



# Revista Venezolana de Gerencia





# Nuevas Tecnologías de la Comunicación aplicadas a la Gerencia Universitaria: posibilidades y retos

Caldevilla Domínguez, David<sup>1</sup>  
Viñarás Abad, Mónica<sup>2</sup>  
Rodríguez Terceño, José<sup>3</sup>

## Resumen

El nuevo panorama gerencial impone un planteamiento coherente y exige una adaptación realista a las nuevas realidades, en tanto la gerencia de organizaciones es un campo diverso de diferentes tecnologías y estructuras administrativas que pueden adecuarse a múltiples ámbitos, incluyendo el universitario, en este sentido, el objetivo del presente trabajo consiste en describir como las nuevas tecnologías de información y comunicación se están presentando en la gestión universitario ante un escenario de pandemia covid-19. La perspectiva metodológica de esta investigación se configura en forma cualitativa de tipo documental, con un enfoque determinadamente histórico-hermenéutico. Los resultados precisan que en la presente coyuntura social las sinergias inesperadas, implícitas o explícitas derivadas de las tecnologías de información y comunicación. Las posibilidades que se abren en el campo de la gestión universitaria son numerosas, con nuevos desarrollos tecnológicos y sociales, tales como la tecnología *blockchain*, o la creciente interconectividad digital, abriendo avenidas no ya de posibilidad, sino de seguridad, en terrenos administrativos y formativos.

**Palabras Clave:** tecnologías de información y comunicación; gestión universitaria, universidades.

---

**Recibido:** 20-03-20 **Aceptado:** 20-05-20

<sup>1</sup> Profesor titular en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid (España). Licenciado y Doctor en Ciencias de la Información por la Complutense y docente de Teoría de las Relaciones públicas. davidcaldevilla@ccinf.ucm.es

<sup>2</sup> Profesora Titular de Comunicación Audiovisual y Publicidad en la Universidad CEU San Pablo de Madrid. Doctora por la Universidad Complutense. Experta en gestión de las relaciones públicas, RSC y comunicación digital. monica.vinarasabad@ceu.es

<sup>3</sup> Profesor de Responsabilidad Social, Marketing y Comunicación. Coordinador Académico de Post-Grado en ESERP Business & Law School. Doctor en CC. de la Información (UCM). Experto en cinematografía, RR.PP. y RSC social. joserodriguez@eserp.com

# *New communication technologies applied in university management: possibilities and challenges*

## **Abstract**

The new managerial panorama imposes a coherent approach and demands a realistic adaptation to the new realities, while the management of organizations is a diverse field of different technologies and administrative structures that can be adapted to multiple fields, including the university, in this sense, the The objective of this work is to describe how new information and communication technologies are being presented in university management in a covid-19 pandemic scenario. The methodological perspective of this research is configured in a qualitative way of documentary type, with a decisively historical-hermeneutic approach. The results specify that in the present social conjuncture the unexpected, implicit or explicit synergies derive from information and communication technologies. The possibilities that open up in the field of university management are numerous, with new technological and social developments, such as blockchain technology, or the increasing digital interconnectivity, opening avenues no longer of possibility, but of security, in administrative and training fields. .

**Key Words:** information and communication technologies; university management, universities.

## **1. Introducción**

Es indudable que los cambios obligados por la comunicación y la tecnología llegarán de forma inevitable a los ámbitos administrativos de todo nivel. Con todo y eso, el nuevo panorama gerencial impone un planteamiento coherente y exige una adaptación realista a las nuevas realidades, en tanto la gestión de organizaciones es un campo diverso de diferentes tecnologías y estructuras administrativas que pueden adecuarse a múltiples ámbitos, incluyendo el universitario: como ya ha sucedido con la atención al público vía portales digitales, el registro digital de alumnos, o las clases y exámenes en línea a cuyo ensayo generalizado ha obligado la pandemia del COVID-19. En todo ello, las relaciones con los

públicos internos son el terreno de pruebas primordial de esta capacidad de evolución, con un impacto efectivo sobre las decisiones estratégicas a nivel organizacional. Internet, como paradigma del nuevo entorno TIC, ha modificado las tareas, las condiciones laborales y la estructura de cómo la organización se relaciona con su público (RR.PP) y sus empleados (RR.HH.).

