



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

CICOM

Centro de  
Investigación en  
Comunicación

**ALAIC**

# ALAIC 2018

30 JUL-01 AGO | COSTA RICA

XIV Congreso de la Asociación  
Latinoamericana de Investigadores  
de la Comunicación



**Comunicación en sociedades diversas:  
Horizontes de inclusión, equidad y democracia**

**Memorias**

**Grupo Temático 2**

***Comunicación  
Organizacional y  
Relaciones Públicas***



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

CICOM

Centro de  
Investigación en  
Comunicación

ALAIC



Comunicación en sociedades diversas:  
Horizontes de inclusión, equidad y democracia

---

## GRUPO TEMÁTICO 2

*Comunicación Organizacional y  
Relaciones Públicas*

Universidad de Costa Rica  
San Pedro

**ISSN 2179-7617**

---

# ÍNDICE

---

<b>Constructivismo Relacional en la Comunicación Organizacional - reflexiones teóricas con base en la comunicación participativa</b> <i>Raquel Evangelista</i>	7
<b>Facebook como herramienta de comunicación en las empresas de América Latina</b> <i>Paul Capriotti &amp; Ileana Zeler</i>	13
<b>“Onde uma vida muito melhor espera por você”: A estética da felicidade no reposicionamento de mercado da Igreja Universal.</b> <i>Emanuelle Gonçalves Brandão Rodrigues &amp; Karla Regina Macena P. Patriota</i>	20
<b>Análisis y reflexiones en torno a la comunicación interpersonal y a distancia en el Programa de mentoría Consejeros de Carrera de la Pontificia Universidad Católica del Perú</b> <i>Sara Karenina Pizarro Lozano</i>	26
<b>Storytelling NAS ORGANIZAÇÕES: um recurso estratégico para interagir Com os interlocutores no cenário contemporâneo</b> <i>Ivone de Lourdes Oliveira &amp; Jeane Caroline de Oliveira Moreira</i>	35
<b>Uso y apropiación de las TIC en ambientes organizacionales internos de las alcaldías de Cúcuta y Los Patios, Norte de Santander - Colombia.</b> <i>Tania Manzano Cabrales &amp; Erika Alejandra Maldonado Estévez &amp; Andrea Catalina Camargo Pardo</i>	42
<b>Uma sociedade de indivíduos cansados: reflexões sobre uma equação presente nos ambientes organizacionais.</b> <i>Fernando Carara Lemos</i>	48
<b>Global Capabilities Framework. El aporte latinoamericano en una investigación transnacional</b> <i>Gabriel Sadi</i>	54
<b>El uso de Twitter y Facebook como herramienta de e-CRM en el sector turístico institucional en México. Caso: Secretaría de Turismo del estado de Guanajuato</b> <i>María Migdalia Zazueta Hernández &amp; Carlos de las Heras Pedrosa &amp; Carmen Jambrino Maldonado</i>	63
<b>Entre releases e caipirinhas: comida típica e cultura regional Brasileiras na comunicação do Rio Media Center</b> <i>Adriana Guimarães Moreira</i>	69
<b>De la integración de la comunicación organizacional a la Comunicación Organizacional Integrada</b> <i>Assinnato Gisela &amp; Sebastián Novomisky</i>	77

---

<b>Ciberpolítica en España. Análisis del uso que los diputados hacen de los socialmedia en la última década</b> <i>Ana Almansa – Martinez</i>	84
<b>O ensino de teorias da Comunicação Organizacional em cursos de Comunicação no Brasil</b> <i>João José Azevedo Curvello</i>	92
<b>Agências reguladoras brasileiras: estruturas de poder e de (im) possibilidades de comunicação</b> <i>Daniela Cidade</i>	101
<b>O discurso organizacional em crises: uma análise do caso Samarco</b> <i>Marina Silva Brauna &amp; Maria Cecília Alves Martinez &amp; Victor Gomes Laus</i>	107
<b>Comunicación Responsable y Discurso Corporativo en Situaciones de Crisis: Caso Cabify-Mara Castilla.</b> <i>Hilda Gabriela Hernández Flores &amp; Andrea Estupiñán Villanueva &amp; Brenda Giselle Corona Hernández</i>	115
<b>Asesoría de Imprenta no Brasil: história, memória e transformações</b> <i>Luciana Azevedo Pereira</i>	125
<b>Integrated Communication Policy: a proposal of strategic thematic axes</b> <i>Daiana Stasiak &amp; Lutiana Casaroli</i>	131
<b>Balance analítico sobre la estructura del Clima Organizacional en cuatro periodos históricos.</b> <i>Juliana Reucing Polezzi</i>	137
<b>¿Confiar sin vigilar? Un estudio cuantitativo de la participación en las organizaciones cooperativas de café en Costa Rica.</b> <i>Lisbeth Araya Jiménez</i>	152
<b>Constituição dos campos acadêmicos de Relações Públicas</b> <i>Margarida M. Krohling Kunsch</i>	160
<b>Comunicação estratégica no contexto das organizações: diálogo e alteridade nas relações organizacionais</b> <i>Rosângela Florczak De Oliveira</i>	170
<b>Teletrabajo e inclusão: una propuesta de responsabilidad social y comunicación interna.</b> <i>María Victoria Pabón Montealegre &amp; Doris Elena Muñoz Zapata</i>	176
<b>Cosmvisões disciplinares, abordagens e escolas de pensamento em relações públicas: uma proposta crítico-interpretativa</b> <i>Else Lemos</i>	182

<b>Estrategias de comunicación en la implantación de Expediente Electrónico en el Instituto Nacional de Colonización de Uruguay</b> <i>Daniel Ottado</i>	188
<b>“Producción, circulación y consumo del discurso sobre “filosofía” empresarial al interior de las organizaciones y sus mediaciones comunicativas” Estudio de caso en San Luis Potosí, México</b> <i>Lucía Alejandra Rocha Ortega &amp; Jorge Arturo Mirabal Martínez &amp; María Concepción Lara Mireles</i>	198
<b>Hablar con uno mismo en redes sociales: El diálogo entre una empresa que busca empatía y un público apático: caso Central Hidroeléctrica de Caldas, CHEC</b> <i>José Luis Vahos Montoya</i>	207
<b>Branded Content: do gênero à prática discursiva em Comunicação Organizacional</b> <i>Marcelo Marques Araújo</i>	214
<b>La comunicación organizacional en la era digital. La identidad y la imagen de Cultura Colectiva.</b> <i>Gissel Arely Portillo Gutiérrez</i>	225
<b>El emprendedurismo en América Latina: una visión desde la comunicación integral para las organizaciones</b> <i>Rebeca Illiana Arévalo Martínez &amp; Raúl Santos Morales &amp; Carlos Gaspar Pérez Várguez</i>	234
<b>Construcción del Código de Ética del Comunicólogo Organizacional en México: AMIPCO</b> <i>Griselda Guillén Ojeda &amp; Nina Alejandra Martínez Arellano</i>	248
<b>Construyendo juntos a partir de las diferencias: Notas sobre la comunicación en procesos de colaboración interorganizacional</b> <i>Lissette Marroquín Velásquez</i>	254
<b>Comunicação e Comprometimento em cooperativas brasileiras: uma análise a partir da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional</b> <i>Maura Padula &amp; Maria Aparecida Ferrari</i>	260
<b>Fragments de uma discussão inacabada: a comunicação dissidente nas organizações.</b> <i>Luciana Buksztejn Gomes</i>	267
<b>A pesquisa em Comunicação Organizacional no Brasil: as Teses de Doutorado e suas temáticas.</b> <i>Cleusa Maria Andrade Scroferneker &amp; Luciana Buksztejn Gomes &amp; Francielle Benett Falavigna</i>	273
<b>Comunidad Clusters de Medellín. Pensar las estrategias y el estrategia de la comunicación desde los sistemas abiertos</b> <i>Mónica María Valle Flórez &amp; María Teresa Herrera Echavarría</i>	281

