis en las acciones que realizó la empresa y la forma en la que gestionó su comunicación con sus públicos. Y dentro de la estrategia de las empresas se evaluará: el papel de los medios de comunicación, los canales por los cuales las empresas enviaron sus mensajes hacia sus públicos internos y externos, sus consumidores, clientes a quienes proveen de productos o prestan servicios, la administración pública, el gobierno y, finalmente, las empresas competidoras u otros actores con intereses especiales.

Otro punto importante es la gravedad de la crisis, que también dicta las líneas estratégicas para las acciones a seguir. En el siguiente cuadro se muestran los tipos de crisis y sus características.

Tabla 1: Tipos de crisis

Gravedad de la crisis	Se caracteriza por	Ejemplos
Leve o menor	• Se puede solucionar en el momento, con la intervención de los colaboradores o sus superiores • Esta emergencia no incide en las operaciones, en la seguridad integral de la organización	1. Filtración de agua 2. Rupturas de tuberías 3. Activación de sistema de alarma (sin emergencia real)
Media	• Requiere la participación de personal de otros departamentos, además del servicio de seguridad y el gerente general de la organización. Su influencia puede ser trascendente en las operaciones, en la seguridad integral de la organización	1. Cliente atrapado en elevador 2. Conato de incendio 3. Sabotaje 4. Intoxicación masiva o individual 5. Muerte de cliente o colaborador 6. Manifestación
Grave	• Su solución requiere la participación de parte de la alta dirección de la organización, con decisiones a cargo del gerente general, asistido por el comité de emergencias/crisis. Esta emergencia es marcadamente negativa en las operaciones, en la seguridad integral y en el prestigio de la organización • Trascendente como noticia internacional y de magnitud muy grande, puede afectar su futuro	1. Desastre natural: terremoto, erupción, huracán, inundación, tsunami, pandemia 2. Incendio 3. Crisis política 4. Atentados

Fuente: López, 2016.

De acuerdo con el cuadro anterior, la crisis sanitaria derivada de la COVID-19 está enmarcada en una situación grave, por lo que la investigación indaga en las acciones desarrolladas para la gestión de esta crisis tanto a mediano y largo plazo.

2.3. La gestión en la crisis

La gestión de crisis consiste en contar con la capacidad para reconocer y actuar frente a las señales que anticipan una situación perjudicial para la empresa. Según el Institute for Public Relations, son 6 pasos: 1) **Detección**: esta etapa es la evaluación de los eventos para determinar si estos van a afectar la reputación de la empresa. 2) **Prevención**: es la revisión de los posibles escenarios que se puedan convertir en una crisis, además de la revisión de información anterior o planes anteriores que puedan ayudar a anticipar. 3) **Gestión de la comunicación**: según la situación determinada, se analiza y se determina

qué mensajes son las mejores respuestas para minimizar los daños potenciales para el negocio y ayudar a recuperar el control de la situación. 4) **Contención**: recuperar el control de la situación y proteger a la empresa, sus productos y servicios. 5) **Recuperación**: son las acciones encaminadas a fortalecer y recuperar la credibilidad y buena imagen de la empresa. 6) **Aprendizaje**: la documentación de las lecciones aprendidas y la incorporación a planes futuros (López, 2016).

Para la gestión de la crisis, debe existir una unidad u organización dentro de las compañías para que ejecute y sostenga la coordinación. Esta, por lo general, tiene el nombre de comité de crisis; es una figura táctica y de decisión clave en la gestión de estas situaciones, conformado por diversos miembros de la organización. Es un equipo de equipos. Idealmente, este comité debe estar previamente definido antes de que ocurran los sucesos, pero muchas veces no se valora el definir con antelación a quién hay que convocar ante determinadas situaciones críticas. Llegado el caso, faltará tiempo por la multitud de cuestiones que deben gestionarse en paralelo; será un tiempo ganado en rapidez el saber a quién convocar y reunir para su gestión (Zapata, 2011).

2.4. ¿Cómo hacer un manejo comunicacional durante una crisis?

Según la alianza de organizaciones promotoras de la responsabilidad social empresarial y sostenibilidad en Centroamérica y el Caribe, Integración Centroamericana por la Responsabilidad Social Empresarial (INTEGRARSE, 2020), para mantener una gestión de la reputación y un manejo estratégico comunicacional ante una situación de crisis, se deben tomar en cuenta las siguientes etapas:

1) **Establecer un mecanismo de comunicación interna y externa que sea oportuno y transparente.** Los colaboradores siempre serán una de las partes interesadas internas más importantes, así como la principal fuente de información acerca de lo que su empresa está haciendo o dejando de hacer. Se debe ser consistente en sus mensajes y abordar las principales preocupaciones de todos los grupos de interés de su organización.

2) **Flexibilizar y ajustar las políticas.** Al enfrentarse a una situación sin precedentes, que cambia continuamente y presenta nuevos retos ante los cuales las políticas rígidas son completamente obsoletas, se deben ajustar las políticas a la realidad de la nueva situación con colaboradores, proveedores o clientes, y comunicarse de manera oportuna y adecuada.

3) **No decir nada es la peor estrategia.** El silencio en una situación de crisis genera temor e incertidumbre, la clave de la comunicación en estas circunstancias es la construcción de confianza: decir siempre la verdad, no mentir, anticiparse a las preguntas y prepararse ante cualquier requerimiento de información.

4) **La alta dirección es la voz de la empresa.** Los departamentos de relaciones públicas, comunicación social y responsabilidad social o sostenibilidad deben trabajar de la mano con la alta dirección para definir los mensajes clave y las estrategias de comunicación durante la crisis y asegurar con ello una buena gestión de la reputación. Ahora más que nunca, se requiere que los altos mandos sean la voz y cara de la empresa.

En una situación de crisis como la generada por la COVID-19, es primordial que las empresas expliquen tanto a sus colaboradores como a la sociedad en general cuál es su propósito corporativo para que, a su vez, transmitan los valores en las acciones que llevan a cabo, contribuyendo con ello al bienestar social (INTEGRARSE, 2020).

Tomando en cuenta esas bases, este artículo explora cómo las grandes empresas salvadoreñas se enfrentaron a la crisis sanitaria por la pandemia de COVID-19.

III. Metodología

Esta pandemia ha afectado a todas las empresas del mundo de diferentes maneras. Por ello, en esta

investigación, al tener como objetivo conocer la gestión de la comunicación en la crisis, se determinó que el enfoque estaría centrado en el segmento de la gran empresa, ya que se tiene más posibilidades de contar con el desarrollo de campañas de comunicación y utilizan de manera más constante canales de comunicación masivos.

Para hacer la selección de empresas se utilizaron datos de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DYGESTYC, 2013) con el fin de determinar el tamaño del universo de las grandes empresas. Se utilizó también información del Banco Central de Reserva (BCR) para determinar las características de las grandes empresas. Específicamente nos basamos en la cantidad de empleados que, según el BCR (2017), debe ser de más de 100 para ser considerada una gran empresa.

Al contar con un universo determinado, el primer paso fue desarrollar una investigación cualitativa para conocer de primera mano experiencias de las empresas en la gestión de la crisis de la COVID-19. Para esto se efectuaron seis entrevistas vía videoconferencia con representantes de igual número de empresas que están dentro del universo. La selección se llevó a cabo con base en la facilidad de contacto por parte de los investigadores y la aceptación de estos para la realización de la entrevista.

Las personas entrevistadas fueron: Fernando Poma, director ejecutivo de la división hotelera de Real Hotel and Resort; Carmen María Contreras, directora de mercadeo, reputación y sostenibilidad del Banco Agrícola; Alejandra Cáder, gerente de comunicaciones corporativas de Industrias La Constancia (ILC); Miguel Lacayo, presidente de Farmacias Económicas; y Salvador Gadala María, vicepresidente de Telecorporación Salvadoreña (TCS). A ellos se sumó Federico Hernández, director ejecutivo de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL).

Las entrevistas se basaron en cuatro preguntas abiertas:

1. ¿Qué acciones realizó su organización durante la pandemia?
2. ¿Qué acciones de comunicación llevó a cabo?
3. ¿Qué cambió en la organización durante la pandemia?
4. ¿Qué significa para usted el hashtag #quedateencasa?

A partir de las entrevistas, se desarrolló un instrumento cuantitativo (sondeo) para hacer la consulta dentro de las empresas. La muestra se llevó a cabo a conveniencia de los investigadores y contó con un número de 31 empresas participantes que estuvieron en la disposición de colaborar por medio de las personas representantes consultadas. En la muestra hay empresas de los sectores inmobiliario, bebida, banca, automotriz, telecomunicaciones, servicios, fundaciones, gremiales y farmacias. A través de esta herramienta, se exploraron igualmente las medidas implementadas durante la crisis con énfasis en los procesos de comunicación, tanto externos como internos.

IV. Hallazgos de la investigación

En un contexto sin precedentes, como el provocado por la pandemia COVID-19, el liderazgo empresarial se pone a prueba en todas las áreas, incluyendo la comunicación interna y externa. Por ello, para analizar cómo las empresas salvadoreñas gestionaron sus comunicaciones durante esta situación, se consultó vía sondeo a un grupo de líderes empresariales de organizaciones referentes en El Salvador para conocer en profundidad los cambios que implica una situación como la actual, en la que se enfrentaron a nuevos retos y necesitaron nuevas habilidades para poder subsistir. Lo que se muestra a continuación es el resultado de la aplicación de esta herramienta cuantitativa a representantes de alto nivel de 31 grandes empresas del país.

4.1. Medidas implementadas en la crisis

Las empresas implementaron una variedad de medidas para poder seguir funcionando y, a pesar del confinamiento, poder atender a sus clientes. La acción más repetida fue el *home office*. Esto los

obligó a reestructurar los procesos y desarrollar mecanismos que permitieran la comunicación entre los colaboradores, además de revisar procesos para continuar conectados por medio de canales ya existentes o a crearlos de una manera apresurada para ponerlos en funcionamiento. Más de la mitad de las instituciones consultadas optaron por esta modalidad, siguiendo el patrón observado en todo el mundo, según muestran estudios similares en Latinoamérica (Murillo, 2020).

Un aproximado del 25% de las empresas abordadas laboró con normalidad, principalmente en los rubros de atención a necesidades primarias como supermercados y farmacias. Además, de acuerdo con la encuesta, 9% de las compañías consultadas reportaron que cerraron sus operaciones; entre los rubros que figuran en este grupo están las del ramo de alquileres de oficinas y el automotriz.

Según las respuestas obtenidas, más de la mitad de las empresas continuaron utilizando sus espacios normales de trabajo, ya sea de manera reducida o plena, por lo que se vieron obligados a modificar las condiciones laborales en las instalaciones para la protección de los empleados. Se consultó qué medidas tomaron para la seguridad de sus colaboradores. Principalmente, se ejecutaron tres actividades: primero, medidas de protección sanitaria; segundo, modificación de los espacios de trabajo para tener una mayor separación social; finalmente, como tercera medida, optaron por la adquisición de equipo de bioseguridad que fue instalado en los lugares de atención al público y entregado al personal.

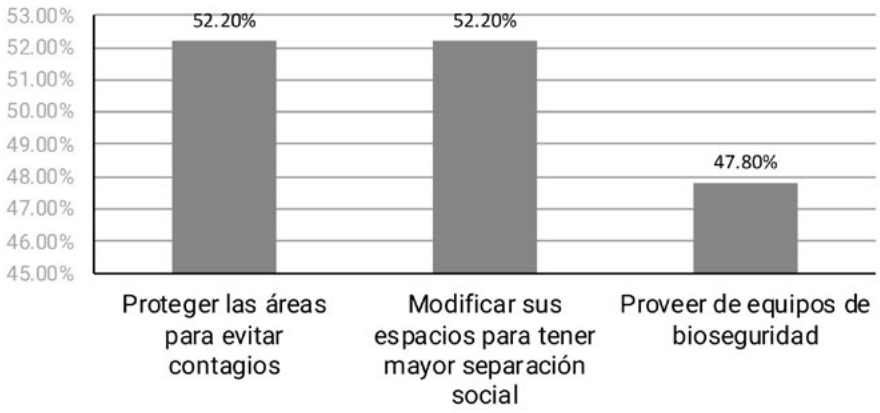
Un ejemplo de innovación en la modificación de los espacios de trabajo es el que compartió Salvador Gadala María, vicepresidente de Telecorporación Salvadoreña. Esta televisora optó por reuniones de producción y administración de manera virtual. Además, dentro de la producción de sus contenidos efectuaron modificaciones a las instalaciones de sus canales para seguir funcionando. Un caso de éxito durante la pandemia fue el programa Trato hecho que se realizó en modalidad COVID-19, con los participantes separados por medidas de bioseguridad: el programa se desarrollaba de la misma manera que el original, pero protegidos con mamparas, de tal manera que podían compartir siempre el escenario. Este programa, al mantenerse al aire durante la emergencia, reportó un aumento en su rating y esto llamó la atención de los anunciantes, de tal manera que está vendido hasta enero de 2021.

Imagen 1: Programa Trato hecho, versión COVID-19

Modificación del escenario del programa para mantener el distanciamiento social y la misma dinámica del programa original. Fuente: TCS.

Un caso que ilustra la inversión adicional para proteger de contagios es el de Farmacias Económicas. De acuerdo con su presidente, Miguel Lacayo, se tuvieron que implementar medidas de bioseguridad para sus empleados y esto llevó a una inversión no programada para este año.

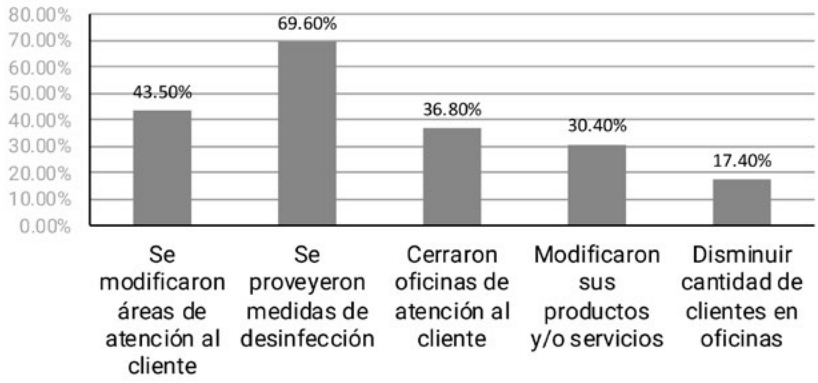
Gráfico 1: Medidas implementadas en las oficinas de las empresas



Fuente: elaboración propia.

Las empresas que continuaron funcionando implementaron medidas para proteger a sus clientes al mismo tiempo que a su personal, de tal manera que les permitiera seguir ofreciendo productos o servicios de forma segura. Así, adaptaron sus espacios a la situación de salud, redujeron las jornadas de trabajo o, si no era posible mantener el distanciamiento social, cerraron espacios. La principal medida tomada por las empresas para proteger a sus clientes fue la de proveer medidas de desinfección, según los protocolos que las instituciones del gobierno central dispusieron.

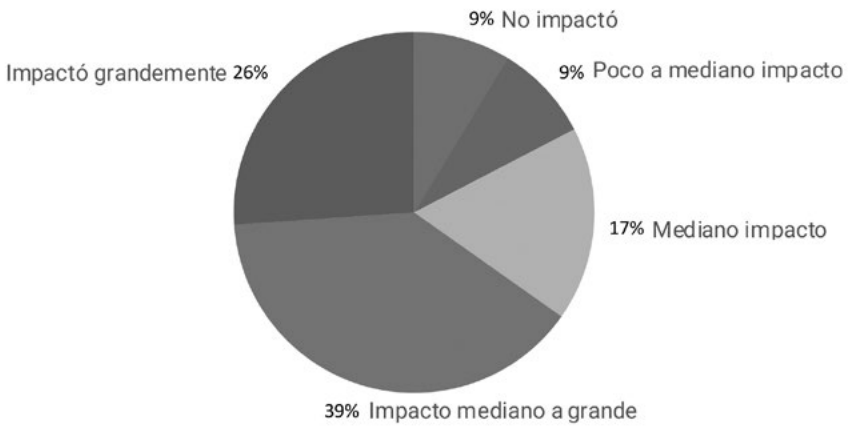
Gráfico 2: Cambios realizados para proteger a los clientes



Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, la pandemia COVID-19 ha tenido un impacto en la economía a escala mundial; sin embargo, a unas empresas las ha afectado diferente. Algunas se han podido reconvertir. Por ejemplo, las universidades pudieron pasar a la modalidad virtual para brindar su servicio de una manera que los estudiantes pudieran continuar su formación, principalmente aquellas que no requerían de prácticas; otras empresas, como los supermercados, al brindar servicios esenciales no se afectó su actividad, aunque tuvieron que instalar medidas para la protección de sus clientes y personal. Si los representantes de las compañías consultadas consideraron grande, mediano, poco o nulo el impacto, se puede ver en el siguiente gráfico:

Gráfico 3: Impacto en la operación de la empresa



Fuente: elaboración propia.

4.2. Canales de comunicación utilizados

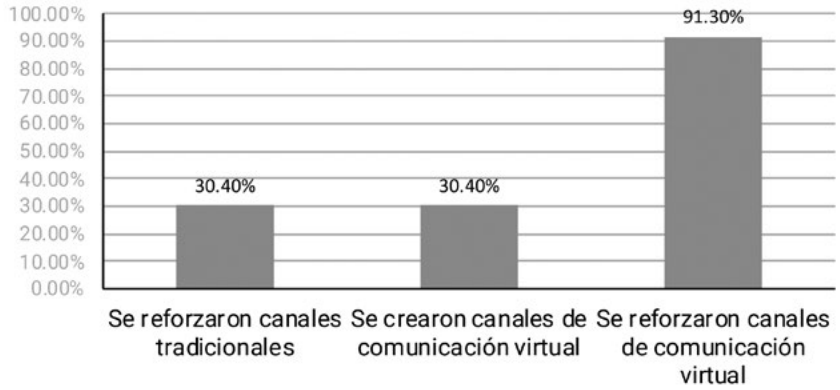
Luego nos centramos en el uso de los canales de comunicación que las empresas utilizaron para mantener contacto con sus grupos de interés, ya sea internos o externos. Al forzar esta pandemia al aislamiento y al teletrabajo, las empresas tuvieron que adaptarse para seguir en comunicación y seguir con las actividades que pudieran ser susceptibles a la virtualidad, de esta manera se crearon o se reforzaron canales de comunicación tanto para adentro como hacia afuera.

Como se expuso antes, el principal cambio al interior de las empresas fue la implementación del *home office*. Esto se ve directamente relacionado con la creación de canales de comunicación que permitieran al personal seguir en comunicación desde sus casas, tanto con la información necesaria para sus actividades como para mantenerse al tanto del trabajo que efectúan sus colaboradores. Las comunicaciones que se realizaban dentro de los ambientes de trabajo pasaron a modificarse por canales digitales, principalmente videollamadas.

Más del 73% de las empresas consultadas hicieron un refuerzo de sus canales digitales para comunicarse con su personal y trasladar los cambios relacionados a las actividades de las empresas y toda información referente a la contratación de los empleados.

Una vez se aplicaron los cambios para mantener la comunicación entre los colaboradores, las empresas habilitaron o reforzaron los canales de comunicación externa para comunicar a sus clientes de qué manera los seguirán atendiendo y cuáles serían los procesos por seguir. Como se aprecia en el gráfico siguiente, el 91.3% de las empresas contestó que reforzó sus canales digitales, utilizándolos como canales primarios de comunicación. En algunos casos, como la empresa Telefónica, construyeron canales específicos para informar sobre las actividades relacionadas con la COVID-19. Por otro lado, un 30.4% contestó que crearon nuevos canales digitales para comunicarse con su público y en algunos casos se utilizaron canales tradicionales como el perifoneo. Esto ocurrió con Banco Agrícola, por ejemplo.

Gráfico 4: Cambios realizados en la comunicación externa



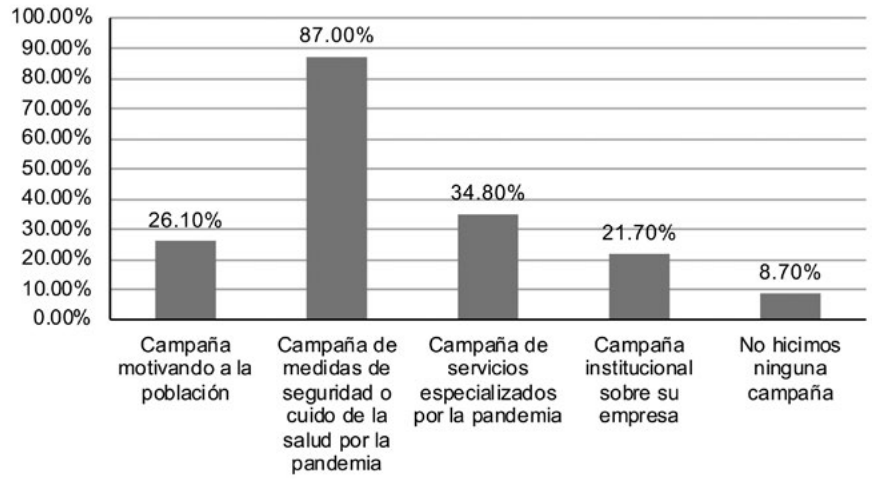
Fuente: elaboración propia.

Además, se consultó sobre el tipo de campaña que se hizo, identificándose que el principal mensaje que las empresas comunicaron a sus clientes fue "la salud para las personas es lo más importante". Así, los mensajes del 80% de las empresas estaban relacionados con medidas de seguridad tanto para el cliente como para el personal. Destaca que la Cámara de Comercio envió información a sus agremiados con líneas de acción para que estos implementaran, a su vez, sus propias campañas. Otros temas que se tomaron en cuenta en este tipo de comunicación fueron el optimismo y el cuido de su salud, así como las formas en que las empresas podrían ayudar a sus clientes al tener algunos programas de alivio, ya sea implementados de forma autónoma por las compañías o por instrucciones del Gobierno.

La disposición de medidas de bioseguridad en los locales que sí atendieron al público fue una de las principales actividades realizadas. Por ejemplo, en los supermercados se establecieron protocolos para el tránsito de las personas en sus instalaciones, se iniciaron medidas de desinfección en los accesos, con toma de temperatura, y se limitó a que una persona efectuara la compra. También colocaron anuncios en las salas para que los usuarios utilizaran menor tiempo para hacer sus compras. El 87% de las empresas aplicó actividades de este tipo.

Al mismo tiempo, la implementación de nuevos servicios para el despacho de productos a domicilio fue una de las estrategias, apoyándose en canales digitales de comunicación e informando sobre las medidas para el envío de los productos físicos a los usuarios. Esto lo hizo un 34.8% de las empresas. Las demás campañas de comunicación elaboradas por las empresas estaban dirigidas a la motivación de la población (26.1%) y campañas institucionales (21.7%). Un 8.7% no realizaron ninguna.

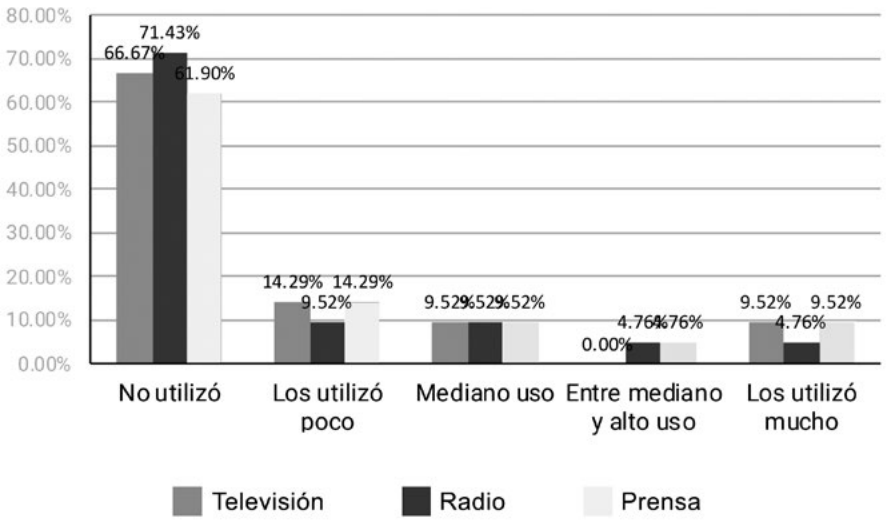
Gráfico 5: tipo de campaña de Comunicación



Fuente: elaboración propia.

Como se puede identificar en las preguntas anteriores, las empresas potenciaron los canales digitales para todas las comunicaciones, ya sean internas o externas, por lo que se consultó también cuáles y con qué intensidad se han utilizado para poder contrastarlo con los canales tradicionales. De las empresas consultadas, una cantidad reducida utilizaron los medios masivos para comunicación durante la pandemia, pues solo el 9.5% respondió que usó la televisión y la prensa como medio de comunicación, mientras que un 4.8% usó la radio.

Gráfico 6: Uso de canales de comunicación tradicionales

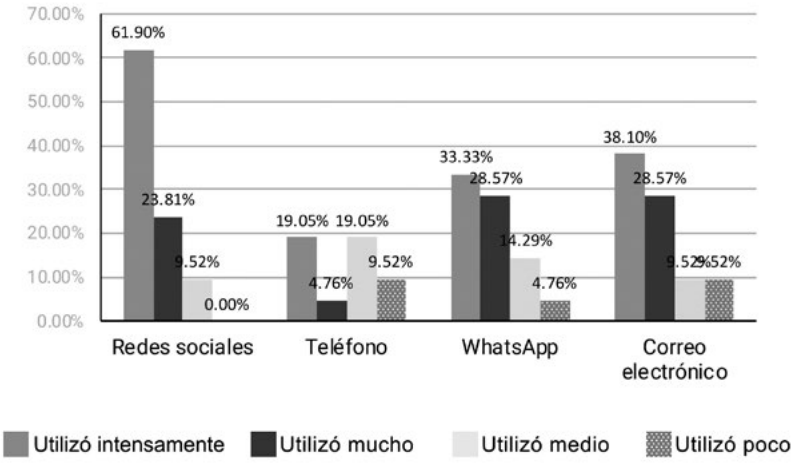


Fuente: elaboración propia.

Se destaca el uso intensivo de los canales digitales para comunicarse con sus clientes como las redes sociales, el teléfono, WhatsApp y el correo electrónico, que ya poseían las empresas. De esta forma, mensajes específicos de acciones tomadas por las empresas se enviaron principalmente por las redes. Ejemplo de esto es Industrias La Constancia, que durante algunos meses de la pandemia no produjeron sus bebidas carbonatadas, por lo que los anuncios sobre la disponibilidad del producto se comunicaron principalmente por estos medios sociodigitales. Otro caso es CAMARASAL, que a través de sus redes sociales envió información sobre los apoyos a sus agremiados.

Según se muestra en el gráfico siguiente, el uso de las redes sociales fue el más utilizado para comunicar la información a los públicos durante la pandemia. Le sigue el correo electrónico en segundo lugar, el WhatsApp en tercero y el teléfono en último.

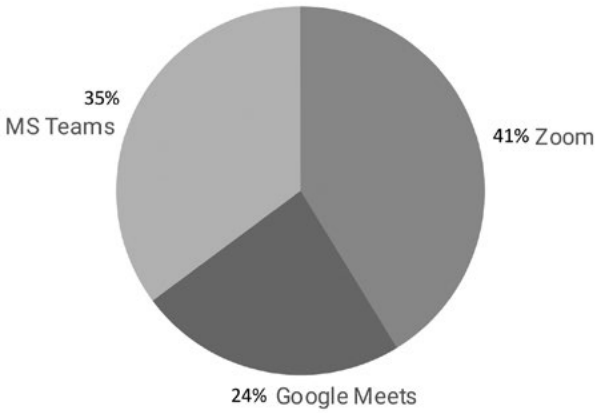
Gráfico 7: Uso de canales digitales



Fuente: elaboración propia.

Durante esta pandemia, la tecnología permitió a las empresas adaptar sus comunicaciones al distanciamiento social. Antes, el uso de videollamadas era reducido a personas que estaban separadas por grandes distancias, pero al tener a los colaboradores trabajando desde casa, el uso de las plataformas de videoconferencias tuvo un crecimiento exponencial (Voz de América, 2020). Las personas de las empresas consultadas dijeron usar diversas plataformas para seguir en comunicación, como se puede apreciar en el siguiente gráfico, aunque tienen una ligera preferencia por Zoom.

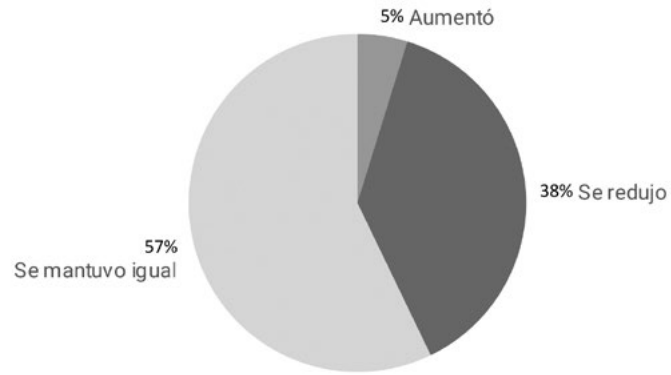
Gráfico 8: Porcentaje de uso de plataforma de videoconferencia



Fuente: elaboración propia.

Al tratarse de un tema comunicacional, se consultó el impacto interno en las unidades encargadas de esta área, pues se quería conocer si se realizaron cambios dentro de las empresas en cuanto a la gestión del *marketing* y las comunicaciones o en cuanto a si existieron variaciones en la operación y presupuesto. Sobre este último, más de la mitad de las respuestas refleja que se mantuvo igual y un 38% que se redujo. Solamente menos del 5% de las empresas contestó que aumentó.

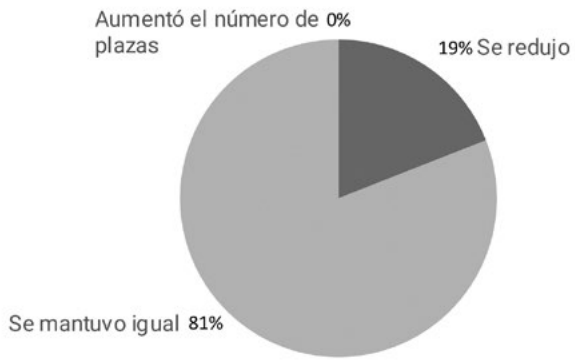
Gráfico 9: Variación en el presupuesto para comunicación y marketing



Fuente: elaboración propia.

El impacto en el tamaño del departamento de *marketing* está relacionado con la variación presupuestaria, pues el 81% de las empresas mantuvo su planilla, frente al 19% de las empresas que redujo este departamento; no se obtuvieron respuestas que indiquen aumento del personal en esta área.

Gráfico 10: Variación en el personal de los departamentos de comunicación y marketing



Fuente: elaboración propia.

Finalmente se quiso indagar sobre el aprendizaje que dejó en las organizaciones esta crisis de la pandemia. Para ello, se puso a disposición de los encuestados una cantidad de palabras para que pudieran seleccionar una que representara lo que había sido para sus empresas esta crisis de la COVID-19, y la palabra más repetida fue "adaptación", con el 52.4% de las respuestas. La siguiente ilustración con la nube de vocablos lo resume:

Imagen 2: Principales aprendizajes para las empresas durante la pandemia

Fuente: elaboración propia.

V. Casos de aprendizaje

Durante el trabajo de campo también se efectuaron entrevistas cualitativas con representantes de grandes empresas. A partir de esas pláticas, se presentan cuatro casos que arrojan lecciones aprendidas: división hotelera del Grupo Real, Banco Agrícola, Industrias La Constancia y Farmacias Económicas.

5.1. Turismo, mucha innovación en uno de los rubros más golpeados

Para Fernando Poma, director ejecutivo de la división hotelera de Grupo Real, que incluye a 21 hoteles ubicados en Centro y Sudamérica, la preparación para momentos difíciles fue el punto clave del plan para afrontar la crisis.

"Ante un evento sin precedentes, asumimos el peor escenario para prepararnos; si tenemos una respuesta positiva, enhorabuena, pero no queremos estar contando con que algo positivo pase y después encontrar que perdimos mucho tiempo sin prepararnos", explica el empresario.

Aprovecharon la coyuntura para evaluar estructuralmente los negocios y para operar con muchísimos gastos y menos gente. Implementaron una nueva filosofía de multifunciones, crearon nuevos roles, convirtiendo su fuerza laboral en multitask o multifunciones con base en las necesidades del negocio, según los picos y valles para operar con el 60% de la gente, y hasta con un 10% en ciertos momentos.

Promovieron, además, nuevas ideas de negocios, motivando a sus colaboradores a presentar proyectos con el objetivo de innovar y operar de una manera más eficiente. Cuentan con 30 proyectos que ya están evaluando realizar.

A nivel comunicacional, Grupo Real se enfocó en dos áreas. Una llamada "conexión de corazón": "Conectamos con nuestros clientes en nuestros momentos difíciles, los hemos llamado para ver cómo están, haciendo actos inesperados de cariño sin pedir nada a cambio, lo que generó un bonito sentimiento en el corazón, les enviamos una comida sin pedir nada a cambio. Filosofía que estamos allí para nuestros clientes, que nos preocupamos por su bienestar", explica el entrevistado.

Por otro lado, buscaron diferenciarse de los demás en términos de bioseguridad, comunicando "que estamos tomando todas las medidas para que el cliente se sienta seguro, comprometidos con el cuidado de todos los protocolos de seguridad".

En Grupo Real llevan a cabo campañas en todas las redes sociales, pero su estrategia es apostarle a una comunicación directa con clientes y colaboradores, pues creen que eso genera un compromiso mayor.

5.2. La banca se transformó rápidamente

Se entrevistó a Carmen María Contreras, directora de mercadeo, reputación y sostenibilidad del Banco Agrícola, para conocer los planes que se llevaron a cabo en el rubro de la banca. Ella compartió que dicha institución tiene una mesa de crisis que se encargó de definir la logística de las agencias. Definieron dos grupos de comunicación: internos y externos. En cuanto a su comunicación interna, cuentan con una plataforma de comunicación visible desde cualquier dispositivo, que antes de la emergencia tenía restricciones, luego se adaptó para que los colaboradores pudieran acceder desde cualquier plataforma.

En cuanto a su comunicación externa a través de redes sociales digitales y canales electrónicos, asegura que con sus clientes implementaron la campaña "Que nada te detenga", en la que motivaron a los ciudadanos a no rendirse, y definieron un plan de emergencia de dos fases, las cuales denominaron estabilidad y alivio.

En la fase de estabilidad, la prioridad fue que las agencias siguieran funcionando, ya que la banca era una de las industrias que no se detendría, por lo que se reforzaron los canales digitales y realizaron una campaña para que sus públicos pudieran conocerlos: EBANCA y BANCA MÓVIL, con el fin de procesar sus transacciones sin salir de casa. Según indica, se tuvo un alza importante en las transacciones a nivel digital.

La segunda fase, alivio, consistió principalmente en habilitar programas orientados a dar soluciones financieras para sus diferentes segmentos, al tiempo que colaboraron con el gobierno con las acciones de apoyo a la población, debiendo tomar medidas de comunicación en medios masivos como televisión y utilizar mecanismos tradicionales como el perifoneo para poder llegar a todos sus públicos.

5.3. Bebidas: transformación del negocio según las necesidades prioritarias

Industrias La Constancia se vio impactada directamente, ya que la cuarentena paralizó su cadena de distribución, por lo que transformaron sus operaciones. Primero redireccionaron su materia prima para producir alcohol desinfectante y para proveer de agua.

La parte social fue prioridad, apoyaron el abastecimiento de hospitales, policías y Fuerza Armada a través de donativos de agua y otros productos. Además, habilitaron la planta de cerveza para abastecer con pipas, tres a cuatro diarias, a los lugares más necesitados.

Con los colaboradores se tomaron las siguientes medidas para personal administrativo:

- Se entregaron kit y protocolos de bioseguridad.
- Se les tomó una línea base.
- Desarrollaron un horario escalonado.
- Desarrollaron una app con medidas de bioseguridad para ver si se les autorizaba a ingresar o no.

- Las reuniones de estatus de la empresa las organizaron vía Zoom.
- Cerraron salas de reuniones.
- La cafetería se adecuó con distanciamiento social.
- Señalización de acuerdo con las medidas de seguridad.

A nivel comunicacional, en alianza con Tigo, desarrollaron una aplicación (tiendacercasv.com), la cual es un portal donde se listaron las tiendas para que la población conociera por medio de la tecnología los lugares en los que podían abastecerse de la canasta básica.

Su comunicación externa se desarrolló a través de redes sociales corporativas, allí desarrollaron campañas de medidas de prevención y distanciamiento social. Es importante destacar que sacaron del aire su pauta comercial por la situación, pues no querían incentivar a la compra de sus productos en la emergencia.

Desarrollaron un servicio a domicilio propio, ya que antes lo tercerizaban. También sellaron alianzas con Hugo y Get My Food. Finalmente, produjeron una campaña de conciencia para que la gente no acaparara agua.

5.4. Farmacias: manteniendo la atención a pesar de los riesgos

Farmacias Económicas es una empresa que se mantuvo abierta a pesar de la cuarentena, ya que es proveedora de insumos de salud. Miguel Lacayo, su presidente, compartió que la prioridad fueron sus colaboradores, ya que se establecieron protocolos de atención para la protección de sus empleados, se desarrollaron sistemas de atención por turno e invirtieron en equipos para la protección de sus colaboradores y desinfección de sus salas de ventas.

En cuanto a comunicación, se crearon nuevos canales digitales de comunicación interna para poder establecer los procedimientos de funcionamiento del negocio y que los colaboradores permanecieran en sus hogares. En cuanto a sus públicos externos, reforzaron las campañas en redes sociales para informar a la población de las normas implementadas.

Su presidente destacó que la comunicación con sus clientes es mayormente en sus farmacias de manera personalizada, no hacen publicidad. Recalcó que su carta de presentación es su servicio al cliente. En cuanto a sus productos para la emergencia, diversificaron las opciones para que los clientes puedan escoger a su conveniencia.

VI. Conclusiones

La comunicación es sumamente importante dentro de las actividades que desarrollaron las empresas durante la pandemia. Al cambiar la modalidad de trabajo al *home office* para poder seguir laborando en medio de la cuarentena decretada, las empresas adoptaron nuevos medios de comunicación interna como las videollamadas para continuar en contacto con sus colaboradores, lo que implicó fortalecer la interacción digital. Esto es el reflejo de que las personas quisieron seguir adelante a pesar de la dura prueba que se presentó, y de una manera u otra aprendieron nuevas formas de comunicación empresarial. Aunque la comunicación digital cobra gran relevancia en esta pandemia, podemos evidenciar lo valioso que sigue siendo la comunicación personalizada y esa conexión con los clientes, en todo momento.