Dada la transversalidad de las TIC, su manera de filtrarse a todos los estratos de la sociedad, su aplicación extendida es cada vez más y más posible y más y más sencilla: donde hace unos años se cuestionaba la posibilidad de equipar a cada alumno con un ordenador por cuenta del sistema público de educación, hoy nos encaminamos hacia un entorno en el que cada estudiante acabe portando el suyo en el bolsillo: planteándose la

posibilidad de un nuevo indicador de desigualdad entre las naciones, aportado por el acceso o no tanto a dispositivos inteligentes como a una conectividad continuada y rápida. Plataformas como Moodle permiten gamificar la enseñanza de forma rápida y eficaz para conseguir la atención del alumno, aliviando la carga psicológica sobre el profesorado y abriendo las puertas a una experiencia más satisfactoria para ambas partes de la relación docente-dicente.

La carencia sobre la que esta investigación quiere actuar es la falta de recopilaciones de literatura científica multidisciplinar vinculando la gerencia de organizaciones –en concreto la universitaria- con las tecnologías de la información y la comunicación modernas. Se pretende colaborar a la generación de bibliografía actualizada que vincule ambos elementos y permita sustentar teóricamente futuros trabajos en este campo, que resulten eventualmente en propuestas de mejora eficaz de la administración en educación superior, a todos los niveles.

La perspectiva metodológica de esta investigación se configura en forma cualitativa de tipo documental, con un enfoque predominantemente histórico-hermenéutico.

## **2. Tecnologías de información y comunicación: algunas ideas**

Específicamente, las “nuevas” TIC son tanto tecnologías como funcionalidades derivadas de estas. El teléfono móvil lleva existiendo desde antes de los años 90, pero el dispositivo inteligente –concepto que abarca teléfonos, tabletas, relojes, televisores, asistentes operados por voz y hasta

gafas- concentra buena parte de las características TIC y hace posibles conceptos que entran dentro de esa categoría, como el de la gamificación. El concepto de gamificación es nuevo en identificación, pero no en uso: explicado en términos profanos, simplemente mostrar al alumno la información en un formato que él identifique con el ocio, y no con el negocio. Un sistema con sus precedentes más inmediatos en el uso propagandístico de comic-books, como el que cita Hormaechea (2020:1).

Cabrero (1998) identifica tempranamente las características que deben reunir estas tecnologías: Inmaterialidad de la información con la que se trabaja, permitiendo su rápida transmisión; interactividad. Posiblemente la característica más importante de las TIC para su aplicación en el campo educativo. No es un proceso pasivo, sino que se produce una reciprocidad; Interconexión.

La interconexión hace referencia a la creación de nuevas sinergias tecnológicas a partir de la conexión entre dos tecnologías, una conexión intertecnológica; Instantaneidad; Elevados parámetros de calidad de imagen y sonido. O más exactamente parámetros de calidad permanentemente crecientes, que abren a su vez nuevas posibilidades para sinergias comunicativas: la videoconferencia, por ejemplo, lleva muchos años siendo posible; Digitalización creciente de toda la información y documentación: audio, video y papel; Mayor Influencia sobre los procesos que sobre los productos.

Un sujeto dispone, mediante las TIC, de una vasta “masa” de información para construir su conocimiento. Pero además, puede construirlo colectivamente, en sociedad con otros sujetos o grupos. Este mayor grado de

protagonismo individual y las facilidades para la actuación colectiva suponen una modificación cuantitativa y cualitativa de los procesos educativos habituales en la utilización de las TIC; Penetración en todos los sectores (transversalidad).

El impacto de las TIC se extiende al conjunto de las sociedades. Así, los efectos se extenderán a todos los habitantes, grupos e instituciones conllevando importantes cambios, cuya complejidad está en el debate social hoy en día (Beck, U. 1998: 33); Innovación, las TIC están produciendo una innovación y cambio constante en todos los ámbitos de la sociedad. Estos cambios no siempre indican un rechazo a las tecnologías o medios anteriores, sino que en algunos casos se produce una especie de simbiosis (la conexión inter-tecnológica); Tendencia a la automatización de procesos y diversidad de utilidades.

