

APS EN LA UNIVERSIDAD. SU APLICACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN

ANA MARÍA ENRIQUE JIMÉNEZ
ESTRELLA BARRIO FRAILE
Universitat Autònoma de Barcelona (España)

1. INTRODUCCIÓN

1.1 *Fundamentación de la planificación de la comunicación corporativa*

La comunicación es un proceso orgánico, vivo y abierto que posibilita a las empresas e instituciones interactuar con sus públicos en todas las direcciones, unidireccional y bidireccionalmente, de manera vertical y transversal. Todo ello nos obliga a instaurar cierto orden y, por tanto, a gestionar sus manifestaciones de la manera más eficaz y eficiente posible.

La planificación estratégica de la comunicación va a permitir a las organizaciones coordinar integralmente los recursos de comunicación para lograr una diferencia competitiva que le dote de singularidad en el entorno en el que se ubica. Es necesario, por tanto, ser capaces de comunicar todo cuanto es la organización, generando una percepción única y homogénea desde todos los ámbitos de la organización. Como señalan Cuenca y Verazzi (2020) comunicar sin planificar puede ser tan malo como no comunicar.

Pérez (2008) señala que la planificación estratégica de la comunicación conlleva una serie de implicaciones que a continuación exponemos:

- Obliga a una reflexión y un análisis de la relación de la organización con su entorno y también hacia su interior: cuál es la imagen percibida, tendencias, movimientos de sus competidores, cómo se encuentran nuestros procesos de comunicación, etc.
- Define una línea directriz de la comunicación ¿Con quién nos vamos a relacionar? ¿Qué mensaje queremos transmitir?
- Establece los territorios o áreas de aplicación, precisando si hay que intervenir y con qué intensidad, en comunicación interna o externa (o en ambas), comunicación corporativa o de marketing.

- Dota de coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización. La principal virtud de una estrategia de comunicación es el hecho de que todos dispongan y compartan unas directrices claras sobre la comunicación a realizar.
- Determina los criterios de evaluación de resultados.

Por otro lado, Aljure (2015, p. 77) define la planeación estratégica de la comunicación como:

un proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la comunicación.

La planificación estratégica de la comunicación es, por tanto, un conjunto de decisiones que deben ser congruentes con el análisis del contexto externo e interno con el fin de crear efectivos y positivos vínculos con sus públicos. Todo ello para contribuir a la creación de valor compartido y establecer una diferencia competitiva con otras corporaciones.

Dicho todo lo anterior, la planificación estratégica de comunicación se plasma en la elaboración, valga la redundancia, de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC), un documento escrito en el que se analiza, se diagnostica y se da respuesta a un problema de comunicación a partir de la articulación de estrategias y acciones en un marco de tiempo determinado y con un presupuesto necesario para ello.

El desarrollo de un plan de comunicación es un problema abierto y complejo en el que no hay soluciones estandarizadas. Es un problema a resolver donde se reflexiona y se aportan herramientas para buscar soluciones en las distintas etapas de este proceso. El PEC permite establecer un diálogo con los públicos internos y externos para conseguir la adhesión de los mismos a los valores organizacionales y también ayuda a estabilizar y fortalecer su posicionamiento en su entorno.

Existe una gran variedad de modelos de planes, así que todo dependerá de las necesidades y características de las organizaciones y de su sistematización. Lo que sí parece tener en común todos ellos es que deben plasmarse en un documento simple y práctico donde se explicita de dónde se parte, hacia dónde queremos llegar y cómo lo vamos a lograr. Es necesario que esté alineado con el plan corporativo independientemente de la estructura y tamaño de la organización.

1.2 Ser docente y discente en la universidad de hoy

El rol del docente universitario pasa por ejercer un buen liderazgo en las aulas y adoptar ciertos comportamientos a través de los cuales se proporcionen las directrices y el apoyo necesario que garanticen un aprendizaje exitoso. De los

Reyes López y De los Reyes Calvo (2020: 154) apuntan que el profesor universitario, ante todo, es:

- un definidor de los objetivos de aprendizaje y evaluador cuando se prepara la guía docente.
- un facilitador al promover entre su alumnado la realización de tareas de aprendizaje, desarrollando de esta manera sus conocimientos y competencias, mediante el estudio y la práctica reflexiva.
- un experto en la materia, al proporcionar directrices y apoyo durante el proceso de aprendizaje, asegurando que el aprendizaje sea el esperado, profundo y sin errores conceptuales.
- un dinamizador del aprendizaje, invitando a los estudiantes a poner en práctica lo que han aprendido, mediante actividades individuales o en grupo, pero realizadas de manera autónoma.