---

**Relaciones Públicas y Responsabilidad Social Organizacional a través de medios digitales en apoyo a los afectados.**

**El caso del sismo en la Ciudad de México de Septiembre, 2017**

*María Antonieta Rebeil Corella & Herlinda Ortiz Rodríguez*

**288**

**Responsabilidad Social Corporativa y Sistemas de rendición de cuentas en los medios:**

**El caso Turner América Latina y sus canales Chilevisión vs CNN**

*María José Labrador Blanes & Verónica Rodríguez Rowe*

**301**

**Comunicación organizacional en el Sistema Educativo Municipal de Tijuana y los padres de familia.**

*María de Jesús Montoya Robles & Gerardo Guillermo León Barrios & Mara Itzel Rodríguez Casesus*

**310**

**Lobby and legislative power in Spain**

*Antonio Castillo Esparcia & Fernando Contreras & Pedro Hellín Ortuño*

**321**

---

Ponencia presentada a: *GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas*

# Constructivismo Relacional en la Comunicación Organizacional - reflexiones teóricas con base en la comunicación participativa

**Relational Constructivism in Organizational Communication: theoretical reflections based on participatory communication**

**Construtivismo Relacional na Comunicação Organizacional: abordagem tereflexões teóricas com base na comunicação participative**

*Raquel Evangelista <sup>1</sup>*

**Resumo:** Esta pesquisa tem como objetivo refletir sobre a viabilidade de um modelo teórico alternativo à hiper valorização da Comunicação Organizacional centrada unicamente em estratégias e sua natureza instrumental. Para isso, apresenta-se como possibilidade o conceito Construtivismo Relacional. Esta proposta de reflexão teórica surgiu a partir de uma revisão epistemológica fundada no pensamento de autores como Radford (2007), McClellan (2009) e Deetz (2009; 2010; 2012; 2017). Este último, em especial, propõe uma nova forma de caracterização e classificação de práticas comunicacionais com base na produção de significado e no nível de liberdade participativa dos interlocutores. Chamado PARC - *Politically Attentive Relational Construction*, o modelo destaca a necessidade de conceitos e práticas de conversas abertas, deliberação, diálogo e colaboração. Em sintonia com o autor, aqui se propõe que a comunicação seja tratada como um lugar de ação, intervenção e experiência mediada pela linguagem, constitutiva e organizadora dos assuntos, objetividade e subjetividade do mundo, já que é a intervenção do sujeito que traz seus mundos compartilhados ou diferentes. Os resultados indicam que a PARC pode contribuir para uma renovação do quadro teórico investigativo em Comunicação Organizacional, ao trazer a tona uma abordagem para além da intrumentalidade e do caráter estratégico.

**Palabras Clave:** Construtivismo, Comunicación Organizacional, Participación.

## Introdução

Até a década de 80, a comunicação de mercado, orientada basicamente para a venda, foi a personagem principal em cena no ambiente organizacional. Nela, todo o esforço desenvolvido visava os resultados quantitativos imediatos e notava-se uma função de marketing bastante forte. Desde então, devido às mudanças ocorridas nas organizações e nos meios de comunicação uma nova forma de tratamento da informação, em que o caráter estratégico costuma ser muito ressaltado e valorizado, tem sido mantida.

Acreditamos que esta valorização do caráter estratégico da comunicação no contexto organizacional, por vezes, é desnecessária e limita ou inibe, até certo ponto, o desenvolvimento de novas perspectivas. Tais abordagens poderiam permitir a análise dos processos de produção e de atribuição de sentido, bem como a determinação do nível real de participação dos interlocutores no processo comunicativo. São inúmeros os autores que abordam a estratégia como uma prática essencial à comunicação nas organizações, e inclusive referem-se a ela como Comunicação Estratégica.

<sup>1</sup>Raquel Evangelista, Professora Adjunta na Universidade Católica de Petrópolis, Doutora em Ciências da Comunicação, Brasil, raquel.evangelista@ucp.br.

Comunicar no atual cenário caótico em que vivemos requer modos mais flexíveis e dinâmicos de compreensão dos fenômenos comunicacionais, que ocorrem em ambientes cada vez mais velozes e complexos. As tradicionais formas de pensar e utilizar a comunicação organizacional - mais focadas em produzir resultados competitivos a partir da maior uniformidade possível nas ações e na cultura da organização – hoje têm sua validade questionada por teóricos como Restrepo (1995); Kunsch (1997); Scroferneker (2000); Genelot (2001) e Deetz (2008; 2009, 2010). Por isso, aqui preferimos alargar a visão da comunicação organizacional para além de seu uso estratégico, numa tentativa de exposição de novas abordagens, cujas bases variam em torno do diálogo, da participação ativa dos *stakeholders* e da exclusão dos fechamentos discursivos.

## Sobre a natureza constitutiva da Comunicação Organizacional

Com as grandes transformações que têm ocorrido nas últimas décadas (globalização, revolução tecnológica, a velocidade de transmissão e compartilhamento da informação), as organizações viram-se obrigadas a reavaliar a importância que a comunicação deveria assumir neste contexto. Genelot (1998, p.164) acrescenta que “no mundo atual, sendo caracterizado pela complexidade, não é surpresa que as apostas de poder sejam deslocada para o controle do sistema nervoso das organizações complexas: a informação e a comunicação”.

Se por um lado, notamos esta reavaliação de práticas sociais nas organizações, por outro, também é possível identificar o desenvolvimento de novas perspectivas pelo meio acadêmico. Não é difícil constatar que o conceito de estratégia ganhou um novo significado, pois deixou de ser compreendido como um caminho seguro, planejado e controlado e ganhou uma perspectiva de longo prazo que, segundo Jarzabowski *et al.* (2007), é efetivamente construído por meio da contribuição de vários agentes e não mais somente pelos responsáveis do planejamento estratégico.

Já se vislumbra a estratégia como um processo de produção de sentido, de caráter ético e moral, que faz refletir sobre qual o futuro que se constrói com as escolhas feitas. Mintzberg (1972, 1973, 1982, 1985) contribuiu para o desenvolvimento da compreensão contemporânea da estratégia, indicando que ela pode ser proposta em antecipação às ações, mas também pode ser resultado de leituras interpretativas do que já ocorreu de maneira consistente no passado, marcando a organização.

Uma vez que decidimos adotar a definição de estratégia como prática social, concluímos que, em seu relacionamento com a Comunicação Organizacional, ela passa a contar com a participação e a contribuição, em termos de *inputs*, de todos os agentes. Sendo assim, a estratégia não poderia ser mais vista como algo excepcional, proposto de tempos em tempos pela gestão, mas sim como um processo contínuo e com diferentes níveis de inclusão/participação dos membros da organização.

É justamente neste contexto que Deetz (2009; 2010) apresentam suas teorias sobre o assunto e adota o construtivismo relacional (com destaque para democracia participativa) como base para a elaboração de um modelo de classificação da comunicação no ambiente organizacional. O professor norte americano elaborou um quadro de vários aspectos cruciais para o entendimento do assunto. Para o autor, quando a comunicação é entendida como constitutiva dos fenômenos, suas práticas devem ser concebidas como sistemas de interação entre sujeitos que, em contato, envolvem-se ativamente nos processos de construção e negociação de significados e de criação e recriação de uma ordem social única.

Deetz defende a ideia de que a presença e a intervenção do outro e o papel da linguagem particularizam a abordagem sob a perspectiva constitutiva. A comunicação passa a ser tratada como lugar da ação, da intervenção e da experiência mediadas pela linguagem, de constituidora e organizadora dos sujeitos, da objetividade do mundo e da subjetividade/intersubjetividade dos sujeitos, uma vez que é a intervenção dos sujeitos que faz emergir seus mundos partilhados ou distintos. A comunicação deixa de ser encarada como posterior aos fatos e às intenções – não existe o mundo, de um lado, e a comunicação, do outro - e passa a ser vista como lugar de constituição da estrutura social.