Esta investigación ha evidenciado que las empresas han tenido un alto nivel de adaptación para seguir funcionando. A pesar de que algunas dejaron de hacerlo porque sus industrias fueron más impactadas, implementaron acciones para minimizar el impacto en el negocio con el fin de que, una vez se reiniciara la reactivación económica, tuvieran listo un plan de acción. Sin embargo, hay que señalar que de los entrevistados, solo una organización mencionó contar con una mesa de crisis y un plan gestión de comunicación ante la crisis. Esto evidencia que no existe una planificación periódica ante emergencias de cualquier índole, aunque en su mayoría lograron reaccionar y contener muchas de las consecuencias de lo que ocurrió en el año.

Nadie estaba preparado para una crisis de esta envergadura, ni a nivel empresarial ni personal. Como investigadores hemos evidenciado que, a pesar de las adversidades, las personas con quienes hemos tenido

contacto para esta investigación innovaron con el fin de no detener las operaciones en sus empresas; algunos con metodología preestablecidas, otros con prueba y error, pero implementaron estrategias para poder adaptarse al cambio que generó esta crisis sanitaria. La adaptación fue la constante en todas las entrevistas, unos con más recursos que otros, pero todos con la misma visión de sobreponerse y salir adelante.

Podemos concluir que, a pesar de que nadie estaba preparado para esta emergencia, las empresas tuvieron la capacidad de:

1. **Aplicar la innovación y la resiliencia:** en esta coyuntura, las empresas se fueron adaptando, fueron receptivas; y la dinámica de la pandemia las impulsó a innovar, a escuchar a sus públicos, a revisar y reestructurar su modelo de negocios y reinventarse para garantizar la estabilidad del negocio a través del tiempo.

2. **Impulsar la digitalización:** encontraron una oportunidad en la comunicación digital para fortalecer su estrategia a través de las herramientas digitales con sus públicos, implementando cambios estructurales que incluyeron: *home office*, aplicaciones web, comunicación empresa-cliente a través de sus portales y mantener la productividad a través de operaciones digitalizadas.

3. **Rediseñaron su conexión con sus públicos:** el distanciamiento social llevó a las empresas a reconfigurar la manera de conectarse con sus públicos, en la que destaca el trato personalizado; a pesar de que la comunicación fue digital, se promovió el contacto uno a uno. Muchos se vieron obligados a incluir en sus servicios las entregas a domicilio, en casos especiales se adecuaron instalaciones para ofrecer las medidas de seguridad exigidas con la finalidad de mantener la fidelidad de sus públicos.

4. **Gestionaron su comunicación en la crisis:** algunas empresas contaron con más planificación que otras, pero todas lograron minimizar el impacto a sus organizaciones; a pesar de que la pandemia los tomó por sorpresa, se ajustaron a la nueva normalidad.

Bibliografía

Banco Central de Reserva (BCR). (2017). Caracterización del sector exportador según tamaño de empresa. Recuperado de: https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/980618906.pdf

Barrera, J. (2020). Cifras de empleo en El Salvador caen al nivel de hace siete años por la pandemia. Recuperado de: https://diario.elmundo.sv/cifras-de-empleo-caen-al-nivel-de-hace-siete-anos-por-la-pandemia/

Canel, M. J. (2020). Comunicación en tiempos de coronavirus. Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2020/03/31/opinion/1585667419_111894.html

Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC). (2013). Directorio de Unidades Económicas 2011-2012. Recuperado de: http://www.digestyc.gob.sv/index.php/temas/ee/directorio-de-unidades-economicas.html

Fundaungo. (2020). Seguimiento al COVID-19 en El Salvador. Recuperado de: https://www.fundaungo.org.sv/seguimiento-al-covid-19-en-el-salvador

GOES. (2020). Situación nacional COVID-19. Recuperado de: https://covid19.gob.sv/

Huguet Pané, G. (2020). Grandes pandemias de la historia. Recuperado de: https://historia.nationalgeographic.com.es/a/grandes-pandemias-historia_15178/1

Institute for Public Relations. (2007). CRISIS MANAGEMENT AND COMMUNICATIONS. Recuperado de: https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/

INTEGRARSE. (2020). Comunicación en tiempos de coronavirus, gestión de la reputación. Recuperado de: https://integrarse.org/comunicacion-en-tiempos-de-coronavirus-gestion-de-la-reputacion/

ISOTools. (2017). ISO 22301, clave para superar cualquier crisis. Recuperado de: https://www.isotools.org/2017/08/23/iso-22301-clave-superar-cualquier-crisis/

KPMG Tendencias. (2020). Cinco preguntas que deben hacerse las empresas ante el impacto del COVID-19. Recuperado de: https://www.tendencias.kpmg.es/2020/03/cinco-preguntas-empresas-covid-19

López Ayala, L. (2016). Relaciones públicas y manejo de crisis. Recuperado de: https://www.slideshare.net/lamaga1000/relaciones-pblicas-y-manejo-de-crisis

Marín, F. (2009). Principios para la gestión de riesgos crisis en la empresa. En "Comunicación de crisis" (pp. 21-26). España: LID.

Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS). (2020). Protocolos de prevención de riesgos biológicos. Recuperado de: https://www.mtps.gob.sv/descargas-protocolos-prevencion-riesgos-biologicos/

Murillo, F. y López, P. (2020). Encuesta COVID-19: Impacto en los negocios y en los beneficios. Recuperado de: https://www.unitysetessa.com/encuesta-covid-19-impacto-en-los-negocios-y-en-los-beneficios/

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). Prevención y mitigación del COVID-19 en el trabajo. Recuperado de: https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS_741818/lang--es/index.htm

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2017). Crisis y situaciones de emergencia. Recuperado de: https://www.who.int/hac/crises/es/

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2017). Definición de emergencias de grado 3 y 2 de la OMS. Recuperado de: https://www.who.int/hac/donorinfo/g3_contributions/es/

Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2020). Informes de situación de la COVID-19. Recuperado de: https://www.paho.org/es/informes-situacion-covid-19

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2020). COVID-19: la pandemia. La humanidad necesita liderazgo y solidaridad para vencer a COVID-19. Recuperado de: https://www.sv.undp.org/content/el_salvador/es/home/coronavirus.html

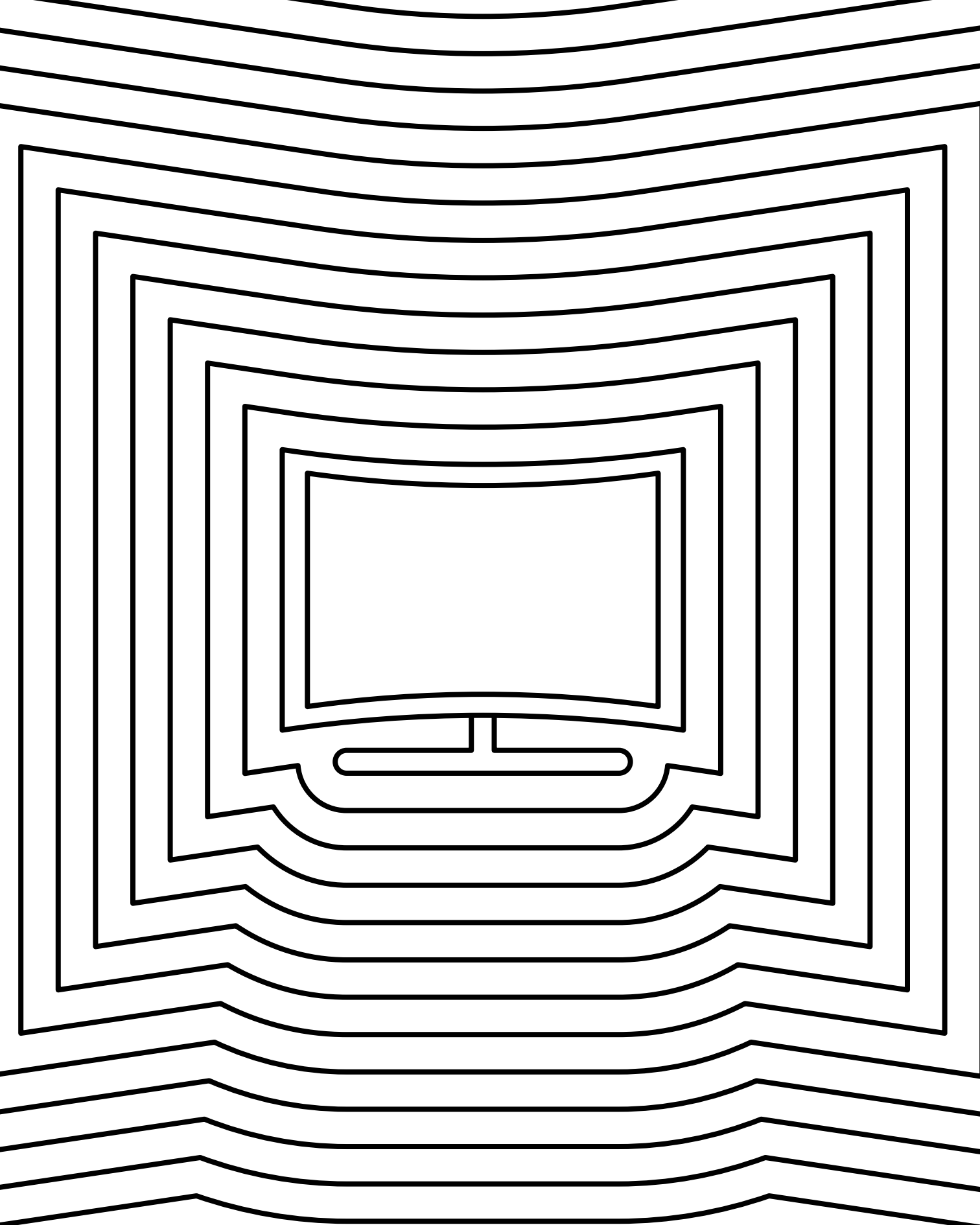
Voz de América. (2020). El boom de las aplicaciones de videollamadas en medio de la pandemia. Recuperado de: https://www.voanoticias.com/seguridad-digital/boom-aplicaciones-videollamadas-pandemia-coronavirus

Zapata, L. (2011, septiembre 6). El comité de crisis. Recuperado de: http://talentosreunidos.com/2011/09/06/el-comite-de-crisis/

INVESTIGACIÓN

"PÓRTENSE BIEN. ES POR SU BIEN". ANÁLISIS DISCURSIVO DIGITAL PRESIDENCIAL DURANTE LA COVID-19 EN EL SALVADOR

Por Omar Luna, Ignacio López y Diego Manzano



"PÓRTENSE BIEN. ES POR SU BIEN". ANÁLISIS DISCURSIVO DIGITAL PRESIDENCIAL DURANTE LA COVID-19 EN EL SALVADOR

AUTORES: Por Omar Luna, Ignacio López y Diego Manzano[1]
oramirez@monicaherrera.edu.sv

Fecha de recepción: 07/09/20
Fecha de aprobación: 03/12/20

Resumen

La crisis iniciada por la COVID-19 ha venido a reconfigurar el panorama mundial, sus posibilidades y condiciones de continuidad. En esta sociedad de riesgo, en la que todo lo que se conocía no se puede dar por sentado, se vuelve necesario reflexionar sobre los diferentes elementos que contribuyen a la construcción y consolidación de un marco de referencia que permita entender el ejercicio de una comunicación política, basado en discursos, acciones y decisiones clave, que contribuyan a brindar certezas a la población dentro y fuera de las redes sociales. Así, el presente artículo busca identificar cuáles son los elementos representativos del discurso digital presidencial de Nayib Bukele en torno a la COVID-19 durante los primeros tres meses de la emergencia (marzo, abril y mayo de 2020), en la red social Twitter. Con base en una metodología mixta, que apuesta por la triangulación de fuentes bibliográficas, así como la recolección, análisis y visualización de datos, el análisis permite determinar cuál es la narrativa que el presidente Bukele construyó alrededor de la COVID-19, así como las acciones, los mensajes y comunicaciones más representativos que incidieron en la población salvadoreña durante el período de estudio seleccionado.

Palabras clave: comunicación política, presidente, Nayib Bukele, Twitter, COVID-19.

Abstract

The crisis started by COVID-19 has come to reconfigure the world picture, its possibilities and conditions of continuity. In this risk society, in which everything that is known cannot be taken for granted, it becomes necessary to reflect on the different elements that contribute to the construction and consolidation of a frame of reference that allows to understand the exercise of political communication, based on key speeches, actions and decisions that contribute to providing certainty to the population inside and outside of social media. That's why this article seeks to identify which are the representative elements of Nayib Bukele's presidential digital speech regarding COVID-19 during the first three months of the emergency (March, April and May 2020), on the social network Twitter. Based on a mixed methodology, which was based on the triangulation of bibliographic sources, as well as collection, analysis and visualization of data, this analysis allows to determine which is the narrative that president Bukele built around COVID-19, as well as the most representative actions, messages and communications that affected the Salvadoran population during the selected study period.

Keywords:Political communication, president, Nayib Bukele, Twitter, COVID-19

[1] Omar Luna es máster en Big Data y Business Analytics por la Universidad Internacional Isabel I de Castilla y licenciado en Comunicación Social de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA). Actualmente, se desempeña como creador de experiencias en datos y comunicación e imparte las cátedras de Sociología de la Comunicación para la Licenciatura en Comunicaciones Integradas de Marketing (CIM) y Big Data para la Licenciatura en Comunicación y Estrategia Digital (CED), de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera (ECMH).

Ignacio López es licenciado en Economía de la UCA con experiencia en análisis estadístico y sistematización de datos.

Diego Manzano es licenciado en Comunicación Social de la UCA y analista de datos y redes sociales.

I. Introducción

Twitter ha venido a trastocar las formas bajo las cuales entendemos las interacciones sociales, dentro y fuera de ellas. Desde una perspectiva integrada, fortalece los lazos de comunicación, comunidad y cooperación, pues pone en marcha una esfera pública digital que mejora la puesta en común de conocimientos ciudadanos, acude al encuentro e incorporación entre sus miembros y los anima a hacer cosas juntos (Mancera y Pano, citados en Navarro, 2016).

Sin embargo, desde una arista apocalíptica, constituye un reto para los prosumidores de información. La erosión de la retención de la atención, la socialización del *Fear of Missing Out* (FOMO)[2], el miedo al disenso y la cultura de la cancelación merman la capacidad de Twitter para convertirse en un medio de interacción que permita informar sobre largos períodos de tiempo acerca de cuestiones que requieren cierta reflexión para quienes interactúan con la diversidad de contenidos que transitan en dicha red social (Bianco, citado en Navarro, 2016).

Con estas perspectivas en la mesa, los políticos han sabido adaptarse a los tiempos y han aprovechado las posibilidades que ofrece Twitter para convertirse en un marco de referencia que incide tanto en la comunicación política como en la comunicación en general. Si bien se usaba inicialmente como un complemento de los esfuerzos tradicionales para llegar a los ciudadanos –tal como se contempla en estudios de la campaña "Sí, podemos", de Barack Obama, de 2008–, ahora se convierte en una herramienta de construcción de realidades. Esto se sustenta en elementos performativos discursivos, basados en juegos de la percepción que permiten moldear conciencias, pensamientos y, por qué no, apostar por la generación de mensajes que brinden una sensación de credibilidad y confianza en el marco de una democracia del sentimiento.

Así, no resulta nada extraño el meteórico acenso y la fascinación que despierta Nayib Bukele en el imaginario de las figuras, lógicas y dinámicas de la política salvadoreña. Si bien tuvo que valerse de mecanismos mediáticos tradicionales al empezar a posicionar la Bukelemanía en el imaginario de la población salvadoreña al asumir como alcalde electo de Nuevo Cuscatlán, La Libertad, en 2012, su consolidación como presidente electo de la república de El Salvador demostró el poder que ofrecen las redes sociales como un marco de referencia para construir agenda, de tal forma que se pueden sentar posturas, reforzar opiniones y afirmaciones en torno a un determinado fenómeno que trastoca lo que ocurre dentro y fuera de redes sociales.

Pese a eso, el camino no fue nada fácil. En la figura de Nayib Bukele encontramos un viaje del héroe, entendido por Decálogos Literarios (2015) como un proceso en el cual "un héroe abandona su entorno cómodo y cotidiano para embarcarse en una empresa que habrá de conducirlo a través de un mundo extraño y plagado de desafíos […] Son estos periplos emocionales los que atrapan al público y consiguen que una historia merezca ser apreciada".

Los desafíos fueron constantes y sonantes. Pero todos tenían un frente, la construcción de imaginarios alrededor de las estructuras tradicionales (#losmismosdesiempre): desde su afrenta a un alcalde del partido Alianza Republicana Nacionalista (Arena) con varios años al frente de la alcaldía de Nuevo Cuscatlán en 2012[3] hasta sus horas más oscuras con La Prensa Gráfica[4], el tarimazo afuera de la Fiscalía General de la República (FGR)[5] y sus diferencias con

[2] Expresión inglesa utilizada para denominar la ansiedad que genera el hecho de que un evento emocionante o interesante pueda estar sucediendo en otro lugar; a menudo, las publicaciones vistas en redes sociales generan este tipo de situaciones.

[3] Bukele. N. [Nayib Bukele]. (28 de enero de 2012). Debate entre Nayib Bukele y el actual alcalde de Nuevo Cuscatlán, Álvaro Rodríguez [archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=3vWaOmjADZ0.

[4] Cáceres. G. (2017, noviembre 20). FGR reitera que contacto Nayib Bukele ordenó ciberataque a LPG. Laprensagrafica.com. Recuperado de https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/FGR-reitera-que-contacto-Nayib-Bukele-ordeno-ciberataque-a-LPG-20171120-0043.html.

[5] La Prensa Gráfica. (2016, febrero 17). Nayib Bukele: Si fui yo, aunque no lo he hecho, a quién le importa (sobre ciberfraude). Recuperado de https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Nayib-Bukele-Si-fui-yo-aunque-no-lo-he-hecho-a-quien-le-importa-sobre-ciberfraude-20160217-0084.html

el partido que lo puso en el foco de los reflectores de la dinámica política del país, el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) mientras estuvo al frente de la alcaldía de San Salvador (2015-2018), lo cual desembocó en su expulsión de dicho instituto político, declarándose independiente mediante un tuit[6].

Con estos elementos en la mesa, Bukele se encargó de construir una narrativa prospectiva que lo catapultó a la cresta de la ola del ejercicio político nacional, la presidencia de la república[7], bajo la bandera de la Gran Alianza por la Unidad Nacional (Gana), donde la coyuntura jugó a su favor: una reconfiguración de un escenario geopolítico a favor del *antiestablishment*, una agonística de la democracia, producto de los enfrentamientos y desgastes entre adversarios políticos, así como el arte de manejar vínculos sociales en redes sociales, que robustecería una relación estratégica entre representantes y representados mediante figuras, lógicas e imaginarios que supusieran romper con las viejas formas de gobernanza.

Así, ya no se importaba qué se dijera ni cómo se hiciera, sino cómo se sintieran las personas. Sobre esa base, la comunicación gubernamental de la administración Bukele en la red social Twitter adquirió matices propios del posmodernismo, donde la credibilidad de sus discursos y acciones pasaría por el tamiz argumentativo de "lo vi en Twitter, debe ser verdad". Lo anterior encuentra sustento en acciones como #seleordena[8], en la que se exigen despidos y se construyen puentes vía Twitter[9], así como el surgimiento de la figura del ministro 24/7, cuyas potestades constitucionales se desdibujan para convertirse en súbdito de la dinámica de la nueva corte medieval digital que representa dicha red social.

Sin embargo, este nuevo estilo de gobernanza se vería trastocado por la perniciosa, pero imperante presencia de la COVID-19 a escala mundial. Si bien ningún Estado se encontraba preparado para hacerle frente a este nuevo escenario de riesgo producto de la pandemia, El Salvador se convirtió en un caso interesante desde el punto de vista de la comunicación política y la administración pública.

El primer caso oficialmente detectado se dio el 18 de marzo en la ciudad de Metapán, Santa Ana. El presidente Nayib Bukele lo anunció en una cadena nacional, en la que también dijo se establecería un cordón sanitario por 48 horas en el municipio (Lab-Dat, 2020). Previo a eso, a través del Decreto Legislativo número 593, el 14 de marzo de 2020 se había declarado emergencia en todo el territorio nacional y el 17 de marzo de 2020, suspendido todo tipo de vuelo que no fuera humanitario o de carga en el Aeropuerto Internacional de El Salvador San Óscar Arnulfo Romero y Galdámez (AIES).

Entre marzo y mayo de 2020, el manejo de la crisis COVID-19 por parte del Ejecutivo estuvo caracterizada en un principio por la toma de decisiones drásticas y contundentes que tuvieron amplio respaldo popular y fueron reconocidos por sectores técnicos nacionales como el Colegio Médico. Luego, hubo algunas advertencias y llamados de atención nacionales e internacionales por muestras de uso excesivo de la fuerza por parte de las fuerzas de seguridad del Estado ante ciudadanos que eran llevados a centros de contención. De hecho, el presidente Bukele dio su respaldo a los policías y militares agradeciendo su labor en numerosas ocasiones, robusteciendo así una narrativa que giró alrededor de la "nación de héroes". Pese a eso, existieron cuestionamientos hacia el criterio médico con el cual se manejaban los centros de contención y a la población retenida en ellos, lo cual era minimizado y difuminado en redes sociales.

En la etapa final, la gestión estuvo marcada, por un lado, por el abierto conflicto con los otros dos

[6] Arauz, S. (2017, octubre 11). FMLN expulsa a Nayib Bukele y este se declara 'independiente' en un tuit. Elfaro.net. Recuperado de https://elfaro.net/es/201710/el_salvador/21010/FMLN-expulsa-a-Nayib-Bukele-y-este-se-declara-.

[7] Bukele, N. [nayibbukele]. (15 de octubre de 2017). La decisión. [Video de Facebook]. Facebook. https://www.facebook.com/watch/?v=1460613727358147.

[8] Forbes Centroamérica (2019, junio 7). El presidente salvadoreño, Nayib Bukele, despide funcionarios por Twitter. Forbes.com.mx. Recuperado de https://www.forbes.com.mx/el-presidente-salvadoreno-nayib-bukele-despide-funcionarios-por-twitter/.

[9] Guzmán, V. (2019, octubre 4). El puente construido en Twitter todavía no existe en Torola. Elfaro.net. Recuperado de https://elfaro.net/es/201910/el_salvador/23702/El-puente-construido-en-Twitter-todav%C3%ADa-no-existe-en-Torola.htm.

poderes del Estado, los enfrentamientos directos con sectores técnicos, académicos y organizaciones internacionales, y el funcionamiento de un sistema de cuarentena obligatoria que, al menos a la luz de los datos oficiales[10], mantuvo al país con los números más bajos de personas contagiadas y fallecidas de Centroamérica, por arriba nada más de Costa Rica y Belice (Lab-Dat, 2020), exceptuando a Nicaragua, que tiene una diferencia significativa entre el reporte oficial y los datos que reporta el Observatorio Ciudadano COVID-19 (2020).

La población, como receptora de información, tiene un poder importante en la creación y adaptación de los mensajes que transmite el gobierno para con sus ciudadanos. Los gobiernos en los sistemas democráticos suelen representar o intentar representar los principales sentimientos y aspiraciones populares. Es importante mencionar que la percepción popular hacia la necesidad de acciones gubernamentales duras y la tolerancia hacia tipos de gobiernos autoritarios son bastante altas, según la encuesta del Instituto Universitario de Opinión Pública de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (IUDOP, 2020), en la cual alrededor del 77% de las personas estaba de acuerdo o muy de acuerdo con que las autoridades deben gobernar con mano dura, así como un 49% estaba de acuerdo en torno al planteamiento que, en algunas circunstancias, un gobierno autoritario puede ser mejor que uno democrático.

Con todas estas consideraciones sobre la mesa, esta investigación apuesta por entender, desde una metodología mixta, basada en la triangulación de fuentes bibliográficas y en la recolección, análisis y visualización de datos en Twitter, los elementos álgidos del discurso digital del presidente de la república, Nayib Bukele, acerca de la COVID-19 en dicha red social para brindar certezas y entendimientos en torno al lenguaje y tono de las publicaciones más representativas elaboradas por el mandatario, y así comprender los impactos de dichos mensajes dentro y fuera de esta red social en variables de interés (interacciones, situaciones coyunturales puntuales, efectos colaterales en la dinámica de la agenda país, entre otras).

Así, la comprensión de la articulación de sus mensajes y acciones, prácticas y manifestaciones permite poner en perspectiva cómo se consolida y exalta la figura de un presidente en tiempos de emergencia, producto de una pandemia, donde la vigencia y perpetuidad de los modelos políticos, económicos y sociales entran en una bifurcación tan pronunciada y polarizada que pueden conducir a las sociedades a estados autoritarios que restrinjan las libertades individuales, que nieguen y supriman la disidencia; o a la posibilidad de estados de bienestar, donde la democracia apueste por una redistribución de bienes y servicios, cuyo replanteamiento del modelo económico apueste por el servicio del individuo.

II. Conceptos fundamentales: entre la negación y la reacción ante la COVID-19

Para fundamentar la situación del fenómeno estudiado, se llevó a cabo una investigación documental sobre tres categorías de análisis: aspectos relevantes de la comunicación política en los tiempos de la COVID-19, variables internas y externas que inciden en la consolidación de un manejo discursivo digital presidencial en dicho contexto, así como el impacto generado por dicho discurso en el entorno ecológico digital y tradicional de una agenda país durante el período de estudio seleccionado para el presente documento.

Dicha triangulación de la temática se consideró la más idónea en aras de consolidar una articulación teórico-práctica de las causas, condiciones y estrategias de la investigación de resultados, producto de un contraste de visiones y enfoques con la finalidad de establecer semejanzas y diferencias de la red social Twitter, los entornos nacionales e internacionales y las diferentes posturas tomadas en torno al discurso mediático digital del presidente Nayib Bukele respecto al manejo de la pandemia de la COVID-19 en El Salvador.

[10] En junio de 2020, una nota del periódico digital El Faro advertía que solo con los datos de entierros con protocolo COVID-19 de tres municipalidades se duplicaba la cantidad oficial de personas fallecidas que daba el Ministerio de Salud de El Salvador (Rauda, 2020). También, autoridades del Colegio Médico de El Salvador advertían que la confiabilidad de los datos se convertía en una dificultad en el marco de la COVID-19 en el país (Machuca, 2020).

2.1 ¿Cómo se entiende la comunicación política en tiempos de la COVID-19?

Existen diferentes apreciaciones de la comunicación política. María Canel (citada en Hernández, 2013, p. 37) la introduce formalmente como una "actividad de determinadas personas o instituciones (políticos, comunicadores, periodistas y ciudadanos) en la que como resultado de la interacción se produce un intercambio de mensajes con los que se articula la toma de decisiones políticas, así como la aplicación de estas en la comunidad".

De esta forma, se trastocan elementos que serán clave en la comunicación política en tiempos de la COVID-19, pues se sustenta en el ejercicio del animal político de Aristóteles (Dyango, 2010), así como las apreciaciones posmodernistas de Michel Foucault (citado en Mills, 2003) y Jurgen Habermas (1989) en torno a la importancia de la utilización del lenguaje como constructor de realidades, consolidando así un saber-poder que pueda moldear conciencias, pensamientos y, por qué no, ejercer influencia en la comunidad induciendo a sus protagonistas (sean políticos, instituciones, medios o ciudadanos) a ejercer un papel dinámico para generar mensajes que brinden credibilidad a una determinada audiencia.

Sumado a eso, para José Luis Dader (citado en Hernández, 2013, p. 37) conlleva "la producción, difusión e intercambio de símbolos y representaciones cognitivas acerca de la política, con la consiguiente generación de percepciones y reacciones sobre esa política". Así, la comunicación política se convierte en un reflejo de los presupuestos del interaccionismo simbólico (Blumer, citado en Pons Díez, 2010). Exista o no una situación de riesgo, se convierte en producto de sentido en un contexto social interpretativo, en que el intercambio de mensajes, símbolos e imaginarios se basan en el grado de significación que las cosas tienen para el ser humano, así como la capacidad para manipular y modificar significados mediante un proceso interpretativo desarrollado por la persona al enfrentarse con las cosas que va encontrando a su paso.

Sobre esa base, las crisis, entendidas por José Luis Piñuel (2010, p. 167) como "un cambio repentino entre dos situaciones […] que ponen en peligro la imagen y el equilibro natural de una organización", constituyen una verdadera prueba de fuego para los liderazgos de cualquier índole. De una crisis se sale bien o mal. No existen medias tintas en términos de acciones y comunicaciones. Esto, al traducirlo en una comunicación bidireccional con los actores clave, trastoca elementos propios de las consideraciones de Maya Angelou (s. f.): "La gente olvidará lo que dijiste, olvidará lo que hiciste, pero nunca olvidará cómo los hiciste sentir".

En este contexto, para Dennis Wilcox, Glen Cameron y Jordi Xifra (2007, p. 230) la comunicación política en situaciones de riesgo se traduce como "cualquier intercambio, verbal o por escrito, que intenta comunicar información relativa a riesgos para la salud pública, la seguridad y el medio ambiente". Así, los riesgos pueden ser: 1) reales, ya que existen pruebas objetivas y contundentes sobre los mismos por más que las autoridades deseen negar su existencia; o 2) virtuales, pues representan miedos o temores de algo que no ha sucedido o jamás ocurrirá.

Desde estas consideraciones, se vuelve esencial retomar las características de la sociedad de riesgo planteadas por Ulrick Beck (1998). Para este sociólogo, los riesgos representan un daño global irreparable (los accidentes no pueden compensarse), se da la exclusión de medidas preventivas posteriores (no se puede regresar a cómo eran antes las cosas), así como la inexistencia de límites espaciales ni temporales (los accidentes son impredecibles y sus efectos se dejan sentir más allá de tiempos y nacionalidades).

Y si bien existe cada vez una genuina preocupación por actores clave sobre la producción, diseminación y permanencia de los riesgos de la COVID-19, para Pau Solanilla (2020) "la crisis de la COVID-19 pone en cuestión de forma dramática las carencias del poder de las instituciones, muestra el poder de cada poder". Desde los orígenes de la existencia de la COVID-19 en el mundo, la apuesta por la (des)información, el ocultamiento y la tergiversación de la información han hecho de las suyas en el manejo comunicacional de la pandemia.

Para el 31 de diciembre de 2019, según CNN en Español (2020), los primeros casos de neumonía detectados en Wuhan, China, son reportados a la OMS. Para ese entonces, el virus era aún desconocido. Siete días después, autoridades de China lo confirmaron como coronavirus, inicialmente llamado 2019-nCoV por la OMS.

Pero la constatación del virus estuvo marcada por tres momentos clave de la gestión de comunicación de riesgos del gobierno chino. Estos se vieron influenciados por las variables de predisposición y situación en un contexto adverso, entendidas por Wilcox *et al.* (2007) como el estilo y las circunstancias específicas con las cuales se abordará la gestión de la crisis. En primer lugar, el South China Morning Post (citado en Eluniverso.com, 2020) confirmó que el caso cero de COVID-19 pudo haber sido una persona de 55 años, residente de Wuhan, registrada el 17 de noviembre de 2019, "siete semanas antes de que las autoridades chinas anunciaran que habían identificado un nuevo virus y más de dos meses antes de que varias ciudades de la región se cerraron para contener la propagación del virus".

También, trascendió el fallecimiento de Li Wenliang, un doctor que intentó advertir sobre el brote de la COVID-19 y que fue contagiado del virus luego de tratar a una mujer que sufría glaucoma sin saber que ella lo había contraído. Previo a eso, mientras trataba pacientes que presentaban características similares al SARS, advirtió a sus colegas que tomaran medidas de prevención necesarias ante este. Así, recibió la visita de funcionarios de la Oficina de Seguridad Pública China, quienes "lo acusaban de hacer comentarios falsos que habían 'perturbado severamente el orden social'", razón por la cual sería llevado a la justicia. Una vez propagado el virus, las autoridades ofrecieron una disculpa tardía, dándole la razón a Wenliang sobre la COVID-19 (Hegarty, 2020).

Y, en tercer lugar, un informe del Departamento de Seguridad Nacional de Estados Unidos (Sands, Atwood, Collinson & Bohn, 2020) que aseguraba que "el gobierno chino ocultó intencionalmente la gravedad del coronavirus a la comunidad internacional mientras almacenaba importaciones y disminuía las exportaciones" con la finalidad de almacenar suministros médicos para su comercialización en el marco de la propagación del virus.

En ese sentido, Wilcox *et al.* (2007) considera que la comunicación política en situaciones de riesgo se complica por tres factores clave: 1) el hecho de que los estudios científicos tienden a contradecirse sin que las personas sepan cómo catalogar a un riesgo como real (o no); 2) la distorsión de los estudios científicos por parte de los medios de comunicación, que apuestan por colocar titulares que anuncian una cura sin tomar en cuenta los matices de dichos estudios; 3) a pesar de las contundentes alarmas de portavoces legítimos, existe una falta de contundencia de los medios para replicar su mensaje, de tal forma que se pueda concienciar a la población.

Aunado a eso, Ulrich Beck (citado en Thorpe y Yuill, 2016) considera que estas dificultades pueden mediar en tres tipos de respuesta, propias de la comunicación política en situaciones de riesgo: la negación (se hace como si los riesgos no existieran o fueran mínimos, propio de muchas empresas o gobiernos), la apatía (se reconoce que el riesgo existe, pero no se hace nada al respecto) y la transformación (se emprende una acción global colectiva para vivir de forma positiva a pesar de los riesgos).

Dichas respuestas han sido los relatos más recurrentes en torno a la comunicación política en tiempos de COVID-19 a escala mundial. Para Camil Ungureanu e Iván Serrano (citados en Alsina, 2020, p. 61), Jair Bolsonaro, Andrés Manuel López Obrador, Donald Trump y Boris Johnson constituyen un liderazgo de corte populista, en el que se identifican patrones narrativos elementales: "La élite como enemigo, el pueblo como víctima, el líder como héroe/salvador, la intensificación de las emociones y el cuestionamiento de los mecanismos de la democracia representativa".

La forma en que estos presidentes han enfrentado la crisis de la COVID-19 se vuelve coherente con estos ejes. Julia Alsina (2020) establece que la construcción de este estilo de liderazgo contra la pandemia se caracteriza de la siguiente forma:

- **Rechazo a la evidencia científica.** Las intuiciones y las opiniones se convierten en equivalentes de los hechos científicos, de tal forma que la creencia tiene el mismo nivel que la evidencia. En Latinoamérica, la apelación a la religión, al misticismo y las referencias a la espiritualidad constituyen un factor de sanación, protección y curación, una especie de escudo protector contra la COVID-19.

- **Conspiración de las élites y los medios.** Los medios son los responsables de magnificar el impacto de la COVID-19 al asegurar que solo es una fantasía. Sumado a eso, se implementan estrategias de redes sociales para aminorar su impacto, catalogar a los medios y actores clave como enemigos públicos que buscan desprestigiar la imagen del gobierno en el manejo de la pandemia.

- **La protección de la nación y la economía.** La acción y la comunicación presentan una dicotomía interesante. Mientras algunos de los presidentes construyen una narrativa en torno a la protección de la vida sobre la economía, otros han usado la carta de la economía como argumento para dilatar la implementación de medidas drásticas que les permitan el incremento de contagios.

- **La política de los gestos.** La estrategia negacionista, traducida en baños de masas, besos y abrazos, se reviste del campo de las emociones para justificar sus posturas, de tal forma que este tipo de liderazgo debilita el sistema político y, por ende, pone en riesgo la salud de los ciudadanos a los que gobierna.

Caso contrario, Geovanny Romero (2020) considera que la comunicación política en tiempos de COVID-19 debe ser abordada de forma precisa por cinco C: capacidad, confianza, convivencia, cooperación y cohesión. Lo anterior encuentra sustento en datos del Centro Europeo para la Prevención y Control de Enfermedades (ECDC, por sus siglas en inglés, 2020), los cuales evidencian que los países liderados por mujeres durante la crisis de la COVID-19 han gestionado y adoptado medidas y decisiones más eficaces que el resto.

Si bien a estos países la pandemia también los tomó por sorpresa, Alicia Martos (2020) considera que los detalles y la transparencia en medio de los casos han sido factores cruciales para brindar una sensación de cercanía, protección, calidez, humildad y consideración con la ciudadanía, de tal forma que los políticos "tengan la analítica suficiente como para diseñar estrategias efectivas, pero sin olvidar que la empatía es el medio por el que se analiza el impacto en las personas de las medidas que se deciden".

Esto se traduce, por ejemplo, en las apariciones de la primera ministra noruega, Erna Solberg, quien se mostró en televisión para hablar directamente con los niños de su país, organizando una rueda de prensa en la que la presencia de los adultos no estaba permitida; así como el caso de la primera ministra de Nueva Zelanda, Jacinda Ardern, cuya intervención de 15 minutos del 25 de marzo de 2020 incentivó a la población a tomar acción en torno a la COVID-19 con lo cual, en palabras de Alastair Campbell (citado en el Observatorio Parlamentario de la Biblioteca del Congreso de Chile, 2020), "ha logrado entregar información importante con un lenguaje claro y fuerte, pero a la vez empático y sensible con su población, pues además de su llamado a la calma […] aclaró que su gobierno no tolerará comportamientos que pongan en riesgo la vida de otras personas".

Ahora bien, entre una y otra cara de la moneda, ¿qué se podría hacer? Al respecto, Xavier Peytibi (2020) establece 10 necesidades que deben tener los gobiernos en términos de comunicación política en situaciones de riesgo, las cuales se resumen así:

- Liderazgo comunicativo político: se necesita un liderazgo que muestre seguridad, soluciones, tranquilidad y confianza; que busque consensos, hable con la oposición y llegue a acuerdos.

- Ser rápido y no dejar de comunicar: debe hablarse de la versión gubernamental. Es mejor que se diga "el gobierno dice o hace" y no "el gobierno no hace o dice nada".

- Decir la verdad: conlleva transparencia e información actualizada. Todo lo que el gobierno pueda crear para prevenir rumores y malas percepciones se convierte en un arma comunicativa básica.

- Comparecencias diarias: dar la cara a la población mediante ruedas de prensa, rodeados de expertos, en las que la prensa puede canalizar inquietudes cruciales sobre el manejo de la pandemia.

- Tener un buen portavoz: brinda mucha más credibilidad que un portavoz político y puede responder preguntas de los medios. Cuando el político actúa como experto, pierde credibilidad y puede cometer muchísimos errores. Es importante que cada quien entienda su lugar y papel.

- Mejorar cada día: la pandemia les enseñó a los gobiernos que existen errores comunicativos y está bien. Sin embargo, hay que equivocarse y corregir rápido con el paso de los días.

- Diferentes tipologías de contenido online: valerse de una estrategia de comunicación transmedia permite adaptar y canalizar mensajes a necesidades específicas de cada audiencia.

- Tener un relato: la construcción de una narrativa es esencial para brindar esa sensación de sentimiento nacional para salir todos juntos de la crisis que representa la COVID-19.

- Generar percepciones memorables: en tiempos inciertos y diluidos, cualquier impacto puede contar, y mucho, para decidir la aprobación hacia un gobierno. Todo suma. Incluido el lenguaje.