Según Pérez-Escolar y Navazo (2019: 32) "Las narrativas de los productos gamificados resultan atractivas y suscitan fascinación, ya que difieren de los tradicionales formatos de implicación social y tienen, como principal eje motivador, el juego". Vincular el juego con el aprendizaje es también una idea difícilmente atribuible a la última década, y lo mismo pasa con el video-juego, siendo el ejemplo más representativo de aprendizaje video-gamificado el título "Where in the world is Carmen Sandiego?" (Broderbund Software, 1985) y sus secuelas para ordenador y TV.

Pero lo que hace que la gamificación sea un fenómeno moderno, es el desarrollo que ha alcanzado el mercado tecnológico asociado, que no maduró hasta finales de los 90 (Díaz y Troyano, 2013, p.2) llegando al momento actual en el que la masa crítica

de desarrolladores independientes de juegos y aplicaciones ha dado lugar a herramientas con valor educativo, como "Moodle" "Kahoot" "Edmodo" entre otras, donde la industria produce herramientas de valor general para que el docente cree experiencias de aprendizaje adecuadas a sus necesidades concretas mediante la competición ludificada con objetivos orientados a aprendizaje en forma de puntuaciones y "badges" o insignias: es decir, recompensas intangibles.

Los dispositivos inteligentes posibilitan el uso mismo de estas herramientas de gamificación, y crean nuevas formas de consumo de contenidos, como el *podcast*, o las plataformas de video online (youtube) también presentan potencialidades en la perspectiva de la ludificación – entendida como el aprovechamiento del impulso lúdico para fines educativos- y su aprovechamiento en términos, por ejemplo, de *flipped classroom*, tal como sugieren las cifras citadas por Smolak y López (2020:125).

Con atención a que, tal como explica Guerrero (2018) las TIC de un momento no son las de otro. Soler-Adillon et al, (2016) entre otros apuntan a los cambios en el panorama laboral y sus efectos sobre el entorno académico que ha de precederlo. Como recogen, por ejemplo, Elorriaga y Monge (2018) los denominados *YouTubers*.

Estos nuevos comunicadores provienen de diversos trasfondos profesionales (o no tan profesionales), producen contenidos audiovisuales con cierta periodicidad y se organizan en torno a su sistema propio de celebridad, que refleja valores que muy frecuentemente no coinciden con los de los medios de comunicación de masas

Y no sólo la forma de consumo sino que se coincide como el futuro

relacional de los individuos pasa por las TIC. Los datos estadísticos corroboran con regularidad perfecta la tendencia del aumento de su influencia en nuestras vidas como personas, en todos y cada uno de nuestros ámbitos de relación. (Caldevilla, 2010: 47)

### **3. Una mirada de las tecnologías de información y comunicación desde la gestión universitaria**

Quizá la forma más notoria en la que la gestión universitaria se ve afectada por las nuevas formas sociales adoptadas a raíz de la incorporación de las TIC es el de las relaciones de estas con sus públicos externos e internos sus Relaciones Públicas.

Desde el punto de vista de la gestión universitaria, las TIC ofrecen posibilidades apriorísticamente en tres terrenos demarcados: técnico, individual y social (Martínez, 2005, p. 92) que aluden, entre otras cosas, a la gestión administrativa, la impartición del conocimiento y la gestión académica. En lo relativo a la impartición del conocimiento a las generaciones que han nacido y crecido entre pantallas, Rodríguez-Carmona y Presol-Herrero (2018: 79) dicen: Los alumnos que se encuentran actualmente dentro de las aulas universitarias pertenecen a la denominada Generación Y o *millennials*.

Ésta se define como la primera generación que ha nacido y se ha desarrollado enteramente dentro del mundo digital. Nacieron entre el año 1981 y 1995, y su principal característica es su especial relación con la tecnología. [...] Las aportaciones del estudio de Mosquera, González y Muñoz (2016) sobre su relación con los dispositivos

electrónicos puede ayudar a entender el fuerte vínculo existente entre ellos: el 57% de los estudiantes siempre usa algún dispositivo electrónico en el aula (portátil, tableta o similar). Este estudio también arroja datos sobre los riesgos que esto supone: la distracción sobre la actividad realizada en el aula.