Foi seguindo o pensamento de que o significado é produção contínua fruto das relações de interação que, desde 2008, Deetz trabalha na constituição de uma nova abordagem para a Teoria da Comunicação Organizacional. Em suas reflexões, o autor questiona como se dá a produção de significado, qual o papel da linguagem e de que forma as relações de poder interferem no processo comunicacional dentro das organizações. O resultado de suas reflexões é a formulação de um novo modelo de identificação e classificação chamado PARC (Quadro I), que por nós também pode ser considerado um modelo de orientação das práticas comunicacionais. Para construí-lo, Deetz (2008) começou por pesquisar maneiras alternativas de se observar e “teorizar” sobre a Comunicação Organizacional e concluiu que tais formas podem decorrer de duas dimensões: as concepções de sentido e os diferentes níveis de inclusão dos atores no



processo de interação social. A primeira tem foco nas teorias de produção de sentido e experiência, enquanto a segunda diz respeito à influência mútua e à abertura dada aos interlocutores para participar no processo de construção de significado. Aqui, optamos por analisar atentamente estas duas dimensões a fim de compreendermos até que ponto a PARC pode se constituir como uma nova e sólida abordagem teórica dentro da Comunicação Organizacional.

Quadro I – PARC

Concepção do sentido	Controle estratégico	Reciprocidade
Centrado na pessoa	<b>Comunicação Estratégica</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participantes são adversários</li> <li>• Interações são polarizadas por diferentes posições e reduzem as opções disponíveis</li> <li>• Definição do problema é estabelecida antes do encontro</li> <li>• Responsabilidade final de decisão é individual</li> <li>• Presença de comunicação distorcida e fechamentos discursivos</li> </ul>	<b>Democracia liberal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participantes são vistos como stakeholders a serem gerenciados</li> <li>• Interação baseada na argumentação e confrontação de opiniões conhecidas</li> <li>• Definição do problema é coletiva, porém manipulável</li> <li>• Responsabilidade final de decisão é da organização, mas com base no individual</li> </ul>
Construtivismo-relacional	<b>Gerenciamento da Cultura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participantes são manipuláveis</li> <li>• Interações criam significados coletivos</li> <li>• Definição do problema esconde o controle</li> <li>• Responsabilidade final da decisão é individual, porém visa a mudança nos significados dominantes</li> </ul>	<b>Democracia participativa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolução coletiva de problemas</li> <li>• Interações buscam identificar interesses complexos</li> <li>• Definição do problema é uma realização coletiva</li> <li>• Responsabilidade final da decisão é compartilhada</li> <li>• Pouca comunicação distorcida e fechamentos discursivos</li> </ul>

### Breve análise da PARC

A abordagem da Comunicação Organizacional como *estratégica*, como já foi referenciada anteriormente é bastante aceita e tornou-se quase uma norma quando se deseja tipificá-la. Esta visão entende que a produção de sentido está centrada no indivíduo, deve sempre haver um controle estratégico sobre as ações e que ela servirá aos propósitos da persuasão e dos ganhos de complacência. Com uma orientação de controle estratégico, a atenção dos interlocutores está em fazer escolhas que levem a obtenção de vantagens. Sobre os contextos diários em que esta atenção em particular ocorre, Deetz (2010) afirma:

*As pessoas, com frequência, vivenciam estes momentos espontaneamente e expressam isso como um desejo de informar, persuadir ou agradar aos outros, ou, alternativamente, como um desejo de obter essas coisas para elas mesmas. Na maioria das vezes, o processo de raciocínio é instrumental. (Deetz, 2010, p.87).*

O autor continua seu raciocínio alegando que a preocupação com a estratégia leva ao desenvolvimento de concepções que ajudam as pessoas a saber o que é preciso para transmitir significado ou informações aos outros, para influenciar a percepção de acontecimentos e atitudes ou dirigir ações, limitando a inclusão/participação dos interlocutores.

Sobre a *Democracia Liberal*, podemos dizer que se trata da comunicação centrada no indivíduo, porém com características de reciprocidade. Isto significa que há uma necessidade de gerenciar o envolvimento e as informações dos diversos públicos de interesse, criando-se até programas específicos. Bons exemplos desta abordagem seriam as reuniões de prefeitura e os processos judiciais, nos quais os líderes promovem a expressão do significado individual para criar práticas democráticas.

Enquanto as classificações anteriores tinham sua concepção de sentido baseada na individualidade, a terceira e a quarta estão centradas no construtivismo-relacional. No *Gerenciamento da Cultura*, a comunicação é tida como a principal atividade por meio da qual os significados coletivos são criados e mantidos. A análise de metáforas, símbolos, mitos, rituais, narrativas e discursos são características do papel que é dado a comunicação na produção e reprodução de culturas organizacionais.

Finalmente, a *Democracia Participativa* é uma resposta à crescente velocidade de mudança e à “presença cada vez maior do pluralismo e da interdependência das teorias de Comunicação Organizacional, quando da tomada de decisões em contextos de diversidade” (Deetz, 2010, p.91). A ideia é que a interação lance desafios às posições existentes, estimulando uma revisão do que é considerada uma verdade imutável dentro da organização. Trata-se de “uma visão mais colaborativa de comunicação, baseada mais no conflito do que em modelos de comunicação centrados na pessoa ou orientados ao consenso” (Deetz & Radford, 2007, p.32).

Esta última classificação requer a clara demonstração dos processos políticos e o desenvolvimento de processos que intensifiquem a tomada de decisões de forma aberta e acrescenta: “são necessários conceitos e práticas de conversação aberta, deliberação, diálogo e colaboração. De ambos os lados há a exigência de conceitos de comunicação mais sofisticados que os usuais” (Deetz, 2010, p.92).

Acreditamos que a implantação da democracia participativa é prejudicada por formas veladas de controle estratégico, especialmente, a comunicação distorcida e o fechamento discursivo. Devemos relembrar que a primeira é uma forma de interação estratégica, diferente da persuasão e da manipulação, em que a intenção estratégica é oculta. Segundo Forester (1989, p.104), “ela se torna possível através da não análise, pelos interlocutores, dos limites estruturais e sistêmicos da reciprocidade da interação”. Já o fechamento discursivo diz respeito às técnicas usadas na conversação, que buscam exclusivamente eliminar os possíveis conflitos de significado, escondendo contradições e resultando no impedimento da expressão livre de ideias desafiadoras aos significados existentes.

Dentre os diversos aspectos que compõem a PARC e, em especial, a democracia participativa, o conceito de colaboração merece alguma atenção especial. Ele parte do mesmo princípio de compartilhamento das expectativas da reciprocidade entre os interlocutores presentes no diálogo, porém, com a distinção de que prioriza a construção cocriativa de decisões compartilhadas, ao invés do puro entendimento e aceitação da diversidade. De acordo com Lewis (2008, p.55), “muito do trabalho em Comunicação Organizacional tem aí seu foco, pois ela compartilha as expectativas de reciprocidade com o diálogo, mas tem como finalidade as decisões criativas mútuas”. Na colaboração, há a intenção de se transformar as opiniões relevantes e expressões de desejo em realizações e em tomadas de decisão de interesse mútuo. Mesmo antes de Deetz, alguns pesquisadores já apontavam a concepção da colaboração como direcionamento de um modelo comunicacional inovador (Gray, 1989; Cheney, 2002; Varey, 2002; Lange, 2003).

Desta forma, torna-se fundamental algum aprofundamento teórico acerca dos conceitos que compõem os critérios de identificação e classificação da PARC.

### **Sobre os níveis de participação, diálogo e comprometimento**

Os diferentes níveis de abertura concedidos aos interlocutores nas práticas comunicacionais podem contribuir para o aumento do controle ou para o entendimento mútuo e a partilha de poderes no processo decisório. Sob a influência da Teoria da Ação Comunicativa de Habermans, Deetz (2008) faz a separação entre a interação recíproca e não recíproca, e busca equacionar as possibilidades de comunicação para uma ação política equilibrada entre os indivíduos.

Para melhor compreender a proposta de Deetz (2008) é preciso recuperar o paralelo traçado entre duas concepções que o autor atribui serem suas bases: o “diálogo”, para a abordagem “estratégica”, e a “colaboração”, para a segunda. Para ele o diálogo opera como um modo da democracia participativa, cujo enfoque repousa na promoção do entendimento das diferenças entre pessoas e suas formas de atuar socialmente. Neste sentido, o princípio do diálogo se encontra numa “reciprocidade fundamental” um esquema no qual os mundos dos inter-atuantes são respeitados mutuamente.