- Ir hacia adelante: se deben manejar las expectativas para comunicar a la población lo que vendrá. Al generar una relación de confianza, la gente entenderá que los datos cambian y las previsiones deberán corregirse en la marcha.

2.2 Condiciones internas y externas para la consolidación de un manejo discursivo digital presidencial en tiempos de la COVID-19

La tecnología ha provocado que la consolidación de un manejo discursivo digital presidencial en tiempos de la COVID-19 haya tomado un nuevo rumbo. Previo a la entrada de internet y las redes sociales, los políticos tenían fríamente calculada una visión de comunicación hacia los ciudadanos. Ya sea en forma de mítines, videos en televisión, mensajes radiales o cartas, todos apuntaban a la unidireccionalidad del mensaje, cuya apuesta, en palabras de Victoria Navarro (2016, p. 7), "se basaba en reafirmar las creencias y opiniones ya compartidas y arraigadas entre los ciudadanos".

Ahora, la COVID-19 ha hecho realidad la aspiración de la sociedad red, propuesta por Manuel Castells (citado en Thorpe y Yuill, 2016). Se desdibujan las barreras y limitaciones temporales y especiales para que cualquier persona, sin importar quién sea ni dónde esté, pueda, en palabras de Miguel Túnez y José Sixto (citados en Marín, Simancas y Alba Berzosa, 2019, p. 131), "constituir una inteligencia colectiva a partir del intercambio de experiencias y conocimientos, gracias a las herramientas de comunicación (desde blogs, redes sociales o aplicaciones de dispositivos móviles) que proporciona internet para facilitar la creación, edición e intercambio de contenido".

Esta suerte de comunicación bidireccional entre las personas, sin importar quiénes sean ni dónde se encuentren, han ayudado a la red social Twitter a consolidarse como una de las redes sociales favoritas para ejercer la comunicación política en tiempos de COVID-19. No solo ayuda a esquivar las barreras y filtros de los medios informativos, sino también favorece una comunicación que brinda una sensación de cercanía, empatía, transparencia, fiscalización y, por qué no, inmediatez con todos aquellos que se han dado de alta en dicha red social.

Esto encuentra sustento en las consideraciones de Criado, Martínez y Silván (citados en Marín y Díaz, 2015) en torno a cuáles son los aspectos por los que Twitter es una red social clave en la comunicación política actual: su grado de difusión, la facilidad de

acceso a todo tipo de usuarios y, finalmente, las características intrínsecas de dicha red social, basada en el *microblogging*, de tal forma que permiten trasladar los mensajes de una manera directa, personal, fomentando, a su vez, la interactividad entre los usuarios.

De esta forma, no es lo mismo estar en internet que darle un giro a la forma de ejercer comunicación política en la era de los *trending topic*, los *hashtag*, los linchamientos digitales y la cultura de la cancelación. Aquí, tal como recoge Christian Salmon (citado en Del Rey Morató, 2011, p. 114), el relato constituye una de las grandes categorías del conocimiento, bajo el cual "la realidad está ahora envuelta por una red narrativa que filtra las percepciones y estimula las emociones útiles". Es decir, ahora no importa lo que se dice, sino cómo se dice… Y, entre más guapo y *cool* sea, mejor.

Si bien es cierto existen casos de estudio previos sobre la utilización de las redes sociales en términos de consolidación de liderazgos en contextos previos a la COVID-19 (Navarro, 2016), ahora Twitter se convierte en un campo de batalla, donde cada día se debe pensar en una serie de dinámicas, figuras y lógicas que trastoquen la *agenda-setting*, de tal forma que dicten la pauta de cómo se debe hablar, pensar y decir cosas dentro y fuera de los entornos ecológicos digitales y tradicionales, propios de una red social.

Así, Twitter ha revolucionado la forma de gobernar al punto de pegarle una patada a la realidad, al grado de modificarla. Para Del Rey Morató (2011), modificaciones requieren, en primer lugar, valerse de la agonística de la democracia, entendida como la capacidad de aprovecharse de conflictos estratégicos entre adversarios políticos para canalizar positivamente una situación o una circunstancia, propia de la relación entre las élites, vertebradas en partidos políticos.

Complementario a eso, se necesita manejar el arte de los vínculos sociales, los cuales se resuelven por medio de la comunicación; es decir, la relación entre representantes y representados (traducidos en insumos de demandas y apoyos), así como los productos de política distributiva y simbolismos políticos (reflejados en el diseño, divulgación e implementación de programas, figuras, lógicas e imaginarios que supongan una ruptura con las viejas formas de gobernanza).

Esta dicotomía también precisa de una serie de condiciones necesarias para que cualquier elemento político, cargado de novedad que irrumpa en la dinámica de esta aldea global plagada de COVID-19, goce de una aceptación, propia de la dominación carismática (Weber, 1944, p. 193), en la que cada disposición, acción e imagen estén "en posesión de fuerzas sobrenaturales o humanas, o por lo menos específicamente extracotidianas y no asequibles a cualquier otro"; de tal forma que, aunque tengan matices, dinámicas y lógicas propias de un régimen populista, tengan un amplio respaldo popular granítico e inigualable.

En primer lugar, se precisa de una crisis de diversa índole. Puede ser social, económica, identitaria/moral o política, en la que los países deben ajustarse a una nueva forma de entender la manera de gobernar en la era 3.0: cualquier decisión gubernamental, sea del agrado (o no) de toda la ciudadanía, pasa por el tamiz de la mediación tecnológica actual; es decir, se tenga acceso o no a internet y las redes sociales, cualquier disposición primará dichos canales de comunicación para dotar de credibilidad a todo lo que el Estado disponga.

Por otro lado, se requiere de la presencia de un líder carismático fuerte. Su figura se sustenta en la construcción de imaginarios propios de la cultura en la cual se encuentra inserto. Al no contar con un programa propiamente dicho, para Patrick Charaudeau (2009, p. 260) sus principales promesas políticas y plataforma de gobierno se sustentan en "prometer romper con las prácticas del pasado, terminar con la corrupción y devolver su poder al pueblo".

De esta forma, Charaudeau (2009) considera que existen dos tipos de comunicación política bidireccional en este tipo de gobernanza: por un lado, se coloca al lado del pueblo, bajo una visión paternalista y aparentemente anticapitalista, dirigiéndose a la clase obrera y media, con un discurso que transforma al gobierno en una tabla de salvación que solventará todos los problemas de exclusión, acrecentados por las condiciones adversas,

generadas por un sistema político, económico y social que se desmorona día a día con la expansión de la COVID-19 a escala mundial.

Por otro lado, mientras eso sucede, el Estado desenvaina su espada y se muestra enérgico hacia todos aquellos sectores de la sociedad que busquen desprestigiar, deslegitimar o poner en tela de juicio sus buenas intenciones por devolverle al pueblo, mediante su gestión gubernamental, todo aquello que se le ha arrebatado. Sobre esa base, la construcción del enemigo público es el pan de cada día: se puede amanecer cuestionando a la academia, más tarde a voces disidentes y, quién sabe, después pueden ser la mayoría de sectores políticos, sociales y económicos del país.

Así, el poder de influencia en la era COVID-19 no solo reside en la fuerza del proyecto para transmitir imaginarios de idealidad social del que es portador, sino también en la capacidad de los ciudadanos para esperar lo que sea necesario (efecto espejo), de tal forma que dicho proyecto político, mediante el carisma de sus personalidades políticas, sea sensible a sus valores y a su realidad situacional.

Para eso, se vuelve necesario realzar cuáles son los criterios necesarios para manejar el sutil arte de la identificación de las instancias en el discurso mediático presidencial digital, pues, tal como enuncia Del Rey Morató (2011, p. 119), "representan la irrupción de Internet [sic], los movimientos que ejecutan los internautas, las decisiones que adoptan, las redes en las que se comunican, y que en un futuro no lejano podrán representar un potencial de comunicación y de participación capaz de modificar nuestras actuales y deficitarias poliarquías partitocráticas".

2.3 El arte de manejar instancias para construir agenda país en tiempos de la COVID-19

Yessenia Zarate (2019) define los modelos de comunicación como "paradigmas que nos permiten entender la comunicación desde una perspectiva teórica, un paradigma de pensamiento o un contexto histórico". Desde esta perspectiva, el modelo de comunicación, propuesto por Harold Lasswell (1948), comprendido por el emisor (¿quién lo dice?), el mensaje (¿qué dice?), el canal (¿por dónde lo dice?), el destinatario (¿a quién se lo dice?) y el efecto/respuesta (¿con qué finalidad se hizo?), ha sentado la pauta para fundamentar, aplicar e integrar las figuras, lógicas y dinámicas propias de la comunicación política en el marco del manejo comunicacional de la pandemia de la COVID-19 a escala nacional e internacional.

Así, estos elementos generaron una influencia significativa en los planteamientos de Patrick Charaudeau (2009) para analizar la utilización de la palabra en el espacio público como parte de su análisis del discurso populista. De esta manera, toda palabra proferida en estos entornos, sean tradicionales o digitales, circula en tres instancias, cuyo sentido depende del juego e interacción establecido entre ellas: una instancia de producción, una instancia de recepción y una instancia de mediación.

Por instancia de producción se entenderá que, aunque se configura por medio de una persona en particular, representa un colectivo más o menos homogéneo (una institución, un partido, una asociación, entre otros). Su discurso estará legitimado por una especie de contrato social de comunicación, en el que cuenta con todas las herramientas necesarias para "elogiar un proyecto político (para hacer votar), en su derecho de justificar o defender una idea (para hacer adherir la opinión pública), en su 'derecho de informar' (para alimentar la opinión ciudadana), o bien en su derecho de elogiar un producto (para hacer comprar)" (Charadeau, 2009, p. 261).

De esta forma, la simplificación del mensaje y apelación a las emociones políticas, colocadas al mismo nivel que la evidencia y el rigor científico, sustentan una relación vinculante entre el lenguaje y la forma en la cual percibimos la realidad en tiempos de COVID-19. No cabe duda: las palabras tienen la capacidad de configurar nuestra manera de pensar (Castelo y Szulman, 2020). En consonancia, se debe trabajar en esa tesitura y saber usar las diferentes opciones y posibilidades que ofrecen las redes sociales por medio de la teoría del encuadre (o *framing*).

Dicha teoría responde al estudio de las estructuras narrativas que organizan el discurso en un contexto u

otro. Para Robert Entman (citado en Fuster, 2016, p. 22) se traduce como "un proceso en el que se seleccionan algunos aspectos de la realidad, a los que se les otorgará un mayor énfasis o importancia, de manera que se define el problema, se diagnostican sus causas, se sugieren juicios morales y se proponen soluciones y conductas apropiadas a seguir".

En el caso de la construcción discursiva en torno a la COVID-19, las instancias de producción estatal se perfilaron como invitaciones a leer determinados textos, de formas específicas, con la finalidad de tener ciertos resultados esperados, pues la esencia de los encuadres apuesta por promover determinadas formas de pensar sobre un tema o sujeto concreto a través de ciertos montajes narrativos, con los cuales se establecen resonancias que no se encuentran explícitas en el contenido de la información divulgada (Fuster, 2016).

Así, para John Parmelee y Shannon Bichard (2012) existen tres marcos genéricos que los políticos suelen utilizar en Twitter: el *media validation*, el source frame y el *personality frame*. En el primero, se usa el contenido de los medios (y portales de contenido) para reafirmar una tesis propia; en el segundo, se utilizan los tuits como fuente de información (y nada más); mientras el último apuesta por la intimidad o aspectos más personales (gustos, aficiones, entre otros) para realzar la humanidad del político en cuestión.

Esto encuentra sustento en las consideraciones de Santiago Castelo y Martín Szulman (2020, p. 29) al asegurar que, en situaciones de crisis, la apelación al miedo es un recurso sumamente efectivo para conseguir atención y un mayor grado de disciplina y obediencia social. En consonancia, ante la pandemia muchos gobiernos apostaron por marcos y metáforas que giraron alrededor de "una otredad, un enemigo peligroso, que solo venceremos si estamos unidos".

Para estos autores, la construcción del enemigo público giró alrededor de una retórica bélica.

La sustracción perceptible del riesgo por algo imperceptible se tradujo en la utilización de términos militares para transformar la pandemia de la COVID-19 en una guerra. Ante ella, todos estamos llamados a luchar, combatir y vencer. Esto encuentra eco en las palabras de Ángela Merkel: "Desde la Segunda Guerra Mundial, no ha habido un desafío para nuestro país que dependa tanto de nuestra acción conjunta y solidaria" (Elpais.com, 2020). O como sintetizaría el presidente de El Salvador, Nayib Bukele: "Ya inició la Tercera Guerra Mundial" (Bukele, 2020).

Sobre esa base, autores como Josep Ramoneda y Susan Sontag (citados en Castelo y Szulman, 2020, pp. 30-31) alertan sobre los errores y peligros de la narrativa belicista, pues abren el camino a un refuerzo de posiciones autoritarias, en las que se puede poner en riesgo las libertades y los derechos de los ciudadanos y, por consiguiente, un menosprecio al rigor científico y una degradación a los enfermos, pues esta coyuntura conlleva dar por sentado que cualquier persona está dispuesta a sacrificar su vida.

Eso sí, para que estos imaginarios calen, se precisa la instancia de recepción. Esta representa un público heterogéneo, que no necesariamente se encontrará cautivo ante lo que se está prorrumpiendo en los entornos tradicionales y digitales. Sin embargo, siempre se catalogará como un público objetivo de un discurso que lo obliga a tomar dos posturas contradictorias, pero no necesariamente complementarias: beneficiario de un bien futuro (político, social o económico) del cual es llamado a apropiarse o bien de un peligro del que está llamado a protegerse. Cualquiera sea el caso está llamado a ser, implícitamente (o no), agente de una búsqueda que le resulte beneficiosa en el corto, mediano y largo plazo.

Se tome una postura u otra, Jorge Galindo (2014) asegura que los marcos ayudan a un determinado público a perfilar la situación social en general. De esta forma, constituyen una bisagra capaz de articular la estructura con la acción y así minimizar la complejidad mediante la definición de una situación. Para Erving Goffman (citado en Fuster, 2016, p. 23), se vuelve necesaria la incorporación del nivel individual y social en las instancias de recepción, pues "un receptor puede realizar interpretaciones autónomas de un texto noticioso, pero para hacer estas interpretaciones, el receptor tiene unos esquemas mentales que son muy parecidos, sino iguales, al de la sociedad en su conjunto".

Sobre esa base, las apariciones públicas de ciertos mandatarios en tiempos de la COVID-19 resaltan situaciones en las cuales sobresale que no tienen poder para cambiar las cosas, pero sí para influir en las percepciones de sus naciones. Esto se puede observar en la infravaloración de la gravedad de la pandemia, al grado de catalogarla como una *gripencinha* (Bolsonaro) o un virus chino (Trump), así como la apelación a la religiosidad, el misticismo (López Obrador) y, por qué no, el mito del padre autoritario e impotente ante un pueblo desobediente (Bukele).

Para Del Rey Morató (2011, p. 114), estos *juegos del lenguaje* constituyen formas, maneras y lógicas que sirven para "hacer descripciones, prescripciones, narraciones, interrogaciones, para reproducir jerarquías, transmitir órdenes, pedir o recibir información, establecer categorías o conquistar el poder". Sin duda alguna, se busca provocar o aumentar a la adhesión de las personas a las tesis presentadas para generar asentimiento y simpatía, una instancia en la cual se proponen los temas, se construyen los relatos y se constituyen los encuadres que moldearán el pensar, hacer, decir y sentir dentro y fuera del entorno ecológico digital tuitero.

Finalmente, la instancia de mediación pone en contacto las dos instancias precedentes (producción y recepción). Sobre esa lógica, provee de todos los requerimientos escénicos necesarios y construye una instancia destinataria que no necesariamente coincidirá con sus procedentes. Al ser un canal de comunicación, debe legitimarse su papel como transmisión de información, por lo cual se generan ciertas exigencias de responsabilidad de lo que se está comunicando por medio de esta.

La instancia de mediación encuentra cabida en las tres C de las funciones del discurso político en Twitter, establecidas por Ana Mancera y Ana Pano (citados en Navarro, 2016, p. 8): comunicación, comunidad y cooperación: "La primera hace referencia a la puesta en común de conocimientos entre los usuarios, la segunda al encuentro e incorporación entre sus miembros y la tercera ocurre cuando se animan a hacer cosas juntos".

La aceleración de la transformación digital[11] en tiempos de COVID-19 ha resignificado las dinámicas de la vida cotidiana y ha revestido de cierta credibilidad a las redes sociales, especialmente Twitter. Y, si se aplicara un tamiz posmodernista a cada uno elementos divulgados en dicho espacio de interacción social, la credibilidad argumentativa apostaría a "si lo dice Twitter, debe ser verdad".

En ese sentido, los tuits de un político se convierten en un marco de referencia que contienen palabras clave, curaduría de fuentes informativas, imágenes cuidadosamente seleccionadas y otros recursos con los cuales se suelen reforzar opiniones y afirmaciones en torno a un determinado fenómeno. De esta forma, los *hashtags* se transforman en uno de los recursos más potentes para fabricar encuadres porque ahora ya no se piensa en discursos y mítines, sino en "titulares" claros, concisos y precisos.

Por esa razón, se utiliza como un megáfono universal que faculta a los políticos para lanzar mensajes de forma viral y descontrolada. Así, tal como referencia Antonio Gutiérrez-Rubí (citado en López, 2012), "la popularidad, el potencial y el magnetismo del *microblogging* ofrecen un caudal de oportunidades para la comunicación relacional. También para la política: la que relaciona personas con personas. Y, desde esta base, construye redes, alianzas, compromisos y acciones".

Sin embargo, no todo es miel sobre hojuelas en dicha red social. Si algo ha demostrado la pandemia es que, en palabras de Jamie Bianco (citado en Navarro, 2016, p. 9), "Twitter no es un medio adecuado para informar durante largos períodos de tiempo y sobre cuestiones que requieran cierta reflexión". Aunado a eso, robustece situaciones propias de la desigualdad y la brecha digital porque, aunque se tengan claras intenciones de diseminar el mensaje a la mayor cantidad de usuarios posibles, no todas las personas que se ven afectadas por el mismo tendrán

[11] Para PWC (2019, p. 2), conlleva "el proceso de evolución que han abordado las organizaciones a partir de la cuarta revolución industrial (4RI), integrando cada vez más las nuevas tecnologías en los procesos productivos".

conocimiento de primera mano de las disposiciones estatales que se diseminen por dicha red social. Un trino que, muchas veces, no encuentra eco en la inmensidad de una amplia y marcada brecha digital, pues, según la Dirección General de Estadística y Censos de El Salvador (Digestyc, citada en Palacios, 2020), "solo uno de cada diez hogares tiene una computadora".

III. Metodología de la investigación

El diseño de investigación del presente documento es de tipo no experimental transversal. Para Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista (2014, p. 154), comprende la recolección de datos en un momento único con la finalidad de "describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado". Este tipo de diseño se seleccionó con el propósito de analizar, mediante un período de tres meses (marzo, abril y mayo de 2020), algunos elementos puntuales del discurso digital del presidente Nayib Bukele acerca de la COVID-19 en la red social Twitter.

De esta forma, se establecieron una serie de categorías de análisis que permitieran identificar la narrativa presidencial elaborada en Twitter alrededor de la COVID-19 durante el período de estudio seleccionado, determinar el lenguaje y tono de las publicaciones más representativas elaboradas por el mandatario para así comprender los impactos de dichos mensajes dentro y fuera de esta red social en variables de interés (interacciones, situaciones coyunturales puntuales, efectos colaterales en la dinámica de la agenda país, entre otras).

Sobre esa base, el muestreo fue de carácter no probabilístico intencional, el cual, según Tamara Otzen y Carlos Manterola (2017, p. 230), "permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra sólo [sic] a estos casos. Se utiliza en escenarios en las que la población es muy variable". Así, para efectos de análisis, el período de recolección de tuits se estableció desde el 1 de marzo hasta el 31 de mayo de 2020. Comprendieron 5721 tuits, los cuales incluyen los principales mensajes del presidente Nayib Bukele, así como las interacciones más significativas que tuvo durante el período de análisis. Los principales criterios de selección para determinarlos fueron: 1) divulgación de información coyuntural de la COVID-19, 2) construcción de posturas sobre disposiciones oficiales (o no) en torno a dicho contexto y 3) elaboración de encuadres discursivos en torno a actores estratégicos o adyacentes en el marco del manejo comunicacional de la pandemia.

De esta forma, la metodología tuvo un carácter mixto, apostando por la revisión bibliográfica de diversas teorías y fuentes de información que abordaron la comunicación política en situaciones de crisis, las variables internas y externas que facilitan la consolidación de un manejo discursivo digital presidencial, así como el diseño, producción e implementación de instancias en la construcción de agenda país dentro y fuera de redes sociales.

Complementario a eso, a nivel cuantitativo los tuits se recolectaron por medio de una Interfaz de Programación de Aplicaciones (API, por sus siglas en inglés), descrita por ABC.es (2015) como "un conjunto de comandos, funciones y protocolos informáticos que permiten a los desarrolladores crear programas específicos para ciertos sistemas operativos". Así, se podían usar las funciones, propias de la red social Twitter, para extraer los tuits del período seleccionado y vaciarlos en formatos que permitieran analizarlos en hojas de cálculo de Excel. De esta forma, se elaboraron bases de datos que posibilitaran delimitar como principales categorías de análisis: interacciones con usuarios, agentes que difunden la mayor cantidad de contenidos, *hashtags*, palabras y seguidores de las cuentas, así como cuáles fueron las tendencias más representativas, generadas por el discurso presidencial digital en la red social Twitter, para demostrar la efectividad (o no) que las estrategias gubernamentales tienen dentro de la propagación de la COVID-19 en El Salvador.

Para disminuir la posibilidad de malentendidos, de tal forma que se esclarecieran significados y verificación de la repetición de una observación durante la recolección y análisis de datos, se apostó por la triangulación como la técnica central de este proceso de investigación. En palabras de Rodríguez, Pozo y Gutiérrez (citados en Aguilar y Barroso, 2015, p. 74), comprende una "técnica de confrontación y herramienta de comparación de

diferentes tipos de análisis de datos (triangulación analítica) con un mismo objetivo [que] puede contribuir a validar un estudio […] y potenciar las conclusiones que de él se derivan".

La triangulación de datos puede ser espacial, temporal y personal (Arias, 2000; Aguilar y Barroso, 2015). Así, la triangulación temporal permitió comprobar la constancia de los resultados en el período de tiempo seleccionado (desde las primeras disposiciones presidenciales hasta los puntos más álgidos en el manejo discursivo presidencial digital de la misma); mientras la triangulación espacial facilitó dilucidar las figuras, lógicas y dinámicas en las cuales la red social Twitter contribuyó a la configuración de una agenda país, dentro y fuera del entorno ecológico digital que la comprende, para así comprobar las coincidencias en torno al desenvolvimiento de ciertos fenómenos en el marco de la COVID-19 en El Salvador.

Con respecto a la triangulación personal, María Arias (2000) estima que esta se cataloga de tres formas: análisis agregado, análisis interactivo y análisis colectivo. Sobre esa base, el análisis agregado hace referencia a los individuos seleccionados para el estudio sin establecer relaciones sociales entre lo observado. Por esa razón, se estimó pertinente realizar una breve introducción, en el análisis de resultados, sobre el presidente Nayib Bukele, previo al manejo discursivo presidencial digital en el marco de la pandemia, así como sus implicaciones durante y posterior a la misma.

Por otro lado, el análisis interactivo facilita la comprensión de una unidad entre personas interactuando en el campo natural de estudio. De esta forma, si consideramos a Twitter como el marco de referencia que dictamina cómo deben hablar, pensar, actuar y comportarse las personas dentro y fuera de la misma, se estableció esencial determinar cuál ha sido la narrativa elaborada en Twitter acerca del manejo de la COVID-19 para conocer el engagement que esto produce en los usuarios de dicha red social.

Finalmente, para Arias (2000) el análisis colectivo permite contemplar la forma en que "las personas y sus interacciones son tratadas sólo [sic] de acuerdo con la manera como ellas reflejan presiones y demandas de la colectividad total". De esta forma, se le concede una prioridad a lo social (Mead, citado en Ritzer, 2000) por encima de lo individual, pues, si ya previamente se establecieron cuáles serían las instancias de producción (el presidente Bukele) y mediación (Twitter), acá se vuelve sumamente importante determinar cómo estas inciden en una instancia de recepción (la población salvadoreña), de tal forma que se puedan analizar sus interacciones acerca de las medidas tomadas en torno a la pandemia en El Salvador.

IV. Análisis de resultados

4.1 Introducción: Nayib Bukele, un análisis en torno a su figura en redes sociales

La construcción de un enemigo ha sido una constante en la carrera política del presidente Bukele. Su figura, elaborada sobre la base de una pugna por debilitar a los partidos políticos tradicionales y de manifestar no ser como los "mismos de siempre", se consolidó tras la victoria que obtuvo el 3 de febrero de 2019, en la que rompió con la cadena de sucesiones en el Ejecutivo que tanto Arena y el FMLN habían creado tras la firma de los Acuerdos de Paz.

La disrupción de su figura al escenario político y su ascenso meteórico a la presidencia ha supuesto toda una serie de prácticas y acciones que figuran en un ataque constante y directo contra todas aquellas voces disidentes que no están de acuerdo con su modo de gobernar. Discursos incendiarios se han volcado a las redes sociales para deslegitimar a sus adversarios, práctica que se ha venido consolidando con mecanismos que logran resonar y amplificar los mensajes a través de una estructura comunicacional que cala dentro del imaginario colectivo y que fácilmente se utiliza para replicar ideas que evocan la corrupción instalada al interior de los políticos tradicionales.

La resonancia de su mensaje no se centra exclusivamente en las redes sociales, sino que incluso tiene la posibilidad de trascender a otros espacios que, tras ser adoptados por otros medios de comunicación, logran posicionar la figura del presidente, su discurso y decisiones. Además, las personas alrededor del

presidente, o su entorno ecológico inmediato, son centros de ataques que divulgan y generan contenidos alusivos a los políticos de Arena y el FMLN, opacando de esta forma cualquier intento de ambos partidos para obtener una fuerza relativamente importante de cara a las elecciones de 2021.

La falta de credibilidad de Arena y el FMLN, junto a las imágenes de expresidentes vinculados a robos, malversación de fondos o asilados en otros países, supone un mensaje poderoso que les resta fuerza a estos partidos y expone una lucha permanente para doblegarlos y obtener una mayoría al interior de la Asamblea Legislativa, de tal suerte que esto permita tomar decisiones expeditas que nieguen someterse a tantos procedimientos de control y que también se puedan llevar a cabo reformas constitucionales, tal como algunos ministros o el mismo presidente han expresado en algunos espacios, sin entrar en detalle sobre qué cambios quieren impulsar.

Ciertamente, este choque constante entre los distintos poderes del Estado se acrecentó en tiempos de pandemia, incluyendo la descalificación constante del presidente a los magistrados de la Corte Suprema de Justicia (CSJ) y las resoluciones que, según expresaba, minaban e invadían funciones constitucionales que tiene la presidencia. En respuesta a estos mecanismos de control, se orquestó en las redes sociales una campaña para negar a estas instituciones y manifestar que ambas estaban confabulando en su contra con el objetivo de culpar a la presidencia ante el desbordamiento del sistema de salud y la muerte de cientos salvadoreños, a tal punto que incluso los denominó como "asesinos".

Así, la comunicación, centrada especialmente en la imagen del presidente Bukele, evoca la de un líder fuerte que encumbra el enojo y la molestia de un grupo amplio de la población que ve en la clase política tradicional y las instituciones un impedimento para la transformación y la consecución de cambios estructurales que den paso a un nuevo modo de ejercer la gobernabilidad, según tratan de posicionar desde casa presidencial en la mente de la población salvadoreña a través de comunicación y símbolos bien elaborados.

De fondo, la idea que transmite Nayib Bukele es la de devolver al pueblo el poder que le ha sido negado constantemente por los partidos Arena y el FMLN (Charaudeau, 2009). E incluso lo repite en algunos discursos en los cuales trata de cimentarse, basándose en los principios de la dominación carismática de Max Weber (1944), como un personaje redentor que ha venido a salvar al pueblo de los enemigos que pretenden mantenerlos en el oscurantismo; Dios es su guía y redentor, con quien tiene un contacto directo para orar y expresarle sus molestias contra "los mismos de siempre".

La reminiscencia a figuras cuestionadas de ambos partidos refuerza este desgate al que han sido sometidos tanto Arena como el FMLN. La apariencia y lo visual, como fuerzas vinculantes a todo el andamiaje digital que se ha posicionado desde el Gobierno, pretenden manifestar un sentido de cercanía y de trabajo ante la población, intentándose demarcarse de lo viejo y lo corrupto (Del Rey Morató, 2007; Charaudeau, 2009). Y por supuesto que Twitter se ha transformado en este campo de difusión y batalla por excelencia, donde los ministros, cual asiduos súbditos de las decisiones que emanan del presidente, las respetan y cumplen al pie de la letra. Orden dada, orden cumplida, según lo estipulan las directrices que se generan desde estas decisiones, que aparentemente se deben ejecutar con prontitud.

En efecto, los procesos políticos requieren de la comunicación para legitimar y darle consistencia a ciertas acciones, en las cuales se ven involucrados diversos actores que necesitan tener información para la toma de decisiones. Canel (2006, p. 18) establece que "la comunicación es esencial para que las medidas que han sido adoptadas sean vinculantes, es decir, tenga fuerza sobre aquellos a quienes van dirigidas".

De hecho, Canel (2006) incluso señala dos niveles que habilitan este tipo de acciones; es decir, las autoridades necesitan de la comunicación como un elemento para presentarse y mostrarse ante la población, como una clase de legitimación. Y, en un segundo momento, dentro del ejercicio del poder las autoridades, por medio de la comunicación, deben dar a conocer sus decisiones a la población de manera

práctica y fácilmente comprensible para que las acaten y cumplan.

En ese sentido, Twitter se ha convertido en una plataforma ideal que permite simplificar la comunicación y, por supuesto, la transforma a tal nivel que, en muchas ocasiones, niega cualquier cuestionamiento o posibilidad de restarle credibilidad con base en la evidencia; principalmente si los mensajes provienen del presidente de la república, una figura que cuenta con un amplio respaldo popular (IUDOP, 2020). La construcción de significados en esta red social encuentra eco especial a través de las tendencias, que operan como una expresión que refuerza al presidente y su entorno.

De acuerdo a Eva Campos-Domínguez (2017), la difusión de contenido a través de esta plataforma, lejos de coadyuvar a incentivar un verdadero debate que permita el intercambio de ideas entre las personas, sucede que, en el caso de los populistas, lo suelen manejar como un espacio para difundir ataques en contra de las personas a las que se les considera opositores al Gobierno, desde medios de comunicación, la academia, tanques de pensamiento, entre otros.

Una de las principales dificultades que surgen del uso de esta plataforma radica en la capacidad que los políticos y las personas afines tienen para deformar esta herramienta y utilizarla para alterar la percepción de la opinión pública y, en cambio, formar una imagen positiva de ciertos líderes que se han consolidado dentro del entorno político o que están en este proceso.

El uso de tendencias, *hashtags*, tuis y retuits, en apariencia expresiones espontáneas surgidas ante un acontecimiento social relevante, rápidamente se han transformado en una lucha de significados entre fuerzas opuestas para incidir en la forma en que la población percibe ciertos procesos políticos, sobre todo en un momento en que el mundo atraviesa una crisis sanitaria sin precedentes. Mientras en algunos momentos se tiende a resaltar la figura del presidente o de los ministros que trabajan "incansablemente" 24 horas y 7 días de la semana, surge como contrapartida aquella manifestación ciudadana que proyecta los señalamientos de corrupción a los que varios ministros y ministras han sido sometidos en los medios de comunicación, algunos de los cuales se han negado a rendir todas las cuentas requeridas ante la Corte de Cuentas de la República (CCR) o la Asamblea Legislativa, particularmente cuando se hace la solicitud de cierta información.

Esta resistencia ciudadana no solo responde a las dinámicas de la contraloría social y monitorización del poder que les brinda la red social Twitter, también apela a la utilización de un discurso oculto, una conducta 'fuera de escena', que trasciende de la mirada de quienes detentan el poder, pues para James Scott (2000, p. 28) está constituido "por las manifestaciones lingüísticas, gestuales y prácticas que confirman, contradicen y tergiversan lo que aparece en el discurso público". De esta forma, se cumplen las premisas de Michel Foucault (citado en Giraldo, 2006), en las que se pueden contemplar que los puntos de resistencia están presentes en todas partes dentro de la red de poder; es decir, donde hay poder hay resistencia. Frente al discurso público, socializado, surge uno oculto, que crea su propia subcultura, en clara oposición a la versión oficial de los hechos, donde confluye un entramado de poder e intereses claramente marcados.

De esta forma, el auge, consolidación y presentación de una resistencia disfrazada/discreta puede, según Scott (citado en Ávalos, 2015, p. 34), "llevar implícitos discursos de cólera, agresión, cuentos de venganza, chismes, rumores que suelen desarrollar subculturas y grupos cohesionados". Y, sobre esa base, Hussein Kesvani (citado en García, 2018, pp. 212-213) cuestiona el hecho de que gobiernos, estrategas, expertos y consultores han sido incapaces de contrarrestar el posicionamiento de temáticas de agenda, propias de dicha resistencia, pues fragmentan la conversación al colocar en el marco de referencia favorito de quienes construyen agenda país desde Twitter (los *trending topics*) aquello que desean que consumamos, de tal forma que "podrían estar dañando activamente la conversación política, en lugar de ser un complemento […] para una discusión convencionalmente formal".

Así, la comunicación, dentro de este proceso de medición de fuerzas entre diferentes agentes políticos, se ha configurado como un espacio virtual que promueve aún más la polarización de la sociedad salvadoreña. Se bifurcan y consolidan los bandos de ambas partes políticas, los "buenos" contra los "malos", la "vieja política" contra la "nueva política", los "mismos de siempre" contra "la renovación", etc. De esta manera, "Twitter se confirma como una herramienta de polarización que refuerza las divisiones políticas existentes en la sociedad y reduce la probabilidad de encuentros casuales con opiniones diferentes" (Hahn, Ryu y Park, citados en Campos-Domínguez, 2017, p. 787).

De hecho, los grupos en redes tienden a radicalizarse y configurar un espacio en común que les permite compartir contenido, generar uno nuevo o simplemente replicar toda aquella información con la que sienten especial afiliación. En otras palabras, el universo de las redes sociales fomenta la posibilidad de que usuarios con ideas y creencias homogéneas puedan coexistir en un mismo entorno, siendo este un fenómeno que dificulta la posibilidad de abrirse a discutir y poner en tela de juicio algunas de las creencias con personas que tienen visiones opuestas, al menos de una forma racional.

Tal como sucede en la realidad social, los roles se extrapolan al ámbito virtual, donde se busca el consenso y aprobación de los grupos con los que se piensa y siente igual, y las redes sociales explotan este elemento. A este fenómeno sociológico se le ha denominado como homofilia política. "La homofilia es la base del efecto de la cámara ideológica, es decir, la tendencia de las personas a comunicarse con quienes comparten sus puntos de vista políticos, creando así grupos homogéneos" (McPherson *et al.*, citado en Del Valle y Bravo, 2010, p. 1716).

Los estudios variados respecto a la homofilia política señalan que, si bien se tienden a conformar redes de homogeneidad en las plataformas virtuales al mismo tiempo, a partir de la amplia difusión de contenido que existe, los usuarios también se pueden ver expuestos a contenidos que no son compatibles con sus creencias o ideas (Colleoni *et al.*, citado en Del Valle y Bravo, 2010). Sin embargo, persisten aquellos elementos de información con los que se tiende a tener mayor afinidad ideológica.

Esta construcción de redes de oposición o bloques ideológicos es aprovechada por el aparato comunicacional del gobierno para profundizar mucho más la construcción del enemigo o del otro. Sirve como una forma de consolidar redes de apoyo que tienden a mostrar fuerza en Twitter para impulsar mensajes o tendencias acordes a las estrategias comunicacionales que se diseñan.

Portales de contenido, tuiteros con un amplio respaldo de seguidores o figuras políticas exaltan la figura del presidente Bukele y avalan las decisiones que toma como una muestra de aceptación popular, a pesar de que, en muchas ocasiones, sucede que se genera una distorsión y fabricación de contenido que aparentemente demuestra consenso y afinidad. Surge entonces esta especie de lucha política por obtener el dominio de este espacio virtual.

4.2 Análisis de la información

Para efectos del análisis, el periodo de la recolección de tuits se estableció desde el 1 de marzo hasta el 31 de mayo de 2020, tiempo en el cual iniciaron toda una serie de estrategias de comunicación desde el Gobierno con el propósito de impulsar las acciones que estaban implementando para tratar de controlar la pandemia. El análisis se concentró en la extracción de los tuits de la cuenta del presidente de la república por medio de una API[12]; la cifra de recolección fue de 5721 durante este período.

Además, si bien el foco de interés se centró en la cuenta del presidente Bukele, al mismo tiempo se analizaron otras de su entorno político (como la Fuerza

[12] La API (interfaces de programación de aplicaciones) es una herramienta que permite a diferentes programas informáticos establecer una comunicación entre ellos con la finalidad de solicitar y enviar información. La red social Twitter puede brindar una API a desarrolladores, empresas o usuarios, de tal forma que se puedan obtener datos del contenido que se difunde y registrarlos a través de diferentes bases.

Armada de El Salvador, el Ministerio de Salud, la Policía Nacional Civil, Francisco Alabí, Ministerio de Obras Públicas, CIFCO, entre otras más) que terminaron por potenciar o amplificar el mensaje que el mandatario destinó a la población. Para ello, se llevó a cabo todo un proceso que permitió indagar, en primera instancia, la producción de tuits y retuits del mandatario alusivos a las fechas en que fueron publicados desde su cuenta oficial en Twitter, sobre todo para comprender de quiénes hacía mayor mención en momentos importantes de la coyuntura política.

En segunda instancia, se trató de localizar fechas específicas que, por su alto impacto, resultaron muy significativas por la relevancia que jugaron a nivel comunicacional, en el marco de la COVID-19, al crear un ambiente que conjugó y profundizó la construcción del enemigo ante los embates permanentes contra los demás órganos del Estado, la descalificación a los opositores, medios de comunicación, academia, entre otros. Además, se realizó un análisis de las palabras con más frecuencia, los *hashtags* y la construcción de un grafo de relaciones entre los distintos usuarios que mencionan al presidente Bukele.

Del registro recuperado de 5721 tuits (incluye retuits del mandatario) del 1 de marzo hasta el 31 de mayo de 2020, en promedio diario se registraron 62. La base brindó un valor de un total de 4571 usuarios (no se hace distinción si son páginas o usuarios verificados, y algunas cuentas fueron replicadas en varias ocasiones) a los que el presidente Bukele optó por retuitear durante este periodo de tiempo, mientras que los datos también establecen que el número total de tuits originales del mandatario fue de 1150.