Los mismos autores también identifican tres cualidades fundamentales en la tarea docente: asertividad, permitiendo al profesorado transmitir a su alumnado mensajes claros, nítidos y sin ambigüedades; empatía, ya sea cognitiva o emocional; y escucha activa, es decir, promoviendo la comunicación de ida y vuelta (Ibidem).

A continuación, analicemos quiénes y cómo son los sujetos que dan sentido a nuestra verdadera razón de existir: los discentes.

En la actualidad, nos encontramos ante un alumnado que pertenece a la llamada generación Z, individuos nacidos entre mediados de los noventa del siglo XX y la primera década del siglo XXI, siendo considerados la primera generación de «nativos digitales». Esta es una generación de personas que vive hiperconectada a través de las pantallas y no paran de recibir inputs constantemente. Son sujetos exigentes e impacientes y tienen la capacidad de captar la realidad de forma multisensorial (Esic, 2019). No conciben la posibilidad de un mundo sin conexión ni respuesta al alcance de un clic, de aquí deriva su impaciencia, porque saben que podrán obtener respuesta a todo lo que busquen en Google o en la IA. Son hábiles en el uso de diferentes dispositivos, siendo el móvil el gadget tecnológico estrella para ellos, reproducen audio y vídeos digitalizados, capturas fotos que editan y envían, crean sus propios vídeos, presentaciones multimedia, componen música, etc. (Burcaglia, 2013).

En el intento de resumir las características o rasgos esenciales de esta generación, aparte de las ya descritas, Días et al. (2015) apuntan que las personas que pertenecen a la generación Z:

- Se sienten atraídas por las TIC, ya que con ellas satisfacen sus necesidades de entretenimiento, diversión, comunicación, información, e incluso, de formación.
- Al encontrarse hiperconectadas, manejan fácilmente los lenguajes digitales: móviles, tablets, videojuegos, ordenadores, etc. Se adaptan fácilmente a las nuevas tecnologías.

- Utilizan las redes sociales como principal medio de comunicación.
- Su capacidad de atención es discontinua, dado que su vida transita y se resuelve a través de diferentes pantallas, reemplazando el pensamiento lógico racional por un pensamiento más superficial.
- Suelen ser malos oyentes debido a que tienen menos en cuenta lo que otros tienen que decir. Es por ello que son muy individualistas en su carácter y creen en su propia persona.

La Generación Z se siente cómoda con el aprendizaje junto a otros estudiantes, incluso fuera de su propio centro de estudios siguen utilizando herramientas digitales como videoconferencias y foros en línea. Como generación digital que son, esperan que las herramientas digitales de aprendizaje estén profundamente integradas en su educación. Para ellos, la tecnología siempre ha sido una experiencia totalmente incorporada en cada parte de sus vidas y no creen que en la educación deba ser diferente (Forbes, 2017). Todo ello implica que el aprendizaje no se limita solo al aula, es algo que puede ocurrir en cualquier momento y en cualquier lugar. De esta manera se fomenta lo que han llamado la mentalidad *on the go*, basada en la posibilidad de tener acceso a una formación que facilita la exploración de nuevos temas al ritmo del estudiante, favoreciendo una implicación más eficaz con el conocimiento al tener acceso instantáneo al mismo cuando quiera y desde donde quiera (Olivares y González, 2016).

Es de este modo como los roles del estudiantado y del profesorado han cambiado. El estudiante pasa de ser un agente pasivo a un agente que aprende activamente gracias al uso de la tecnología, donde puede obtener esos conocimientos en casi cualquier lugar, en el momento que lo necesite, además de poder seleccionar la información que desea consultar. El docente se convierte en un guía o tutor que acompaña al estudiante en la concepción de su conocimiento, siendo un facilitador para que los estudiantes adquieran las competencias necesarias a lo largo de su vida, promoviendo también el uso de recursos y técnicas que permitan llevar a cabo esta tarea (Salinas, 2004).