Do outro lado temos a colaboração que parte do mesmo princípio de compartilhamento das expectativas de reciprocidade entre os inter-atuantes presentes no diálogo, porém com a distinção de que prioriza a construção cocriativa de decisões compartilhadas, ao invés do puro entendimento e aceitação da diversidade de seus mundos. Segundo Deetz (2008):

*Different collaborative processes have been very successful especially in situations with conflict over limited resources. Environmental and land use collaborations have been most instructive. Many things called 'collaborations' in our society have not practiced collaborative communication, however. The manner of talking not just the agreement to be involved matters greatly. Collaborative talk differs in fundamental ways from strategic talk. (...) Collaboration requires requisite diversity, focusing on outcomes, distinguishing wants from interests, and the invention of win/win solutions. (Deetz, 2008, p.72).*

Esse novo patamar de comunicação e relacionamento entre as organizações e os *stakeholders* trouxe diferenças significativas em relação às práticas do passado e têm mostrado que é possível avançar ainda mais as empresas dispostas a construir uma rede colaborativa, mais verdadeira e dinâmica, sem os “nós” do passado, reduzindo sua vulnerabilidade social uma vez que se dispõem a entender e construir uma nova realidade a partir das demandas colocadas pelos *stakeholders*.

O objetivo do estabelecimento desse diálogo é que as organizações possam incorporar as melhores práticas de governança aos negócios e alinhar-se mais efetivamente ao desenvolvimento sustentável, por exemplo. Liderança no contexto da sustentabilidade refere-se à capacidade da organização ouvir, interpretar demandas, contextualizar e apontar o melhor caminho no trato as questões sociais e ambientais colocadas pelos seus públicos e gerenciar de forma transparente entre as diferentes soluções de problemas, transformando questões de responsabilidade social em oportunidades de melhoria e diferenciação.

É crescente a importância do envolvimento do empregado no seu trabalho. Com o aumento da centralização do capital social e intelectual, a maioria das organizações está ciente de que seu mais importante ativo vai para casa à noite. E é fundamental que volte para o trabalho no dia seguinte. Mas o valor do compromisso é ainda mais amplo. Conservar clientes, por exemplo, é em geral muito menos dispendioso do que conquistá-los; a continuidade de uma indústria é menos dispendiosa do que a criação de outra; e assim por diante. O comprometimento só pode crescer, quando há participação nas decisões o que, no âmbito das relações de trabalho, gere repercussões positivas na produtividade, no recrutamento e na retenção dos empregados.

Foi nesse contexto de valorização do elemento humano nas organizações que nasceram novos construtos científicos que buscaram descrever os fenômenos empresariais, de forma a alcançar novos e melhores resultados para os problemas vivenciados nas empresas. Um desses construtos é o comprometimento organizacional, pesquisado desde meados do século XX, mas que se consagrou como variável de interesse na administração a partir dos trabalhos de Mowday *et al.* (1979). Já no Brasil, os primeiros trabalhos sobre o tema, segundo Cançado *et al.* (2007), foram realizados por Borges *et al.* (1989) e Bastos (1994).

O comprometimento organizacional é um construto que se refere à atitude ou vínculo que os indivíduos estabelecem com a organização. Bastos (1994) e Medeiros (2003) ressaltam a importância do tema “comprometimento” para a compreensão do comportamento organizacional, uma vez que esse conceito se relaciona a variáveis centrais nas organizações, atuando, inclusive, na eficiência e eficácia dos indivíduos e empresas.

Agora, mais do que nunca, compreender o comprometimento organizacional e seus reflexos dentro e fora das organizações, em um panorama sócio-histórico-cultural, torna-se um grande desafio para as organizações. É importante ressaltar que o comprometimento dos indivíduos pode ter diferentes alvos, a saber: carreira, profissão, grupo, sindicato, organização, etc. Vale ressaltar que, em suas reflexões teóricas, Deetz limitou-se ao conceito de comprometimento com a organização, não abordando o comprometimento com a carreira.

## **Algumas considerações finais**

Nossa pesquisa permitiu algumas constatações que apontam para significativas modificações na Comunicação Organizacional, refletidas nos componentes do processo comunicacional. Foi possível apurar que a valorização do diálogo e a necessidade de comprometimento comportamental na agenda das organizações é motivação para muitas dessas transformações, levando-nos a crer que a Comunicação Organizacional vem passando por um amadurecimento.

Não se trata de uma ruptura abrupta, mas de um processo evolutivo que toma corpo à medida que as organizações assumem seu papel social. Além de lidar com temáticas ampliadas – como os impactos ambientais causados por suas operações, as demandas sociais ou a ética – as empresas estão cientes de que devem estabelecer relacionamentos com novos públicos, comunicando-se com *stakeholders* até então não considerados. O mesmo pode-se

afirmar em termos da preocupação com a abertura de canais de *feedback* e com a forma com que ele se processa. A caracterização mais imediata se dá através das mensagens e daqueles que a emitem.

Neste cenário, a PARC pode ser constituir como um modelo teórico aceitável para a análise e, eventualmente, a gestão da Comunicação Organizacional. Se por um lado, fechamentos discursivos, formações discursivas privilegiadas e comunicação sistematicamente distorcida não têm mais sua execução justificada nos dias de hoje; por outro, a democracia participativa e a transparência se tornaram essenciais.

Qualquer estudo na área das Ciências da Comunicação revela-se, à partida, limitado, dado que o fenômeno se caracteriza por uma abrangência de várias áreas do saber que condicionam os processos de comunicação que os atores empreendem. Assim, uma das principais limitações que subjazem a um estudo deste gênero relaciona-se precisamente com a impossibilidade de cobrir de forma total todo o processo que envolva a Comunicação Organizacional.

Seria interessante dar continuidade às iniciativas acadêmicas já existentes neste sentido, intensificando a metapesquisa dessa subárea de conhecimento de forma articulada à produção do saber comunicacional. A autorreflexão sistemática e crítica da produção científica da Comunicação Organizacional, em termos de objetos, problemáticas e aportes teórico-conceituais e metodológicos, é, possivelmente, um dos investimentos prioritários para se redirecionar epistemologicamente esse saber especializado e estabelecer programas de pesquisa que proponham novas agendas, linhas e objetos de investigação.

### Referências Bibliográficas

- BASTOS, Antônio (1994). Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese de Doutorado, UNB, Brasília, DF.
- CHENEY, George (2000). Interpreting Interpretive Research. *Perspectives on Organizational Communication: finding common ground*, New York: The Guilford Press, 17 – 45.
- DEETZ, Stanley (1998). Stakeholders and negotiating the New Social Contracts: a communication theory perspective. *Communication: views from the helm for the 21<sup>st</sup> century*, Boston: Allyn & Bacon, 145 - 152.
- DEETZ, Stanley (2001). Conceptual foundations. *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 3 -46.
- DEETZ, Stanley; TRACY, Sarah; SIMPSON, Jennifer (2000). *Leading Organizations through transition: communication and cultural changes*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- DEETZ, Stanley; PUTNAM, Linda (2001). Thinking about the future of communication studies. *Communication Yearbook 24*, Thousand Oaks: Sage Publications, 1 –14.
- FORESTER, Jhon (1989), *Planning in the face of power*, California: University of California Press.
- GENELOT, Delphine (2001), *Manager dans la Complexité? Reflexions à l'usage des dirigeants*. 3<sup>eme</sup> ed. Paris: Insep Consulting.
- LEWIS, Lawrence; UNERMAN, Jhon (1999). Ethical Relativism: A Reason For Differences In Corporate Social Reporting?. *Critical Perspectives on Accounting*, v.10, 4, 521-547.
- MEDEIROS, Carlos (2003). *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com as características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. Tese de Doutorado, USP, São Paulo, São Paulo, 2003.
- PUTNAM, Linda; CHENEY, George (1985). *Organizational Communication: historical development and future directions. Speech Communication in the 20th Century*. Carbondale. IL: Southern Illinois University Press, 130 - 156.