4.3 Análisis temporal

Figura 1: Histograma, por fechas de publicaciones, de tuits y retuits publicados en la cuenta del presidente Nayib Bukele

Fuente: elaboración propia con base en los datos de Twitter del presidente de la república.

El análisis temporal nos permite identificar aquellas fechas en que hubo mayor cantidad de tuits y retuits que el mandatario publicó en su plataforma virtual, según las circunstancias y la coyuntura política que el país estaba experimentando. Así, de los 5721 tuits y retuits que se lograron recuperar de marzo a mayo de 2020, se destaca que el mes de valor máximo fue en mayo, con 2074. El valor mínimo se reportó en marzo, al obtener la cifra de 1801. En términos porcentuales, el 36% del contenido se distribuyó en mayo, el 32% en abril y el 31% en marzo.

Al mismo tiempo, se indagó en los días en que existe una mayor frecuencia en la cantidad de información que divulgó el mandatario en Twitter. El día domingo, por mucho, es en el que aparece una frecuencia mayor de contenido, con 941. Y el día en que se genera menor contenido e interacción en la red social del presidente se establece que es el jueves, pues obtuvo la cantidad de 669. La siguiente tabla de distribución muestra los días ordenados de mayor a menor, junto a sus porcentajes. La sistematización por días comprende los tres meses.

Tabla 1: Contenido publicado en la cuenta de Twitter del presidente Nayib Bukele, por día, frecuencia y porcentaje de divulgación

Día	Frecuencia	%
Domingo	941	16%
Martes	926	16%
Viernes	861	15%
Sábado	828	14%
Miércoles	781	14%
Lunes	715	12%
Jueves	669	12%
Total	5721	100%

Fuente: elaboración propia con base en Twitter.

4.4 Retuits más populares del mandatario Bukele de marzo a mayo de 2020

Se organizó un ejercicio a fin de identificar aquellos tuits que generaron un impacto mayor en la población salvadoreña dado el alto riesgo al que se estaba enfrentando el país en ese momento a partir de la expansión del virus COVID-19. La categoría de análisis para este caso fue la construcción de un top 5 de los mayores retuits del mandatario, según el mensaje y la fuerza que tuvieron, así como también el contenido del mismo.

Tabla 2: Cantidad de retuits y favoritos de la cuenta de Twitter del presidente Nayib Bukele, por día, fecha y hora

Status_id[13]	Creado	Nombre	Retuits total	Favs total
1240499575196090368	2020/03/18 22:45:20	Nayib Bukele	19,600	109,200
1245421850911477767	2020/04/01 12:44:42	Nayib Bukele	17,500	50,600
1245267021551538176	2020/04/01 02:29:28	Nayib Bukele	15,300	42,000
1249122980266938368	2020/04/11 17:51:40	Nayib Bukele	13,268	47,900
1238500594891075592	2020/03/13 10:22:06	Nayib Bukele	13,600	45,200

Fuente: elaboración propia con base en Twitter.

Los siguientes tuits del presidente Bukele se han colocado a partir de aquellos que obtuvieron un mayor número de favs y retuits en el período de estudio, especialmente en una etapa en que la pandemia comenzaba a surgir dentro del discurso presidencial como una amenaza potencial y de riesgos devastadores para la población salvadoreña.

Figura 2: Tuits con más favs y retuits del presidente de la república durante el período estudiado

[13] El status ID de Twitter se caracteriza por ser el código identificador bajo el cual una cuenta determinada, en este caso la del presidente Bukele, realizó una publicación en su línea de tiempo de esta red social. El status ID permite buscar la publicación precisamente en la barra de navegador al introducir los códigos.

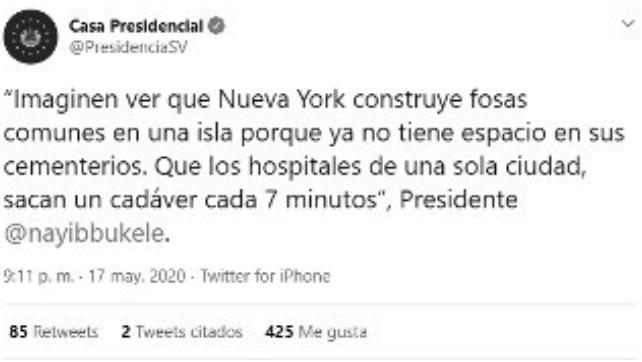
Fuente: tuits del presidente de la república con base en los datos obtenidos de Twitter.

La tendencia del discurso, en una primera impresión, es aquella en la que el presidente Bukele transmite confianza y seguridad ante la población salvadoreña por los riesgos que atañe el virus de la COVID-19, dando a comprender que la unidad es un factor clave para superar la enfermedad. Esta confianza que transmitió inicialmente pronto se fue disipando tras los anuncios que iban destinados a infundir miedo, sobre todo al hacer alusión al contexto internacional y, más particularmente, a la situación que experimentó Ecuador. Entre marzo y abril, Ecuador fue uno de los países que sufrió uno de los "peores brotes de Coronavirus [sic] en el mundo"[14], al punto que los cadáveres se apilaban en morgues y había cuerpos en las calles.

Por otro lado, el 13 de marzo de 2020 el presidente Bukele ordena que se adopten medidas muy duras para tratar de frenar la rápida expansión que el virus COVID-19 había demostrado a escala mundial, elaborando toda una serie de acciones orientadas al cierre de fronteras, la declaración de la alerta roja dentro de todo el territorio nacional y la prohibición de aglomeraciones de personas.

[14] Cabrera, J. y Kurmanaev, A. (2020, abril 23). El número de muertos en Ecuador durante el brote está entre los peores del mundo. New York Times. Recuperado de https://www.nytimes.com/es/2020/04/23/espanol/america-latina/virus-ecuador-muertes.html.

Figura 3: Tuit de Casa Presidencial de El Salvador alusivo a la gravedad de la COVID-19 en Nueva York



Fuente: Twitter.com (2020).

En esta etapa, las declaraciones del mandatario en Twitter comenzaron a diseñar un ambiente en que, en lugar del elemento científico como parte central de la estrategia de comunicación y la educación como factor de prevención, el corolario de su mensaje era más bien mostrar videos y mensajes de cómo otros países estaban siendo doblegados por la enfermedad. Prueba de eso es que, en uno de los tuis que publicó y en el que tuvo más retuits de parte de diferentes cuentas, invitaba a las personas a hacer una búsqueda de videos en esta red social de la situación de Ecuador. Incluso, en algunas cadenas nacionales, reforzaba esta idea al presentar imágenes y videos de hospitales y morgues colapsadas.

En este sentido, se apeló más al dominio de los ciudadanos a partir de la construcción del virus como elemento letal que desestructuró las certezas de la vida social, propio de consideraciones de la sociedad del riesgo (Beck, 1998), donde los riesgos se sustraen de la percepción y más bien residen en campos propios de la medicina, la farmacéutica y las ciencias físico-químicas. Sobre esa base, el riesgo era un elemento latente y el miedo se utilizó como herramienta de control, así como también la imposición de medidas que limitaban derechos constitucionales como la libertad de circulación dentro del territorio y la libertad personal[15].

A este respecto, la comunicación de riesgo es un ámbito que permite explorar la manera en que, conforme se presentan crisis en una sociedad, se construyen o potencian estrategias orientadas a informar a la sociedad en medio de este tipo de situaciones. De acuerdo a Jordi Farré (2005), han surgido diferentes enfoques o perspectivas que tratan de explorar la comunicación de riesgo: por un lado, se sitúa aquella que busca consolidar una definición objetiva del riesgo; es decir, pretende cuantificarlo a través de diferentes herramientas. Por otro lado, surge la perspectiva constructivista, la cual tiende a analizar la mediación de la cultura y la estructura social en la forma en que los ciudadanos construyen su percepción en torno al riesgo.

Por lo tanto, la comunicación en Twitter de este periodo analizado del presidente Bukele, si bien se produce en un entorno virtual y tiene la facilidad de ser difundida con prontitud, se observó que también generó incertidumbre y falta de un conocimiento adecuado de la enfermedad, pues se apelaba mucho

[15] Redacción. (2020, abril 16). Bukele se niega a cumplir un fallo del Constitucional que limita el poder del Gobierno de El Salvador ante la pandemia. Europa Press. Recuperado de: https://www.europapress.es/internacional/noticia-bukele-niega-cumplir-fallo-constitucional-limita-poder-gobierno-salvador-pandemia-20200416133747.html.

más al lado emotivo para justificar y legalizar acciones que terminaron por violentar los derechos de muchos salvadoreños, así como también evitar rendir cuentas de los gastos y generar tensión entre los distintos órganos del Estado[16].

Una de estas acciones se constató a través de un tuit que emitió el mandatario el 28 de mayo de 2020, en el que se comprobó, además del conflicto abierto con la Asamblea Legislativa, una marcada simplificación de los efectos de la pandemia al manifestar que los legisladores querían abrir de golpe la economía salvadoreña y ver morir al pueblo salvadoreño a través de un decreto. Es decir, una vez más, se pone de relieve la contradicción que el presidente quería marcar entre la economía y la salud.

El uso excesivo de la fuerza por parte de los agentes de seguridad pública también fue otro elemento constante en la estrategia de contención de la COVID-19[17]. En algunos casos presentados dentro y fuera del entorno ecológico de Twitter, se observaba algunos elementos del papel de las autoridades en el ejercicio de la violencia catalizadora, propuesta por Lewis Coser (1967), donde se valen de formas de control social, propias de mecanismos "extralegales", para hacer valer su función lejos de la mirada de la "gente decente". De ahí la importancia de tomar

Figura 4: Tuit del Presidente Nayib Bukele alusivo al conflicto entre el Gobierno y la Asamblea para abrir la economía

Fuente: Twitter.com (2020).

[16] Amnistía Internacional El Salvador (2020, abril 30). Organizaciones Internacionales exhortan al presidente Bukele a respetar los derechos humanos en el contexto del COVID-19. Recuperado de https://www.amnesty.org/es/latest/news/2020/04/el-salvador-presidente-bukele-derechos-humanos-covid19/.

[17] Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA, por sus siglas en inglés). (2020, abril 30). En El Salvador, COVID-19 no es excusa para los ataques de Bukele contra el Estado de derechos. Recuperado de https://www.wola.org/es/2020/04/en-el-salvador-covid-19-no-es-excusa-para-los-ataques-de-bukele-contra-el-estado-de-derecho/.

en cuenta la comunicación de crisis en este tipo de experiencias, analizando a los actores que están en juego y los efectos que producirá en ellos.

Un ejemplo que denota el rol predominante que tuvieron las fuerzas de seguridad pública en la contención del virus fue cuando el presidente Bukele, en una cadena nacional del 6 de abril, indicó que era necesario endurecer las medidas contra todas las personas que violaran la cuarentena domiciliaria, incluso avalando el uso de la fuerza como práctica aceptable para corregir a los que quebrantaron la medida, el decomiso de sus vehículos y enviarlos a centros de contención. En la cadena dijo: "He dado la instrucción al ministro de Defensa y al ministro de Seguridad de ser más duros con la gente en la calle, la gente que está violando la cuarentena. No me va a importar ver en las redes sociales 'ay, me decomisaron el carro, ay me doblaron la muñeca'; eso es mucho menos a que se muera su familia o la familia de otros". Esta medida fue replicada en Twitter por las cuentas vinculadas a Casa Presidencial.

Figura 5: Tuit de la Secretaría de Prensa de la Presidencia alusivo a endurecer las medidas de cuarentena domiciliaria luego de la cadena del presidente Bukele

Fuente: Twitter.com (2020).

4.5 *Hashtags* más utilizados por el mandatario Bukele y su entorno político entre marzo a mayo de 2020

Se efectuó un análisis a fin de identificar cuáles fueron los principales *hashtags* utilizados por el presidente Bukele y su entorno político para figurar ciertas

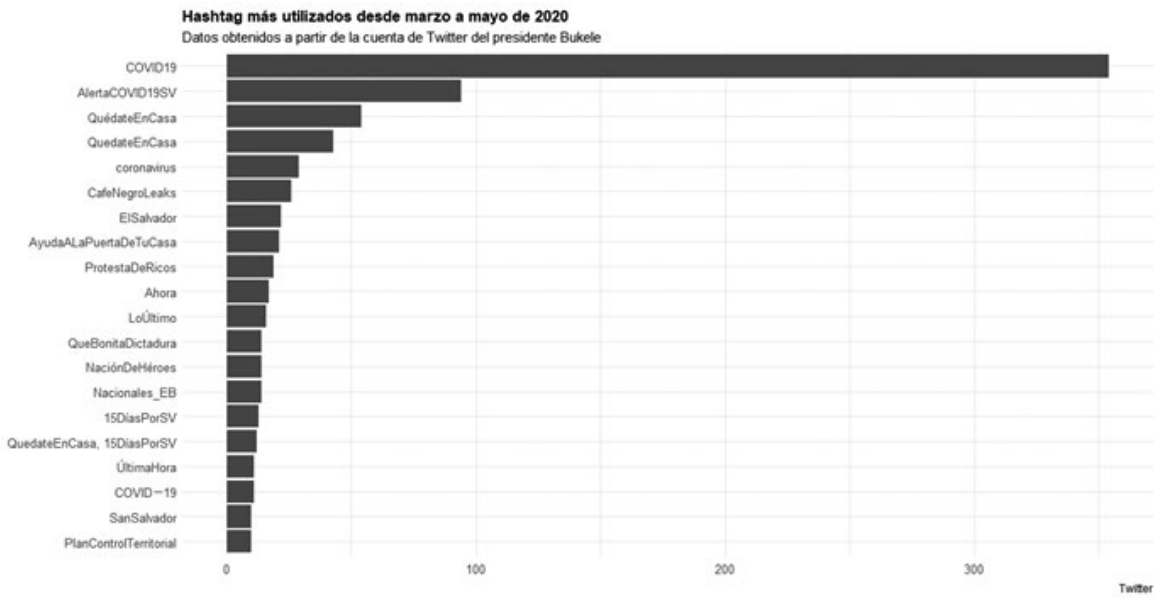
tendencias en Twitter e influir en la percepción de la opinión pública. Destaca, en primer lugar, #COVID19 como uno de los *hashtags* que comenzaron a adquirir notoriedad desde el mes de marzo, cuando comenzaron a registrarse los primeros casos de este nuevo virus en el territorio nacional. Antes del virus, en marzo, el tema prioritario de interés era el Plan Control Territorial, por lo que toda la estrategia comunicacional iba dirigida a ese fin.

#PlanControlTerritorial (PCT) anunciaba las medidas implementadas por el Gobierno para la reducción de los homicidios en distintas zonas del país. Para este caso, el enemigo público número uno eran las pandillas, y la atención mediática se había configurado de tal forma que se quería manifestar la falta de aprobación de fondos para el financiamiento de la fase III del PCT por parte de los diputados. Este período tuvo una fuerte crispación política y acusó a los diputados de personas vinculadas al crimen organizado.

Por otro lado, también se posicionó el tema de los militares como figura central de la estrategia del presidente Bukele para exaltar la imagen de ellos y comenzar a impulsar la idea de que existe una nueva Fuerza Armada (FAES), cercana al pueblo. Prueba de eso fue la utilización de imágenes alusivas a miembros de la FAES cargando paquetes agrícolas o ayudando a las comunidades.

La FAES ha sido parte fundamental de la estrategia comunicacional del presidente Bukele y se ha canalizado la atención en resaltar pequeñas acciones

Figura 6: Hashtags más utilizados desde marzo de 2020 hasta mayo de 2020, en la cuenta del presidente Nayib Bukele



Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de Twitter.

Figura 7: Tuit de Casa Presidencial de El Salvador alusivo al papel de la Fuerza Armada, en el marco de la COVID-19

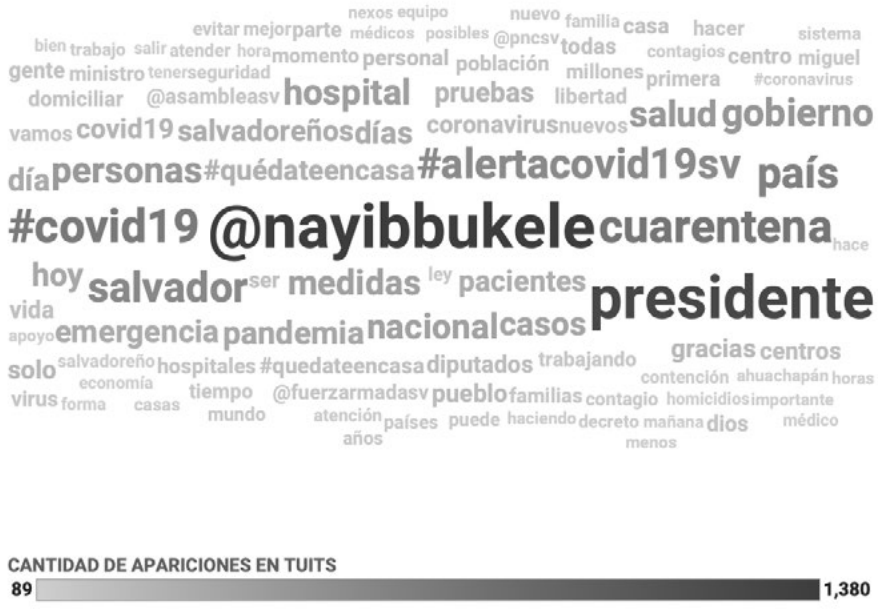
Fuente: Twitter.com (2020).

de la vida cotidiana que demuestran que los miembros de estas instituciones son héroes, sobre todo a partir de la puesta en escena del ministro de Defensa, René Francis Merino Monroy.

Por otro lado, también figuró el *hashtag* #QuédateEnCasa con el objetivo de incidir en que las personas no violentaran la cuarentena domiciliar durante los meses en que los casos de COVID-19 comenzaron a incrementarse. La apuesta del Gobierno estaba concentrada en lograr que parte de la sociedad salvadoreña se mantuviera en su hogar, incluyendo la entrega de un bono de 300 dólares que estaba destinado a ayudar a que la población salvadoreña pudiera subsistir sin salir a trabajar y que parcialmente cumplió con su objetivo; sin embargo, también tuvo problemas logísticos que desencadenaron aglomeraciones de personas a finales de marzo en los alrededores de instalaciones del Centro Nacional de Atención y Administración de Subsidios (CENADE).

Al desarrollar una categorización por palabras más utilizadas por el presidente Bukele y su entorno político, se priorizaron las que contaban con una mayor

Figura 8: Palabras más utilizadas por el mandatario Bukele y el entorno político en su cuenta entre marzo a mayo de 2020, en la red social Twitter



Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de Twitter.

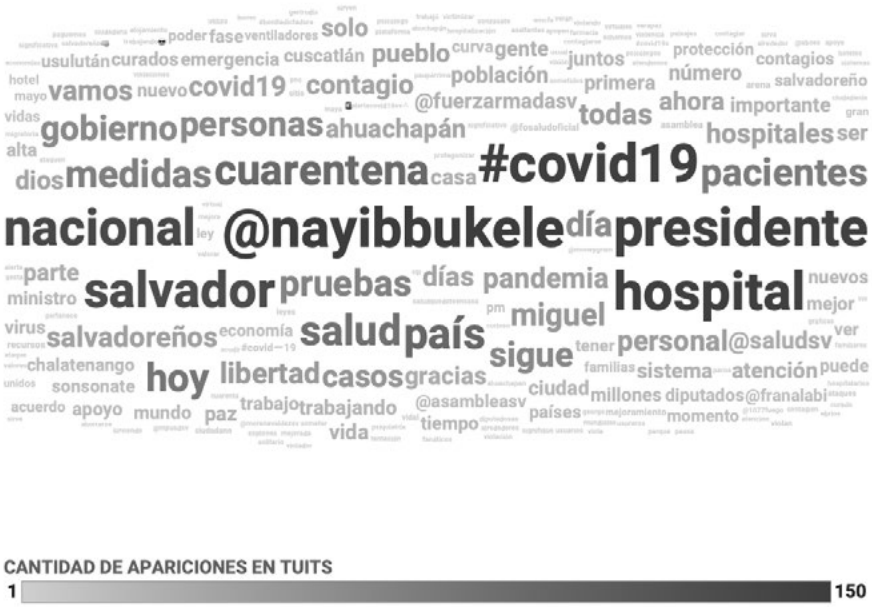
mención en los tuits del mandatario salvadoreño y otras cuentas que él cita o retuitea.

La idea de crear esta nube de palabras era para consolidar y resumir algunas de las temáticas o acciones que el mandatario llevó a cabo u ordenó a través de su cuenta durante el transcurso de estos tres meses de análisis, es decir, desde el 1 de marzo hasta el 31 de mayo. En el centro, en efecto, la palabra Nayib Bukele es la que más menciones posee, es el presidente quien sostiene la comunicación como el principal referente mediático. Relucen también temas vinculados a salud y COVID-19, elementos que fueron fundamentales en el momento que el país estaba en una cuarentena domiciliaria estricta, al igual que el hospital que se estaba planificando construir. Este período tuvo especialmente un fuerte componente en el tema de la salud, aunque también se percibe el conflicto con la Asamblea Legislativa ante la negativa inicial de aprobarle al Ejecutivo ciertas leyes que le dotaban de facultades extraordinarias. Se observa además a la Fuerza Armada como un actor protagónico, según las menciones a esta institución que el presidente hizo en su cuenta o retuiteó.

Adicionalmente, se hizo un ejercicio para observar qué palabras eran más constantes cada 15 días en la red social del mandatario y de su entorno. El ejercicio, de nuevo, se hizo desde el 1 de marzo hasta el 31 de mayo de 2020.

Durante este período de tiempo, las palabras más recurrentes giraron alrededor de la figura del presidente Nayib Bukele, así como algunos elementos complementarios de la parafernalia estatal que complementan la acción y comunicación gubernamental. Sobre esa base, también sobresalen expresiones

Figura 9: Palabras más utilizadas por el mandatario Bukele y el entorno político en su cuenta del 1 al 15 de marzo 2020, en la red social Twitter



Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de Twitter.

aludiendo al municipio de San Salvador que, de forma premonitoria y sin lugar a dudas, se convertiría en el epicentro de la pandemia con la mayor cantidad de casos registrados a la fecha.

Sumado a eso, esta primera quincena de marzo de 2020 constituye un punto de inflexión en la construcción de la narrativa estatal en torno a la COVID-19, en la que propios y extraños versaron sobre ciertos elementos recurrentes en ella: 1) una situación alarmista y belicista sobre las condiciones de otros países en torno a la pandemia; 2) una (des)información clara, constante y sonante sobre las disposiciones estatales y las condiciones de los casos nacionales, y 3) la apuesta de una comunicación restrictiva y castrante por encima de una preventiva e informativa en torno al manejo de la enfermedad COVID-19.

Sobre esa base, Bukele (2020) fue contundente: "Nadie está exento de esto. Del virus. No hace discriminación entre ricos y pobres. No hace discriminación de raza, sexo, religión [...]. Si esto se convierte en lo que ha pasado en España o Italia, nadie va a poder estar en un hospital privado". Sus palabras remiten a las consideraciones de Beck (1998) en torno a la democratización de los riesgos en la medida que, aunque las personas posean las condiciones socioeconómicas necesarias para sobrellevar los riesgos, siempre se obtiene un grado de afectación, pues estos son asignados civilizatoriamente.

Pero no todo está perdido. Desde esta cadena, la transformación de las instalaciones del Centro Internacional de Ferias y Convenciones (CIFCO) en el "hospital más grande de Latinoamérica" se convirtió en la principal promesa del Estado para combatir la pandemia. Y aunque para el momento en que fue anunciado aún no estaba listo, Bukele (2020) prometió que una inversión de

alrededor de sesenta millones de dólares se multiplicaría en 300 unidades de cuidados intensivos (uci).

Eso sí, aunque el hospital más grande de Latinoamérica estaba sobre la mesa, no podía dejarse de lado la mediación divina, pues no bastan los esfuerzos químicos-sanitarios basados en la evidencia para hacerle frente a la pandemia, sino que, en palabras de Bukele (2020), se vuelve fundamental pedirle "...a Dios de que nos ayude a sobreponernos a esta enfermedad. Que salve a la mayoría de salvadoreños porque vamos a enfrentar una tribulación. La vamos enfrentar [...], pero estoy seguro de que, con la ayuda de Dios, vamos a salir adelante".

Para este período, el tono de esta etapa se caracterizó de un mensaje cargado de paternalismo por parte del presidente Bukele. Sobre todo por las sospechas que corrían en el aire en torno al primer caso de COVID-19, una noticia que desmoronó el sueño de un país que se sentía protegido de la amenaza que carcomía lenta y paulatinamente a todo el mundo. La crónica de una

Figura 10: Palabras más utilizadas por el mandatario Bukele y su entorno político en su cuenta del 16 al 31 de marzo 2020, en la red social Twitter

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de Twitter.

confirmación anunciada tuvo su punto más álgido durante la cadena del 18 de marzo de 2020, cuando el presidente Bukele aseguró que una de las pruebas de COVID-19 realizada a dos casos sospechosos en el país fue positiva.

Sobre esa base, el entorno ecológico digital de las redes sociales enardeció. Las personas, cual plaza pública medieval digital, buscaban al caso 1 con antorchas, tridentes y trinos tuiteros: quién era, con quiénes vivía, de dónde procedía, por qué entró por un punto ciego como aseguraba el presidente y,

sobre todo, se volvía el momento oportuno para saltar de su marco de referencia digital para abarrotar y acaparar cualquier producto que se encontrara en los supermercados, debido a la incertidumbre nacional que anunciaba el presidente en torno al caso, pues "no sabemos a cuánta gente visitó, a qué lugares fue, por ser en Metapán pudiera ser que se quedó en esa zona. Pudiéramos estar equivocados, pero preventivamente he ordenado un cordón sanitario alrededor del municipio de Metapán, el cual está siendo ejecutado ahorita por nuestra Fuerza Armada" (Bukele, 2020).

La alarma y zozobra por la confirmación del primer caso se vio acompañada por un mensaje del presidente Bukele encaminado a felicitar el trabajo conjunto que, en su momento, realizaron las fuerzas vivas del país en torno a la prevención de una amenaza latente, pero vigente para el país. Y, sobre esa base, no dudó un segundo en acompañar su mensaje por una serie de disposiciones económicas y sociales, encaminadas al cierre del AIES, empresas y comercios, así como la entrega de bonos e incentivos económicos para las familias afectadas por la crisis.

De esta forma, dicho período de tiempo hace referencia al cuido que hizo del pueblo salvadoreño a través de la #ayudaalapuertadetucasa, pues tal como aseguró el presidente Bukele (2020): "Sepan que pase lo que pase, vamos a hacer siempre lo correcto y vamos a hacer siempre todo lo imposible y lo humanamente imposible para hacer lo mejor para nuestro país y que nuestro país esté siempre a la vanguardia del resto de países del mundo en el tratamiento de esta pandemia". Una razón de peso por la cual dicho *hashtag*, difundido en sus redes sociales y en distintas instituciones de Gobierno, demostró el compromiso del órgano Ejecutivo hacia su pueblo, a pesar de que posteriormente la falta de planificación y organización en la entrega de incentivos económicos se tradujera en descontento generalizado para los posibles beneficiados[18].

De igual forma, en este período se difundieron imágenes y videos alusivos a las construcciones o remodelaciones que estaban haciendo en la red de hospitales públicos para atender a pacientes de COVID-19. La apelación al pueblo también es una constante dentro de la narrativa del presidente Bukele, como un llamado para liderarlos en momentos de tribulación que atraviesa el país. Y Dios surge como el símbolo preferido por el presidente para cautivar y brindar un cierto grado de calma ante el pueblo. La apelación a Dios no es gratuita, sobre todo porque un sector amplio de la sociedad salvadoreña es creyente y tienen fe. Según una encuesta de LPG Datos (2019), el 40.5% de la población salvadoreña se clasificó en la religión católica, el 39.5% en la evangélica y el 17.1% sin ninguna religión[19].

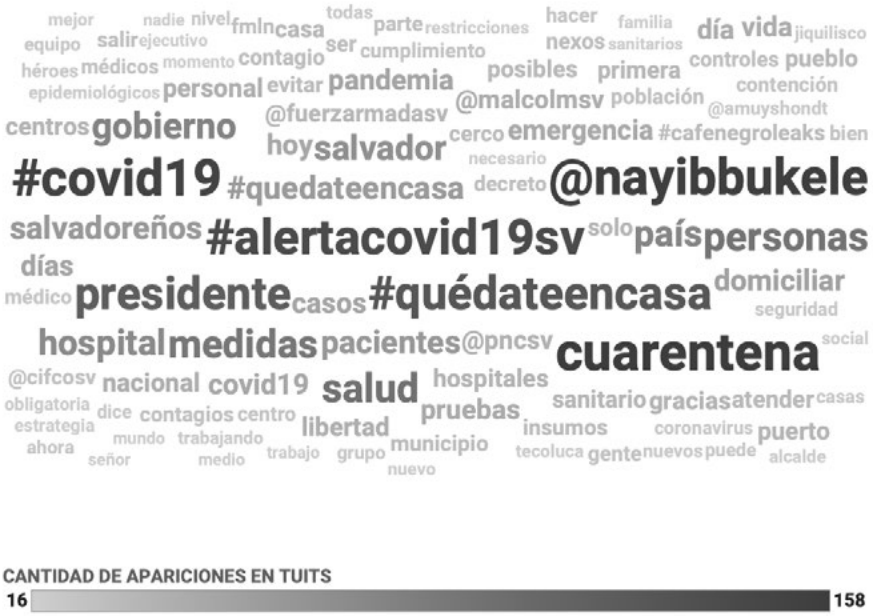
Al mismo tiempo, en esta etapa de pandemia surge la construcción del enemigo al señalar una confabulación entre la Asamblea Legislativa y la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) de querer reformar la ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) para quitar la obligación de pagar a los trabajadores y otorgarle la responsabilidad al ISSS. El presidente hizo uso de adjetivos como "asquerosos", "chacales" y "sopes" por tratar de llevar a cabo esta reforma en medio de una pandemia y así deslegitimar a la ANEP y la Asamblea Legislativa. Sin dejar de lado la postura "avariciosa" y "codiciosa" de los empresarios por la no disposición de cerrar sus locales, comercios y restaurantes en una coyuntura en la que una de las cosas más importantes giraba alrededor de la salud y bienestar del pueblo salvadoreño.

La palabra cuarentena suele ser una de las expresiones que aparecen con mayor frecuencia dentro de los mensajes del presidente Bukele. Entre el 1 y el 15 de abril, esta palabra se utilizó para exigirle a la población que se mantuviera en su hogar y que no saliera. También el presidente retomó ejemplos de países como Rusia para señalar que a quienes quebrantaron la cuarentena les daban siete años de prisión. El ejemplo, además, sirvió para arremeter

[18] Escobar, C. (2020, marzo 29). "Llegar al Cenade sin nada y regresar igual". Revista Gato Encerrado. Recuperado de https://gatoencerrado.news/2020/03/29/llegar-al-cenade-sin-nada-y-retirarse-igual/.

[19] Segura, E. (2019, abril 16). "El catolicismo está a punto de dejar de ser mayoría en El Salvador". Laprensagrafica.com. Recuperado de: https://www.laprensagrafica.com/lpgdatos/El-catolicismo-esta-a-punto-de-dejar-de-ser-mayoria-en-El-Salvador-20190415-0550.html.

Figura 11: Palabras más utilizadas por el mandatario Bukele y el entorno político en su cuenta del 1 al 15 de abril 2020, en la red social Twitter



Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de Twitter.

contra las personas que ignoraban la cuarentena obligatoria impuesta por las autoridades porque, tal como rezó su tuit del 13 de abril de 2020: "En resumen: Quédense en casa. Si van a salir tiene que ser con causa justificada y mascarilla. De lo contrario los llevan a centros de cuarentena. Pórtense bien. Es por su bien" (Bukele, 2020).

Al respecto, el discurso apeló al miedo y al terror para denotar que, al ser violentada la ley, las personas iban a ser enviadas a centros de cuarentena o contención por un cierto periodo de tiempo. También figuran palabras como la de "nexos", pues la estrategia del presidente y del Ministerio de Salud estaba diseñada para hacer una detección de pacientes con COVID-19 a través de la búsqueda de las personas que pudieron haber estado en contacto con las enfermas.

Por otra parte, se generó en este periodo de tiempo una confrontación entre el aparato comunicacional del Ejecutivo en Twitter frente a unas filtraciones que se externaron a través de la cuenta de Alejandro Muyshondt, quien expuso a un grupo de esta red social que criticaba al presidente Bukele. El ataque fue ampliamente difundido y se activaron varias cuentas afines al Gobierno para deslegitimar a personas específicas a través del *hashtag* #cafenegroleaks.

Si bien el descubrimiento de una "resistencia organizada" por parte de personas afines al Estado para desestabilizar la buena gestión del presidente Bukele se mantuvo en los tuits de propios y extraños entre el 16 y el 30 de abril de 2020, la estrategia discursiva mediática digital del Gobierno apostó por la construcción y consolidación de la narrativa de "nuestros héroes": militares, policías y personal médico sanitario de primera línea.

Dicha construcción encuentra sustento en la cuenta de Twitter de comandante Jaguar (2020): "Hoy cumplo 44 días sin licencia, extraño el calor de mi familia, mis

Figura 12: Palabras más utilizadas por el mandatario Bukele y el entorno político en su cuenta del 16 al 30 de abril 2020, en la red social Twitter

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de Twitter.

mascotas, mi cama, la comida... En ocasiones dan ganas de tirar la toalla y salir huyendo pero me motiva el q estoy haciendo algo por mi país y mi pueblo y aquí estoy Siéntanse privilegiados q están en casa [sic]".

Por esa razón, la disposición y entrega de estos "héroes" –quienes han acudido al llamado de la patria para combatir a este enemigo público extraño, pero cuyos efectos se vuelven perceptibles en la población– se traduce en una serie de figuras, imaginarios y lógicas con los cuales la narrativa gubernamental busca devolverle al pueblo el lugar que por años le fue negado por las formas tradicionales de concebir la dinámica del sistema político, económico y social del país (Charaudeau, 2009).

En ese sentido, no resulta extraño que palabras como cuarentena, #covid19, #alertacovid19sv, salud, personas, medidas, país y hospital sean enarboladas como las trompetas de batalla de los tuits del presidente. Médicos dispuestos a dar la vida, soldados y policías que patrullan sin descanso el territorio nacional, vetos y sanciones a decretos estratégicos, cercos sanitarios impuestos en municipios estratégicos, libre albedrío municipal para endurecer las medidas y, por qué no, robustecer un sistema asistencialista con el cual se busca paliar la desigualdad que la pandemia se ha encargado de realzar (aún más).

Sin embargo, el Estado no contaba con que su narrativa bélica en torno a la COVID-19 adoptaría otros matices, propios de la coyuntura nacional: el alza de los homicidios en el marco de la pandemia. Para el viernes 24 de abril de 2020, se reportó un incremento en los homicidios, a raíz de la desesperación de las pandillas por la no obtención de ingresos económicos. En pocas palabras, ni venta ni "renta" (Martínez, Martínez y Lemus, 2020).

¿Cómo respondió el Gobierno? De la misma forma que abordó el tema de la COVID-19, con "mano dura". En ese sentido, el presidente Bukele apostó por una estrategia discursiva digital mediática reactiva con la cual autorizaba

a "las fuerzas públicas a usar fuerza letal" en el combate a las pandillas, y enseguida aclaró que el Gobierno correrá con los gastos procesales de los elementos que sean acusados de asesinato "por defender la vida de la gente honrada". De esta forma, el mismo Estado, al igual que manejó el tema de la detención de los centros de contención, validó una forma de control social propia de la violencia como catalizadora (Coser, 1967) en la que, a pesar de los llamados de atención de personas afectadas por un contexto adverso, las figuras de poder se valen de ciertas formas de control social para hacer valer su función, lejos de la mirada de la "gente decente".

Entre el 1 y el 15 de mayo de 2020, adquieren relevancia expresiones del presidente en las que establece una falsa dicotomía entre la vida y salud del pueblo salvadoreño en contraposición a la economía. En ese sentido, la nube de palabras resaltan expresiones alusivas a la vida: cuarentena, país, #covid19, #alertacovid19, personas, país, hospital y salud.

Sobre dicha precisión, la cadena del 5 de mayo de 2020, denominada #15díasporSV, fungió como un procedimiento para, en palabras de Reynaldo Giraldo (2006), "hacer circular los efectos del poder de

Figura 13: Palabras más utilizadas por el mandatario Bukele y el entorno político en su cuenta del 1 al 15 de mayo 2020, en la red social Twitter

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de Twitter.

forma […] continua, ininterrumpida, individualizada por todo el cuerpo social". No solo sirvió para resaltar un aparente consenso entre la Asamblea Legislativa y la ANEP saliente para hacerle frente a la pandemia, también sirvió como una suerte de castigo ejemplarizante por medio del cual el juego de las miradas que ven sin ser vistas, se valía de las cuatro operaciones del arte de castigar: referir los actores, catalogarlos como extraordinarios, establecer conjunto de comparaciones en conductas similares y determinar espacios de diferenciación para así determinar conductas a seguir.

"No hemos estado respetando la cuarentena […] No

sé si la palabra será decepcionado o frustrado sobre cómo es posible que la población salvadoreña no esté cuidando su salud […] Escucho muy recurrentemente la palabra necesidad […] Yo sé que hay necesidades. Las conozco", exclamó Bukele. En esa suerte de vigilancia y castigo, la cadena sirvió como un castigo ejemplarizante para evidenciar la desobediencia de un pueblo, uno que privilegia la economía sobre la salud y que, sobre todas las cosas, se vuelve en un hijo pródigo para un pobre presidente que lo único que buscaba era salvaguardar su salud.

En ese sentido, volvió a hacer hincapié en la democratización de los riesgos (Beck, 1998) en la medida que enfatizó que el virus no establece una distinción socioeconómica. Mucho menos irrespetar la cuarentena por satisfacer una necesidad concreta o un placer y, en consonancia, nadie, absolutamente nadie, puede desobedecer el mandato de un padre que lo único que busca es el bienestar de sus hijos. Les guste o no les guste, tienen que obedecer.

Y, sobre esa base, se tienen que tomar medidas. En este período de tiempo, el presidente Bukele enarboló una restricción de las libertades constitucionales en pro de la salud. Si se rompía la cuarentena, a un centro de contención. Si se violaba un día de permiso reglamentario vía decreto, al centro de contención. Si alguien osaba cruzar los límites entre municipios y era descubierto por las fuerzas de seguridad pública, al centro de contención. Toda la balanza se inclinó a favor de la salud porque "si logramos bajar lo sufriente, vamos a poder salir a trabajar, abrir nuestro negocio, hacer deporte, ir al trabajo" (Bukele, 2020).