2. OBJETIVOS

En los últimos años, la comunicación se ha convertido en una pieza clave y estratégica en la gestión de las organizaciones. En la actualidad se está evidenciando el importante peso de los valores intangibles en las corporaciones, todo ello debido a factores como la participación más activa en el consumo por parte de una sociedad más empoderada y crítica y también debido a la homogeneización de los productos y servicios, lo que conlleva la necesidad de diferenciarse basándose en aspectos no materiales. Por otro lado, los colaboradores de la empresa son también públicos que requieren ser atendidos mediante la escucha activa de sus necesidades y expectativas. Es necesario que acción y comunicación sean coherentes para generar confianza y credibilidad, y esto se consigue si la

entidad es capaz de integrar todas sus comunicaciones a partir de una gestión transversal de la misma, permitiendo que el propósito, la misión, visión y valores de la entidad estén alineados y sean reconocidos de tal forma por la totalidad de sus públicos. También nos encontramos con otro tipo de organizaciones, de carácter más institucional o social, que requieren gestionar su comunicación, al igual que ocurre con las empresas, que permita estrechar y potenciar las relaciones positivas con sus públicos, y entre otros cometidos, difundir información relevante que contribuya al progreso social. En este tipo de organizaciones, la comunicación también empieza a adquirir una función estratégica en su gestión. Para garantizar cierta eficacia en la gestión de la comunicación corporativa de las organizaciones se requiere ante todo planificar estratégicamente la comunicación y esto lo haremos a través de la articulación del PEC (Plan Estratégico de la Comunicación).

Desde la Universidad tratamos de enseñar al estudiantado cómo desarrollar estos Planes estratégicos de comunicación y es por ello que este estudio pretende dar a conocer cómo a partir de una asignatura - Comunicación Corporativa: planes estratégicos- del Plan de estudios del Grado de Comunicación de las organizaciones impartido por la Universidad Autónoma de Barcelona, podemos cumplir con este cometido aplicando la metodología ApS (Aprendizaje y servicio).

El propósito es facilitar la comprensión de esta metodología, sabiendo que podemos contribuir con nuestros conocimientos y capacidades a mejorar la comunicación de otras organizaciones. En esta actividad las alianzas con organizaciones sociales son vitales y se pretende ofrecer nuestro servicio a las mismas.

3. METODOLOGÍA

El método didáctico que se articula en nuestro estudio de caso es el denominado Aprendizaje y servicio (ApS) el cual se caracteriza por combinar procesos de aprendizaje y servicio a la comunidad en un solo proyecto, en el cual el alumnado se forma trabajando sobre las necesidades reales del entorno con el objetivo de mejorarlo (Puig y Palos, 2006). Los autores Puig, Batlle y Bosch (2009) en su obra titulada Aprendizaje servicio (ApS) explican que la esencia de este método es dar respuesta a necesidades reales de la sociedad, llevando a cabo un servicio de utilidad y obteniendo, durante el proceso, aprendizajes vinculados al currículo y aprendizajes informales. Se trata de una experiencia real vivida por los jóvenes, donde se impulsa la participación, se organizan procesos de cooperación durante la realización de la actividad y se prolongan las acciones con momentos de reflexión que permiten la toma de conciencia de lo vivido.

El cometido de introducir el ApS en nuestra asignatura tiene como objetivo primordial traspasar las fronteras de la fundamentación y de la propia universidad con el fin de conectar al alumnado con otras personas y movilizarlos para introducir mejoras y dar respuesta a las necesidades sociales. Más que un método, que lo

es, es una manera de educar, una manera de pensar, una manera distinta de mirar. No debe quedarse simplemente en un análisis o una crítica, porque efectivamente hay realidades que son como son y, por tanto, nuestro servicio puede contribuir a mejorarlas. Es así como creemos que fomentamos un trabajo significativo, un aprendizaje que nos obliga a salir de nuestra zona de confort, que nos abre al mundo, que nos invita a un cambio y, por tanto, tienen un sentido social. Es un aprendizaje que conlleva innovación, pensar en algo que hasta la fecha no se le ha ocurrido a nadie. Y por supuesto, es un trabajo que supone cooperación, de ahí la importancia de llevarlo a cabo en equipo. Más que seguir afianzando la fundamentación, de lo que se trata es de crear un espacio de conversación para hacer de este mundo un lugar un «poquito mejor». Y esto lo haremos si miramos a nuestra realidad más cercana y local, sabiendo que podemos contribuir con nuestros conocimientos y capacidades a mejorar la de otras personas. En esta actividad las alianzas con organizaciones sociales son vitales y se pretende ofrecer nuestro servicio a las mismas.