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

## Facebook como herramienta de comunicación en las empresas de América Latina

### Facebook as a communication tool in the Latin American companies

*Paul Capriotti<sup>2</sup>*

*Ileana Zeler<sup>3</sup>*

**Resumen:** El objetivo del estudio es analizar cómo las empresas de América Latina gestionan su comunicación en Facebook. Los resultados indican que las empresas tienen una presencia mayoritaria, pero no tan buena como cabría de esperar en Facebook. Su actividad es bastante frecuente y su comunicación está centrada en la difusión de contenidos de negocios (y no tanto de RSE), desaprovechando la oportunidad que ofrece Facebook para promover la interacción con los públicos.

**Palabras Clave:** comunicación, redes sociales, empresas

**Abstract:** The purpose of this research is to analyse how the Latin American companies manage their communication on Facebook. Results indicate that companies have a majority presence but it is not good enough like it would be expected. Its activity is quite regular in this social media, but its communication is mainly focused on the dissemination of information in business topics (and poor on CSR) missing the opportunities that Facebook offers to promote the interaction with their publics.

**Keywords:** communication, social media, companies

---

#### Tema central

En la última década, las redes sociales se han consolidado como una herramienta indispensable de comunicación para las organizaciones. Su importante crecimiento, acceso y popularidad se presentan como una oportunidad que ofrece Internet a los profesionales de las Relaciones Públicas para generar mayor interacción con los públicos de las organizaciones (DiStaso, McCorkindale, & Wright, 2011). Esta nueva realidad profesional requiere de la redefinición de las estrategias hacia las plataformas de comunicación digital.

Las redes sociales también significan una oportunidad para las empresas de América Latina. En los últimos veinte años, el ingreso de capital extranjero en la región dio lugar a las fusiones empresariales, el desarrollo industrial y comercial, y al surgimiento de nuevas grandes empresas, logrando una mayor presencia de estas empresas en los mercados internacionales (Albuquerque, 2004; Yudira, 2007). Con el fin de lograr mayor competitividad internacional y atraer nuevas inversiones, las empresas de América Latina encuentran en las redes sociales un espacio para la interacción con los públicos, como así también una herramienta útil para aumentar la visibilidad y el posicionamiento.

Entre las redes sociales disponibles, Facebook es la más popular y con mayor penetración, así como la red social de mayor crecimiento entre 2014 y 2015 en América Latina (Fosk, 2015). La misma cuenta con más de 2.000 millones de usuarios activos mensualmente en todo el mundo (Facebook, 2017). Facebook está siendo incorporado cada vez más a los programas de comunicación de las empresas, ya que permite difundir mensajes claves, compartir historias y conversar; como así también crear perfiles y *fanpages* organizacionales.

---

<sup>2</sup> Paul Capriotti. Universitat Rovira i Virgili, Doctor en comunicació, España, paul.capriotti@urv.cat

<sup>3</sup> Ileana Zeler. Universitat Rovira i Virgili, Doctora en comunicació, España, ileana.zeler@urv.cat

Existen estudios que demuestran que la participación activa de las empresas en las redes sociales se relaciona de manera positiva con la reputación corporativa (Dijkmans, Kerkhof, & Beukeboom, 2015). Así, Facebook se convierte en un instrumento clave de la comunicación organizacional para establecer relaciones con los públicos. Por lo tanto, es importante que las organizaciones consideren tener presencia en Facebook, a la vez que gestionen adecuadamente la comunicación con sus públicos en dicha plataforma.

### Objetivos.

El objetivo de este estudio es analizar cómo las empresas gestionan su comunicación en Facebook.

Para ello, se establecieron 3 preguntas de investigación (RQ):

RQ1: ¿Cuentan las empresas con perfiles corporativos en Facebook? Si es así, ¿cuál es el nivel de actividad de las empresas en Facebook?

RQ2: ¿Cuáles son los principales contenidos que difunden las empresas a través de Facebook?

RQ3: ¿Cuáles son los recursos de información que utilizan las empresas para difundir sus contenidos a través de Facebook?

### Caracterización del estudio o discusión teórica propuesta.

Internet surgió como un nuevo medio de comunicación cuyo uso se expandió rápidamente alrededor del mundo. El número de usuarios a nivel mundial alcanzó los 3.773 millones en 2017 (Kemp, 2017). El alto reconocimiento social de Internet influyó en la relación de las organizaciones con sus públicos. Una de las consecuencias más destacadas de Internet se debe a la posibilidad de lograr una mayor actividad comunicativa entre las organizaciones y sus públicos por medio de las redes sociales. a través de Internet y las redes sociales (la llamada Web 2.0), la comunicación dejó de ser un proceso de transmisión de información unidireccional (con un público pasivo), y pasó a ser bidireccional, permitiendo así la escucha activa y la participación de los públicos en el proceso de comunicación.

Las redes sociales, además de ofrecer un trato directo y personal con los usuarios, los anima a comunicarse con mayor cercanía, facilidad y fluidez. En este sentido, Internet se convierte en un espacio útil para la comunicación, y las redes sociales se presentan como una posibilidad de conexión y diálogo entre las empresas y los públicos.

La gran influencia de las redes sociales está cambiando la forma de comunicar y la relación de las organizaciones con los públicos (Losada-Díaz & Capriotti, 2015). Las redes sociales están siendo reconocidas como una herramienta de comunicación y se están integrando cada vez más a las estrategias de comunicación de las empresas (Carim & Warwick, 2013). Los resultados del *European Communication Monitor (ECM) 2014* (Zerfass, Tench, Verčič, & Moreno, 2014), indican que la dimensión online está liderando la lista de los canales de comunicación organizacional, y las estimaciones señalan que se incrementará aún más en los próximos años. Además, los profesionales latinoamericanos prefieren más los canales online para comunicarse con los públicos según los datos del *Latin American Communication Monitor 2015* (Moreno, Molleda, Athaydes, & Suárez, 2015).

Entre las redes sociales disponibles, Facebook es la que mayor cantidad de usuarios activos tiene a nivel global (Kemp, 2017). Facebook brinda a las organizaciones la posibilidad de compartir, informar, a la vez que participar en conversaciones y escuchar activamente a los usuarios. A través del diálogo y los canales colaborativos y participativos, las empresas pueden comprender mejor a sus públicos, conocer sus opiniones, difundir sus productos o servicios, promover las actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSE), aumentar la notoriedad y la reputación (Gonçalves Pereira, Salgueiro, & Mateus, 2014). Sin embargo, varios estudios muestran que en general la actividad de las empresas en Facebook es poco frecuente (Devaney, 2015; Losada-Díaz & Capriotti, 2015; Quintly, 2016). Así, la PRESENCIA y la ACTIVIDAD en Facebook se convierten en aspectos claves de la estrategia de comunicación organizacional.

Además, el CONTENIDO y los RECURSOS DE INFORMACIÓN son elementos relevantes para la efectiva gestión la comunicación con los públicos. Por una parte, diversas investigaciones señalan las redes sociales son principalmente utilizadas para difundir contenidos relacionados con temas de negocios (Distaso & McCorkindale, 2012; Haigh, Brubaker, & Whiteside, 2013); y no tanto de RSE (Cho, Furey, & Mohr, 2016), que permiten contribuir positivamente a la reputación corporativa. Y por otra parte, varios estudios (Invodo, 2016; Quintly, 2016) indican que el uso de recursos gráficos, audiovisuales e interactivos para la difusión de contenidos en las redes sociales contribuye a lograr mayor alcance e interacción. Los estudios señalan que hay un crecimiento exponencial del uso de los recursos audiovisuales en Facebook, pero los resultados muestran que los recursos gráficos (imagen) son los más utilizados (Luarn, Lin, & Chiu,

2015), y su presencia en los posts es dos veces más que la de los recursos audiovisuales e interactivos (Capriotti, Carretón, & Castillo, 2016).

### Enfoque y/o metodología de abordaje.

Para la muestra se eligieron las empresas que tienen mejor reputación corporativa en América Latina. Para ello, se tomaron como referencia los países con mayor PIB de América Latina y en los cuales se haya realizado el estudio anual *mercoEmpresas* del *Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS)*, al menos durante 2 años (2013 y 2014). Así, se seleccionaron las 35 primeras empresas que cuentan con *fanpages* corporativas a nivel nacional de Brasil, México, Argentina, Colombia, Chile y Perú. La muestra final incluyó 135 perfiles de empresas (25 de Brasil, 19 de México, 23 de Argentina, 27 de Colombia, 19 de Chile y 22 de Perú).