Sumado a eso, anunció el cierre de más empresas y negocios que no fueran de primera necesidad; farmacéuticas, bancos, supermercados y puestos de venta de granos básicos y canasta básica estuvieron excluidos de la medida. De esta forma, Bukele fue contundente (2020): "El Gobierno y el Ministerio de Salud tienen todas las facultades para ordenar el cierre de cualquier tipo de negocio si considera que es lo mejor para la salud del pueblo salvadoreño".

Pero no todo arquetipo de la masculinidad es negativo; de hecho, puede llegar a mostrar su lado bueno, generoso y solidario con las demás personas (Campos, 2007). Bukele también hizo un llamado a superar las desavenencias políticas para trabajar en pro del país, así como la implementación de otras medidas como la puesta en marcha de un "voluntariado pagado" para robustecer el personal de primera línea para combatir la pandemia, así como la distribución de 2.7 millones de canastas a escala nacional, pues "no se lo pedimos por nosotros. Se lo pedimos por usted. Es usted y su familia. ¡Por Dios!" (Bukele, 2020).

Para este período de tiempo, el discurso de unidad nacional y apuesta por la supresión de ciertas garantías constitucionales, producto de la puesta en marcha de una cuarentena residencial estricta a escala nacional, comenzaba a hacer mella en otras esferas de la vida nacional. En ese sentido, la cadena del 17 de mayo de 2020 giró alrededor de dos cosas: 1) la puesta en marcha de una falsa dicotomía entre la salud y la economía, 2) divulgar una serie de logros conquistados en el marco de la COVID-19.

Si bien es cierto que prevaleció una estrategia discursiva alarmista sobre la situación de otros países, potencias mundiales que han caído arrodilladas ante los efectos de los riesgos imperceptibles generados por la COVID-19, la apuesta del presidente Bukele (2020) por privilegiar las medidas gubernamentales se resumía en elaborar un ejercicio de visualización en el cual la población salvadoreña daría lo que fuera por mantener a sus seres queridos con vida siempre y cuando "Dios [ocupe] la mente y las manos de nuestros científicos, de nuestros médicos, de nuestros laboratoristas, de nuestros farmacéuticos para encontrar una cura, un tratamiento, un suero con anticuerpos. Algún tratamiento decente, un tratamiento que baje la mortandad".

Posteriormente, la serie de logros conquistados por el Gobierno se dividió en tres campos de batalla: prevenir el contagio y el combate a la enfermedad, garantizar la seguridad de todos los salvadoreños y proporcionar alimentos a todas las familias salvadoreñas que los necesiten.

Sobre esa base, resaltó la conformación de un gabinete ampliado de salud, planes de prevención, cierre del

Figura 14: Palabras más utilizadas por el mandatario Bukele y el entorno político en su cuenta del 16 al 31 de mayo 2020, en la red social Twitter

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de Twitter.

aeropuerto y fronteras terrestres, apoyo a los varados en el exterior, robustecimiento de recursos técnicos, financieros y humanos para los "héroes", así como un reforzamiento para los centros de cuarentena habilitados a escala nacional.

En consonancia, el presidente Bukele realzó los esfuerzos realizados de la PNC y la FAES para "controlar la delincuencia, hacer cumplir la cuarentena, cuidar nuestras fronteras y repartir alimentos", situación que, al exigir un sobreesfuerzo sin descanso para los cuerpos de seguridad, se traduce en un riesgo de libertades y derechos de los ciudadanos (Ramoneda, citado en Castelo y Szulman, 2020). En ese sentido, el carácter estructural-funcionalista de las fuerzas de seguridad, en palabras del presidente Bukele, se tradujo en una drástica reducción de los homicidios, desapariciones forzadas, robos, asaltos y otros delitos.

Finalmente, las garantías sociales y económicas se tradujeron en una labor titánica. De esta forma, la entrega de cestas alimenticias y sacos de ayuda, la regulación y fijación de precios de productos y enseres de primera necesidad de la pandemia, el congelamiento de pagos de alquileres y servicios, así como la búsqueda de facilidades económicas para la reactivación del país, se tradujeron en el caballito de batalla del discurso presidencial. Con eso, el mandatario deseaba realzar que todo el Estado se encontraba en la total disposición de devolverle al pueblo los beneficios que "los mismos de siempre" les estaban arrebatando y que, a pesar de sus esfuerzos por no aprobar todo lo necesario en la Asamblea Legislativa para eso, "nadie se interpondrá entre Dios y su pueblo para poder cambiar El Salvador […], por más difícil que sea, por más barreras que nos impongan, por más difícil que se vuelva y la situación cueste lo que cueste, su presidente luchará junto a ustedes" (Bukele, 2020).

Para el 30 de mayo de 2020, la dificultad llamó nuevamente a la puerta de El Salvador. Cuando el presidente Bukele despertó, la tormenta tropical Amanda

estaba ahí. Esta tormenta agudizó las necesidades y vulnerabilidades del territorio nacional, una situación que vino a socavar más a un pueblo agonizante y desigual en el marco de la pandemia (Rauda, 2020).

Mientras la lluvia caía sin parar, la comunicación gubernamental trastabillaba. Como asegura Piñuel (1997, p. 172), una crisis no anticipada ejerce un doble efecto perverso, evidenciado en "un nefasto retraso [sic], debido al tiempo que hay simultáneamente que dedicarle a la puesta de procedimientos de urgencia y al control sobre el discurso [...], y al retraso se suma un exacerbado despliegue de enfrentamientos [sic]: de los efectos negativos se generan otros, en una espiral inflacionista de incomprensiones". Esto se vio reflejado en la ausencia de figuras clave en el manejo de la gestión de riesgos, la tardanza de disposiciones estatales para salvaguardar la vida de los salvadoreños, así como la apertura condicionada de ferreterías y establecimientos que ayudaran a socavar los daños provocados por la tormenta tropical Amanda fueron parte de los acontecimientos clave que marcaron este período.

Sumado a eso, a pesar de que el presidente Bukele había asumido una postura paternalista en el tema de la COVID-19, la comunicación política en situaciones de crisis tardaba. Y mucho. No fue hasta que decidió aparecer en la Comunidad Nuevo Israel, San Salvador, donde apostó por una ofensiva discursiva hacia el poder legislativo y judicial por la falta de fondos para combatir la emergencia por COVID-19 y los daños causados por Amanda, posterior a su negativa de rendir su informe de primer año de Gobierno ante a la Asamblea Legislativa[20].

Lejos quedó el llamado a la unidad de una nación, de un país, de un pueblo en la adversidad. Bienvenido populismo, uno marcado por teorías conspirativas propios de las élites, los adversarios políticos y los medios de comunicación, donde se reproducen y consolidan actitudes de las reacciones estratégicas de la comunicación política en situaciones de crisis: la negación y la transferencia de responsabilidades.

Para sustentar la aseveración anterior, traemos a cuenta las apreciaciones conceptuales de Giraldo Bueno (2012, p. 127) sobre la orientación performativa del ejercicio populista en América Latina, el cual se encuentra marcado por "la materialización de la acción política, la construcción de pueblo, la configuración de demandas sociales, la reinterpretación de imaginarios, teniendo en cuenta la subjetividad de los sujetos, la cultura y los discursos". De esta manera, la orientación performativa resalta dos elementos importantes: 1) la importancia de la dimensión discursiva mediante la cual se logra articular la dimensión social, política y económica que logra un proceso de transformación cultural que trasciende la retórica de un líder; 2) la construcción de unidad e identidad de grupo que se configuran alrededor de demandas sociales que tienen fuente en la relación *plebs-populus*, en el que un sector popular reclama ser el pueblo legítimo.

De forma complementaria, Piñuel (1997, p. 187) considera que la actitud de la negación "niega en bloque el incidente y rechaza que se le dedique ningún interés o tiempo. Si la información es infundada o errónea, esta permitirá frenar cualquier evolución de la crisis; de lo contrario, esta resultaría catastrófica si la acusación se encuentra totalmente justificada. En ese sentido, Bukele (2020) apostó defenestrar a la clase política, reiterando el descuido de esta hacia el pueblo, realzando que "por primera vez, un Gobierno tiene casi tres meses en alerta roja en emergencia nacional y este Gobierno no ha recibido ni un solo centavo de la Asamblea Legislativa […] El dinero del pueblo lo bloquean para que no llegue a la gente", para así construir una esfera discursiva a favor de la labor titánica de sus ministros y funcionarios por corresponderle a su pueblo.

Complementario a eso, la actitud de transferencia de responsabilidades apuesta por intentar hacer que un tercero asuma la responsabilidad para así proteger la reputación como tal (Piñuel, 1997). Si bien es cierto esta postura resulta eficaz a corto plazo, pues exacerba y caldea los ánimos en torno al tercero en discordia, se convierte en algo moralmente poco recomendable, pues daría una impresión negativa de asumir responsabilidades en situaciones de crisis. Pese a que

[120] Girón, K. (2020, mayo 28). Asamblea rechaza reprogramar informe de primer año del gobierno de Bukele. Arpas.org.sv. Recuperado de https://arpas.org.sv/2020/05/asamblea-rechaza-reprogramar-informe-de-primer-ano-del-gobierno-de-bukele/.

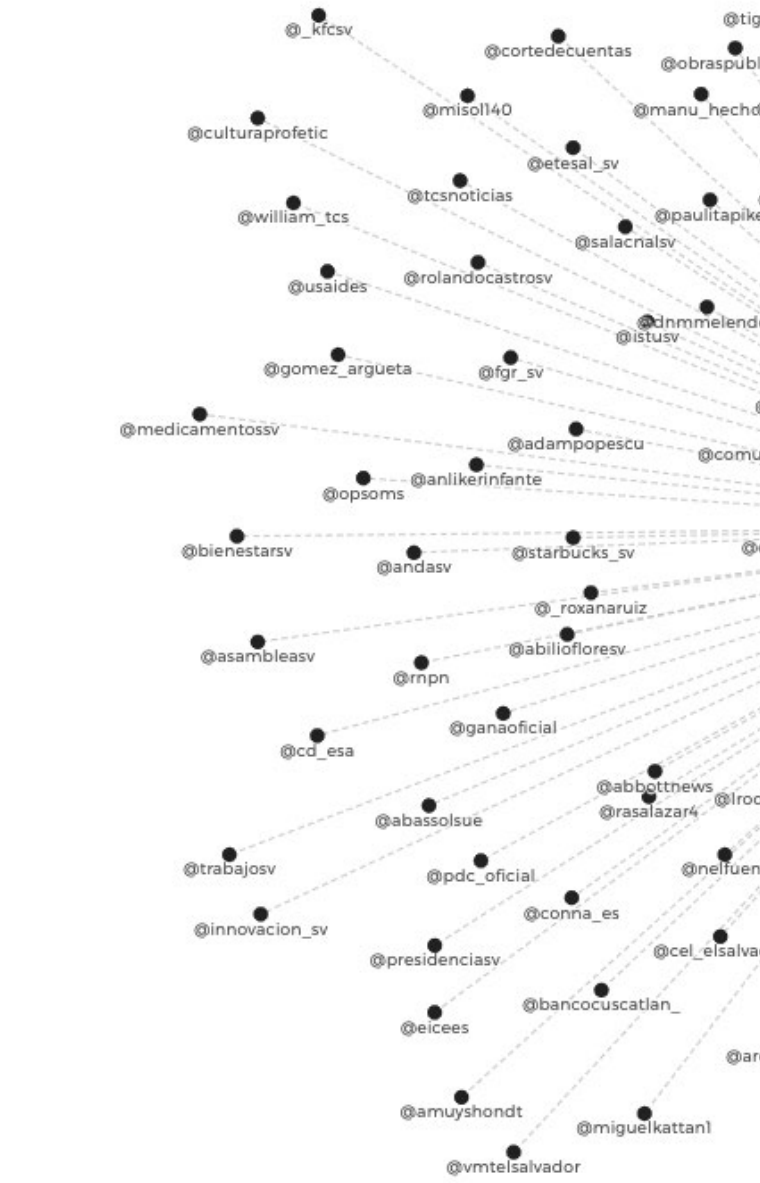
el público de la conferencia de prensa del 31 de mayo en la comunidad Nuevo Israel, San Salvador, alabó la construcción del marco narrativo presidencial en torno a considerar a los diputados como "sinvergüenzas" y "ladrones", que "dan asco", la narrativa presidencial desgasta y distorsiona el balance de poderes existente entre el Ejecutivo, Legislativo y Judicial para potenciar la construcción recurrente de un enemigo público (real o virtual), que públicamente enuncia su escasa o nula capacidad de ejecución y gestión.

Esto, verdaderamente, refleja una falta de consensos y miedo al disenso sobre las implicaciones de los entendimientos para llegar a la construcción e hilvanación de intereses organizados en favor del país, lo cual se resume en uno de los momentos finales de la aparición de Bukele (2020) ante "su pueblo": "Sabemos lo que buscan, sabemos lo que quieren. Son libres. Háganlo. Sigan haciéndolo en sus corazones, en sus almas, en su vida. Pensarán lo que trataron de hacerles en este país. Nosotros vamos a seguir trabajando y llevando al pueblo salvadoreño soluciones, soluciones que ningún gobierno trajo antes".

Finalmente, se representa un grafo que pretende explorar el nivel de afinidad y de relaciones que se constituyeron desde la cuenta oficial de Twitter del presidente Bukele del 1 de marzo hasta el 31 de mayo de 2020. Las relaciones señaladas son básicamente todas las cuentas con las que el presidente generó algún nivel de vínculo, ya sea para criticarla, apoyar su contenido o replicar la información de acuerdo a la coyuntura política que el país atravesaba.

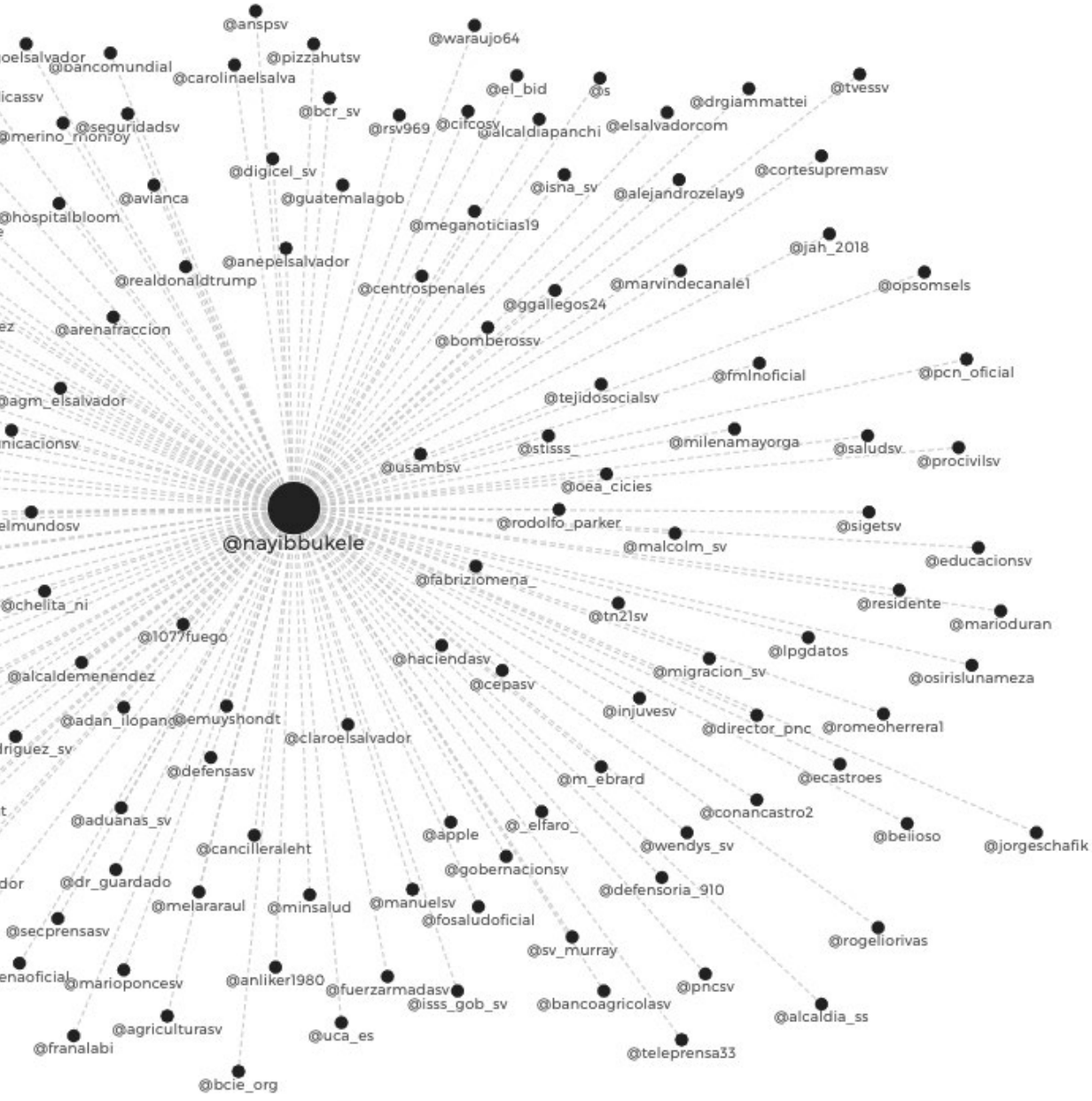
Las relaciones entre la cuenta del presidente Bukele y el resto que aparecen en el grafo también señalan el nivel de proximidad e interacción que tiene más con algunas que otras. Los nodos y conectores del grafo muestran justamente que ciertas cuentas están más presentes dentro de las relaciones que el presidente desarrolló en esta red social. En otras palabras, esta herramienta nos permite vislumbrar la construcción de ciertos grupos afines y de oposición con los que el presidente Bukele mantuvo alguna interacción durante el período señalado de la investigación. Esto, según Xabier Martínez Rolan y Teresa Piñero-Otero (2017, p. 860),

Figura 15: Grafo de relaciones entre el mandatario Bukele y el entorno poli en su cuenta de Twitter, del 1 de marzo al 31 de mayo de 2020



Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de Twitter.

ítico


@anspsv
@waraujo64
@pizzahutsv
@bancomundial
@carolinaelsalva
@el_bid
@s
@tvessv
@drgiammattei
@bcr_sv
@seguridadsv
@rsv969
@cifcosv
@alcaldiapanchi
@elsalvadorcom
@digicel_sv
@cortesupremasv
@isna_sv
@alejandrozelay9
@avianca
@guatemalagob
@meganoticias19
@jah_2018
@anepelsalvador
@realdonaldtrump
@centrospenales
@marvindecanale1
@opsomsels
@ggallegos24
@arenafraccion
@bomberossv
@fmlnoficial
@pcn_oficial
@tejidosocialsv
@stisss_
@milenamayorga
@saludsv
@procivilsv
@usambsv
@oea_cicies
@nayibbukele
@rodolfo_parker
@sigetsv
@malcolm_sv
@educacionsv
@fabriziomena_
@residente
@tn21sv
@marioduran
@1077fuego
@lpgdatos
@haciendasv
@migracion_sv
@osirislunameza
@cepasv
@injuvesv
@director_pnc
@romeoherrera1
@claroelsalvador
@defensasv
@m_ebrard
@ecastroes
@conancastro2
@aduanas_sv
@_elfaro_
@apple
@wendys_sv
@bellioso
@jorgeschafik
@cancilleraleht
@gobernacionsv
@defensoria_910
@dr_guardado
@melararaul
@minsalud
@manuelsv
@fosaludoficial
@secprensasv
@rogeliorivas
@sv_murray
@marioponcesv
@anliker1980
@fuerzarmadasv
@pncsv
@isss_gob_sv
@bancoagricolasv
@alcaldia_ss
@agriculturasv
@uca_es
@franalabi
@teleprensa33
@bcie_org

lleva a lo siguiente: "El enfoque funcionalista de la comunicación permite visibilizar las aristas (nexos de unión) que vertebran los nodos (actores de un grafo) en las comunidades virtuales".

Para este caso, el grafo se centra especialmente en el presidente Bukele y el grado de difusión que suelen tener sus mensajes al interactuar con otras cuentas que, al mismo tiempo, hacen eco del contenido. De acuerdo al análisis, se pudo determinar algunas de las cuentas con las que el mandatario tuvo un mayor nivel de interacción a través de sus menciones: FAES, Asamblea Legislativa, Policía Nacional Civil (PNC), ministro de Salud Francisco Alabí, Ministerio de Salud (MINSAL), Centro Internacional de Ferias y Convenciones (CIFCO), Ministerio de Obras Públicas (MOP), Protección Civil y la Secretaría de Prensa de la República.

Sin duda, estos actores tuvieron un papel sumamente crucial en un manejo discursivo digital presidencial en el que no quedó lugar a dudas de que la equiparación de los cuerpos de seguridad con el personal sanitario de primera línea, la tendencia del discurso alarmista, la construcción de enemigos públicos (reales o virtuales) y la difuminación de medidas concretas para aminorar la crisis de la COVID-19 por privilegiar la espectacularización y simplificación de mensajes que posteriormente se traducirían en tuits, retuits, *hashtags* y *trending topics* fueron el pan de cada día en el marco de una coyuntura, donde se volvía primordial una comunicación política que atajara incertezas y compensara los silencios.

Fueran digitales… o no.

V. Conclusiones

El presidente Bukele es la figura central de toda la puesta en escena de la comunicación gubernamental dirigida a construir un líder fuerte, carismático y cercano a la población. Busca en sobremanera proteger al pueblo de los políticos tradicionales que han sido señalados de cometer actos de corrupción y de haber pactado con criminales, de acuerdo a la narrativa que se ha venido construyendo. La fuerza de su discurso radica en la capacidad de inducir y recrear la visión de un enemigo que, actuando en contra de la población, busca sobre todo mantener los privilegios de una clase dominante y corrupta.

En esta visión radical, que demarca a "nosotros" los buenos frente a los malos o "mismos de siempre", la sociedad ha venido a polarizarse. Ha llegado a tal punto que, dentro del entorno virtual de redes sociales, una gran cantidad de cuentas variadas que van desde portales de información digital, cuentas aparentemente personales que se dedican todos los días a reproducir el discurso gubernamental, figuras del entorno digital que han ganado una considerable cantidad de seguidores por su discurso progubernamental, ministros y ministras, entre otros, replican mensajes de ataque en contra de todos aquellos que no se muestran de acuerdo con los designios de Bukele.

Un campo de batalla entre el 97% que lo apoya y el 3% en contra de su accionar. Vale la pena matizar que este punto es una ingeniosa técnica discursiva que carece de objetividad científica. Por un lado, extrapolar la aprobación de la gestión gubernamental hacia el apoyo de todo tipo de acciones que el Ejecutivo realiza es incorrecto. La aprobación de la gestión gubernamental es una variable muy importante, pero se debe cruzar con otras, como el grado de identificación con el partido de gobierno y sus partidos aliados o con la intención de voto en las próximas elecciones. Por otro lado, si bien la aprobación popular hacia el presidente Bukele se mantiene muy elevada, según los últimos sondeos de opinión entre junio y agosto de 2020, en El Salvador, los promedios de aceptación estaban por lo general cercanos al 80% (Consulta.mx, IUDOP y Segura, 2020).

En ese sentido, Twitter se ha transformado en un espacio en el que la lucha constante por construir significados y legitimarlos tiene un papel fundamental, sobre todo ante el rol de influir en la opinión pública y en sus percepciones. Las tendencias, *hashtags*, mensajes alusivos al presidente, tuits y retuits son parte de la estructura comunicacional que se activan en determinadas coyunturas políticas. Y, bajo los efectos de la pandemia por COVID-19 en el territorio nacional, se hizo cada vez más evidente el rol de la comunicación política dentro del ejercicio de consolidar la imagen

del mandatario como un hombre guiado por Dios para conducir al pueblo en momentos de una tribulación de proporciones apocalípticas, tal como el presidente Bukele demostró en unas proyecciones que señalaron que casi toda la población salvadoreña se iba a infectar del nuevo virus.

Así, el uso de redes sociales para socavar al resto de los órganos del Estado ha sido una constante en tiempos de pandemia de COVID-19. La supresión de derechos constitucionales, la puesta en común de imágenes alusivas a la catástrofe que otros países experimentaban a causa del virus, supusieron una serie de mecanismos orientados a legitimar la fuerza y el accionar del Estado, incluso al punto de generalizarse la idea de que no se necesitan los contrapesos del resto de órganos, pues esto más bien es un punto de discordia y retroceso para combatir el virus.

En el combate de la pandemia COVID-19, el uso de los medios digitales seguirá siendo un mecanismo eficaz y valioso para la comunicación con la ciudadanía; sin embargo, continuará facilitando ambientes de polarización y mensajes contundentes sin admisión a contraposición. La construcción de un entorno comunicacional más sano, abierto al diálogo constructivo y la colaboración mutua debe estar en agenda de todos los poderes del Estado, pues también es fundamental en la construcción de una gobernabilidad duradera y respetuosa de los derechos constitucionales.

Sobre esa base, la ciudadanía jugará un papel fundamental en su rol vigilante, propositivo, en búsqueda de la transparencia y el respeto común. No se debe dejar de lado que las figuras públicas tienen una retroalimentación continua con las aspiraciones y demandas populares acordes con las nuevas formas de interacción social, razón por la cual su acción y comunicación se construirá, deconstruirá y reconstruirá, en gran medida con base en lo que la población pide (y exige) de sus gobernantes.

Si bien existe una propuesta elaborada en Twitter por consolidar la imagen del presidente Bukele, también se observó que paralelamente, en medio del conflicto entre los órganos del Estado y del creciente número de afectados por la pandemia, se decidió figurar a la FAES y la PNC como actores protagónicos en el combate al virus. La construcción de los cuerpos de seguridad pública como héroes en uniforme estuvo provista de una narrativa y un discurso orientados a mostrar, de manera sumamente cuidada, que estaban al servicio del pueblo. "Nación de héroes" fue uno de los eslóganes que se difundió en redes sociales para alimentar el relato colectivo de que existe una nueva Fuerza Armada; es decir, tratando de demarcarla de viejas prácticas que contenían rezagos autoritarios y violentos de ejercer el poder, aunque, en la realidad, se dieron manifestaciones de este tipo contra la población, especialmente tras las denuncias que se interpusieron durante la cuarentena obligatoria.

Esta investigación entra en un campo de estudio por el momento bastante inexplorado, pero que tiene la oportunidad de capitalizarse en mucho valor agregado para las personas que desean analizar el actuar gubernamental, las redes sociales. Al menos en el caso salvadoreño, se constituye cada vez más como un instrumento de comunicación de Estado, no solo con respecto a lo relacionado con la política pública, sino, por ejemplo, como un mecanismo atractivo para incidir en la opinión pública, atacando a la crítica y posicionando a líderes progubernamentales como referentes de la opinión popular.

De hecho, vuelve necesario adentrarse mucho más en el campo de batalla que se está generando entre personas afines al entorno del presidente Bukele frente a la oposición política, incluso a través de la elaboración de tendencias que buscan repelerse mutuamente y, al mismo tiempo, influir en el imaginario colectivo. Se vuelve, además, importante, a modo de línea de investigación futura, entender cómo Twitter se ha conformado en un entorno de comunicación inmediata, pero que inclusive lo trasciende, pues es retomado y replicado dentro y fuera de su encuadre de interacción por actores estratégicos como líderes de opinión, medios de comunicación, periodistas, analistas, entre otros.

Bibliografía

ABC.es. (2015, febrero 16). ¿Qué es una API y para qué sirve? Recuperado de https://www.abc.es/tecnologia/consultorio/20150216/abci--201502132105.html.

Aguilar, S. y Barroso, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia educativa. Revista de Medios y Educación, (47), pp. 73-88.

Amnistía Internacional El Salvador (2020, abril 30). Organizaciones Internacionales exhortan al presidente Bukele a respetar los derechos humanos en el contexto del COVID-19. Recuperado de https://www.amnesty.org/es/latest/news/2020/04/el-salvador-presidente-bukele-derechos-humanos-covid19/

Alsina, J. (2020). Bolsonaro, Trump, AMLO y Johnson, el liderazgo negligente. En A. Gutiérrez-Rubí y C. Pont. Sorribes (Coord.), Cátedra Ideograma-UPF de Comunicación Política y Democracia (pp. 60-66). Universidad Pompeu Fabra.

Arias, M. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. Recuperado de https://www.uv.mx/mie/files/2012/10/Triangulacionmetodologica.pdf

Arauz, S. (2017, octubre 11). FMLN expulsa a Nayib Bukele y este se declara 'independiente' en un tuit. Elfaro.net. Recuperado de https://elfaro.net/es/201710/el_salvador/21010/FMLN-expulsa-a-Nayib-Bukele-y-este-se-declara-

Aristegui Noticias. (2020, marzo 2020). "No dejen de salir... Yo les voy a decir cuando no salgan": AMLO. Recuperado de https://aristeguinoticias.com/2303/mexico/no-dejen-de-salir-yo-les-voy-a-decir-cuando-no-salgan-amlo/

Ávalos, A. (2015). Discurso de resistencia en Facebook: insultos, memes y protestas contra políticos salvadoreños. Historias y aportes sociales de la investigación de la comunicación en México: ¿Cuáles son los acuerdos mínimos del núcleo disciplinario? Simposio llevado a cabo en Querétaro, México. Thorpe, C. y Yuil, C. (Coords.) (2016). El Libro de la Sociología. México, D.F. Penguin Random House.

BBC News Mundo. [BBC News Mundo]. (2020, mayo 14). Las frases más polémicas de Bolsonaro sobre el coronavirus en Brasil [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?time_continue=148&v=Ibw92oQE5vc&feature=emb_title.

BBC News Mundo. (2020, junio 8). Coronavirus en Nueva Zelanda: cómo logró dar por eliminado el covid-19 y qué papel jugó Jacinda Ardern. Recuperado de https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-52448237

Beck, U. (1998). La sociedad de riesgo: hacia una nueva modernidad. Barcelona, España. Paidós.

Borja, R. (2018, julio 16). Gatopardismo. Enciclopedia de la política. Recuperado de https://www.enciclopediadelapolitica.org/gatopardismo/

Bueno, G. (2013). El populismo como concepto en América Latina y en Colombia. Estudios Políticos, 42, pp. 112-137.

Bukele, N. [nayibbukele]. (15 de octubre de 2017). La decisión. [Video de Facebook]. Facebook. https://www.facebook.com/watch/?v=1460613727358147

Bukele, N. [nayibbukele]. (11 de marzo de 2020). Cuarentena. [Video de Facebook]. Facebook. https://www.facebook.com/119582258127974/videos/228558928289509/?__so__=channel_tab&__rv__=all_videos_card

Bukele, N. [nayibbukele]. (15 de marzo de 2020). El siguiente paso ante la pandemia. [Video de Facebook]. Facebook. https://www.facebook.com/119582258127974/videos/253344465803630/?__so__=channel_tab&__rv__=all_videos_card

Bukele, N. [nayibbukele]. (18 de marzo de 2020). El primer caso… [Video de Facebook]. Facebook. https://www.facebook.com/119582258127974/videos/3877305782281293/?__so__=channel_tab&__rv__=all_videos_card

Bukele, N. [nayibbukele]. (21 de marzo de 2020). Cuarentena residencial en toda la República. [Video de Facebook]. Facebook. https://www.facebook.com/119582258127974/videos/559439521341089/?__so__=channel_tab&__rv__=all_videos_card

Bukele, N. [@nayibbukele]. (22 de marzo de 2020). Algunos aún no se han dado cuenta, pero ya inició la Tercera Guerra Mundial. Some people might not have realized that World War III has already begun. [Tweet]. Twitter. https://twitter.com/nayibbukele/status/1241945995400949762

Bukele, N. [nayibbukele]. (27 de marzo de 2020). Cadena Nacional. [Video de Facebook]. Facebook. https://www.facebook.com/119582258127974/videos/845389165935445/?__so__=channel_tab&__rv__=all_videos_card

Bukele, N. [nayibbukele]. (06 de abril de 2020). Fase 2. [Video de Facebook]. Facebook. https://www.facebook.com/119582258127974/videos/639881123255512/?__so__=channel_tab&__rv__=all_videos_card

Bukele, N. [@nayibbukele] (13 de abril de 2020). Resumen: Quédense en casa. Si van a salir tiene que ser con causa justificada y mascarilla. De lo contrario los llevan a Centros de a Cuarentena. Pórtense bien. Es por su bien. [Tweet]. Twitter. https://twitter.com/nayibbukele/status/1249929801831505921

Bukele, N. [nayibbukele]. (05 de mayo de 2020). Cadena Nacional. [Video de Facebook]. Facebook. https://www.facebook.com/119582258127974/videos/264925681328419/?__so__=channel_tab&__rv__=all_videos_card

Bukele, N. [nayibbukele]. (17 de mayo de 2020). Lo que estamos haciendo. [Video de Facebook]. Facebook. https://www.facebook.com/119582258127974/videos/2266561390318634/?__so__=channel_tab&__rv__=all_videos_card

Cabrera, J. y Kurmanaev, A. (2020, abril 23). El número de muertos en Ecuador durante el brote está entre los peores del mundo. New York Times. Recuperado de https://www.nytimes.com/es/2020/04/23/espanol/america-latina/virus-ecuador-muertes.html

Cáceres. G. (2017, noviembre 20). FGR reitera que contacto Nayib Bukele ordenó ciberataque a LPG. Laprensagrafica.com. Recuperado de https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/FGR-reitera-que-contacto-Nayib-Bukele-ordeno-ciberataque-a-LPG-20171120-0043.html

Campos, Á. (2007). Así aprendimos a ser hombres. San José, Costa Rica, Oficina de Seguimiento y Asesoría de Proyectos OSA.

Campos-Domínguez, E. (2017). "Twitter y la comunicación política". El profesional de la información, 26(5), pp. 785-793.

Canel, M. (2006). Comunicación política: una guía para su estudio y práctica. Tecnos.

Carbajosa, A. (2020, marzo 18). Merkel pide colaboración ciudadana ante "el mayor desafío desde la Segunda Guerra Mundial". Elpais.com. Recuperado de https://elpais.com/sociedad/2020-03-18/merkel-pide-colaboracion-ciudadana-ante-el-mayor-desafio-desde-la-segunda-guerra-mundial.html

Carrasco, R., Villar, E. y Tejedor, L. (2018). Twitter como herramienta de comunicación política en el contexto del referéndum independentista catalán: asociaciones ciudadanas frente a instituciones públicas. ICONO 14, 16(1).

Castelo, S. y Szulman, M. (2020). El framing en la crisis. En A. Gutiérrez-Rubí y C. Pont. Sorribes (Coord.), Cátedra Ideograma-UPF de Comunicación Política y Democracia (pp. 28-33). Universidad Pompeu Fabra.

Castromil, A. (s. f.). Introducción a la comunicación política. Políticaymedios.net. Recuperado de https://politicaymedios.net/introduccion-a-la-comunicacion-politica/

Charaudeau, P. (2009). Reflexiones para el análisis del discurso populista (Trad. Ana María Gentile). Discurso y Sociedad, 3(2), pp. 253-279.

CNN en Español (2020, mayo 14). Cronología del coronavirus: así empezó y se ha extendido por el mundo el mortal virus pandémico. Recuperado de https://cnnespanol.cnn.com/2020/05/14/cronologia-del-coronavirus-asi-empezo-y-se-ha-extendido-por-el-mundo-el-mortal-virus-pandemico/

Comunicólogos.com. (s. f.). Modelo de Lasswell. Recuperado de https://www.comunicologos.com/teorias/modelo-de-lasswell

Consulta.mx. (2020, junio 02). El Salvador: 84% aprueba a Nayib Bukele a un inicio de su año de gobierno. Recuperado de http://www.consulta.mx/index.php/encuestas-e-investigaciones/el-mundo/item/1353-sv-aprobacion-jun20

Coser, L. (1967). Nuevos aportes a la teoría del conflicto social. Buenos Aires, Argentina. Amorrortu Ediciones.

Decálogos Literarios. (2015, 9 mayo). Las doce etapas del viaje del héroe. Joseph Campbell, Christopher Vogler. Recuperado de http://decalogosliterarios.blogspot.com/2015/05/las-doce-etapas-del-viaje-del-heroe.html

Del Rey Morató, J. (2011). La comunicación política en la sociedad del marketing y de internet. Encuadres, relatos y juegos de lenguaje. Revista de Comunicación, (10), pp. 102-128.

Del Valle, M. E. y Bravo, R. B. (2018). Echo chambers in parliamentary twitter networks: The catalan case. International Journal of Communication, 12(21).

Dyango (2010). Sociología Volumen 1: Introducción y Orígenes. Variaciones.

Recuperado de https://lifetasteslikeirony.wordpress.com/2010/01/19/sociologia-volumen-1-introduccion-y-origenes/

Eluniverso.com (2020, marzo 13). Primer caso de coronavirus surgió en noviembre, según filtraciones de medio de China. Eluniverso.com. Recuperado de https://www.eluniverso.com/noticias/2020/03/13/nota/7780089/primer-caso-coronavirus-surgio-noviembre-segun-filtraciones-medio

Escobar, C. (2020, marzo 29). "Llegar al Cenade sin nada y regresar igual". Revista Gato Encerrado. Recuperado de https://gatoencerrado.news/2020/03/29/llegar-al-cenade-sin-nada-y-retirarse-igual/

Farré Coma, J. (2005). Comunicación de riesgo y espirales del miedo. Comunicación y sociedad, (3), pp. 95-119.

Forbes Centroamérica (2019, junio 7). El presidente salvadoreño, Nayib Bukele, despide funcionarios por Twitter. Forbes.com.mx. Recuperado de https://www.forbes.com.mx/el-presidente-salvadoreno-nayib-bukele-despide-funcionarios-por-twitter/

Fumaral, V. (2020). La portavocía: ¿experta o política? En A. Gutiérrez-Rubí y C. Pont. Sorribes (Coord.), Cátedra Ideograma-UPF de Comunicación Política y Democracia (pp. 23-27). Universidad Pompeu Fabra.

Fuster, J. (2016). El uso de Twitter en comunicación política. Análisis de la campaña electoral de las elecciones españolas del 20 de diciembre de 2015 (tesis de grado en Comunicación Audiovisual). Universitat Jaume I, España.

Galindo, J. (2015). Erving Goffman y el orden de la interacción. Acta Sociológica, (66), pp. 11-34.

Galeano, C. Modelos de comunicación. Universidad de Antioquía. Recuperado de http://huitoto.udea.edu.co/edufisica/motricidadycontextos/modelos.pdf

García, V. (2018). Bots, Trolls, Fake News y Memes. Contextos contemporáneos de participación política de los Millenials. En XIX Certamen de Ensayo Político, Comisión Estatal Electoral de Nuevo León. Monterrey.