En los resultados del estudio se leen las razones: lo usan para revisan el correo, sus redes sociales, documentos online, leer la prensa online y hasta realizar compras online. Esta estrecha relación de nuestros alumnos con la tecnología hacía pensar que la propuesta de formación con plataformas de cursos online resultaría atractiva para este grupo tan dependiente de ella.

Por otra parte, se contaba con que esta generación que se ha formado en un entorno en el que la imagen tiene un gran poder de atracción, aprender con una herramienta como el video aseguraría captar su atención e interés. La experiencia del profesor Álvarez (2016) con el uso de documentos en vídeo también hacía presagiar un éxito de la propuesta de innovación que este texto recoge.

De este texto se desprende que la forma de salvar el menguante lapso de atención del estudiantado, pasa por la aplicación de las nuevas tecnologías, a las que instintivamente han aprendido a atender y asimilar. Bustos et al., (2019) alerta de un peligro menos académico en su primer estadio: el uso de las TIC como vehículo para discursos de odio. Así pues, la pregunta más urgente, organizativamente hablando, es qué y cuales son dichas tecnologías.

En este contexto, para la gestión universitaria el ámbito de la comunicación organizacional, que según Guzmán (2012:9): [...]abarca una gran variedad de modalidades: interna y externa; vertical,



horizontal y diagonal; interpersonal, intragrupal, intergrupala e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos). Así como no se puede separar lo verbal de lo no verbal, en la práctica de la comunicación interpersonal, porque constituyen parte del mismo “paquete”, tampoco podemos considerar todas esas modalidades de la comunicación organizacional como entes aislados.

Cobran especial importancia Aguilar y Del Valle (2016:26), para los que incluso la adopción de nuevas tecnologías (virtualización de asignaturas) puede hacerse por presión del entorno sin una dirección coherente. Recomendando en este caso que sea la administración del centro la que intervenga para asegurar la correcta formación del personal en TIC.

Rodríguez-Fernández y Vázquez-Sande (2019:5), asimismo, señalan como la revisión y adaptación de capacidades de los profesionales del sector debe combinarse con una conciencia clara del principio de centralidad del usuario, transformado de simple destinatario y para adquirir una relevancia nueva y propia. En la segunda década del siglo XXI, el papel del usuario adquiere un protagonismo determinante en la creación y viralización de contenidos transmedia a través de plataformas y redes sociales. (Fernández, 2014:58)

La consolidación de la cultura participativa ha originado un nuevo panorama mediático dominado por prácticas colaborativas basadas en la búsqueda de nuevas fuentes creativas (*crowdsourcing*) y de financiación (*crowdfunding*).

Tanto en la centralización del usuario como en la difusión de los vicios de la infoxicación y la posverdad, han

tenido un importante papel las Redes sociales, definidas por Ponce (2017:4) del siguiente modo: [...] podemos definir las redes sociales on-line como estructuras sociales compuestas por un grupo de personas que comparten un interés común, relación o actividad a través de Internet, donde tienen lugar los encuentros sociales y se muestran las preferencias de consumo de información mediante la comunicación en tiempo real, aunque también puede darse la comunicación diferida en el tiempo, como en el caso de los foros. No sólo nos relacionamos y compartimos con los demás, sino que, además, exponemos abiertamente y en tiempo real nuestros gustos y tendencias, expresando la propia identidad

Caldevilla et al, (2019) afirman que, en lo referido a estas redes sociales todos los analistas coinciden en la importancia de su empleo desde el minuto uno para dar a conocer movimientos sociales. A partir de aquí, se puede aseverar la importancia que tiene el buen uso de las Redes en nuestra sociedad.

Barrientos et ál, (2019:17) sugiere que para generar *feedback es necesario utilizar* técnicas persuasivas para trasladar el mensaje al máximo número de personas y generar el mayor eco posible en las redes sociales. Por ejemplo: Técnicas de valor añadido (promover el valor moral, intelectual o social del mensaje o el canal por el que se transmite, lenguaje diferenciador, mensajes sencillos, selección de público e intensidad del lenguaje (Scherer & Sagarin, 2006, p.50).