Para analizar los posts se seleccionó 2 semanas por mes, durante 12 meses (de enero a junio en 2015 y de julio a diciembre en 2016). Finalmente se obtuvo un total de 29.078 posts.

Para responder a las preguntas de investigación se definieron 3 categorías basadas en la presencia y la actividad (RQ1), el contenido (RQ2), los recursos de información (RQ3). Éstas fueron desarrolladas y testeadas en estudios previos (Capriotti et al., 2016; Losada-Díaz & Capriotti, 2015).

La categoría de *Presencia y Actividad* (RQ1), permite analizar los tipos de perfiles desarrollados por las empresas y evaluar la frecuencia de publicaciones en la red social. Para ello, se establecieron 2 dimensiones (1) *tipo de presencia* (si tienen *fanpage* corporativa o perfil de usuario); (2) *nivel de actividad* (obtenido del total general y del promedio diario, semanal y anual de las publicaciones).

Para la categoría de *Contenido* (RQ2), que permite identificar los principales temas tratados por las empresas, se identificaron 3 dimensiones: (a) *Temas de negocios*: relacionados con las actividades empresariales, comerciales y de negocios. Para ello, se detectaron 4 tópicos: las estrategias (liderazgo y estrategia empresarial), los resultados (financieros, de negocios, económicos y bursátiles), la oferta (de productos, servicios y marcas) y la innovación (creativa y productiva); (b) *Temas de RSE*: temas relacionados con las actividades de RSE. Para ello, se determinaron 3 tópicos: la integridad (gobierno y ética), el trabajo (recursos humanos y empleo), y la ciudadanía (compromiso social y medioambiental); y (c) *Temas de contexto*: temas relacionados con la situación general y del sector empresarial.

Para la categoría de *Recursos de información* (RQ3), que permite determinar los recursos utilizados para la difusión de los contenidos a los públicos, se seleccionaron 2 dimensiones: (1) *Formato*: define los recursos usados para la difusión del mensaje: recursos gráficos (texto, imagen y emoticón), recursos interactivos (etiqueta a usuarios, hashtag y link) y recursos audiovisuales (audio/vídeo). (2) *Enfoque*: analiza la reacción que fomentan los contenidos difundidos, a partir de 2 recursos identificados: (a) sólo difusión (sólo se difunde información para conocimiento público), (b) fomenta la acción de los usuarios (estimula a participar, compartir, suscribirse a una actividad, dar una opinión, etc.).

La metodología utilizada fue el análisis de contenido. Para ello se diseñó una plantilla basada en Excel, en la cual se volcaron los datos que se presentan a continuación.

### Principales resultados, reflexiones y conclusiones.

Los resultados obtenidos fueron organizados de acuerdo a las preguntas de investigación.

En cuanto a la *presencia* (RQ1), los resultados indican que mayoritariamente las empresas cuentan con la presencia de *fanpages* corporativas en Facebook (alrededor del 85%) (Tabla 1). No obstante, teniendo en cuenta que actualmente Facebook es una plataforma social consolidada todavía hay un número significativo de empresas que no incorporan Facebook en sus estrategias de comunicación (entre el 15% y el 25%).

Aunque Argentina, Brasil y Colombia tienen mayor presencia (más del 85%), las empresas de México tienen una presencia que apenas supera el 70% del total, y Chile, Perú y México están por debajo de la media (alrededor del 80%).

Tabla 1: Presencia de las empresas en Facebook

Presencia		SI	NO
América Latina	2015	83,3	16,7
	2016	86,5	13,5
Argentina	2015	88,5	11,5
	2016	88,5	11,5
Brasil	2015	85,2	14,8
	2016	92,6	7,4
Chile	2015	82,6	17,4
	2016	82,6	17,4
Colombia	2015	86,7	13,3
	2016	90,0	10,0
México	2015	73,9	26,1
	2016	82,6	17,4
Perú	2015	81,5	18,5
	2016	78,6	21,4

Fuente: autor

Además de tener una destacada presencia (aunque no tan buena como cabría de esperar en Facebook), las empresas publican contenidos con bastante frecuencia en Facebook. Cada empresa publicó una media de casi 1,2 posts por día (entre 8 y 9 posts por semana), aunque la frecuencia de publicaciones se muestra de forma decreciente en relación con la actividad de 2015 (entre 1 y 2 posts al día) (Tabla 2).

Hay una diferencia poco relevante en la actividad por cada país. Sin embargo, teniendo en cuenta que Chile es el segundo país con menos presencia de empresas en la red social (19), los resultados muestran que éste es el país que más actividad tiene en la red social (casi 2 posts por día por empresa).

Estos resultados son similares a los de otros estudios realizados (Estudio de Comunicación, 2017; Kim, Kim, & Hoon Sung, 2014). Así, se puede señalar que a pesar de que la actividad ha bajado de 2015 a 2016 (alrededor de un 13,3% menos), las empresas están teniendo un nivel de actividad destacado.

Tabla 2: Actividad de las empresas en Facebook

Actividad	América Latina	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Perú
Total general	29.078	4.456	4.361	6.015	6.129	4.089	4.028
Total/empresa/año	108,9	96,9	90,9	158,3	113,5	113,6	89,5
Total/empresa/día	1,2	1,1	1	1,8	1,3	1,3	1
Total/empresa/semana	8,4	7,5	7	12,2	8,7	8,7	6,9

Fuente: autor

Los resultados del contenido (RQ2), indican que las empresas se centran principalmente en la difusión de contenidos sobre temas de negocios (casi el 60%). Las empresas también divulgan información sobre el contexto (más del 20%), y en menor porcentaje de RSE (casi el 20%) (Tabla 3).

La mayoría de los posts se relacionan con la oferta de productos y servicios (negocios), y en menor medida con la ciudadanía (RSE) y las estrategias (negocios). Las demás temáticas como resultados, innovación, integridad y trabajo se encuentran por debajo del 4%, con muy poca significación. La diferencia entre los países de América Latina es poco relevante.

Así pues, las empresas comparten información básicamente de su oferta comercial en Facebook, dando poco espacio a los temas de RSE (Cortado & Chalmeta, 2016), los cuales son claves para la comunicación de las organizaciones, ya que contribuyen a fortalecer su reputación corporativa. Esto reafirma lo mencionado por Haigh et al. (2013), quienes sostienen que los contenidos que difunden las empresas están más centrados en los negocios.



Asimismo, se detecta que las empresas publican contenidos sobre el contexto con cierta frecuencia, lo cual indica que tienen interés en ser referentes informativos sobre otros temas del contexto social en el que se encuentran.

Tabla 3: Temas tratados por las empresas en Facebook

Contenido	NEGOCIOS					RSE				CONTEXTO	
	TOTAL	Estrategia	Resultados	Oferta	Innovación	TOTAL	Integridad	Trabajo	Ciudadanía	TOTAL	
América Latina	Total general	16800	3655	439	11985	721	5709	810	1153	3746	6569
	Total/empresa/año	62,9	13,7	1,6	44,9	2,7	21,4	3	4,3	14	24,6
	%total	57,80%	12,60%	1,50%	41,20%	2,50%	19,60%	2,80%	4,00%	12,90%	22,6%
Argentina	Total general	3300	726	4	2305	264	480	50	89	341	669
	Total/empresa/año	71,7	15,8	0,1	50,1	5,7	10,4	1,1	1,9	7,4	14,5
	%total	74,10%	16,30%	0,10%	51,70%	5,90%	10,80%	1,10%	2,00%	7,70%	15,0%
Brasil	Total general	2625	527	36	1891	171	814	91	251	472	922
	Total/empresa/año	54,7	11	0,8	39,4	3,6	17	1,9	5,2	9,8	19,2
	%total	60,20%	12,10%	0,80%	43,40%	3,90%	18,70%	2,10%	5,80%	10,80%	21,1%
Chile	Total general	3333	677	40	2556	60	1055	194	206	655	1626
	Total/empresa/año	87,7	17,8	1,1	67,3	1,6	27,8	5,1	5,4	17,2	42,8
	%total	55,40%	11,30%	0,70%	42,50%	1,00%	17,50%	3,20%	3,40%	10,90%	27,0%
Colombia	Total general	3453	805	332	2250	66	1440	220	178	1042	1235
	Total/empresa/año	63,9	14,9	6,1	41,7	1,2	26,7	4,1	3,3	19,3	22,9
	%total	56,30%	13,10%	5,40%	36,70%	1,10%	23,50%	3,60%	2,90%	17,00%	20,2%
México	Total general	2081	440	20	1532	89	1126	171	160	795	892
	Total/empresa/año	57,8	12,2	0,6	42,6	2,5	31,3	4,8	4,4	22,1	24,8
	%total	50,90%	10,80%	0,50%	37,50%	2,20%	27,50%	4,20%	3,90%	19,40%	21,8%
Perú	Total general	2009	480	7	1451	71	794	84	269	441	1225
	Total/empresa/año	44,6	10,7	0,2	32,2	1,6	17,6	1,9	6	9,8	27,2
	%total	49,90%	11,90%	0,20%	36,00%	1,80%	19,70%	2,10%	6,70%	10,90%	30,4%