Girón, K. (2020, mayo 28). Asamblea rechaza reprogramar informe de primer año del gobierno de Bukele. Arpas.org.sv. Recuperado de https://arpas.org.sv/2020/05/asamblea-rechaza-reprogramar-informe-de-primer-ano-del-gobierno-de-bukele/

Guzmán, V. (2019, octubre 4). El puente construido en Twitter todavía no existe en Torola. Elfaro.net. Recuperado de https://elfaro.net/es/201910/el_salvador/23702/El-puente-construido-en-Twitter-todav%C3%ADa-no-existe-en-Torola.htm

Hegarty, S. (2020, febrero 7). Coronavirus en China: quién era Li Wenliang, el doctor que trató de alertar sobre el brote (y cuya muerte causa indignación). BBC.com. Recuperado de https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-51371640

Hernández, M. (2013). Caso: páginas en Facebook y Twitter de Norman Quijano, Óscar Ortiz y Will Salgado como candidatos a alcaldes durante la campaña electoral 2012 en El Salvador (tesis de Maestría en Comunicación). Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas" (UCA), El Salvador.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México D.F.: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Herrera, M. y Soriano, R. (2004). La teoría de la acción social de Erving Goffman. Papers, (73), pp. 59-79.

Instituto Universitario de Opinión Pública de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (IUDOP). (2020). Las salvadoreñas y salvadoreños evalúan los acuerdos de paz a 28 años de su firma y opinan sobre la democracia en el país. Antiguo Cuscatlán, El Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA).

Instituto Universitario de Opinión Pública de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (IUDOP). (2020). Sondeo de opinión sobre el primer año del Gobierno del presidente Nayib Bukele y el manejo de la pandemia de COVID-19 por parte de las autoridades. Antiguo Cuscatlán, El Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA).

Jaguar, C. [@eljaguar_sv] (17 de abril de 2020). Hoy cumplo 44 días sin licencia, extraño el calor de mi familia, mis mascotas, mi cama, la comida... En ocasiones dan ganas de tirar la toalla y salir huyendo pero me motiva el q estoy haciendo algo por mi país y mi pueblo y aquí estoy Siéntanse privilegiados q están en casa [Tweet]. Twitter. https://twitter.com/eljaguar_sv/status/1251297991534804997

Lab-Dat. (2020, abril 23). Situación Coronavirus C.A. – PC. Recuperado de https://public.tableau.com/profile/lab.dat2870#!/vizhome/SituacinCoronavirusC_A_-PC/COVID-19-CA-PC

Lab-Dat. (2020, agosto 7). Pandemia del COVID-19 en El Salvador: análisis de casos y su distribución temporal-espacial en El Salvador. Recuperado de https://lab-dat.com/publicaciones/pandemia-del-covid-19-en-el-salvador-analisis-de-casos-y-su-distribucion-temporal-territorial-en-el-salvador/

La Prensa Gráfica. (2016, febrero 17). Nayib Bukele: Si fui yo, aunque no lo he hecho, a quién le importa (sobre ciberfraude). Recuperado de https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Nayib-Bukele-Si-fui-yo-aunque-no-lo-he-hecho-a-quien-le-importa-sobre-ciberfraude-20160217-0084.html

Machuca, E. (2020, junio 2020). Datos oficiales de covid-19 "no son confiables", dice Colegio Médico de El Salvador. Laprensagrafica.com. Recuperado de https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Datos-oficiales-de-covid-19-no-son-confiables-dice-Colegio-Medico-de-El-Salvador-20200619-0098.html

Marín, P. y Díaz, A. (2016). Uso de Twitter por los partidos y candidatos políticos en las elecciones autonómicas de Madrid 2015, (32), pp. 1-16.

Marín, P., Simancas, E. y Berzosa, A. (2019). Uso e influencia de Twitter en la comunicación política: el caso del Partido Popular y Podemos en las elecciones generales de 2016. Cuadernos.info, (45).

Martos, A. (2020, junio 22). El liderazgo femenino en tiempos de coronavirus. 20minutos.es. Recuperado de https://blogs.20minutos.es/comunicacion-no-verbal-lo-que-no-nos-cuentan/2020/06/22/el-liderazgo-femenino-en-tiempos-de-coronavirus/

Martínez, C., Martínez, Ó. y Lemus, E. (2020, abril 27). Piezas para entender la súbita alza de homicidios. Elfaro.net. Recuperado de https://elfaro.net/es/202004/el_salvador/24349/Piezas-para-entender-la-s%C3%BAbita-alza-de-homicidios.htm

Martínez-Rolán, X. y Piñeiro-Otero, T. (2017). Lazos invisibles de la comunicación política. Comunidades de partidos políticos en twitter en unas elecciones municipales. El profesional de la información, 26(5).

Mendé, M. y Smith, C. (1999). La comunicación política: un espacio de confrontación. Reflexiones, pp. 201-208.

Mills, S. (2003). Michel Foucault. Nueva York, Estados Unidos, Routledge.

Navarro, V. (2016). Twitter como campaña política permanente: actividad de Ciudadanos y Podemos fuera de campaña electoral (trabajo final de Grado en Periodismo). Universitat Jaume I, España.

Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA, por sus siglas en inglés). (2020, abril 30). En El Salvador, COVID-19 no es excusa para los ataques de Bukele contra el Estado de derechos. Recuperado de https://www.wola.org/es/2020/04/en-el-salvador-covid-19-no-es-excusa-para-los-ataques-de-bukele-contra-el-estado-de-derecho/

Observatorio Ciudadano COVID-19 Nicaragua (2020). Recuperado de https://observatorioni.org/

Observatorio Parlamentario de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2020, mayo 7). El exitoso manejo del Coronavirus en Nueva Zelandia y el rol de su Primera Ministra. Recuperado de https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/manejo-coronavirus-nueva-zelandia-jacinda-ardern

Okuda, M. y Gómez-Restrepo, C. (2015). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. Revista Colombiana de Psiquiatría, 34(1), pp. 118-124.

Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestres sobre una población a estudio. Int. J. Morphol, 35(1), pp. 227-232.

Palacios, C. (2020, julio 20). La brecha digital o el abismo de los estudiantes sin internet. Focostv.com. Recuperado de https://focostv.com/la-brecha-digital-o-el-abismo-de-los-estudiantes-sin-internet/#:~:text=En%20El%20Salvador%2C%20seg%C3%BAn%20la,usada%20para%20conectarse%20al%20internet

Parmelee, J. & Bichard, S. (2012). Politics and the Twitter Revolution: How Tuits Influence the Relationship between Political Leaders and the Public. Lanham, Maryland. Lexington Books.

Peytibi, X. (2020). En momentos de incertidumbre, es la hora de los gobiernos: 10 necesidades en comunicación de crisis. En A. Gutiérrez-Rubí y C. Pont. Sorribes (Coord.), Cátedra Ideograma-UPF de Comunicación Política y Democracia (pp. 10-17). Universidad Pompeu Fabra.

Piñuel, J. (1997). Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Madrid, España. Síntesis.

Posada, P. (2018). Esfera pública y opinión pública. Universidad del Valle, Colombia.

Presidencia de la República de El Salvador [PresidenciaSV]. (31 de mayo de 2020). Conferencia de Prensa. [Video de Facebook]. Facebook. https://www.facebook.com/218955918568/videos/256786048995543/?__so__=channel_tab&__rv__=all_videos_card

Presidencia de la República de El Salvador [PresidenciaSV]. (01 de junio de 2020). Cadena Nacional. [Video de Facebook]. Facebook. https://www.facebook.com/218955918568/videos/668736010636532/?__so__=channel_tab&__rv__=all_videos_card

Ponz Díez, J. (2010). "La aportación a la psicología social del interaccionismo simbólico: una revisión histórica". EduPsykhé. Vol. 9 (1), p. 24.

PWC (2019). 4RI – El camino a la transformación digital. Recuperado de https://www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/PublicacionesNew/Boletines/4RI-El-camino-a-la-transformacion-digital.pdf

Rauda, N. (2020, junio 1). Bukele cierra su primer año insultando a los diputados bajo la tormenta. Elfaro.net. Recuperado de https://elfaro.net/es/202006/el_salvador/24491/Bukele-cierra-su-primer-a%C3%B1o-insultando-a-los-diputados-bajo-la-tormenta.htm

Rauda, N. (2020, junio 13). Entierros con protocolo covid-19 en tres municipios duplican la cifra oficial de muertes. Elfaro.net. Recuperado de https://elfaro.net/es/202006/el_salvador/24538/Entierros-con-protocolo-covid-19-en-tres-municipios-duplican-la-cifra-oficial-de-muertes.htm

Redacción. (2020, abril 16). Bukele se niega a cumplir un fallo del Constitucional que limita el poder del Gobierno de El Salvador ante la pandemia. Europa Press. Recuperado de: https://www.europapress.es/internacional/noticia-bukele-niega-cumplir-fallo-constitucional-limita-poder-gobierno-salvador-pandemia-20200416133747.html

Romero, G. (2020, abril 5). Comunicación política en tiempos de crisis: Covid-19 como un caso urgente de estudio. Infobae.com. Recuperado de https://www.infobae.com/america/opinion/2020/04/05/comunicacion-politica-en-tiempos-de-crisis-covid-19-como-un-caso-urgente-de-estudio/

Sands, G., Atwood, K., Collinson, S. y Bohn, K. (2020, mayo 4). China ocultó intencionalmente la gravedad del coronavirus, sostiene informe del gobierno de EE.UU. Cnnespanol.cnn.com. Recuperado de https://cnnespanol.cnn.com/2020/05/04/informe-del-gobierno-de-ee-uu-considera-que-china-oculto-intencionalmente-la-gravedad-del-coronavirus/

Segura, E. (2019, abril 16). "El catolicismo está a punto de dejar de ser mayoría en El Salvador". Laprensagrafica.com. Recuperado de: https://www.laprensagrafica.com/lpgdatos/El-catolicismo-esta-a-punto-de-dejar-de-ser-mayoria-en-El-Salvador-20190415-0550.html

Segura, E. (2020, mayo 20). Bukele cierra su primer año de trabajo con alta aprobación. Laprensagrafica.com. Recuperado de https://www.laprensagrafica.com/lpgdatos/Bukele-cierra-su-primer-ano-de-trabajo-con-alta-aprobacion-20200523-0072.html

Solanilla, P. (2020). La comunicación de crisis y la importancia de la reputación. En A. Gutiérrez-Rubí y C. Pont. Sorribes (Coord.), Cátedra Ideograma-UPF de Comunicación Política y Democracia (pp. 18-22). Universidad Pompeu Fabra.

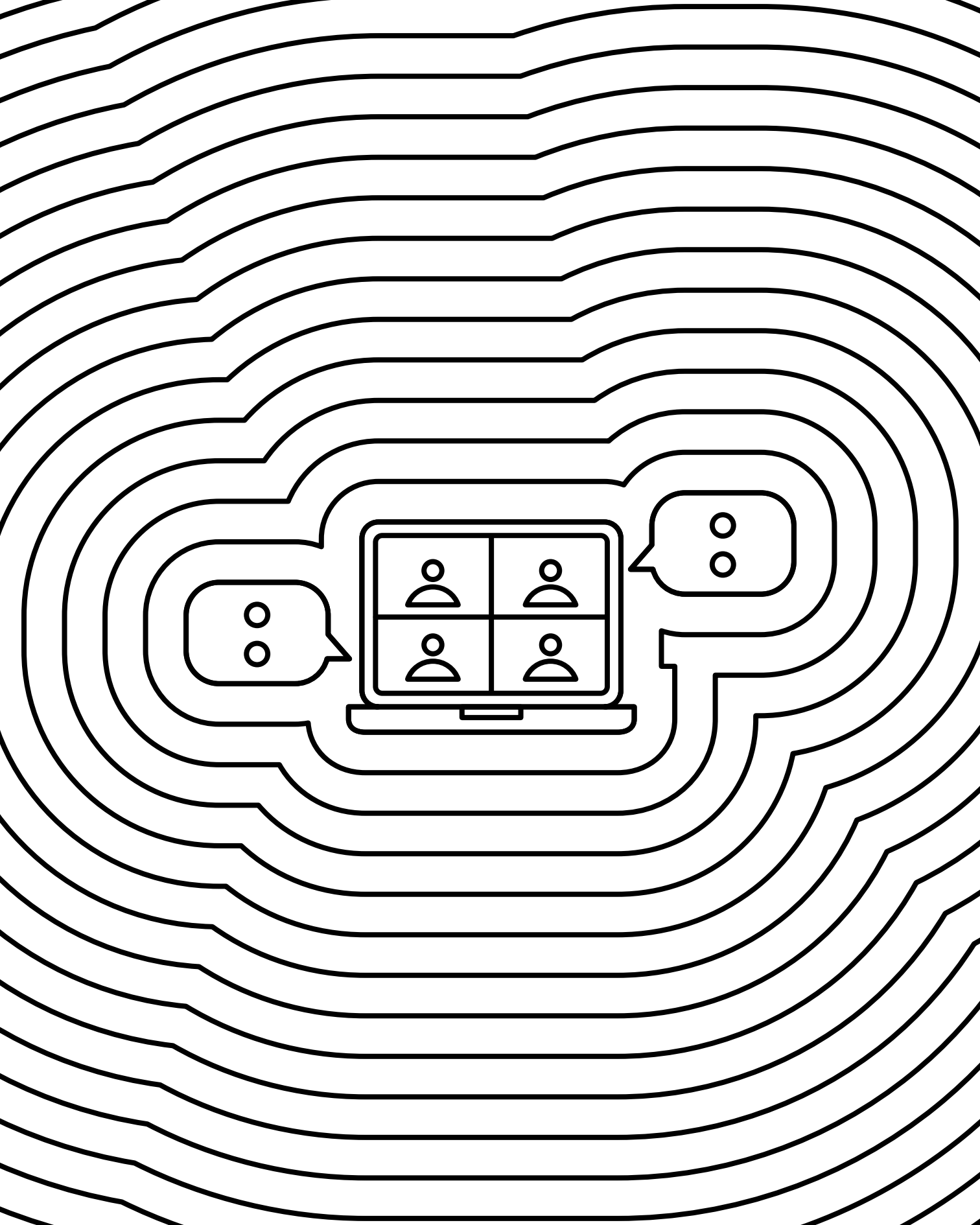
Weber, M. (1944). Los tipos de dominación. México. Fondo de Cultura Económica.

Wilcox, D., Cameron, C. y Xifra. J. (2007). Relaciones Públicas: estrategias y tácticas. Madrid, España. Pearson Educación.

TESIS COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING

COMPETENCIAS Y MOTIVACIONES DE LOS TELETRABAJADORES QUE INCIDEN EN SU DESEMPEÑO LABORAL EN AGENCIAS DE PUBLICIDAD

José Gonzalo Granados Cantarero



COMPETENCIAS Y MOTIVACIONES DE LOS TELETRABAJADORES QUE INCIDEN EN SU DESEMPEÑO LABORAL EN AGENCIAS DE PUBLICIDAD

TESISTA: José Gonzalo Granados Cantarero
jose.granados@monicaherrera.edu.sv
ASESOR: Jorge Martín Castillo Ochoa

Fecha de recepción: 11/01/21
Fecha de aprobación: 30/01/21

Resumen

La presente investigación muestra las competencias y motivaciones que inciden en el desempeño de los empleados de agencias de publicidad como teletrabajadores. Por medio de herramientas cuantitativas y cualitativas, se obtuvo que los principales aspectos que influencian positivamente fueron las competencias de orientación al detalle, autogestión del trabajo, madurez profesional y buena comunicación. Asimismo, las principales motivaciones que producen desempeños eficientes fueron el teletrabajo en sí mismo, la mejora de concentración, la mejora del balance trabajo/hogar, la mejora de la administración del tiempo y la satisfacción de necesidades como competitividad, pertenencia, seguridad, logro, autoestima y autorrealización. Los resultados pueden resultar útiles en tiempos en los que el trabajo en casa ha ganado protagonismo como producto de la epidemia por COVID-19.

Palabras clave: teletrabajo, agencias de publicidad, motivaciones, competencias, El Salvador, COVID-19.

Abstract

This research shows the competencies and motivations that affect the performance of advertising agency employees as teleworkers. Through quantitative and qualitative research approaches, it was obtained that the main aspects that positively influence the performance of teleworkers were the skills: detail orientation, working self-management, professional maturity and good communication. Likewise, the main motivations that produce efficient performance were teleworking itself, enhancement of concentration, improved work / home balance, improved time management and satisfaction of needs such as competitiveness, belonging, safety, achievement, self-esteem and self-realization.

Keywords: teleworking, advertising agency, motivations, working skills, El Salvador, COVID-19.

I. Introducción

Las tecnologías de la comunicación han permitido la creación de lugares digitales para trabajar en los que dos o más personas se reúnen y realizan actividades en conjunto, aunque no se encuentren en el mismo espacio físico. Asimismo, los espacios de trabajo digitales ocurren cuando la fuerza laboral de una organización toma la decisión, en conjunto, de trasladar su carga de trabajo a un espacio digital en lugar de un espacio físico (Bystrom & Heinstrom, 2017). En el marco de la pandemia por COVID-19, esto se ha vuelto mucho más común que antes.

Los espacios de trabajo digitales son habitados por equipos virtuales, aquellos que están basados en las tecnologías de la información, que permiten a los miembros del grupo llevar a cabo sus tareas desde diferentes sitios (Kinicki & Kreitner, 2003). Los equipos virtuales suelen estar conformados por personas que laboran bajo la modalidad de teletrabajo, definida como el trabajo desde el hogar o en centros de teletrabajo de personas que pertenecen a una organización, es decir, no a aquellos que ofrecen servicios a terceros bajo modalidades de *freelance* o cualquier otra (Alles, 2008).

Al contemplar el panorama local, El Salvador posee una penetración del internet de un 57.4% de la población (Internet World Stats, 2019), lo que lo sitúa en tercer puesto en Centroamérica por detrás de Costa Rica y Panamá (Revista Summa, 2018). Sin embargo, la capacidad de su población para utilizar internet sin problemas es una de las más bajas de la región y en el mundo (The Inclusive Internet Index, 2019). El Salvador está evolucionando a una sociedad más digital e interconectada, que ha permitido que la adopción del internet y de las tecnologías de la información y comunicación modifiquen la forma en que compran, venden, se entretienen, comunican, hospedan, aprenden y trabajan. Esa transformación inició en 2019 con el proceso de aprobación de la Ley de Regulación del Teletrabajo, que permitiría que los trabajadores remotos reciban los mismos beneficios que la ley ofrece a empleados tradicionales (ISSS, AFP, vacaciones, etc.). Esta ley es aplicable a las personas que trabajan en telecomunicaciones y TIC por la facilidad de poseer los recursos tecnológicos para cumplir con sus funciones laborales (Hernández, 2019).

En un vistazo más detallado al talento humano en El Salvador dentro del entorno laboral, el 54.9% de personas trabajando se encuentra entre las edades de 16 a 39 años (DIGESTYC, 2017). Si la fuerza laboral salvadoreña sigue los patrones de interés en el teletrabajo mundial, previamente mencionados, ambos grupos de empleados pueden solicitar empleos con esta modalidad. Por otra parte, las empresas pueden encontrar talento humano interesado en ser parte de equipos virtuales de trabajo. Además, estos grupos más entusiastas con el internet son personas entre los 15 y 24 años de edad (Revista Summa, 2018). Debido a que esta modalidad de trabajo es reciente en El Salvador, se carece de trabajos académicos locales que brinden un panorama más aterrizado y a detalle de los teletrabajadores y su impacto en el ámbito local.

En ese sentido, esta investigación busca identificar las competencias y motivaciones de los teletrabajadores[1] en las agencias de publicidad que inciden en su desempeño laboral dentro de esta modalidad. Esto a fin de crear un marco de referencia que permita conocer si este estilo de trabajo es conveniente para las empresas.

De esta manera se pretende contribuir con información que permita a las organizaciones tener una visión más integral del teletrabajo en El Salvador y sus repercusiones dentro de las organizaciones y en sus empleados. Asimismo, aporta a los empleados un mejor conocimiento de las competencias que deben tener para desempeñarse de forma eficiente bajo la modalidad del teletrabajo. De igual manera, al explicar las motivaciones que predominan dentro de los trabajadores remotos y las necesidades detrás de ellas, los empleados podrán tener una visión introspectiva más clara de sus propias motivaciones y necesidades, lo cual facilitará su autogestión para alcanzar un desempeño exitoso.

[1] Tanto en formato híbrido (cuando el empleado puede escoger cuándo teletrabajar y cuándo operar desde las oficinas) y absoluto (cuando el empleado trabaja a tiempo completo de forma remota).

II. Marco teórico

La tecnología de la información ha permitido cumplir tareas laborales por medio de tecnología portátil (Bystrom y Heinstrom, 2017). Producto de esta noción digital surge el teletrabajo, definido por Alles (2008) como la modalidad de trabajo que hace referencia a labores desde el hogar o en centros de teletrabajo de personas que pertenecen a una organización, no a aquellas personas que trabajan desde su hogar utilizando las comunicaciones, pero que ofrecen servicios bajo modalidades *freelance*, sin que pertenezcan a ella.

Por ello, al mencionar en el presente estudio teletrabajadores o trabajadores remotos se toma como referencia empleados que cumplan con los tres rasgos en común antes detallados: 1) que utilicen herramientas de las TIC para llevar a cabo sus actividades laborales, 2) que sean parte oficial de la organización al formar parte de la planilla y 3) que trabajen fuera de las instalaciones de la empresa dentro de un espacio de trabajo virtual.

Por otro lado, los autores Ket de Vries y Florent-Treacy (1999) y Alles (2008) conciben las actitudes y competencias bajo un mismo significado, aunque Alles distingue que las competencias son la versión observable de las actitudes, que pueden apreciarse por medio de los comportamientos.

Es importante recalcar que la definición de las competencias se sujeta al significado que cada organización quiere asignarle (Alles, 2008). Es decir que dentro del modelo de competencias, cada organización puede modificar la definición para aterrizarla a su contexto como empresa. La autora aclara que no existe un diccionario global de competencias, sino que cada diccionario o catálogo se elabora con base en la organización creadora, e incluso definiciones de la misma competencia pueden variar (pero no discrepar) entre cada organización.

Alles (2008) creó un listado de diez competencias que las organizaciones que se rigen bajo un modelo así suelen tomar en cuenta:

Tabla 1: Principales competencias consideradas por las organizaciones al ejercer un modelo de competencias

Competencia	**Se caracteriza por**
Portability	Es la capacidad de adaptarse rápidamente a otras culturas, no solo en largas estadías, sino también en cortas visitas.
Cosmopolitismo	Es la capacidad de "reordenar" los propios comportamientos para adaptarlos a usos y costumbres distintivos (de cada lugar en particular).
Homeostasis	Las personas actúan para restablecer una situación de satisfacción de sus necesidades (o intereses) y protegerse de la perturbación de ese equilibrio.
Adaptabilidad al cambio	Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades.
Sentido de pertenencia	El compromiso de un empleado, que la persona le otorgue valor a pertenecer a la organización a la cual trabajan.
Involucramiento en el trabajo	Es el grado en que los trabajadores se sumergen en sus tareas, invierten tiempo y energía en ellas. Influye en su desempeño laboral de forma proporcional.
Compromiso organizacional o lealtad	Es el grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.
Rotación	Asociada con la baja satisfacción laboral. Se considera que es alta cuando los empleados se retiran antes de un año a partir de su ingreso.
Ausentismo e impuntualidad	Asociada con la baja satisfacción laboral. Los empleados deciden llegar tarde o ausentarse al trabajo rara vez de forma premeditada.
Iniciativa	Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro.

Fuente: elaboración propia con base en Alles (2008).

Además, en un estudio enfocado en el teletrabajo, Owl Labs (2017) detalló un listado de competencias que las organizaciones buscan en los trabajadores remotos que laboran dentro de esta modalidad a tiempo completo. Las actitudes mencionadas fueron: organizado y orientado al detalle, enfocado en resultados, automotivable, sensible y de confiar, con capacidad para priorizar, resolutor de problemas y curioso, conocedor de reportes, transparente y con habilidades para administrar su tiempo. De igual forma, la investigación describió una lista distinta de competencias para los teletrabajadores que operan dentro de esta modalidad en forma híbrida. Owl Labs (2017) señaló: miembro de equipo, creativo con

habilidades para lluvia de ideas, efectivo bajo presión, que disfrute el ritmo acelerado de trabajo, adaptable, con buena comunicación, honesto, transparente y que escuche activamente a los demás.

La motivación dentro de la mente de los empleados incide en la forma cómo se desempeñan dentro de sus puestos y en los resultados que generan para la organización. Los autores Kinicki y Kreitner (2003) definen motivación como los procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos. De igual manera, señalan que la motivación puede ser externa, cuando proviene de factores o agentes fuera del individuo o del colectivo que impulsan la realización de una conducta; o también puede ser motivación interna, cuando es causada por los sentimientos positivos que provienen del sujeto mismo.

Otra perspectiva del estudio de la motivación es la planteada por McClelland (1999), quien expone a las necesidades como causas y precursores de la motivación. Este autor organiza las necesidades del ser humano con base en el nivel de motivación como explicación al éxito individual, y establece tres necesidades: de logro, de afiliación o pertenencia y de poder.

McClelland (1999) explica que las personas pueden aumentar cualquiera de las tres necesidades y así mejorar su desempeño o comportamiento. De igual modo, las personas pueden tener las tres necesidades como motivación, pero al momento de tomar decisiones utilizan solamente una como dominante para tomar la decisión. El autor también menciona que los individuos pueden autorregular estas necesidades para su beneficio, dado que, según los niveles de las necesidades dentro de la persona, así será su búsqueda dentro de la organización.

Tabla 2: Necesidades de McClelland (1999) como motivación

Necesidades	**Descripción**	**Observable en**
De logro	Refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia o maestría.	Deseo de alcanzar algo difícil.
De afiliación o pertenencia	Se parece a la necesidad de pertenencia de Maslow. Describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad.	Deseo de tener tiempo para relaciones y actividades sociales.
De poder	Refleja la necesidad de ejercer control en el trabajo personal o en el de otros.	Deseo de influir, brindar coaching y enseñar para alcanzar logros.

Fuente: elaboración propia con base en McClelland (1999).

Dentro del contexto del teletrabajo, Owl Labs (2018) descubrió que a escala mundial las tres principales motivaciones para implementar la modalidad del trabajo remoto en las empresas son: a) los empleados consideran que aumentan su productividad y mejora su concentración, b) los empleados prefieren evitar su desplazamiento desde su casa al trabajo y c) los empleados consideran que facilita su balance vida particular/trabajo. El mismo estudio reflejó el impacto que tiene esta modalidad y las motivaciones en la satisfacción laboral de sus empleados, puesto que aquellos que trabajan remoto a escala mundial son un 24% más propensos a sentirse felices en sus empleos que aquellos que no teletrabajan.

De acuerdo con Alles (2008), esto beneficia a las organizaciones, pues la satisfacción laboral puede influenciar el nivel de los comportamientos deseados por una empresa. Por ejemplo: si se tiene una satisfacción laboral alta, se puede esperar un comportamiento (competencia) de involucramiento con el trabajo alto, y de igual manera con distintas competencias.

III. Metodología

Este estudio utiliza un enfoque mixto de investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2018) que permite utilizar herramientas tanto cualitativas como cuantitativas para recolectar, procesar y analizar información. Esto incluye la realización de una encuesta a 60 teletrabajadores de cuatro agencias de publicidad y nueve entrevistas a profundidad a directores y cargos gerenciales de esas empresas.

Las variables relacionadas a las competencias que se estudiaron en los trabajadores remotos y en los directivos de las agencias de publicidad dentro de las herramientas de investigación son las diez principales competencias con impacto en el desempeño laboral en las organizaciones: portability, cosmopolitismo, homeostasis, adaptabilidad al cambio, sentido de pertenencia, involucramiento en el trabajo, compromiso organizacional o lealtad, iniciativa, rotación, ausentismo e impuntualidad (Alles, 2008).

Se incorporaron también las competencias relacionadas al desempeño directo del teletrabajo: organizado y orientado al detalle, enfocado en resultados, automotivable, sensible y de confiar, con capacidad para priorizar, resolutor de problemas y curioso, buen administrador de tiempo, miembro de equipo, creativo con habilidades para lluvia de ideas, efectivo bajo presión, que disfrute el ritmo acelerado de trabajo, adaptable, con buena comunicación, honesto, transparente y que escuche activamente a los demás (Owl Labs, 2017).

Las variables relacionadas a las motivaciones que se estudiaron en los trabajadores remotos y agencias de publicidad a la cual pertenecen los directivos son las necesidades de logro, de afiliación y de poder (McClelland, 1999), en conjunto con las necesidades de seguridad, pertenencia, autoestima y realización (Maslow, 2005). De igual modo, derivada de las motivaciones se incluyen variables relacionadas con la satisfacción laboral, al entenderse como motivaciones para el empleado. Estas variables son: dedicación al trabajo, comportamiento de ciudadanía organizacional, ausentismo, rotación de personal, estrés percibido y rendimiento laboral (Kinicki y Kreitner, 2003). También se incorporan motivaciones vinculadas a la adopción del trabajo remoto como: aumento de productividad y mejora de concentración, omisión del desplazamiento hogar-trabajo y mejor balance trabajo/vida (Owl Labs, 2017).

IV. Resultados

1. Teletrabajo en agencias de publicidad en El Salvador

Durante del proceso de fase de campo se consultó un total de 16 agencias de publicidad ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador. Estas se dividen en 11 agencias que no poseen la modalidad de trabajo remoto en ninguna forma y cinco agencias que sí. Esto reveló el primer hallazgo para la investigación al mostrar que los niveles de trabajo remoto implementado en agencias de publicidad se encuentran por debajo de los índices esperados.

Al contactar a empleados que laboran para las agencias anteriores y consultar sobre la presencia de esta modalidad, la mayoría de ellos coincidió al expresar el alto interés de sus compañías por implementar el teletrabajo en alguna medida en el futuro; sin embargo, los esfuerzos se veían obstaculizados por el desconocimiento de un proceso que permitiera instalar la modalidad sin perjudicar la calidad del trabajo. Asimismo, se encontró la creencia de que instalar teletrabajadores supondría resultados negativos en la velocidad, fluidez y calidad de sus entregables.

2. Competencias necesarias para teletrabajar

"No se trata de tecnología, sino del carácter humano. Es clave el autocontrol" (sujeto 9, comunicación personal, 2019). Esta frase resume la perspectiva de los directivos de que las competencias tecnológicas no son un factor determinante que incide en el desempeño de los teletrabajadores. Destacan que por el rubro publicitario en específico, que se encuentra muy ligado a los avances tecnológicos, las habilidades tecnológicas no ocupan un papel relevante.

En el caso de las competencias relacionadas a la gestión del trabajo, los directivos concuerdan en destacar la organización de tareas, la cual detallan como la capacidad para crear y ordenar las tareas y metas a cumplir cada día y su habilidad para llevarlas a cabo. Esta competencia puede ser activa, cuando cada empleado remoto crea y ordena su propia lista; uno de los directivos explica que es necesario "planificar un día antes los to do del siguiente día, trabajar los to do y saber negociar prioridades para ordenar los entregables (esto es independiente de tu puesto)" (sujeto 1, comunicación personal, 2019). O puede ser pasiva, cuando reciben la lista de sus superiores u otro miembro del equipo y ellos solo se dedican a cumplirla; esto es explicado por uno de los directivos al mencionar que "ya está todo diseminado en pequeñas tareas para garantizar que ellos siempre sepan qué hacer" (sujeto 6, comunicación personal, 2019).

Con relación a las nueve competencias con incidencia en el buen desempeño laboral (Alles, 2008), la que tiene una presencia más marcada en los teletrabajadores estudiados fue el sentido de pertenencia. Competencias negativas como rotación y ausentismo reflejan un nivel intermedio alto en los teletrabajadores, lo cual sugiere que, aunque esta modalidad puede ser atractiva y beneficiosa, no es inmune a la baja satisfacción laboral. Competencias como el sentido de pertenencia, compromiso organizacional, homeostasis e involucramiento en el trabajo poseen los niveles más altos y explicarían el buen funcionamiento del talento laboral dentro de esta modalidad, ya que estas se enfocan en la adaptabilidad de las personas, su capacidad para proponer, trabajar en diferentes modalidades, con distintos tipos de personas y con un interés voluntario en el desempeño efectivo de funciones (Alles, 2008).

Se encontró una similitud en las competencias mencionadas por todos los directores y fue la priorización absoluta de la responsabilidad como competencia clave para que un empleado sea un buen teletrabajador. Esta es explicada de la siguiente manera: "El empleado es consciente de las cosas que hay que entregar y sabe manejar las distracciones" (sujetos 3 y 4, comunicación personal, 2019). Esta competencia incluso sirve para predecir si tendrá un buen o mal desempeño, si es elegible para trabajar en esta modalidad o no, ya que es observable desde otras modalidades de trabajo.

La competencia de la responsabilidad fue la principal característica mencionada bajo los argumentos de que es la única característica de la persona que garantiza que el trabajo se llevará a cabo con buena calidad y buen margen de tiempo, sin necesidad de supervisar el proceso. Los sujetos 3 y 4 resumen en que se busca que el teletrabajador "sea independiente, no necesite estar monitoreado para hacerlo (su trabajo)" (comunicación personal, 2019).

Asimismo, otra competencia mencionada fue la corresponsabilidad o madurez profesional, definida por los directivos como una versión de la responsabilidad orientada al bien colectivo de la agencia, pues "en horas de trabajo la prioridad es el trabajo. No debe afectar el flujo de trabajo de los demás" (sujeto 1, comunicación personal, 2019). La corresponsabilidad es deseada porque es una característica que hace a

los empleados remotos conscientes de los procesos que impactan con sus actividades asignadas, razón por la cual desean laborar de forma que no afecte el flujo de trabajo de otros compañeros. Esta idea es explicada por uno de los directivos al mencionar que "corresponsabilidad es entender que tu trabajo afecta al otro" (sujeto 9, comunicación personal, 2019).

La buena comunicación, capacidad para priorizar, organización y orientación al detalle son las competencias con los niveles más altos de presencia en los teletrabajadores. Asimismo, el enfoque a resultados, sensibilidad y confianza, creatividad y adaptabilidad son otras competencias que estuvieron muy cerca de alcanzar niveles altos. Este listado de competencias son las que buscan las organizaciones en los trabajadores remotos que laboran dentro de esta modalidad a tiempo completo o en formato híbrido (Owl Labs, 2017), y sus altos niveles denotan que los empleados encuestados son competentes para laborar dentro de esta modalidad.

Referido a las competencias necesarias para la eficiencia de un teletrabajador, el buen manejo del tiempo es otra en la cual los directivos concuerdan que es importante en su desempeño, ya que al no estar presentes en las oficinas y prescindir de un monitoreo constante, los empleados deben prever la cantidad de tiempo que les tomará cada tarea y tratar de ajustarse a esa cantidad de tiempo.

La confianza es otra competencia importante para los directivos, principalmente para aquellos trabajadores remotos que lideran equipos. En su opinión, los trabajadores remotos deben confiar en que otras tareas relacionadas a los proyectos ejecutados por otros teletrabajadores se realizarán dentro de los tiempos, de la forma correcta y con el nivel de calidad requerido. Y de igual manera, los demás empleados en esta modalidad deben inspirar confianza a sus líderes y cumplir con sus asignaciones.

3. Niveles de motivación en el teletrabajo

De acuerdo con la percepción de los directivos, sus trabajadores remotos se encontraban altamente motivados a teletrabajar antes de probar la modalidad; luego, cuando ya llevan un período de tiempo trabajando de esta forma, su motivación tiende a mantenerse alta, aunque ya no está basada en una nueva experiencia como al inicio, sino que se sustenta en el estatus de tener un beneficio de alto valor para la vida laboral/personal y que "no es una práctica común en el país" (sujeto 1, comunicación personal, 2019).

Los directivos concuerdan en que los colaboradores toman la modalidad del teletrabajo como hábito después de un tiempo, y al evaluar nuevas ofertas que no posean esta opción se considera como un retroceso que debe ser compensado con otros beneficios. Sin embargo, el único que consideran suficientemente bueno como para hacerlo es un aumento de salario, explicado de la siguiente manera: "Su frustración por el salario afecta su trabajo, va a bajar su calidad aunque tenga remoto u otras cosas" (sujetos 3 y 4, comunicación personal, 2019).

Es importante destacar que hay una preferencia del talento laboral a mantener el trabajo remoto de manera opcional o intermitente, ya que su motivación a desempeñarse en esta modalidad a tiempo completo es la más baja de toda la categoría. A pesar de lo antes mencionado, los resultados reflejan que entre más teletrabaja el empleado, mayor es su motivación a laborar bajo esta modalidad.

4. Motivaciones para teletrabajar

Desde la opinión de los directivos, algunos incentivos para mantener a los trabajadores remotos eficientes dentro de la agencia son: mantener el teletrabajo como un opción para el empleado y no forzarlo, dejarlos participar en los proyectos que deseen, mantener una conversación activa y crear una cultura de confianza para que los trabajadores remotos sepan que se confía en su trabajo sin necesidad de monitoreo constante (los últimos incentivos no son exclusivos de teletrabajadores, ya se implementan con empleados tradicionales).

Las necesidades que más motivan al trabajo remoto, y que a su vez más satisfacen esta modalidad para los encuestados, son: pertenencia, seguridad, responsabilidad, necesidad de logro y competitividad.

Lo anterior concuerda con la perspectiva de McClelland (1999), al considerar que las necesidades de pertenencia, estima y autorrealización de Maslow (2005) se pueden solventar desde el entorno laboral.

A pesar de sentirse parte de una organización y estilo de vida, los trabajadores remotos no crean lazos tan sólidos con sus compañeros de trabajo como cuando trabajan físicamente en conjunto. Esto sugiere que la pertenencia para los empleados en esta modalidad se enfoca más en un círculo social general, mientras que la afiliación se mira desde un círculo social íntimo. Por otra parte, esta modalidad solventa casi en forma perfecta la necesidad de logro de los colaboradores al sumergirlos en un entorno en el que se valora la autosuficiencia, proactividad, responsabilidad y confianza, factores que estimulan la autoestima de las personas.

La motivación principal relacionada a la satisfacción laboral que provee el trabajo remoto en los encuestados es la noción de tener un mejor rendimiento laboral, la cual es también una de las tres motivaciones más importantes a escala mundial para teletrabajar, mencionadas por Owl Labs (2018). Ello refleja que el patrón de motivaciones considerado a nivel global es válido a nivel local.

5. Claves para el éxito del teletrabajo en agencias de publicidad

Hablando de su experiencia y satisfacción con la modalidad del teletrabajo, la mayoría de los directivos se encuentran satisfechos y lo recomendarían a otras agencias de publicidad; sin embargo, detallan que es un proceso paulatino que debe llevarse con cuidado para poder instalarse de forma correcta, sin dañar el funcionamiento de la agencia. Existe un grupo de directores que no lo recomendarían a agencias que carezcan de un buen proceso de planeación del trabajo y se dediquen a "apagar incendios todo el tiempo" (sujeto 2, comunicación personal, 2019). Esto quiere decir que se encargan de sacar todas las tareas de forma reactiva para el siguiente día y no cuentan realmente con una calendarización del trabajo. Además, "su cultura y estructura de trabajo debe permitirlo, tipo de empleado, tipo de cliente" (sujeto 2, comunicación personal, 2019).