4. RESULTADOS

4.1 *Presentación de la asignatura*

La asignatura Comunicación corporativa: planes estratégicos se imparte en el 1er semestre del 2º curso del Grado de Comunicación de las Organizaciones. Es una asignatura obligatoria y consta de 6 créditos ECTS. Las horas de dedicación docente establecidas para una asignatura de 6 créditos ECTS son 15 horas lectivas de teoría y 33 horas lectivas de prácticas.

El grupo-clase está conformado por 60 estudiantes, los cuales permanecen todos juntos en el aula durante las sesiones teóricas y en las sesiones prácticas los alumnos se dividen en 2 subgrupos. La docente responsable de la asignatura, que suele ser quien imparte la teoría, en las sesiones de prácticas asume 30 alumnos, y los otros 30 son asumidos por otra docente de prácticas. Para las prácticas y el proyecto final, el alumnado trabaja en equipos formados por 5 integrantes.

Según marca la memoria del grado de Comunicación de las Organizaciones (UAB, 2020: 54) la asignatura de Comunicación corporativa: planes estratégicos está concebida para «Profundizar en el estudio de la gestión de la comunicación de las organizaciones. Formación de los aspectos teóricos en comunicación estratégica para trabajar en gabinetes de comunicación. También diseñar e implementar planes de comunicación, estrategias de imagen, campañas públicas. Estudio del proceso de realización de un plan de comunicación, teniendo en cuenta la comunicación interna y externa de las organizaciones con sus diferentes públicos internos y externos. Análisis de las tendencias actuales de comunicación de las organizaciones. Mecanismos de relación con los medios de comunicación».

La evaluación de la asignatura se basa en tres actividades: examen tipo test teórico (30%), realización de prácticas (30%), trabajo final ApS (40%).

4.2 Trabajo final de la asignatura: proyecto ApS

Los proyectos son elegidos por los propios equipos de trabajo y de lo que se trata es que estos últimos se formen en la planificación estratégica de comunicación basándose en las necesidades reales que tiene una organización social en cuestiones comunicativas. Se parte, por tanto, de una necesidad comunicativa que requiere de soluciones o propuestas eficaces. De esta manera, el alumnado contribuye con su trabajo a introducir mejoras en la comunidad y/o en su entorno más próximo. Es decir, de lo que se trata es de ofrecer a las entidades sociales/ medioambientales del territorio un plan estratégico de comunicación que les ayuda a alcanzar sus objetivos organizacionales. Las organizaciones deben ser de carácter social no lucrativo: asociaciones, cooperativas, fundaciones sin ánimo de lucro, entidades públicas, locales, etc.,... A continuación, a modo de ejemplo, apuntamos los nombres de algunas organizaciones sociales para las que se ha realizado el proyecto: *Acathi, Afammca, Fundació Busquets, El Cau Amic, Areca, Residència geriàtrica Zoilo Feliu, Esplai Xangó, Engrunes, Suma, Pataners, Món de prop, Esplai Riallera, Associació Deixebles de Sant Feliu, Accede*, entre otras.

Aproximadamente cada año contamos con doce equipos de trabajo. Una vez el grupo de estudiantes ha seleccionado la organización, se debe notificar al tutor/a el nombre de la entidad, explicando las motivaciones que les llevan a realizar esta elección y entre grupo y docente se analiza la viabilidad del proyecto. Después de este paso previo, el grupo de trabajo contacta con la organización y se hace la propuesta de colaboración, explicándoles los fines del trabajo y las necesidades y requisitos de información con el fin de realizar un análisis de situación de la entidad lo más real posible, de la cual partirán para luego establecer la estrategia comunicativa.

El proyecto tiene dos etapas:

1.ª parte: recopilar toda la información posible sobre la organización (a través de la web, de entrevistas con la organización, documentos que puedan facilitar, etc.). En esta etapa del proyecto se tendrá que dar respuesta a los siguientes apartados:

- Nombre, dirección y web de la organización (y persona de contacto) para la que se diseñará el PEC. Síntesis sobre las características fundamentales de la organización (áreas de actuación, servicios, objetivos, propósito, visión, misión, valores).
- Explicación de los problemas y/o necesidades que tiene la organización en materia de comunicación.