Fuente: autor

En relación a los *recursos de información* (RQ3), particularmente el *formato*, los hallazgos muestran que los recursos gráficos son los más utilizados para difundir los contenidos en Facebook. Casi la totalidad de los posts poseen texto (97,8%) y mayoritariamente tienen imágenes (77,3%). Y en muy pocos casos se incluyen emoticones en las publicaciones (algo más del 10% de los posts) (Tabla 4). Las empresas también utilizan recursos interactivos tales como link (el 50%) y hashtag (el 40%). Unos pocos posts también cuentan con etiquetas a otros usuarios (15%). Los recursos audiovisuales son los menos utilizados por las empresas para crear y difundir contenidos en Facebook (los audio/vídeos representan el 12,7% de los posts y las imágenes animadas el 8,6%).

Analizando los países de América Latina, se detecta una diferencia destacada entre países en el uso de recursos audiovisuales. A pesar de que en general el uso de audio/vídeos es poco frecuente, las empresas de Brasil y México son las que más lo utilizan (alrededor del 15%). Las empresas de Brasil también son las que más utilizan recursos interactivos. Casi el 70% de los posts de las empresas de Brasil tienen link, es decir un 15% y un 25% más que el resto de los países (Tabla 4).

Tabla 4: Recursos de información de las empresas en Facebook

Recursos de información		FORMATO								ENFOQUE	
		Gráficos			Interactivos			Audiovisuales			
		Texto	Imagen	Emoción	Etiqueta/US	Hashtag	Link	Imagen Animada	Audio/Video	Difusión	Acción
América Latina	Total general	28432	22490	3515	4601	11807	14143	1078	3697	21513	7565
	Total/empresa/año	106,5	84,2	13,2	17,2	44,2	53,0	8,0	13,8	80,6	28,3
	%Total	97,8%	77,3%	12,1%	15,8%	40,6%	48,6%	8,6%	12,7%	74,0%	26,0%
Argentina	Total general	4313	3668	638	984	2051	2303	147	550	3186	1270
	Total/empresa/año	93,8	79,7	13,9	21,4	44,6	50,1	6,4	12,0	69,3	27,6
	%Total	96,8%	82,3%	14,3%	22,1%	46,0%	51,7%	7,5%	12,3%	71,5%	28,5%
Brasil	Total general	4245	3221	876	659	1462	2802	108	660	3272	1089
	Total/empresa/año	88,4	67,1	18,3	13,7	30,5	58,4	4,3	13,8	68,2	22,7
	%Total	97,3%	73,9%	20,1%	15,1%	33,5%	64,3%	5,6%	15,1%	75,0%	25,0%
Chile	Total general	5914	4635	1044	442	2323	3226	296	542	4305	1710
	Total/empresa/año	155,6	122,0	27,5	11,6	61,1	84,9	15,6	14,3	113,3	45,0
	%Total	98,3%	77,1%	17,4%	7,3%	38,6%	53,6%	13,0%	9,0%	71,6%	28,4%
Colombia	Total general	5975	4679	348	858	2680	2390	215	726	4687	1442
	Total/empresa/año	110,6	86,6	6,4	15,9	49,6	44,3	8,0	13,4	86,8	26,7
	%Total	97,5%	76,3%	5,7%	14,0%	43,7%	39,0%	7,0%	11,8%	76,5%	23,5%
México	Total general	4005	3100	160	733	1673	1590	80	686	3187	902
	Total/empresa/año	111,3	86,1	4,4	20,4	46,5	44,2	4,2	19,1	88,6	25,1
	%Total	97,9%	75,8%	3,9%	17,9%	40,9%	38,9%	4,6%	16,8%	78,0%	22,1%
Perú	Total general	3980	3187	449	925	1618	1832	232	533	2876	1152
	Total/empresa/año	88,4	70,8	10,0	20,6	36,0	40,7	10,5	11,8	63,9	25,6
	%Total	98,8%	79,1%	11,1%	23,0%	40,2%	45,5%	14,1%	13,2%	71,4%	28,6%

Fuente: autor

Así pues, las empresas están utilizando mayoritariamente recursos gráficos al crear sus publicaciones y desaprovechando los recursos audiovisuales, especialmente los vídeos, los cuales pueden contribuir efectivamente a la actividad comunicativa debido a que permiten incrementar el *engagement* (Pletikosa Cvijikj & Michahelles, 2013; Qintly, 2016). Por otra parte, las imágenes animadas ayudan a transmitir mensajes de forma visual y dinámica, pero su uso todavía es muy bajo (menos del 10%). Esto significa que las imágenes animadas están siendo utilizadas por parte de las empresas, pero es un recurso que todavía no está siendo ampliamente explotado.

En relación al *enfoque*, en la Tabla 4 se ve que los contenidos difundidos muy pocas veces motivan a los usuarios a realizar alguna acción o interacción (menos del 30%), sino que son más de sólo difusión (más del 70%). Por lo tanto, en escasas ocasiones las empresas están utilizando la red social para motivar a los usuarios a involucrarse y participar de las conversaciones para lograr mayor compromiso e interacción.

Estos resultados permiten concluir que las empresas están usando Facebook como un canal de difusión de contenidos con un enfoque de comunicación mayoritariamente unidireccional, desaprovechando las oportunidades y ventajas que les brinda Facebook para impulsar y fortalecer el diálogo con los públicos. Desde el momento en que las empresas incluyen a Facebook en sus estrategias de comunicación, comienzan a utilizar una herramienta clave para generar relaciones e interactuar con sus públicos. A través de la presencia adecuada, la actividad frecuente, así como la producción de contenidos de calidad y el uso de recursos adecuados, se puede llegar a lograr mayor interacción y diálogo con los públicos. No obstante, las empresas están utilizando Facebook como una canal de difusión más que como un canal de comunicación organizacional.

Las empresas deben reflexionar sobre la gestión de la comunicación en Facebook, y llevar adelante estrategias que integren todos los aspectos organizacionales, estimulando a los usuarios a involucrarse a través del diálogo, para lograr así mayor compromiso.