Como claves para la correcta implementación del trabajo remoto en las agencias de publicidad, los directivos destacan el cuidado que debe tener la compañía para seleccionar el talento laboral, ya que esta modalidad requiere de empleados que sean responsables, proactivos, de confianza y que sean buenos administradores del tiempo. Además, destacan la estructuración de las metodologías de trabajo de la agencia en la que la planificación de las tareas, la gestión del trabajo en listas de tareas y el manejo de los tiempos es indispensable para que esta modalidad funcione para la organización.

Otro aspecto clave es la procuración de la comunicación efectiva entre todos los colaboradores por medio de una plataforma de mensajería instantánea accesible desde cualquier lugar, que permita concentrarse a los trabajadores remotos, que no sea invasiva sino que aporte a la confianza entre compañeros y que facilite la comunicación, ya sea en llamadas, videollamadas, canales, recordatorios, etc. Es decir: "Una infraestructura que haga que el trabajo sea fluido y tengan todo el acceso libre, tal cual si estuvieran en la oficina" (sujeto 1, comunicación personal, 2019).

Entre otros aspectos a cuidar, también mencionan una evaluación de la personalidad y edad de los colaboradores, que permita identificar si son aptos para trabajar remoto por la diferencia de edad, manejo de tecnología, percepción sobre la modalidad y forma de trabajar. Finalmente, se debe evaluar su rendimiento actual en la oficina para evitar trasladar a colaboradores que no trabajen en horas laborales, incluso al permanecer en la oficina.

V. Conclusiones

Al hablar de competencias, uno de los primeros hallazgos fue el descarte de aquellas relacionadas a la tecnología y a la formación continua desde todas las perspectivas. Ambas mostraron ser irrelevantes para el desarrollo eficiente dentro de la modalidad al comparar su presencia con su ausencia y obtener los mismos resultados.

De igual forma, otro hallazgo valioso fue la baja presencia de competencias relacionadas al trabajo en equipo (de forma simultánea), adaptación ante los problemas, automotivación, efectividad bajo presión y dentro de ritmos acelerados de trabajo. Esto quiere decir que este tipo de competencias no son exigidas dentro de la modalidad para obtener un desempeño efectivo. Ahora bien, esto excluye casos donde la naturaleza misma del puesto de trabajo requiera alguna de las antes mencionadas para cumplir con sus labores, e incluso en esos casos estas competencias muestran incidir por el tipo de trabajo y no en la modalidad de este.

Desde todas las perspectivas, entre las competencias más importantes la primordial fue el sentido de responsabilidad, base para obtener buenos resultados, incluso permite determinar si los colaboradores son elegibles y predecir si tendrán un buen desempeño en la modalidad. Esta competencia se desarrolla en otras como el compromiso con la organización, su sentido de pertenencia en la empresa, su autocontrol, su orientación al cuidado de detalles, su capacidad para autogestionar su trabajo o cumplir con las tareas asignadas sin necesidad de monitoreos y su madurez profesional o la conciencia de que el trabajo propio impacta en el de los demás.

De la mano con las anteriores, otras competencias esenciales que mostraron mejorar resultados dentro de la modalidad fueron la comunicación efectiva y la síntesis de ideas, que permiten fluidez en la interacción con otros colaboradores y previene errores producto de malos entendidos que puedan perjudicar la calidad de los entregables o el cumplimiento de tareas. Todo instalado en una plataforma digital que facilite la comunicación entre empleados desde distintas herramientas. Esta debe ser accesible, instantánea, simple, no invasiva, y contar con herramientas de autogestión del trabajo.

Al considerar las motivaciones para empezar a teletrabajar, la principal de ellas es la modalidad en sí misma tanto para directivos como colaboradores. Esta motivación se basa en la satisfacción de necesidades como autorrealización, autoestima, necesidades de logro, de poder, de seguridad, de pertenencia (a una institución, ya que falla en la pertenencia a un grupo social íntimo) y competitividad. Por tanto, la satisfacción de estas necesidades produce en el trabajador un deseo de ingresar y mantenerse dentro de la modalidad, y para ello cumplir con los méritos necesarios para conseguirlo. Desde otro ángulo, no se encontraron incentivos que puedan ser incorporados para mejorar el desempeño de un empleado como teletrabajador, ya que los incentivos mejoran el desempeño del teletrabajador en sus funciones, independientemente de la modalidad de trabajo.

Bibliografía

Alles, M. A. (2008). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión de competencias. Buenos Aires: Granica.

Bystrom, K. & Heinstrom, J. (2017). Work and information: which workplace models still work in modern digital workplace? Ninth International Conference on Conceptions of Library and Information Science. Uppsala, Sweden: University of Boras, Sweden.

De Zuani, E. (2003). Introducción a la administración de organizaciones. Salta: Editorial Maktub.

DIGESTYC. (2017). Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2017. El Salvador: DIGESTYC.

Hernández, N. (2019, junio 25). ¿Te imaginas trabajar desde casa? Claves para entender la propuesta de ley que busca fomentar el teletrabajo en El Salvador. Retrieved from ElSalvador.com: https://www.elsalvador.com/noticias/nacional/te-imaginas-trabajar-desde-casa-claves-para-entender-la-propuesta-de-ley-que-busca-fomentar-el-teletrabajo-en-el-salvador/614388/2019/

Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México D. F.: McGraw Hill.

Hootsuite & We Are Social. (2019). Digital 2019 El Salvador. United States: Kepios, We Are Social, Hootsuite.

Internet World Stats. (2019, junio 30). Internet Usage and Population in Central America. Internet World Stats. Obtenido de: https://www.internetworldstats.com/stats12.htm#central

Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas. México D. F.: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Maslow, A. H. (2005). El management según Maslow. Barcelona: Paidós Empresa.

McClelland, D. C. (1999). Human motivation. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Owl Labs. (2017). State of Remote Work 2017. United States: Owl Labs & Tiny Pulse.

Owl Labs. (2018). How to Manage Remote Employees: A LEADERSHIP GUIDE TO SUPPORTING YOUR DISTRIBUTED TEAM. United States: The Predictive Index.

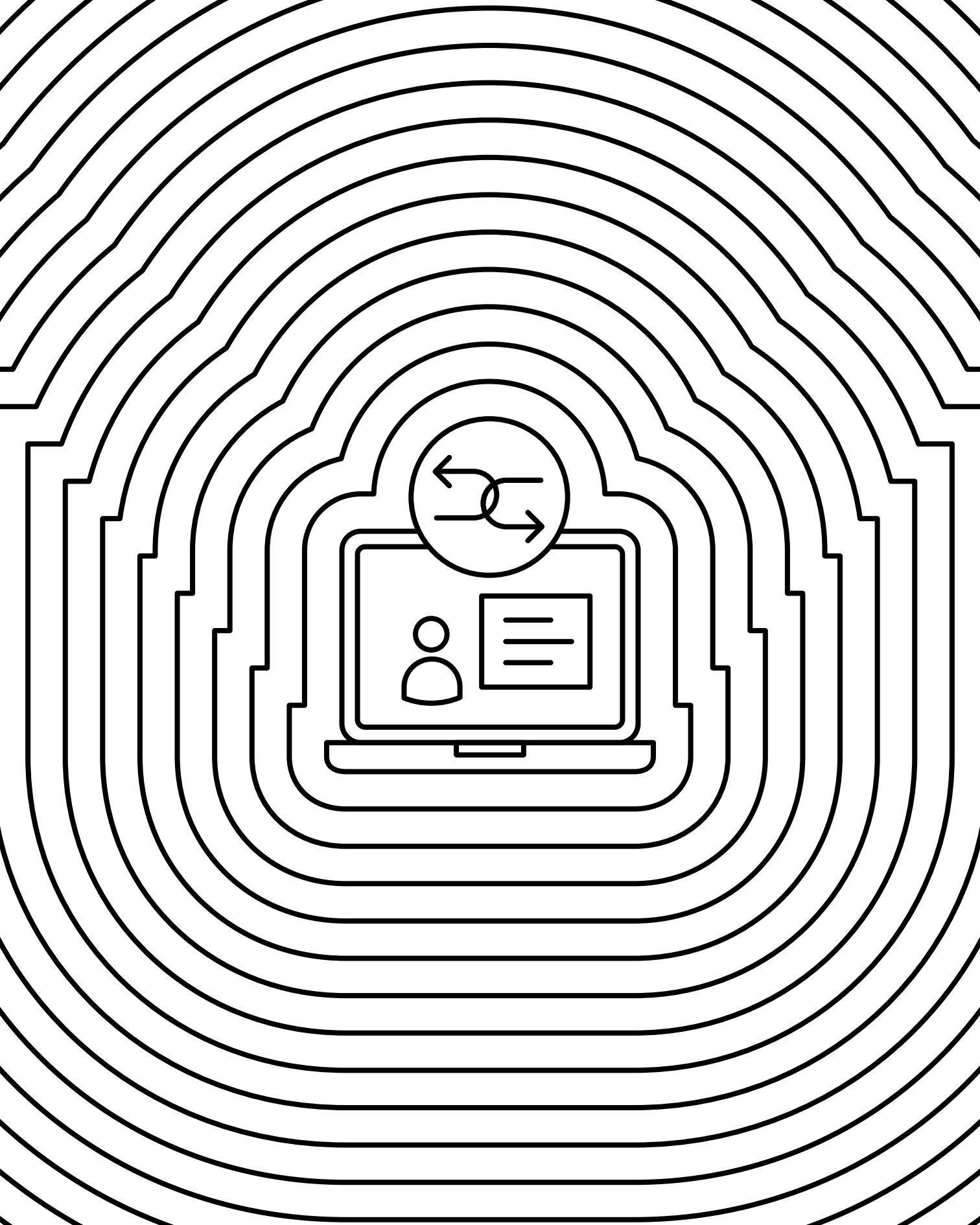
Revista Summa. (2018, noviembre 23). ¿Cuáles son los países con más penetración de Internet en Centroamérica? Revista Summa. Recuperado de: https://revistasumma.com/cuales-son-los-paises-con-mas-penetracion-de-internet-en-centroamerica/.

The Inclusive Internet Index. (2019, agosto 20). Overall Ranking. Retrieved from The Inclusive Internet Index: https://theinclusiveinternet.eiu.com/explore/countries/SV/performance/indicators/

TESIS COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING,
MODALIDAD INVESTIGACIÓN

APRENDIENDO DE FORMA VIRTUAL: PERCEPCIONES DE ESTUDIANTES Y DOCENTES DE CARRERAS DE MERCADEO Y COMUNICACIÓN EN PANDEMIA

Julio César Rodríguez y Reina Michelle Alvarado



APRENDIENDO DE FORMA VIRTUAL: PERCEPCIONES DE ESTUDIANTES Y DOCENTES DE CARRERAS DE MERCADEO Y COMUNICACIÓN EN PANDEMIA

TESISTAS: Julio César Rodríguez
Reina Michelle Alvarado
mreinadiaz@outlook.com
julio.rodriguez@monicaherrera.edu.sv
ASESOR: Omar Ernesto Ramírez Luna

Fecha de recepción: 21/05/21
Fecha de aprobación: 31/05/21

Resumen

En 2020, un contexto pandémico y radical en la enseñanza universitaria impulsa la búsqueda por entender el sentir estudiantil universitario y docente de mercadeo, comunicaciones o diseño, sobre el uso de las nuevas TIC (tecnologías de la información y comunicación) para aprender y enseñar, así como la necesidad de determinar las formas más idóneas para que ambos procesos sean efectivos en este tipo de carreras demandadas en el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS). En respuesta a ello, se encontró que las instituciones no estuvieron preparadas para la transición de presencial a virtual, y esto causó descontentos colectivos tanto en los estudiantes como docentes. En contraste, gracias a aquellas instituciones que sí estuvieron preparadas y evaluaron sus procesos, se logró la reflexión de que las actividades que requieren interacción social e interés genuino por las clases virtuales logran captar mejores resultados en el aprendizaje. De igual manera, se concreta una enseñanza positiva cuando los docentes cumplen con las competencias en el manejo de las nuevas TIC, el dominio de los discursos pedagógicos y de la modalidad presencial y virtual.

Palabras clave: educación virtual, pandemia COVID-19, tecnologías de la información y comunicación (TIC), Área Metropolitana de San Salvador (AMSS), mercadeo.

Abstract

In 2020, a pandemic and radical context in university education drives the search to understand the sentiment of university students and teachers of *marketing*, communication or design, about the use of new ICT (Information and Communication Technologies) to learn and teach. As well as the need to determine the most appropriate ways for both processes to be effective in this type of careers demanded in the Metropolitan Area of San Salvador (AMSS). In response to this, it was found that universities were not prepared for the transition from face-to-face to virtual and this generated collective discontent in both students and teachers. Thanks to those institutions that were prepared and evaluated their processes, they concluded that activities that require social interaction and a genuine interest in virtual classes achieve better learning results. In the same way, positive teaching occurs when teachers meet specific skills related to the management of new ICTs, master pedagogical discourses and to be confident about the face-to-face and virtual modality.

Keywords: virtual education, COVID-19 pandemic, Information and Communication Technologies (ICT), learning, teaching, Metropolitan Area of San Salvador (AMSS), *marketing*.

I. Introducción

La pandemia afectó a distintos rubros del país, y uno muy importante pero no retomado como prioridad vital fue la educación superior. En 2020, se tuvo que suspender la modalidad presencial de forma total e indefinida desde el 11 de marzo, para prevenir el riesgo de contagio de la COVID-19 (MINED, 2020). Para no detener la educación en su totalidad, diversas universidades migraron a modalidad virtual, lo que significó un cambio radical al que se tuvieron que acostumbrar docentes y alumnos.

Estudiar la educación virtual implicó identificar los "principios de instrucción" para el diseño de un curso virtual. María Vera-Muñoz (2004) señaló los siguientes: la motivación; la organización de los contenidos y objetivos de aprendizaje; las metodologías a utilizar; la gestión, evaluación y control de aprendizaje; la interactividad, adaptabilidad y disponibilidad. Todas las anteriores trascendieron como características subjetivas tanto del estudiante como del docente. En términos del entorno, los ambientes educativos virtuales han sido ese espacio para generar comunicación entre seres humanos en el que se ha involucrado el compromiso dentro del ambiente educativo virtual junto a las necesidades de comunicación (Castrillón, 2005).

Para descomponer esos entornos, aprendizajes o percepciones, existen dos elementos decisivos para valorarlos: la versión de los estudiantes (expectativas y necesidades) y la perspectiva de los docentes (exigencias, formación y profesionalización) (González-Sanmamed, Sangrà, Souto-Seijo y Blanco, 2018), equilibrados con el proceso educativo. En este sentido, haber retomado ambas perspectivas resultó ser de carácter obligatorio para ofrecer mejoras para la enseñanza. En las carreras relacionadas a las comunicaciones y al mercadeo se volvió un reto complejo, pues comprenden un proceso estratégico que recorre desde la planificación hasta la evaluación de definición de programas de comunicación convincentes, y un desarrollo de análisis de consumidores internos o externos (Schultz y Schultz, citado por Moreno, 2012). Para ambas carreras ha implicado una constante evolución y altas exigencias para motivar al pensamiento crítico y la transformación del entorno, apoyadas por las herramientas tecnológicas más innovadoras del mercado de la educación.

Este estudio también aportó conocimiento a los estudiantes y docentes sobre los factores clave para el desarrollo correcto de la enseñanza, pues se buscó conocer la percepción del uso de las TIC para el aprendizaje, ya que ellos han sido gran parte del proceso. De igual manera, también permitió conocer la versión de los docentes con respecto a la migración digital. Al haber conocido los beneficios, retos y diferentes factores que influyen en la efectividad del aprendizaje, los estudiantes podrían contribuir con la correcta implementación del método; mientras que las instituciones encontrarían en esta investigación una guía en la que pueden consultar qué fue percibido exitoso y qué necesita ser modificado para que los estudiantes tengan la mejor experiencia con el servicio de enseñanza universitaria.

II. Explicación de los objetivos de investigación

El objetivo general fue conocer la percepción de los estudiantes de cuarto y quinto año de carreras relacionadas al mercadeo sobre el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) para el aprendizaje en modalidad virtual, con el fin de encontrar oportunidades y limitaciones en el proceso educativo durante la pandemia por la COVID-19 en El Salvador. Todo esto, para entender qué retos se crearon comparando la enseñanza tradicional con la enseñanza virtual y explicar las diferencias más significativas o replicables entre las instituciones de educación superior. Asimismo, se pretendió determinar cuáles son los factores más relevantes para los estudiantes universitarios al momento de aprender en modalidad virtual, profundizando en las nuevas necesidades en el entorno digital, sin perder de vista la definición y las posibles mejoras de competencias clave que los docentes que han impartido mercadeo y carreras afines deben desarrollar para hacer efectivas sus clases virtuales.

III. Conceptos fundamentales para el entendimiento del fenómeno

3.1 Tecnologías de la información y comunicación (TIC)

Las TIC, como sus iniciales lo señalan, hacen referencia a todas aquellas tecnologías que dan la apertura a realizar diversas actividades en distintos formatos: imágenes, video, sonido y más. Estas actividades pueden relacionarse con el almacenamiento, registro, orden o presentación de información (Vera, 2003), que idealmente deben funcionar como un acompañamiento al docente para apoyar los conocimientos que desee generar en los estudiantes.

La importancia de las TIC en el actual contexto ha implicado modificar las relaciones entre distintos elementos de la esfera (ciudadanos, empresas y consumidores). Debido a su atractivo tecnológico, las oportunidades y limitaciones también se expandieron de forma novedosa, llegando no solo a ser TIC, sino nuevas tecnologías de la información (Bolaños, 2013). Estas nuevas tecnologías han cambiado los tipos de códigos en una "realidad hipermedia" gracias a los medios electrónicos, que de forma eficaz lograron gestionar la información rápida y velozmente (Guzmán, 2008). A diferencia de las TIC tradicionales, las nuevas se han enfocado en generar entornos comunicativos actualizados para el desarrollo de novedosas experiencias en un ambiente educacional (Almenara, Osuna, Tena, Cejudo y Gravan, citado por Cobo Romaní, 2007).

En el ámbito educativo en que han convergido estudiantes y docentes con las nuevas TIC, estas han podido agruparse, según Marquínez, Londoño y Carvajal (2013), en dos. Primero, como un apoyo a las acciones que el profesor realiza para generar conocimientos más valiosos y profundos; y, segundo, como apoyo al estudiante, quien las ocuparía para los mismos fines que el docente planea. Sin embargo, la interactividad con las herramientas digitales tampoco garantiza un aprendizaje importante, ya que también depende de factores relacionados con la enseñanza misma (Marquínez, Lodoño, y Carvajal, 2013).

3.2 Usos de las nuevas TIC para la educación virtual universitaria

Las herramientas de procesamiento y visualización de información para el aprendizaje, específicamente en una institución de educación superior, han generado que los docentes deseen incorporarlas y aprovecharlas cada vez más para ejercer (Sigalés, 2004). Indudablemente, con el uso de las nuevas TIC no se asume que se resuelvan las deficiencias del proceso educativo (Coll, 2008). Por tanto, transformarlas en oportunidades de aprendizaje tiene mayor relevancia.

3.3 Pilares de la educación en pandemia

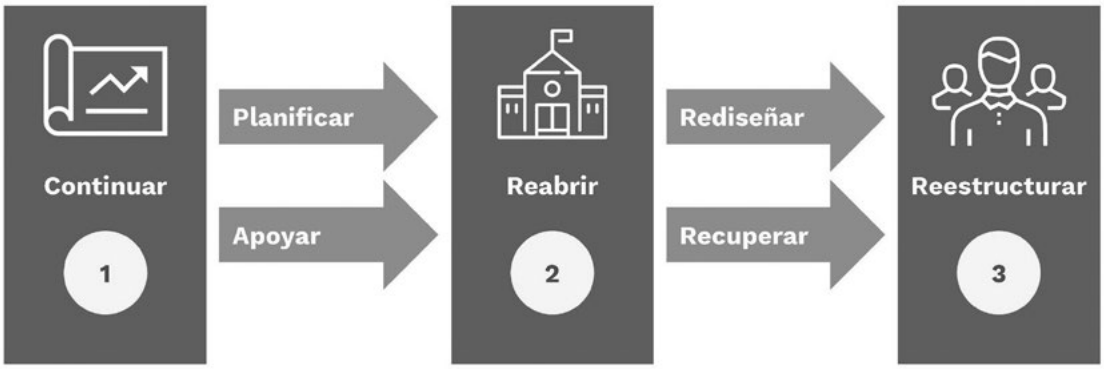
Un análisis importante mereció cada una de las estrategias y recomendaciones a escala institucional destacadas por el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC). Estas fueron señaladas con base en lo sucedido durante los primeros días después de los cierres de las instituciones de educación superior. A continuación, se muestran las fases y sus respectivas prioridades desde la perspectiva institucional, condensadas por IESALC (2020) en tres grandes pilares de la educación en tiempos de la COVID-19 (ver Figura 1):

- Continuar: Aunque exista una crisis sanitaria, se debe garantizar la prestación del servicio de enseñanza aún con la ausencia de posibilidades de la modalidad presencial; por tanto, esta debe realizarse a distancia.

- Reabrir: Facilitar la reapertura de las instituciones de educación superior siguiendo las reglas sanitarias proporcionadas por las autoridades.

- Reestructurar: La reapertura no puede ser completa. Se debe desarrollar un nuevo modelo de organización de los procesos de enseñanza y aprendizaje, de preferencia híbrido, aprovechando las lecciones aprendidas durante la fase de continuidad pedagógica.

Figura 1. Pilares de la educación en tiempos de COVID-19



Fuente: Elaboración propia, con base en el esquema de IESALC (2020).

3.4 Factores clave de aprendizaje

Los factores en la educación universitaria han sido numerosos y han estado sujetos a diversos criterios para evaluar si se cumplió con una enseñanza exitosa para los estudiantes. Tal como mencionaron Jones y Martínez (citados por Rocha-Chávez, 2018), han podido especificarse en tres formas: que los alumnos demuestren de forma visible que han cumplido con los objetivos de la materia o programa, específicamente sobre el rendimiento académico; que exista conocimiento nuevo; y que realmente sea perceptible la utilidad de ese aprendizaje.

Con respecto al tema de la calidad en la educación superior, también han podido encontrarse tres tipos de factores influyentes en el rendimiento académico de los estudiantes universitarios (Díaz, Peio, Arias, Escudero, Rodríguez, Vidal, citados por Vargas, 2007) (ver Tabla 1). Esto se ha vuelto imprescindible, de forma que tanto docentes como estudiantes tengan en cuenta aspectos de mejora para ambas partes y, de esta manera, den apertura a un acercamiento a la realidad educativa. Estos tres tipos, según Vargas (2007), están divididos de la siguiente manera:

Tabla 1: Tres tipos de factores influyentes en el rendimiento académico de universitarios

Determinantes personales	Determinantes sociales	Determinantes institucionales
• Competencia cognitiva. • Motivación. • Condiciones cognitivas. • Autoconcepto académico. • Autoeficacia percibida. • Bienestar psicológico. • Satisfacción y abandono con respecto a los estudios. • Asistencia a clases. • Inteligencia. • Aptitudes. • Sexo. • Formación académica previa a la universidad. • Nota de acceso a la universidad.	• Diferencias sociales. • Entorno familiar. • Nivel educativo de los progenitores o adultos responsables del estudiante. • Nivel educativo de la madre. • Contexto socioeconómico. • Variables demográficas.	• Elección de los estudios según interés del estudiante. • Complejidad en los estudios. • Condiciones institucionales. • Servicios institucionales de apoyo. • Ambiente estudiantil. • Relación estudiante-profesor. • Pruebas específicas de ingreso a la carrera.

Fuente: Elaboración propia, con base en el esquema de IESALC (2020).

3.5 Factores clave para los estudiantes universitarios de carreras relacionadas a las comunicaciones y al mercadeo

Ser un docente universitario en este tipo de carreras ha implicado que se tenga que aprender a generar vínculos fuertes entre lo cognitivo, volitivo y emocional (Van Mannen, citado por García y Ruiz, 2014). Tal docente, según García y Ruiz (2014), debe ser capaz de desenvolverse con:

- Facilidad para identificar cualquier tipo de estímulo que brinde información sobre los deseos, ideas, expresiones y relaciones "causa-efecto" de los estudiantes de forma ágil para tomar acciones frente a ello.
- Conocimiento para decodificar aspectos invisibles que inciden sobre el estudiante universitario (su sentir, el humor, su día).

- Ser capaz de percibir las vivencias normales o extraordinarias de los estudiantes.

Los estudiantes y docentes universitarios afines al mercadeo y las comunicaciones han tenido necesidades intrínsecas de educación en las que son ellos mismos quienes pueden decidir cuáles son esas técnicas indispensables que utilizarán para llevar a cabo un proceso de aprendizaje idóneo, práctico y efectivo. Por eso se ha vuelto necesario contraponer las nuevas necesidades que requieren los estudiantes frente a un listado de características que deberían tener los docentes de acuerdo con estas exigencias.

IV. Marco metodológico

Para permitir un entendimiento más completo del fenómeno, esta investigación fue de tipo mixta con alcance descriptivo (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010). De cara a la obtención de la información necesaria, se utilizaron tres tipos de herramientas que ayudaron a comprender las percepciones positivas y negativas de la muestra sobre la educación virtual. Estas herramientas colaboraron en la búsqueda de mejoras en la relación entre estudiantes y docentes de comunicaciones y mercadeo con las nuevas TIC en pandemia. Las herramientas fueron:

- Una encuesta en línea estructurada de preguntas cerradas aplicada a 457 estudiantes de mercadeo, comunicaciones y carreras afines, teniendo como meta base 300 encuestas y considerando la cantidad de demanda educativa de las carreras mencionadas en el AMSS.

- Nueve entrevistas estructuradas a docentes profesionales relacionados a las carreras mencionadas.

- Cuatro grupos focales estructurados con alumnos de la Universidad Don Bosco (UDB), Universidad de El Salvador (UES), Universidad Dr. José Matías Delgado (UJMD), Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), Universidad Pedagógica de El Salvador (UPED) y Escuela de Comunicación Mónica Herrera (ECMH). Dentro de esta muestra, la mitad de los estudiantes pertenecían a cuarto año, y la otra a quinto año.

V. Análisis de resultados

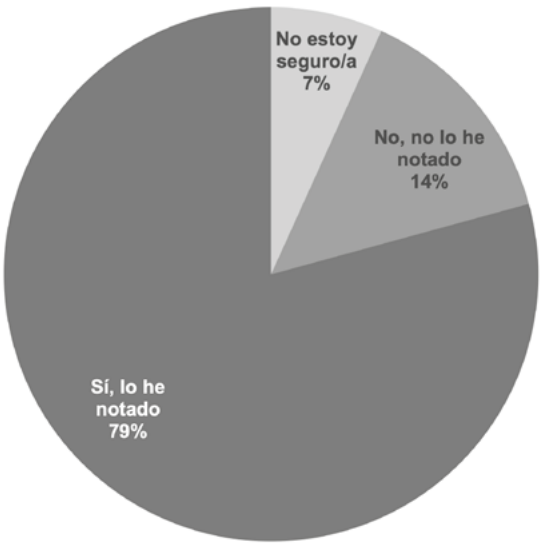
A partir de las herramientas cuantitativas y cualitativas abordadas en esta investigación con estudiantes y docentes, fue necesario retomar estos resultados en los tres ejes más importantes: las universidades de forma macro, quienes aprenden y quienes enseñan.

5.1 Una perspectiva general de las instituciones

Luego de las implicaciones que trajo la pandemia de la COVID-19 a las universidades del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS), las diferencias entre la modalidad presencial y virtual se hicieron más visibles en el proceso de enseñanza-aprendizaje en materias relacionadas al mercadeo y las comunicaciones. Esas diferencias entre modalidades se volvieron sumamente críticas en una fase de reestructuración (IESALC, 2020) y muy necesarias para replantear las estrategias institucionales en función de una transición de emergencia (García, Corell, Abella y Grande, 2020). Esencialmente, el 79 % de los estudiantes de la muestra seleccionada para la encuesta admitió que el cambio entre ambas modalidades ha sido notorio con respecto a las herramientas utilizadas en las carreras de mercadeo, comunicaciones y carreras afines previo a la pandemia y actualmente (ver Gráfico 1).

Sumado a eso, tanto los docentes como los estudiantes confirmaron que no estaban preparados para un cambio a la virtualidad de forma tan radical como ocurrió en 2020, sobre todo porque fue provocado inesperadamente y a nivel global. Los estudiantes encuestados agregaron que, si bien comenzar en modalidad virtual fue complicado, existió un proceso de adaptación en el que tanto sus profesores como ellos necesitaban identificar puntos clave para enseñar y aprender cada vez mejor en un mundo remoto y relacionado con temas mercadológicos. Al tomar en cuenta esta fase de adaptación, Ligia Rodríguez (2011) comentó un punto en un panorama como este: desde la década de los ochenta, la educación en El Salvador

Gráfico 1. ¿Has notado un cambio entre las herramientas que utilizabas antes de la pandemia y ahora?



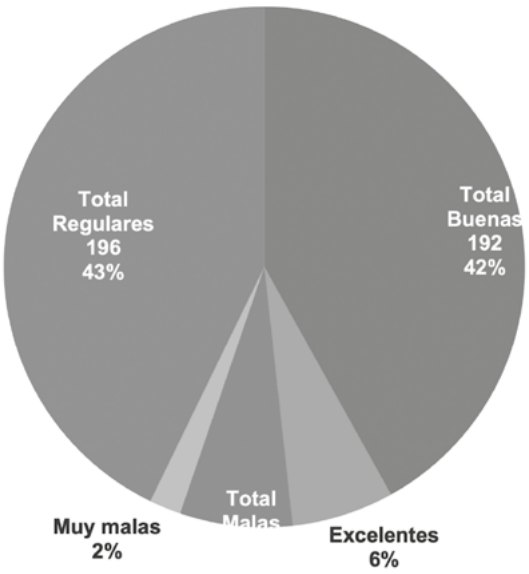
Fuente: Elaboración propia, a partir de la encuesta realizada a estudiantes.

se ha venido transformando con rapidez, y el auge de la educación virtual implica un replanteamiento total de los modelos educativos. Sobre esa base, mientras no exista seguridad de regresar al formato presencial en un 100.0 %, no habrá otra opción adicional a la educación en línea a largo plazo, sea mixta o completa. Por tanto, no solo se deben realizar cambios en las plataformas utilizadas, sino también en el proceso educativo de cada universidad.

Suponer que las instituciones serían perfectas al someterse a un contexto no ensayado es poco realista. Sin embargo, en busca de la mejora e incorporación de las nuevas TIC en los modelos pedagógicos que ya no están respondiendo a dimensiones importantes para la sociedad (García, Corell, Abella y Grande, 2020), fue necesario profundizar en cuáles hubo carencias relevantes a nivel institucional, con el fin de ponerles más atención al momento de replantear estrategias educativas en un entorno digital y transformarlas junto con las nuevas TIC en oportunidades de aprendizaje (Coll, 2008). Al hacer una búsqueda de puntos de mejora, los estudiantes de cuarto y quinto año encuestados, de carreras afines a mercadeo y comunicaciones, calificaron sus clases como regulares (43 %) y buenas (42 %) (ver Gráfico 2).

Estos resultados no se han podido aseverar como una satisfacción completa, porque podrían tener de fondo algunas fallas vistas en la etapa de reestructuración y adaptación durante el contexto pandémico, específicamente en las clases impartidas para las carreras de mercadeo y afines. Por otro lado, una de las carencias más percibidas entre los estudiantes y docentes fue la desorganización en términos de logística y control de las clases brindadas, especialmente con los horarios de entrada y salida, a causa de situaciones extraordinarias o talleres prácticos de estas carreras en los que generalmente combinaban texto y formatos multimedia (Duarte y González, citado por Guzmán, 2008); esto generaba que pudieran limitar o extender el tiempo de las clases. Asimismo, la

Gráfico 2. ¿Cómo evalúas tus clases virtuales en esta pandemia?



Fuente: Elaboración propia, a partir de la encuesta realizada a estudiantes.

falta de organización en las plataformas utilizadas para recibir clases afines al mercadeo y las comunicaciones fue una de las razones por las que tanto estudiantes como docentes se encontraran en sintonías diferentes, dado que cada una de las herramientas permitió funciones diferentes y una gestión diferenciada con cada tipo de clase. A pesar de eso, significó para las instituciones un punto a favor, pues invirtieron en las herramientas necesarias para instruir temas de mercadeo, comunicación y publicidad durante el confinamiento, demostrando la existencia de vínculos significativos con los estudiantes (BID, 2020) gracias a la cantidad de herramientas utilizadas de forma simultánea y, más aún, porque pudieron aprender sobre ellas en un período corto, a pesar de que las clases fueran contrarreloj.

Por otro lado, para 2020, una de las fallas que tuvieron algunas universidades fue la falta de evaluación del rendimiento de los docentes en clases virtuales. En ese sentido, María Vera-Muñoz (2004) señaló que, al incurrir en educación virtual, se deben tomar en cuenta la gestión, la evaluación, el control del aprendizaje, la interactividad y la adaptabilidad como principios de instrucción para el diseño de un curso en línea. Con respecto a la metodología implementada, la efectividad de las herramientas utilizadas y la calidad de la relación con los estudiantes de mercadeo y carreras relacionadas fueron algunos de los insumos perdidos y no concluidos ante la ausencia de evaluaciones docentes. Por otro lado, si bien algunas instituciones lograron realizar este seguimiento, los estudiantes también percibieron que sus recomendaciones no estaban siendo escuchadas por las instituciones. En este punto, los estudiantes en los grupos focales concordaron en que se siguen presentando los mismos problemas con los catedráticos, a pesar de que ya fueron evaluados. Por lo tanto, se percibió que estaba empezando a ocurrir un disgusto colectivo.

Otro punto relevante sucedido en la comparación de un antes y después de la pandemia fue la saturación en la actividad académica. Esta se reflejó tanto en

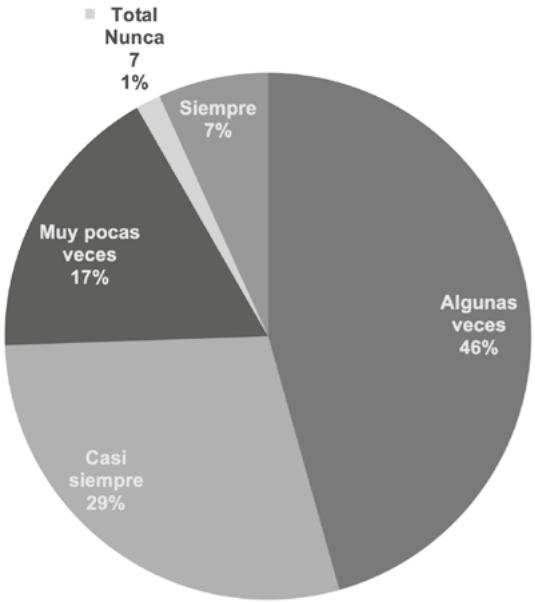
docentes como estudiantes de cada módulo de trabajo, en un momento en que las exigencias empezaron a escalar en función de la calidad del servicio educativo por sobre la demanda del conocimiento digital, mercadológico y comunicacional. Por esa razón, las valoraciones iniciales en las que se enfocaron las instituciones educativas estuvieron inclinadas hacia solo en los docentes, cuando en realidad, para analizar, encontrar mejoras en la enseñanza, aprendizaje o percepción, tuvo que haber sido esencial retomar las expectativas y necesidades estudiantiles frente a las exigencias de los docentes (González-Sanmamed, Sangrà, Souto-Seijo, y Blanco, 2018). Mayormente, los docentes entrevistados relataron que el tiempo invertido en la preparación, ejecución y evaluación de clases era una de las razones por las que se percibió un incremento de tareas. Esta justificación encuentra sustento en uno de los docentes consultados, quien señaló: "[La institución educativa para la que trabajo] nos obliga que cada semana vayás evaluando a través de una actividad. […] esto ha venido a saturar al docente y saturar al estudiante". De igual manera, sostuvieron que la creciente demanda en la calidad educativa y tiempo de atención que los estudiantes requerían fuera del aula también hicieron que la saturación de actividades empezara a notarse más, tal como señaló uno de los estudiantes consultados, quien remarcó que uno de sus docentes creó un grupo de WhatsApp con su aula para atender consultas de forma más interactiva, lo generó más oportunidades de aprendizaje, gracias a las conversaciones genuinas que lograron asentarse.

Por otro lado, las figuras macro de las instituciones reforzaron la identidad de todos los involucrados en el proceso educativo. Por eso, aquellas universidades que se vieron más fortalecidas fueron las que supieron implementar estrategias institucionales más asentadas y firmes en el proceso de enseñanza (García, Corell, Abella y Grande, 2020). Una de las medidas previas que muchas universidades tomaron fue haberse preparado para atender la demanda de la educación virtual. En este sentido, uno de los docentes entrevistados, perteneciente a una de las instituciones preparadas, agregó: "Como sistema virtual de educación, la universidad se preparó un año antes para crear sus primeras carreras a distancia […], a través de una conferencia podemos aprender, y no necesariamente estar en un salón de clase". Sin duda, aquellas instituciones que ahora saben identificar, adaptar y crear un sistema de competencias para docentes y estudiantes resuelven de forma más ágil los problemas de comunicación y enseñanza, gracias a las experiencias previas con la educación virtual. Así lo estimó otra de las de las docentes entrevistadas: "Al pasar este proceso de transición ya estaba entrenada, lo único que hice fue adaptarme a lo que ya conocía".

De igual manera, la dirección virtual frente a una etapa de incertidumbre fue parte de las estrategias más acertadas por las instituciones más experimentadas, pues enfocaron esfuerzos en un cumplimiento del servicio educativo más detallado y calendarizado. Ahora bien, a pesar de que existía cierto contacto con las nuevas TIC en el proceso educativo, esta transición generó una réplica de las experiencias de aprendizaje presenciales a formato virtual. Este hecho, según expresaron los participantes de los grupos focales de carreras relacionadas al mercadeo y las comunicaciones, se evidenció en que hay algunas materias que se pueden cursar de manera virtual y otras no, pues existen parámetros del campo profesional imprescindibles de conocer mediante la práctica. La educación virtual en estas carreras tiene sus ventajas y desventajas, porque existen algunas asignaturas que al ser más teóricas o lineales se vuelven más sencillas, así como enuncia una docente de Mercadeo Digital: "Ya se demostró que los laboratorios y la teoría se pueden manejar desde casa sin ningún problema"; y un docente de mercadeo: "La limitante más fuerte son las visitas de campo". Se asume también que las clases prácticas en un ambiente pandémico y virtual se vuelven un reto importante para innovar las clases tanto de forma sincrónica como asincrónica.

¿Cuál parece ser ahora la visión a futuro de las instituciones que ofertan carreras afines al mercadeo y las comunicaciones? Si bien la incertidumbre juega un rol dentro de esta discusión, la oportunidad de aprovechar los nuevos escenarios se vuelve más relevante. Según comentó un docente con experiencia en la educación virtual: "Estamos trabajando en llevar carreras virtuales a los salvadoreños en el exterior […] una población de salvadoreños de más de tres millones de personas". El enfoque de las nuevas TIC, que conlleva un impulso por generar nuevos entornos comunicativos para el desarrollo de experiencias educacionales más

Gráfico 3. En tus clases virtuales, ¿sientes que logras aprender conocimientos a largo plazo?