2.^a Parte: elaboración del PEC (Plan estratégico de Comunicación), que se dividen en cuatro grandes apartados:

- Investigación y análisis, dando respuestas a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Dónde estamos? ¿Hacia dónde queremos ir? Análisis y Diagnóstico.
- Planificación de la estrategia global de comunicación, en la que se formulan los objetivos de comunicación, se realiza una priorización de públicos y se establece el mensaje/idea fuerza.
- Plan de acción, en el que se diseñan las acciones o tácticas de comunicación, respondiendo a las preguntas: ¿a quién? ¿cómo? ¿cuándo y dónde?
- Valoración y control del plan a partir de la identificación de indicadores de evaluación.

Las dos partes se presentan oralmente en clase en distintas fechas, ya que para elaborar la segunda parte es necesario haber realizado la primera, y también se entregan por escrito.

El tiempo que se dedica a la realización de este proyecto, desde que entran en contacto con la organización hasta que presentan el proyecto en clase, es aproximadamente de dos meses y medio. Durante este tiempo el alumnado trabaja en el proyecto dentro y fuera del aula, se realizan tutorías presenciales y virtuales con el equipo docente y se llevan a cabo las entrevistas con los responsables de las entidades.

4.3 *Evaluación del proyecto*

El proyecto es evaluado a partir de una rúbrica creada para tal efecto. Los apartados que se valoran son desde los aspectos formales y expresión escrita, el desarrollo del trabajo de campo (análisis y síntesis), la definición de la estrategia global de comunicación, plan de acciones, presupuesto, cronograma e indicadores de evaluación. La exposición oral también es evaluada, así como la capacidad de razonamiento y reflexión antes las preguntas formuladas por el equipo docente o compañeros/as de clase. En esta evaluación también se tiene en cuenta la elaboración de unas fichas que cada grupo tiene que cumplimentar y en el que hacen una valoración propia del proceso colaborativo que han llevado a cabo. Esta labor de coevaluación permite al equipo docente conocer detalles del proceso que desconoce, por ejemplo, cómo se ha planificado el equipo de trabajo, cómo se han repartido tareas, cómo valoran el clima y la relación entre ellos, si se han encontrado con dificultades, qué aspectos destacan o quieren resaltar, si modificarían o introducirían mejoras en la actividad, etc, aspectos que también deben ser considerados relevantes en la evaluación, ya que forman parte de su aprendizaje y de sus competencias.

5. CONCLUSIONES

El equipo docente de la asignatura siempre hemos mostrado mucho interés por el estudio de nuevas metodologías de aprendizaje. Ya habíamos experimentado con el aprendizaje basado en problemas o retos, pero la metodología ApS nos ha supuesto mayor implicación y compromiso tanto por parte del profesorado como por parte del alumnado.

Durante el desarrollo del proyecto, tratamos de ponernos en la piel de los discentes y pensar de qué modo si fuéramos ellos y ellas podríamos colaborar de manera significativa con nuestro territorio y qué tipo de actividades nos gustaría emprender si pudiéramos aplicar lo que estudiamos en la universidad. Por supuesto, que este tipo de proyectos que se basan en casos reales no dejan de estar enmarcados por la experimentación académica, y que es muy probable que no todas las estrategias que se idean se ejecuten profesionalmente, pero sí que en conversaciones mantenidas con algunos responsables de las organizaciones sociales para las que se han realizado los trabajos, nos han comentado que el proyecto les ha posibilitado disponer de más información sobre sus públicos que anteriormente no tenían, que hay objetivos de comunicación que no se habían planteado, o que las estrategias o mensajes les servirá de inspiración para futuros planes.

Por todo lo comentado anteriormente, consideramos que esta metodología es muy enriquecedora para el alumnado, ya que fomenta un aprendizaje activo y participativo, permitiendo desarrollar habilidades como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y el trabajo cooperativo. Y para el profesorado también es muy satisfactorio comprobar la comprensión de los conceptos teóricos y cómo son capaces de llevarlos a la práctica.