Academia y profesionales se ven abocados a coincidir en el abordaje crítico de las nuevas exigencias asociadas a un entorno donde la ética cobra un renovado protagonismo: valores intangibles indudablemente

importantes (confianza y transparencia) se reinterpretan ahora a la luz de sus nuevas némesis (posverdad, fake news, abuso de datos personales, etc...) que tienen efectos en un ámbito ampliamente multiespectral de materias y deben ser estudiados y entendidos por la academia y la empresa de esta disciplina ya que, inevitablemente, la están redefiniendo. Estas exigencias pasan por una potenciación de la auto-crítica ante la información y su fiabilidad, en las líneas de lo expuesto por McIntyre (2018) cuando estamos más emocionalmente comprometidos con un tema, toda la evidencia experimental muestra que nuestra capacidad para razonar bien se verá probablemente afectada.

Otra exigencia se orienta a una formación orientada a la selectividad en la búsqueda de fuentes (informativas y académicas). Como recuerdan Rodrigo-Alsina y Cerqueira (2019):

“El mundo real hace referencia a los hechos antes de adoptar un marco mental para su interpretación. Los hechos narrados deben sustentarse en determinadas fuentes que, lo mismo que los hechos, pueden ser ver daderas o falsas. En la veracidad de los hechos o de las fuentes es donde se produce la falsedad en las fake news.”

Finalmente exige una mayor responsabilidad en el ejercicio de la libertad de cátedra, en relación a la comprobación de la información.

Paredes López et al, (2019:600) respecto a la gestión universitaria y sus posibilidades modernas hablan de “la oportunidad de potenciar el carácter bidireccional y dialógico del vínculo universidad-territorio, transformando a este en fuente y destino sistemáticos del conocimiento, gracias a la integración de los actores locales.”

## 6. Conclusiones

El fin del confinamiento y, con el tiempo de la pandemia, no pondrá fin necesariamente al extensivo uso de las TIC en la universidad. Más bien ha servido como revulsivo para forzarla a un masivo experimento de enseñanza y gestión telemática, cuyos resultados todavía no tienen una medición cuantificable de sus resultados, más allá de la extensión global de su alcance.

La necesidad de mantener la formación en TIC del profesorado al día con respecto a sus estudiantes, y mantener igualmente actualizados los medios TIC que se empleen en la gamificación. También porque buena parte de estos dispositivos y tecnologías acabarán siendo igualmente importantes para la parte del trabajo docente vinculada a la gestión académica de los centros y asignaturas. O más exactamente, ya lo están siendo: pues su presencia o ausencia condicionan la capacidad de las organizaciones para operar de acuerdo a los estándares de eficiencia que su uso permite, y para aplicar las más eficaces técnicas didácticas.

Las cuestiones de seguridad también caen en el apartado de retos: seguridad informática e informativa. La creación de nuevos planes de estudios habrá de tener necesariamente en cuenta la formación de los alumnos de toda edad en la vigilancia permanente ante el bulo y la desinformación: la nueva responsabilidad del público prosumidor derivada del UCC (*User Created Content* o Contenido creado por el Usuario). Hablando de nuevas responsabilidades, crecerá la carga de las instituciones en lo relativo a la protección de los datos de alumnos y profesores. Las conexiones inherentemente digitales podrían no



ser mantenibles dentro de una red tan cerrada como para garantizar la seguridad de manera absoluta. Y eso implicará no ya la formación a nivel usuario del personal, sino muy probablemente la externalización de la seguridad informática y, por ende, de la seguridad de los datos de los centros: el servicio técnico entrará, con toda probabilidad, en el círculo de servicios indispensables de las instituciones educativas.

Académicamente, la posibilidad de adoptar filosofías de enseñanza alternativas, como el aula invertida de manera cada vez más libre de verdaderos impedimentos, puede llevar a cambiar la forma en la que se entienden las clases y la enseñanza. De ser así, se obtendrán por primera vez datos sobre la aplicación de estas nuevas metodologías a una escala sin precedentes, que permitirán repensar otros aspectos del entorno educativo al modificar significativamente los horarios de los profesores y los sets específicos de habilidades necesarios para dar clase.