Fuente: Elaboración propia, a partir de la encuesta realizada a estudiantes.

inmediatas y conectadas (Almenara, Osuna, Tena, Cejudo y Gravan, citados por Cobo Romaní, 2007), podría plantear la posibilidad de migrar las buenas prácticas de educación virtual salvadoreña hacia otros países y llevar a los docentes más experimentados con las nuevas TIC a otros países, gracias a las características que estas tecnologías habitualmente tienen. Igualmente, considerando una fase en la que la COVID-19 pueda disiparse, permitiría la visión de implementar un modelo semipresencial en el que, para ejecutarse con facilidad, sea necesario ampliar espacios, mejorar los equipos tecnológicos y capacitar a los involucrados en el proceso educativo (estudiantes y docentes). Para esto, según los próximos pasos que sugiere el BID (2020), deben desarrollarse dinámicas de movilidad virtual que faciliten un proceso de transición a la normalidad. Mientras, se infiere que la combinación de modalidades será otra nueva fase no ensayada que eventualmente sucederá; sin embargo, su efectividad también debe ser puesta a prueba en el área actual de estudio (AMSS), tal como ha ocurrido con la Universidad de La Laguna y la Universidad Complutense de Madrid (Area-Moreira, Bethencourt-Aguilar, Martín-Gómez y San Nicolás-Santos, 2021), cuyos modelos híbridos han demostrado que, aún en contexto pandémico y siguiendo las medidas indicadas por las autoridades locales, puede existir una reincorporación segura. Si bien la virtualidad es una corriente actual producto de la COVID-19, este nuevo mercado podría aprovecharla, adoptando conocimientos tecnológicos y de campo de forma simultánea (Castrillón, 2005).

5.2 Los estudiantes, lo que perciben y opinan

Otro de los objetivos principales de esta investigación apostó por identificar los principales factores de aprendizaje en un contexto donde las nuevas TIC han tomado protagonismo en la educación virtual y en una "nueva normalidad". En esa línea, se encontraron nuevas necesidades referentes al entorno virtual que se vinculan

con los criterios de la enseñanza exitosa que proponen Felipe Martínez, Robert Stake, Gloria Contreras e Isabel Arbesú (citados en Rocha-Chávez, 2018), que se resumen en que los alumnos deben demostrar de forma visible que han cumplido los objetivos de la materia relacionados con su rendimiento académico, que exista conocimiento nuevo y que sea apreciable que dicho aprendizaje fue útil. Sobre esa premisa, se les consultó a los estudiantes, por medio de una encuesta, cómo consideraban que eran sus calificaciones regularmente. El 69.9 % de la muestra afirmó que su calificación promedio rondaba entre el 7 y el 8. Además, se les consultó qué pensaban sobre el uso de las nuevas TIC para aprender en modalidad virtual. Un 32.3 % admitió que sí logran aprender y un 59.6 % manifestó que a veces aprenden y a veces no, catalogada así como una respuesta intermedia. Además, se encontró que un 46 % considera que únicamente "algunas veces" logra aprender conocimientos a largo plazo en esta modalidad (ver Gráfico 3).

Esto permitió identificar que no hay satisfacción completa sobre su propio conocimiento, pero también visibilizó que existieron más factores que condicionaron esta modalidad de aprendizaje con el uso de las nuevas TIC. Uno de ellos fue la adaptación de la metodología al tipo de personalidad de los estudiantes. Por ejemplo, una de las estudiantes de mercadeo consultadas aseveró: "No siento que uno aprende virtualmente. En lo personal, yo soy una persona hiperactiva, entonces me distraigo con facilidad". Asimismo, otros estudiantes manifestaron que aprendían de diversas formas: desde lo visual hasta lo auditivo. Sobre esa base, solicitaban a sus docentes comprensión al momento de impartir clases virtuales. Las metodologías de los docentes, si bien no pueden ser completamente personalizadas en las instituciones de educación superior del AMSS, no significa que deban ser lineales o rígidas. En consonancia, Sonia Calvo (2011) afirmó que para aprender herramientas relacionadas con las TIC, estas deben ser prácticas y libres con la forma de trabajo de los estudiantes. Esto encuentra sustento en el método de la andragogía, de Pérez e Izaguirre (2009), que permite ordenar el proceso de enseñanza-aprendizaje, tomando en cuenta esa identificación de personalidades que forja las competencias que los profesionales de este rubro requieren.

Otro factor clave que se repitió con bastante frecuencia en los grupos focales fue la necesidad de llevar a la práctica lo enseñado en las clases virtuales. A pesar de las limitaciones que se desplegaron por la COVID-19, los estudiantes desearon que se generaran las condiciones necesarias para conservar las prácticas presenciales en el escenario digital. Para este punto, uno de los estudiantes de las carreras afines a mercadeo y comunicaciones comentó: "Sí, es posible tener clientes reales y estar trabajando con clientes reales incluso desde la casa". Esto también fue complementado por otro estudiante relacionado a las mismas carreras, quien mencionó: "Las tareas de campo son supernecesarias. Creo que ahorita las empresas están más abiertas con las medidas por COVID". Es decir, se esperó que las clases presenciales no fueran lo único traído a la modalidad virtual, sino también experiencias de campo o fuera del aula que apoyaran su aprendizaje. De igual manera, uno de los docentes entrevistados comentó: "A los estudiantes se les automotiva a través de las plataformas, llevándoles docentes o profesionales que estén incursionados en el ámbito laboral". Este tipo de dinámicas, combinadas con las formas en que se presenta la información y las nuevas exigencias de los estudiantes, se fundamentó en parte de los hallazgos obtenidos en los grupos focales, porque la mayoría de los participantes enunció que los docentes deberían apostar por contenidos más visuales y sencillos para exponerlos en las plataformas de videollamadas en las que se imparten las clases. Esta concatenación pudo permitir que las habilidades de estos futuros profesionales se fortalecieran, pues la implementación de métodos poco complicados y centralizados en las necesidades de los estudiantes se convierten en conocimientos más valiosos (Vega y Chávez, 2015).

En un entorno digital educacional, la comunicación interactiva entre docentes y estudiantes juega un rol muy fuerte para concluir aprendizajes. Sobre esto, los estudiantes y docentes relacionados al mercadeo y las comunicaciones sostuvieron que generar espacios de discusión y no solamente un monólogo en una clase

creaba una mejor percepción del acompañamiento con el estudiante. Sobre eso, al referirse a las clases virtuales de forma sincrónica, uno de los estudiantes de mercadeo agregó: "Yo siento que los espacios de discusión son importantes para mantenerte enganchado en la clase, porque si solo es el docente las dos horas, es mentira". Sin embargo, también podría haber otro tipo de intercambio de mensajes por otros medios, tal como se infiere en lo comentado por uno de los docentes entrevistados: "Una dinámica que se ha solicitado es semanalmente colocar foros, ya que esto permite al estudiante crear una discusión positiva". Se infirió que son discusiones que utilizan las TIC de forma asincrónica. Esto contribuye a la mejora de los procesos educativos, según Haidy Ceballos (2016), pues un factor relevante en la enseñanza de forma virtual es la interacción y el diálogo de manera lógica y permanente, no solo para la generación de capacidades de comunicación, sino también de interacción social para los futuros profesionales, así como proponen los estudiantes, una práctica que ha comenzado a fortalecerse actualmente.

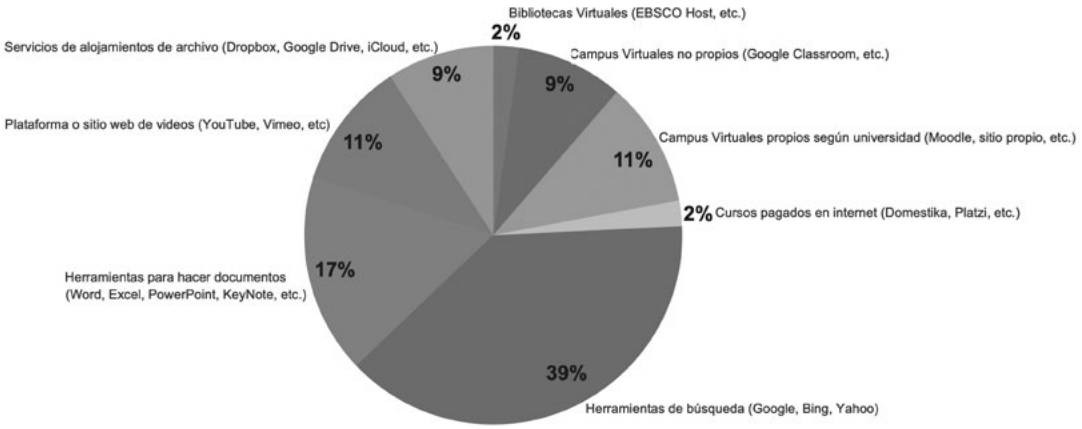
Ahora bien, tanto docentes como alumnos enfatizaron que debido a múltiples circunstancias vividas durante la pandemia —la migración de tareas a modalidad virtual y la forzada convivencia en familia por cuarentena, los problemas con los recursos para recibir clases (computadora, calidad de internet, etcétera), más la continuación del teletrabajo para muchos estudiantes—, la carga académica se percibió más abrumadora. De esto se asume que la saturación tanto del estudiante como del docente desembocó en una falta de fundamentación de integración del aprendizaje, según los criterios de enseñanza retomados en esta investigación. Así lo describe uno de los estudiantes consultados: "Fuera de este entorno, teníamos problemas de salud, económicos, y tenías que optar una de dos: comprar comida o pagar tu módem, pagar el internet o estar recargando tu celular. Estaba esta dificultad que muchos podían, otros no podían". Del otro lado de la moneda, un docente entrevistado lo estaba percibiendo de igual manera: "Tuve alumnos que decían que no podían seguir con la materia por problemas familiares. Incluso, decían que su familia se contagió del COVID y que estaban en cuarentena". Con respecto a la saturación de actividades, el docente remarcó: "Muchas instituciones piensan que cargar al estudiante con actividades y material es lo ideal para que él aprenda, y no es así. Nos hemos dado cuenta de que, al contrario, cansas al docente y al estudiante, y al final el estudiante no comprendió". De igual forma, ambas partes (docentes y estudiantes) coincidieron en que la participación en las cátedras se vio afectada, así como la motivación. En ese sentido, como aseveraron Leonardo García y María Ruiz (2014), en la dinámica de comunicación influye el conocimiento previo de ambas partes y el condicionamiento por el ambiente y la situación sociocultural. La combinación de circunstancias visibilizó una desventaja en la actitud de los estudiantes. Por tanto, la empatía entre ambos participantes del proceso educativo sería esencial para impactar de forma positiva en el desenvolvimiento de vidas profesionales.

Ahora bien, en las encuestas, los estudiantes revelaron que las TIC más útiles y que más utilizaron para aprender son las herramientas de búsqueda (Google, Bing y Yahoo), para hacer documentos (Word, Excel, PowerPoint, etc.), sitios web de videos (YouTube, Vimeo) y campos virtuales no propios (Google Classroom) (ver Gráfico 4). En contraste, entre las TIC que menos utilizaron están los cursos pagados (Domestika, Platzi) y las bibliotecas virtuales (EBSCO Host, entre otros). Al mismo tiempo, las herramientas de comunicación preferidas fueron el correo electrónico (59 %) y los servicios de mensajería instantánea (36 %) (ver Gráfico 5).

Estos resultados sobre el uso de las nuevas TIC permitieron tomar ventaja con las conversaciones multipantalla y multiplataforma en formas más simultáneas. Algunas de ellas no fueron mencionadas en la encuesta, pero sí muy identificadas en los grupos focales y entrevistas con docentes, como Discord, Mentimeter y Kahoot!, dado que permitieron dinamizar las clases virtuales acompañadas de las plataformas base de la institución: Google Meet (51.1 %), Microsoft Teams (48 %), Zoom (30.1 %), Skype (1.7 %) y Adobe Connect (0.7 %).

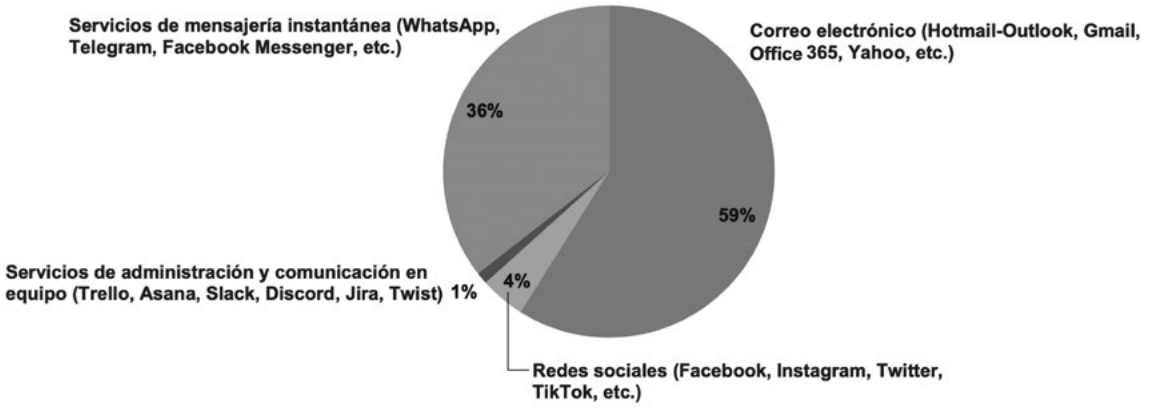
Estas herramientas hicieron que los estudiantes en los grupos focales se dieran cuenta de más ventajas, como ahorrar costos de transporte y desarrollar la

Gráfico 4. Herramienta digital para aprender que más utilizas



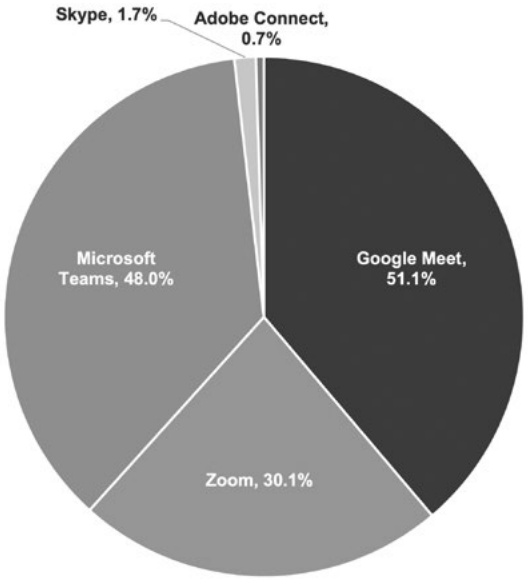
Fuente: Elaboración propia, a partir de la encuesta realizada a estudiantes.

Gráfico 5. Plataformas de comunicación que más utilizas para fines educativos



Fuente: Elaboración propia, a partir de la encuesta realizada a estudiantes.

Gráfico 6. ¿Cuál herramienta de comunicación utilizas para tus clases virtuales?



Fuente: Elaboración propia, a partir de la encuesta realizada a estudiantes.

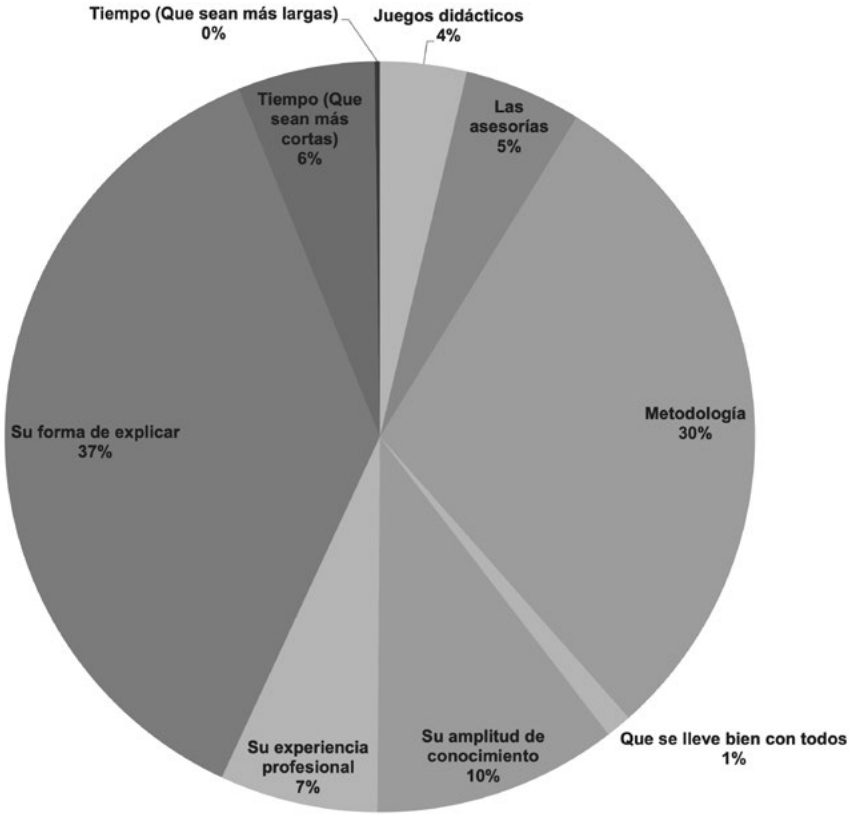
capacidad de autonomía. A su vez, significó que el aumento del interés en temas importantes para el mercado, las comunicaciones y afines en pandemia fuera más demandado por la visualización del contexto, como relató una docente entrevistada: "Se ha dado que los estudiantes quieren que les enseñe manejo de redes sociales, e-commerce, cómo monetizar y pasarelas de pagos". Dicha situación fue predecible, ya que desde comienzos de este siglo la enseñanza en el área de comunicaciones y mercadeo ha ido cambiando, adaptándose a tendencias y modificando los requerimientos del mercado con base en el perfil profesional deseado (Louro y Suárez, 2011). Atender las nuevas necesidades de conocimiento contextual y sobre herramientas digitales por parte de los docentes hacia los estudiantes conllevaría un compromiso para esta generación de estudiantes en sus últimos años de carrera profesional.

5.3 Los docentes también son parte de este modelo

Los docentes tuvieron un papel esencial en el proceso de enseñanza utilizando las nuevas TIC, ya que fueron los responsables de llevar el mensaje hasta los estudiantes. A pesar del cambio repentino de modalidad presencial a virtual, los docentes aceptaron el reto de impartir las cátedras sin experiencias previas de enseñanza en línea, recordando que deben buscar la mejor forma de llevar el conocimiento a sus estudiantes.

Según la encuesta realizada, el 37 % de los estudiantes estuvo motivado a aprender de un docente que tuviera buena elocuencia y facilidad para explicar los temas en el contexto virtual y que lograra expresarse de forma que los estudiantes puedan aprender (ver Gráfico 7). Esto quiere decir que, a pesar de que puede ser difícil

Gráfico 7. ¿Qué es lo que más te motiva de la enseñanza de un docente?



Fuente: Elaboración propia, a partir de la encuesta realizada a estudiantes.

adaptarse, si lograban comunicarse adecuadamente, sería considerado un caso de éxito. Así lo explicó un estudiante: "Los catedráticos eran bien amables, algo bueno; incluso había uno que ya estaba bastante mayor, entonces le costó bastante la adaptación al nuevo sistema de clases. Al final, logramos salir bien". Además, el 30 % de los estudiantes manifestó que era importante que tuvieran una buena metodología que se adaptara a la modalidad virtual, dado que se volvía más fácil esa modalidad (ver Gráfico 7). En palabras de uno de los estudiantes que participó en los grupos focales: "Para el segundo ciclo ya mejoraron bastante las cosas, y los catedráticos que nos tocó supieron adaptarse bastante a las condiciones [...] [que como] estás encerrado en tu casa, entonces [buscábamos] alternativas, cosas así". Sin embargo, la experiencia de las clases en modalidad presencial fue diferente, y replicar esa metodología no necesariamente fue lo adecuado para la nueva modalidad.

Los docentes tuvieron que utilizar las herramientas que sus instituciones educativas les otorgaron para brindar el servicio de enseñanza. Sin embargo, muchos docentes adoptaron otras que les ayudaron en el proceso. En ese sentido, el 42 % de los alumnos encuestados encontró muy útil que el docente manejara herramientas externas para complementar la enseñanza (ver Gráfico 8).

Gráfico 8. ¿Qué debería hacer el docente para no olvidar lo que viste en clases?

Fuente: Elaboración propia, a partir de la encuesta realizada a estudiantes.

Algunas de las herramientas que los docentes encontraron útiles para llevar a cabo la clase fueron Blogger, pizarras colaborativas como Miro, páginas web complementarias, Tumblr, Pixton, Poll Everywhere, Blackboard, Kahoot!, entre otras. Estas herramientas fueron utilizadas para reforzar contenidos, hacer evaluaciones o preparar talleres en clase en los que se necesitaba colaboración entre estudiantes. Fueron un sustituto muy completo para los talleres en clase que eran parte de la metodología tradicional de enseñanza, sobre todo en las carreras de mercadeo, comunicaciones y afines.

Cabe felicitar a los docentes que se esforzaron por lograr que los estudiantes aprendieran de la mejor forma. Una docente de la materia de Mercadeo que utilizó los servicios de Google para sus clases expresó: "Si tú me preguntas herramientas, creo que sí te pudiera decir Google Drive. A nosotros nos gusta bastante trabajar ahí, porque es colaborativo, y cuando estamos en los breakrooms nos encanta ver que todos están escribiendo". Además, los docentes se sintieron realizados cuando los estudiantes ponían de su parte para el aprendizaje y vieron que valía la pena el esfuerzo para adaptarse a las nuevas formas de la modalidad virtual.

Otro aspecto importante que los docentes tenían que desarrollar era recibir retroalimentación de los estudiantes y ver qué herramientas les gustaba utilizar. Otra docente mencionó haber preguntado a sus alumnos cómo se sentían más cómodos, y sus estudiantes le comentaron que "les gusta utilizar herramientas que sean colaborativas". Con respecto a la retroalimentación, se debía resaltar que no solo es recibirla, sino tomarla en cuenta, ya que hay docentes

que continuaban con una metodología que a los alumnos les pareció estancada, tal como declaró una de las participantes de los grupos focales: "Nada que ver con la materia y así, realmente no se ha hecho mucho esfuerzo por hacer las clases más interesantes, incluso viendo el contexto".

De acuerdo con los estudiantes, el tiempo de ser condescendientes y comprensivos con los docentes ya culminó. Si no ven interés de estos por impartir una clase de acuerdo con las necesidades actuales, lo consideran una pérdida de tiempo. Uno de los patrones que más se repitió entre los docentes es que la mayoría tuvo que recortar contenido en sus programas, y según los estudiantes con esos docentes aprendieron más, porque hubo empatía. En contraste, una docente entrevistada aseguró: "No podemos acortar contenido, porque tenemos que desarrollar el proyecto". Ella consideró que era la única forma en que sus estudiantes podrían asimilar los contenidos de su cátedra.

Una de las limitantes más grandes del cambio a esta modalidad fue la pérdida del contacto de los estudiantes con el docente que los estaba guiando, y esta es una parte complementaria para el aprendizaje. Incluso lo percibieron con los docentes que utilizaron de forma adecuada las nuevas TIC, lo que llevó a analizar si en verdad se podía llegar a considerar el modelo virtual permanente efectivo o si siempre se necesitaría de la presencialidad frecuente.

Si se habla de cuáles son las competencias que el docente debe de tener, se puede decir que entre ellas están el discurso pedagógico, el manejo de herramientas tecnológicas, el conocimiento de la metodología de enseñanza virtual y los conocimientos de la metodología de enseñanza tanto presencial como virtual.

VI. Conclusiones

Las instituciones educativas superiores son las que tienen la mayor responsabilidad ante el golpe drástico que recibieron docentes y estudiantes en la virtualidad, a causa de la falta de preparación y conocimiento del uso de plataformas digitales para la enseñanza. Con el tiempo de adaptación remoto que experimentaron ambas partes, se consideraron de mayor interés las ventajas y limitaciones que presentaron las nuevas TIC para la enseñanza. Esto implicó no solo su identificación, sino también el replanteamiento de estrategias por cada universidad, replicando de esta forma las buenas prácticas de las instituciones que incursionaron antes de la pandemia en la educación virtual, así como en ofertar materias innovadoras relacionadas al mercadeo y comunicaciones, que en ese momento empezaban a despegar.

La percepción de los estudiantes relacionados al mercadeo y las comunicaciones sobre el uso de las nuevas TIC fue dependiente de factores relacionados con las competencias y metodologías actualizadas de los docentes, los recursos tecnológicos propios y la motivación contextual en la que conviven. A diferencia de una modalidad presencial, la exigencia de estar presente o las necesidades de comunicación se transformaron, en vista de que el que aprende deseaba adquirir conocimiento útil, actual y enfocado en mejorar sus capacidades, mientras que el que enseñaba quería tener más control sobre los aspectos anteriores y una evaluación constante de habilidades profesionales de mercadeo, comunicaciones y otros. En esta sinergia, la empatía de ambas partes debería estar presente; de lo contrario, el aprendizaje en la universidad sería más débil.

Las nuevas TIC, a pesar de que a simple vista parecieron ser limitadas en cuanto a la cercanía entre sus participantes, también simbolizaron un elemento de conectividad e inmediatez que, en un ambiente pandémico en el que estar físicamente cerca representó un riesgo de salud, conllevó a apreciar la cantidad de configuraciones y funciones que fueron permitidas en cada clase virtual de mercadeo o comunicación. Sin dejar de lado que también fueron múltiples las ventajas externas que estudiar de forma remota pudo tener.

Por otro lado, los docentes se esforzaron por utilizar de mejor manera las nuevas TIC. Fue un proceso complicado, ya que fue algo a lo que en su mayoría no estaban acostumbrados. En parte se debió a que el uso de las nuevas TIC no sustituyó el contacto humano o las gratificaciones que existieron previamente en un

modelo presencial, por lo que mantener motivado al docente fue difícil. Sin embargo, existieron situaciones en las cuales se sintieron realizados utilizando herramientas digitales para llevar a cabo su clase y que los estudiantes retroalimentaran. Esto los llevó a que pudieran sentirse motivados y seguir motivando.

La retroalimentación fue parte fundamental del proceso de aprendizaje, más cuando cada grupo de estudiantes era diferente y cada carrera tenía sus retos. Por tanto, se debió estar en constante evolución, escuchando a todas las partes involucradas: docentes, estudiantes e instituciones, pues existieron miles de formas de utilizar las nuevas TIC y no existió una fórmula perfecta para el aprendizaje, al menos no para todas las carreras. Por eso, lo más cercano a la perfección fue la construcción de metodologías centradas en las necesidades de cada clase, carrera, grupo de estudiantes y docente, para que no se volviera un reto utilizar la tecnología, sino que la tecnología fuera el medio por el cual el aprendizaje pudiera ser potenciado y aprovechado al máximo.

VII. Recomendaciones

Los resultados condensados en esta investigación abrieron una puerta de oportunidades hacia la mejora de los procesos educativos sin haber perdido de vista la incorporación y el buen uso de las nuevas TIC. Por esa razón, se plantearon las siguientes recomendaciones como próximos pasos a tomar en cuenta:

- Retomar las mejores prácticas del uso de las nuevas TIC en la enseñanza virtual para las asignaturas de mercadeo y comunicaciones, con el fin de complementar una modalidad semipresencial a futuro.

- A las instituciones se les recomienda profundizar en las competencias de los docentes y capacitar al personal involucrado en el proceso educativo digital, pues serán quienes representen la fuente de conocimiento para los estudiantes de mercadeo o comunicaciones que están dentro de un mundo en constante movimiento. Además, poner énfasis en las evaluaciones de rendimiento, para obtener insumos de mejora en cada módulo de trabajo.

- Para el caso de los docentes, se sugiere explorar metodologías dinámicas que impliquen mayor compromiso del estudiante con su clase, para que logre desarrollar mayor interés por los contenidos actualizados y adaptados al contexto digital, como las dinámicas del e-commerce.

- A todas las partes involucradas en el proceso de enseñanza y aprendizaje se les recomienda continuar siendo empáticas y accesibles en la retroalimentación, ya que esta es la forma en la que se puede conocer cómo puede funcionar realmente la metodología para las necesidades específicas de cada cátedra, docente y grupo de estudiantes.

- Se deben crear los espacios necesarios para que tanto los estudiantes como los docentes puedan expresar sus dudas, sus retos y sus descubrimientos, con el propósito de mejorar la comunicación y el uso de las nuevas TIC dentro del contexto de la enseñanza virtual.

- Estar preparado ante cualquier eventualidad. La enseñanza siempre será un proceso de cambio constante que puede ser paulatino o abrupto como lo vivido durante la pandemia. Pero si tanto las instituciones, como los docentes y los estudiantes están preparados y listos para colaborar en el cambio de modalidad, se puede crear una metodología apta para el buen desarrollo del aprendizaje.

- Ser autodidacta. Se recomienda aprender nuevas aplicaciones o medios para llevar el mensaje dentro de las nuevas TIC. El factor importante es la actitud: estar preparado y conocedor para no perder el foco en la enseñanza.

- Perder el miedo a pedir ayuda. La comunidad educativa está cada vez más dispuesta a ayudar a otros y a compartir el conocimiento. El intercambio de información y metodologías puede ser beneficioso para las instituciones, los docentes y los estudiantes.

Bibliografía

Area-Moreira, M., Bethencourt-Aguilar, A., Martín-Gómez, S., & San Nicolás-Santos, M. B. (2021). Análisis de las políticas de enseñanza universitaria en España en tiempos de Covid-19. La presencialidad adaptada. Revista de Educación a Distancia (RED), 21(65).

Benvenuto Vera, A. (2003). Las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) en la docencia universitaria. Theoria, (12)1, 109-118.

BID. (2020). La educación superior en tiempos de COVID-19. Washington, D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

Bolaños, M. J. V. (2013). La relación entre jóvenes y TICS en la investigación de la comunicación en El Salvador. Razón y Palabra. Recuperado de https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/639

Calvo, S. M. (2011). Factores relevantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje en la asignatura de Informática en la Universidad de Mayores de Castilla La Mancha: un estudio de caso. Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa (RELATEC) 10(1), 37-48.

Castrillón, J. E. (2005). EDUCACIÓN VIRTUAL. Reflexiones y Experiencias. Fundación Universitaria Católica del Norte. Recuperado de https://www.ucn.edu.co/institucion/sala-prensa/Documents/educacion-virtual-reflexiones-experiencias.pdf

Ceballos, H. J. (2016). Reflexiones acerca de los retos de la educación virtual en la enseñanza universitaria del marketing. Virtu@lmente, 2(2). Recuperado de https://journal.universidadean.edu.co/index.php/vir/article/view/1422

Cobo Romaní, J. C. (2007). El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. México, D. F.: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

Coll, C., y Monereo, C. (2008). Psicología de la educación virtual. Madrid: Ediciones Morata, S. L.

García, L. A., y Ruiz, M. D. P. Z. (2014). Motivación y comunicación en el aula universitaria: Experiencias docentes innovadoras en el área de mercadeo dentro de la Administración de Negocios. Tec Empresarial, 8(3) 19-28.

González-Sanmamed, M., Sangrà, A., Souto-Seijo, A., y Blanco, I. E. (2018). Ecologías de aprendizaje en la era digital: desafíos para la educación superior. Publicaciones, 48(1), 25-45.

Guzmán Flores, T. (2008). Las tecnologías de la información y la comunicación en la Universidad Autónoma de Querétaro: Propuesta estratégica para su integración. Tarragona, Cataluña, España: Universitat Rovira I Virgili.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. México, D. F.: Interamericana Editores, S. A. de C. V.

Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC). (2020). COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después. Caracas: IESALC.

Louro, A., y Suárez, B. (2011). La enseñanza de la publicidad en momentos de redefinición del objeto de estudio. Universidad de Palermo. Recuperado de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/actas_de_diseno/detalle_articulo.php?id_libro=381&id_articulo=8380

Marquínez, O., Lodoño, E., y Carvajal, J. (2013). Estado del arte de la educación virtual en Risaralda: perspectiva cualitativa y cuantitativa en un modelo de investigación mixta. Textos y Sentidos. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/330684182_Estado_del_arte_de_la_educacion_virtual_en_Risaralda_perspectiva_cualitativa_y_cuantitativa_en_un_modelo_de_investigacion_mixta

MINED. (11 de Marzo de 2020). El Ministerio de Educación informa a la población en general. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Recuperado de https://www.mined.gob.sv/noticias/item/1015483-el-ministerio-de-educacion-informa-a-la-poblacion-en-general.html

Moreno, N. R. (2012). Las Comunicaciones Integradas de Marketing (CIM) como pilar de la estrategia de marketing verde y sus implicaciones en la gestión ambiental. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XX(2), 69-79.

Pérez, S. U., e Izaguirre, R. (2009). Modelo Andragógico Fundamentos. Universidad Valle de México. México, D. F.: Editorial Ma. Guadalupe Ambriz.

Rocha-Chávez, R. (2018). La enseñanza universitaria. Ciudad de México: Rocha & Rocha Ediciones.

Rodríguez, A. L. (2011). Retos y oportunidades en la educación superior virtual de El Salvador. Universidad Dr. José Matías Delgado. Revista Akademos: Órgano de Difusión de la Red Docencia Universitaria. Recuperado de http://www.redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/1631/7/0001759-ADARTGR.pdf

Sigalés, C. (2004). Formación universitaria y TIC: nuevos usos y nuevos roles. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento, 1(1), 1-5.

Vargas, G. M. G. (2007). Factores asociados al rendimiento académico en estudiantes universitarios, una reflexión desde la calidad de la educación superior pública. Revista Educación, 31(1), 43-63.

Vega Flores, F. J., & Chávez Umaña, L. D. C. (2015). Estrategias metodológicas utilizadas por el o la docente en la asignatura de Mercadeo, en el proceso de enseñanza-aprendizaje que desarrolla con los estudiantes del V año de la carrera de Educación Comercial en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, (UNAN-Managua), durante el primer semestre del año 2015 (Doctoral dissertation). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

Vera Muñoz, M. I. (2004). La enseñanza-aprendizaje virtual: principios para un nuevo paradigma de instrucción y aprendizaje. Formación de la ciudadanía: las TICs y los nuevos problemas. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1448475

CONVOCATORIAS Y REQUISITOS PARA LA PUBLICACIÓN DE ARTÍCULOS EN REVISTA ABIERTA

Revista Abierta invita a investigadores, docentes, estudiantes y profesionales de las comunicaciones, el *marketing*, la publicidad, el diseño y otros campos afines, tanto nacionales como extranjeros, a enviar artículos para su publicación.

Recordamos que el objetivo de la revista es publicar estudios, investigaciones, ensayos y tesis producidas por investigadores, docentes, profesionales y estudiantes, vinculados con la comunicación, el *marketing*, la publicidad, el diseño y otros campos relacionados, con el fin de contribuir al conocimiento y al debate para el desarrollo de la sociedad y la academia. Lo anterior de acuerdo con las líneas de investigación institucional y formativa:

a. Estudios de audiencias y recepción: consumidores y usuarios.
b. Industrias culturales y producción de discursos tradicionales y transmediáticos.
c. Teoría, práctica y gestión de las comunicaciones de *marketing* y el diseño estratégico.
d. Comunicación, diseño y educación.

Criterios para la aceptación de artículos

Envío
Los artículos deben ser enviados a wcarballo@monicaherrera.edu.sv

Originalidad
Los artículos deben ser originales e inéditos, por lo que no deben haber sido publicados con anterioridad total o parcialmente en ningún formato virtual o físico. Posterior a su aparición en Abierta, podrá ser publicado libremente en otro medio, pero el autor deberá aclarar que originalmente fue publicado acá. Cada escritor asume la responsabilidad frente a sus puntos de vista y opiniones. Los autores deben garantizar el haber escrito en su totalidad el texto; no será considerado cualquier manuscrito que incurra en plagio.

Sobre los autores
Se permitirá un número máximo de tres autores por artículo. En la lista de autores firmantes deben figurar únicamente aquellas personas que han contribuido intelectualmente al desarrollo del trabajo (no en la recolección de datos).

Extensión
El artículo completo deberá comprender entre 5 mil y 7 mil palabras, incluyendo bibliografía y anexos, si los hubiera. Se sugiere incluir anexos solo si es realmente necesario, y en todo caso, que sean pocos y breves.

Estructura
- Título (de no más de 15 palabras; sin embargo, se sugieren títulos cortos).
- Nombre del autor, filiación institucional y correo electrónico.
- Resumen del contenido en español (entre 100 y 150 palabras). Debe dejar claro el tema, el objetivo, la metodología y los principales enunciados del manuscrito.
- Resumen del contenido en inglés (entre 100 y 150 palabras). Debe dejar claro el tema, el objetivo, la metodología y los principales enunciados del manuscrito.
- Cinco palabras claves en español.
- Cinco palabras claves en inglés.
- Introducción (deberá incluir el planteamiento del problema, contextualización, objetivos, aproximación teórica y metodología).
- Desarrollo (deberá incluir los resultados o el cuerpo argumentativo central del texto).
- Conclusiones (discusión de resultados y recomendaciones, si las hubiera).
- Bibliografía completa.
- Anexos (si los hubiera).

Formato de presentación
El texto deberá tener una tipografía Arial 11, un espacio de 1½ pts. entre líneas y alineación justificada. Los márgenes de página deben ser de 2.5 cm a cada lado. El tamaño de la hoja debe ser A4.

Formato de citas y bibliografía
Los textos deben ser escritos en formato APA.

Idioma
La revista publica material en español, con los respectivos resúmenes y palabras claves en español y en inglés.

Imágenes
En el caso de utilizar imágenes como gráficos, fotografías e ilustraciones, deberán ser originales y en alta calidad para imprimir. Si no son originales, deberá citar la fuente de procedencia, asegurándose de contar con los permisos necesarios para tal fin. Será responsabilidad del autor cumplir con este punto.

Derechos y compromisos
Los autores deben incluir una carta firmada en la que garanticen: 1) que el material es completamente de su autoría, 2) que es inédito, 3) que no lo presentarán a ningún otro medio antes de conocer la decisión de la revista y 4) que ceden a Revista Abierta los derechos de la primera publicación del artículo.

Evaluación
El comité editorial se reserva el derecho de revisar cada artículo, remitirlo a árbitros para garantizar su calidad y, si es el caso, sugerir modificaciones. Igualmente, puede rechazar aquellos que no se ajusten a las condiciones exigidas. La recepción de los trabajos no implica obligación de publicarlo ni compromiso con respecto a la fecha de su aparición.

Para envíos y dudas sobre la convocatoria:

Escuela de Comunicación Mónica Herrera
Editor: Willian Carballo, coordinador de investigación institucional
Tel.: (503) 2507 6536
E-mail: wcarballo@monicaherrera.edu.sv
www.monicaherrera.edu.sv