Las dificultades con las que se encuentran los grupos de trabajo son principalmente dos. El primero hace referencia al acceso a toda la información que desearían obtener y necesitan para hacer un diagnóstico real y poder establecer unos objetivos y unas estrategias adecuados. Y es que este es un problema con el que hay que lidiar, ya que es entendible que para algunas organizaciones cierta información, especialmente la que hace referencia a sus procesos de gestión interna sea confidencial, pero que en muchas ocasiones conocer lo que suceden la organización es fundamental si se quiere dar solución desde el punto de vista comunicativo. Y, en segundo lugar, otra cuestión que suele suponer un obstáculo es presupuestar el coste de las acciones de comunicación que quieren implementar. Para muchos estudiantes es la primera vez que deben hacer frente a esta tarea, y deben aprender a buscar tarifas o hacer una valoración monetaria de lo que costará ejecutar las acciones, sabiendo que el presupuesto que tienen es limitado al tratarse la mayoría de ellas de organizaciones sociales de pequeña escala.

Los discentes por norma general suelen hacer una valoración muy positiva del trabajo una vez está finalizado. Es cierto que, durante el proceso, hay momentos de incertidumbre, de saber que deberán tomar decisiones y ello no siempre es fácil de gestionar. Pero cuando ya tienen el documento acabado y lo presentan en el aula, se sienten muy orgullosos por el trabajo realizado. Destacan el hecho de trabajar para

un caso real, la responsabilidad que les supone les lleva a esforzarse, mejorar y sacar el máximo de partido como grupo. Como indican en las fichas de coevaluación, este trabajo les aporta una amplia variedad de recursos, habilidades analíticas y técnicas y la capacidad de abordar los problemas de forma creativa. Y para finalizar también subrayan que trabajar con esta metodología les permite comprobar como los conocimientos teóricos impartidos en clase pueden aplicarse en el mundo profesional y cómo gracias a una herramienta como el PEC se puede dar orden y estructura a la gestión de la comunicación de cualquier tipo de organización.

Como última acotación y pensando en las mejoras que podríamos introducir en el proceso de aplicación de ApS, consideramos que la evaluación del proyecto podría ser más equitativa si añadiéramos la valoración de las organizaciones una vez revisado el trabajo o incluso invitarles a que asistieran a la presentación del proyecto. Este indicador evaluativo podría formar parte de la nota final del proyecto y de esta manera estaríamos cerrando el círculo de los agentes que intervienen en su creación y valoración (alumnado, profesorado y organización social). Si no se ha hecho hasta la fecha es por una cuestión de coordinación y gestión del tiempo porque dependemos de un calendario académico/administrativo y pensamos que es muy probable que no todas las organizaciones puedan cumplir con el tiempo estipulado para elaborar un informe o bien que puedan venir a la presentación en la fecha fijada. No obstante, es una limitación basada en una suposición, y esta debe ser analizada con detalle con el fin de buscar y encontrar la manera de darle solución.

REFERENCIAS

- ALJURE, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. UOC.
- CUENCA, J. y VERAZZI, L. (2020). *Comunicación interna total. Estrategia, prácticas y casos*. UOC.
- DE LOS REYES LÓPEZ, E. y DE LOS REYES CALVO, S. (2020). Las relaciones humanas del profesorado con los estudiantes y el entorno docente. En M. Turull (ed.), *Manual de docencia universitaria* (pp. 147-161). Barcelona: Octedro.
- DIAS, C. B., CARO, N. P. y GAUNA, E. J. (2015). Cambio en las estrategias de enseñanza-aprendizaje para la nueva Generación Z o de los «nativos digitales». *Virtual Educa*, 1-21.
- Esic (Julio de 2019). *La orientación universitaria en la Generación Z: Cambios y retos*. <https://acortar.link/cvbpbh>
- BURCAGLIA, T. (17 de agosto de 2013). El arribo de la generación Z. *La Nación*. <https://acortar.link/ISfYIR>
- PÉREZ, A. (2008). *Estrategias de comunicación*. Ariel.
- Puig, J. M. y Palos, J. (2006). Rasgos pedagógicos del aprendizaje-servicio. *Revista Cuadernos de Pedagogía*, 357, 60-63.
- PUIG, J. M., BATLLE, R. y BOSCH, C. (2009). *Aprendizaje servicio (Aps)*. Graó.
- UAB (2020). *Memoria Grado de Comunicación de las Organizaciones*. <https://bit.ly/3fOWF5z>