Resumidamente, se propone que el futuro de la gerencia de instituciones de educación superior pasa por:

- La digitalización/virtualización creciente de los procesos administrativos, comunicativos y docentes
- La flexibilización del entorno docente mediante aula invertida, facilitada por las Tecnologías de la Información.
- La adaptación a las circunstancias tecnológicas de cada centro y área geográfica, buscando medios de evitar que la brecha económica de la tecnología extienda sus consecuencias al sector de la educación.
- Abordar el problema de la

implicación del alumnado mediante la gamificación y las dinámicas de Contenido Creado por el Usuario en el terreno docente. Y mediante las redes sociales en el ámbito de aprendizaje social dentro de la comunidad del centro.

- La relación fluida entre trabajadores, alumnos y docentes mediante tecnologías de la información cada vez más seguras para la gestión de datos más importantes.
- Hacer servir las Redes sociales como medio de acercar la Universidad a los actores locales que la competen (Potenciales alumnos, familia de alumnos, administraciones, empresas, patrocinadores...) haciendo uso de técnicas persuasivas eficaces y de Contenido Creado por el Usuario de cara a la nueva realidad social.
- La formación de inmigrantes digitales ya dentro de la organización y la progresiva integración en las mismas de nativos digitales.

## 7. Referencias bibliográficas

- Abello, J., Mancilla, C., Molina, C. y Palma, A. (2018). Relación entre divulgación de información y características universitarias latinoamericanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(1), 67-89.
- Aguilar, M. & Del Valle Mejias, M. (2016). De lo presencial a lo virtual: Caso Universidad Metropolitana. *Opción*, 32(Especial 9). 17-31.
- Alonso, M., González, J. y Muñoz de Luna, Á. (2016). Ventajas e inconvenientes del uso de dispositivos electrónicos en el aula: percepción de los estudiantes de grados en comunicación. *Revista de Comunicación de la SEECI*, XX(41).

- 136-154. <https://doi.org/10.15198/seeci.2016.41.136-154>
- Álvarez, A. (2016). Detección de necesidades de aprendizaje mediante el uso de una red social y del vídeo en una clase de francés lengua extranjera. *Revista de Comunicación de la SEECI, XX(39)*, 136-154. <https://doi.org/10.15198/seeci.2016.39.1-16>
- Barrientos-Báez, A., Caldevilla-Domínguez, D. y Vargas-Delgado, J. (2019). El protocolo, la puesta en escena y la persuasión en los debates políticos televisados. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 23(3), 17-27. <https://doi.org/10.17979/redma.2019.23.3.5872>
- Beck, U. (1998). *La Sociedad del Riesgo*. Paidós.
- Bergmann, J. y Sams, A. (2012). *Flip Your Classroom: Reach every student in every class every day*. ISTE.
- Broderbund Software (1985). *Where in the world is Carmen San Diego?*. [Videojuego Disco de 3 1/2] San Rafael, California, EEUU. Broderbund Software.
- Bustos, L., De Santiago, P., Martínez, M. & Rengifo, M. (2019). Discursos de odio: una epidemia que se propaga en la red. Estado de la cuestión sobre el racismo y la xenofobia en las redes sociales. *Mediaciones Sociales*, 18, 25-42. <https://doi.org/10.5209/meso.64527>
- Cabrero, J. (1998). Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas. En Lorenzo, M. y otros (coords): *Enfoques en la organización y dirección de instituciones educativas formales y no formales*. Grupo Editorial Universitario.
- Caldevilla-Domínguez, D. (2010). Nuevas lecturas del concepto de publicidad a partir de las TIC. *Revista Questiones publicitarias*, 1(15), 35-51. [https://ddd.uab.cat/pub/quepub/quepub\\_a2010n15/quepub\\_a2010n15p35.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/quepub/quepub_a2010n15/quepub_a2010n15p35.pdf)
- Caldevilla-Domínguez, D., Rodríguez-Terceño, J. y Barrientos-Báez, A. (2019). El malestar social a través de las nuevas tecnologías: *Twitter* como herramienta política. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 1264-1290. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1383-66>
- Díaz, J. y Troyano, Y. (2013). El potencial de la gamificación aplicado al ámbito educativo. En *III Jornadas de Innovación Docente. Innovación Educativa: respuesta en tiempos de incertidumbre*. Universidad de Sevilla. Facultad de Ciencias de la Educación.
- Elorriaga, A. & Monge, S. (2018). La profesionalización de los YouTubers: el caso de Verdelliss y las marcas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 37-54. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1244>
- Ganga, F. y Luna, G. (2018). Capital Humano (CH): Estudio descriptivo de las publicaciones en la base de datos Scientific Electronic Library Online (SciELO). *Revista Inclusiones*, 5(4), 146-166.
- Ganga, F., Alarcón, N., Saldías, V. & Piñones, M. (2016). Acercamiento conceptual al tema de la calidad. *Revista Inclusiones*, 3(4).
- Gómez, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Prentice Hall.
- Guerrero, E. (2018). La fuga de los millenials de la televisión lineal. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 1.231-1.246. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1244>

- [org/10.4185/RLCS-2018-1304](http://org/10.4185/RLCS-2018-1304)
- Guzmán, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. Red Tercer Milenio.
- Fernández, C. (2014). Prácticas transmedia en la era del prosumidor: Hacia una definición del Contenido Generado por el Usuario (CGU). *CIC. Cuadernos De Información y Comunicación*, 19, 53-67. [https://doi.org/10.5209/rev\\_CIYC.2014.v19.43903](https://doi.org/10.5209/rev_CIYC.2014.v19.43903)
- Hormaechea, A. (2020). El cómic como propaganda anticomunista durante la Guerra Fría (1947-1960). *Historia Y Comunicación Social*, 25(1). 5-14. <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/69221>
- Martínez-Pérez, J. (2005). La gerencia universitaria y la producción del conocimiento. *Kaleidoscopio*, 2, 89-95.
- McIntyre, L. (2018). *Posverdad (Post-Truth)*. Cátedra.
- Paredes, L., Curo, L., Carbajal, K. y Nuñez S.M. (2019). Gestión de calidad para la proyección socio-cultural y extensión universitaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(2), 590-607. <http://dx.doi.org/10.37960/revista.v24i2>
- Pérez-Escolar, M. & Navazo, P. (2019). Activismo y narrativas gamificadas: estudio comparativo de entornos ciberdemocráticos de empoderamiento ciudadano. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, 24, 31-46. <https://doi.org/10.5209/ciyc.64842>
- Ponce, I. (2017). *Monográfico: Redes Sociales*. Observatorio Tecnológico del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/ca/internet/web-20/1043-redes-sociales>
- Rodríguez-Carmona, L. & Presol-Herrero, Á. (2018). La metodología flipped classroom en educación superior. Resultados de uso de LYNDIA como recurso para las pre-clases. *Revista de comunicación de la SEECI*, XXII(46), 77-92. <http://doi.org/10.15198/seeci.2018.46.77-92>
- Rodríguez-Fernández, L. & Vázquez-Sande, P. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. *El profesional de la Información*, 28(5). e280501.
- Rodrigo-Alsina, M. & Cerqueira, L. (2019). Periodismo, ética y posverdad. *Cuadernos.info*, (44). <http://dx.doi.org/10.7764/cdi.44.1418>
- Scherer, C. & Sagarin, B. (2006). Indecent influence: The positive effects of obscenity on persuasion. *Social Influence*, 1(2), 138-146. <http://dx.doi.org/10.1080/15534510600747597>
- Smolak, E. & López, P. (2020). El consumo cultural digital de los programas de radio a través Youtube en España y Polonia. *Historia Y Comunicación Social*, 25(1), 123-138. <https://doi.org/10.5209/hics.69231>
- Soler-Adillon, J., Carles, F. & Ribas, J. (2016). Perfil del profesional de la comunicación interactiva: fundamentos, actualidad y perspectivas. *El profesional de la información*, 25(2). 196-208. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2016.mar.06>

• Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported. [http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)  
<https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg>

Twitter: [@rvgluz](https://twitter.com/rvgluz)