## Bibliografía

- Albuquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 82, 157-171.
- Capriotti, P., Carretón, C., & Castillo, A. (2016). Testing the level of interactivity of institutional websites: From museums 1.0 to museums 2.0. *International Journal of Information Management*, 36(1), 97-104.
- Carim, L., & Warwick, C. (2013). Use of social media for corporate communications by research-funding organisations in the UK. *Public Relations Review*, 39(5), 521-525.
- Cho, M., Furey, L., & Mohr, T. (2016). Communicating Corporate Social Responsibility on Social Media: Strategies, Stakeholders, and Public Engagement on Corporate Facebook. *Business and Professional Communication Quarterly*, 80(1), 52-69.
- Cortado, F. J., & Chalmers, R. (2016). Use of social networks as a CSR communication tool. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1187783.
- Devaney, E. (2015). *Social Media Benchmarks Report • 2015*. Recuperado a partir de <https://cdn2.hubspot.net/hub/53/file-2415418647-pdf/00-OFFERS-HIDDEN/social-media-benchmarks-2015.pdf?t=1423113374840>
- Dijkmans, C., Kerkhof, P., & Beukeboom, C. J. (2015). A stage to engage: Social media use and corporate reputation. *Tourism Management*, 47, 58-67.
- Distaso, M. W., & McCorkindale, T. (2012). Social Media: Uses and Opportunities in Public Relations. *Global Media Journal*, 5(2), 75-82.
- DiStaso, M. W., McCorkindale, T., & Wright, D. K. (2011). How public relations executives perceive and measure the impact of social media in their organizations. *Public Relations Review*, 37(3), 325-328.
- Estudio de Comunicación. (2017). Presencia de las empresas del Ibex 35 en el entorno digital. Tercera edición. Recuperado a partir de <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/portfolio-view/presencia-de-las-empresas-del-ibex35-en-el-entorno-digital/>
- Facebook. (2017). Facebook newsroom: Company Info. Recuperado 10 de julio de 2017, a partir de <http://newsroom.fb.com/company-info/>
- Fosk, A. (2015). *Futuro Digital LATAM 2015*. ComScore. Recuperado a partir de <http://www.comscore.com/lat/FuturoDigital2015>
- Gonçalves Pereira, H., Salgueiro, M. de F., & Mateus, I. (2014). Say yes to Facebook and get your customers involved ! Relationships in a world of social networks. *Business Horizons*, 57, 695-702.
- Haigh, M. M., Brubaker, P., & Whiteside, E. (2013). Facebook: examining the information presented and its impact on stakeholders. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(1), 52-69.
- Invodo. (2016). *Video Statistics. The Marketer's Summary 2016*. Recuperado a partir de <http://www.invodo.com/thank-you/thank-you-2016-video-statistics/>
- Kemp, S. (2017). Digital in 2017: Global Overview. Recuperado a partir de <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>
- Kim, S., Kim, S.-Y., & Hoon Sung, K. (2014). Fortune 100 companies' Facebook strategies: corporate ability versus social responsibility. *Journal of Communication Management*, 18(4), 343-362.
- Losada-Díaz, J. C., & Capriotti, P. (2015). La comunicación de los museos de arte en Facebook: comparación entre las principales instituciones internacionales y españolas. *Palabra Clave*, 18(3), 889-904.
- Luarn, P., Lin, Y.-F., & Chiu, Y.-P. (2015). Influence of Facebook brand-page posts on online engagement. *Online Information Review*, 39(4), 505-519.
- Moreno, A., Molleda, J. C., Athaydes, A., & Suárez, A. M. (2015). *Latin American Communication Monitor 2015: Excelencia en comunicación estratégica, trabajo en la era digital, social media y profesionalización. Resultados de una encuesta en 18 países*. EUPRERA. Bruselas.
- Pletikosa Cvijikj, I., & Michahelles, F. (2013). Online engagement factors on Facebook brand pages. *Social Network Analysis and Mining*, 3(4), 843-861.
- Quintly. (2016). *Brand Study H1 2016: How do 30 of the biggest brands use Facebook?* Recuperado a partir de <https://www.quintly.com/blog/2016/10/30-biggest-brands-on-facebook-analyzed-in-depth/>
- Yudira, Z. (2007). La inversión extranjera directa de la unión europea hacia américa latina: el método de entrada de las principales multinacionales eléctricas. *Estudios Gerenciales*, 23(105), 39-55.
- Zerfass, A., Tench, R., Verčič, P. V., & Moreno, Á. (2014). *European Communication Monitor 2014: Excellence in Strategic Communication – Key Issues, Leadership, Gender and Mobile Media. Results of a Survey in 42 Countries*. Brussels.

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

---

## “Onde uma vida muito melhor espera por você”: A estética da felicidade no reposicionamento de mercado da Igreja Universal.

"Where a much better life awaits you": The aesthetic of happiness in the market repositioning of the Universal Church.

*Emanuelle Gonçalves Brandão Rodrigues*<sup>4</sup>

*Karla Regina Macena P. Patriota*<sup>5</sup>

**Resumo:** O artigo discute o reposicionamento de mercado da Igreja Universal ao longo da sua existência e analisa o maciço investimento, feito por ela, no que nominamos como uma “estética da felicidade”.

**Palavras-chave:** Reposicionamento, Igreja Universal, Estética da Felicidade.

**Abstract:** The paper discuss the market (re)positioning of the Universal Church at its historical and analysis its mass investment, in that we nomined as a “Hapiness Aesthetics”.

**Keywords:** Repositioning, Universal Church, Hapiness Aesthetics.

---

### Introdução

Equivalente à ‘salvação’ a felicidade, em nossa sociedade, encarna, de acordo com Baudrillard (2011), o mito da igualdade. Mas também lhe confere uma estética própria, como é possível ver diariamente na publicidade, principalmente quando contribui para a instauração de um mercado interinstitucional que visa ofertar uma série de serviços para a promoção do bem-estar social. É em tal panorama que surge a Igreja Universal do Reino de Deus (IURD) e sua proposta de “fé inteligente”. Com ela, produz transformações e inculturação no sistema religioso brasileiro ao apropriar-se de traços culturais distintos, ao mesmo tempo em que promove rupturas com as igrejas de sua linhagem teológica e inova, em muitos aspectos, as suas práticas.

Investida de um *modus operandi* característico das empresas capitalistas mais modernas, a IURD opera mutações no mercado, assim como ela própria se transforma ao longo de toda sua existência. Recria experiências ao passo que promove o sentido racional de ser religioso a partir de uma fé de resultados. Assim, insere-se no negócio da autoajuda e se torna uma concorrente bastante competitiva. “Vende” modelos de sucesso, mesmo quando responsabiliza seus adeptos, em caso de fracasso.

Para compreender as peculiaridades de sua inserção nesse mercado e o jogo de relações que estabelece com seus seguidores, realizamos aqui uma breve análise sociodiscursiva da instituição, tendo como ponto de partida a mudança de posicionamento da sua marca. Com isso, buscamos apontar o que nominamos de ‘estética da felicidade’, construída na ideia de “consumo inteligente”, como amplamente discursivizado na IURD.

---

<sup>4</sup> Emanuelle Rodrigues, Professora Substituta de Relações Públicas – UFAL, doutoranda PPGCOM-UFPE, Brasil. E-mail: egbrodrigues@gmail.com.

<sup>5</sup> Karla Patriota, Professora do PPGCOM-UFPE, doutora. E-mail: k.patriota@gmail.com.

## O reposicionamento da IURD e a destruição criativa do sistema religioso

Em primeiro lugar, é preciso considerar que o reposicionamento da Universal não se reduz à materialidade das suas campanhas publicitárias, tampouco é revestido unicamente pela linguagem delas. Embora esteja atrelado aos investimentos corporativos e comunicacionais da marca, esta, por sua vez, é embasada no conhecimento empírico de seus líderes. Todavia, isso não anula os elementos constituintes de toda comunicação de marca, que possui, segundo Feldwick (2017), três funções gerais: (1) fornecer informação; (2) torna-la famosa e familiar e (3) criar envolvimento com o consumidor.

De forma geral, o aparecimento da IURD no cenário religioso é, comumente, apresentado como um marco histórico e cultural no movimento pentecostal brasileiro, abrindo espaço para a “nova” configuração religiosa que tem sua tônica na guerra espiritual contra o Diabo, na Teologia da Prosperidade – TP<sup>6</sup> e na rejeição, vista no pentecostalismo clássico, aos sinais de santidade: daí a nomeação de neopentecostalismo (Mariano, 2005). Conquanto o problema não recaia propriamente sobre o título, Siepierski (1997) questiona a apropriação do prefixo “neo” para aludir ao pentecostalismo da terceira onda, no qual se enquadram apenas as igrejas, da “linhagem” pentecostal, fundadas a partir da década 1970. “O abandono dos sinais externos de santidade é uma consequência da teologia da prosperidade, e esta, sim, juntamente com o conceito de guerra espiritual, representa um distanciamento substancial dos novos pentecostalismos em relação aos precedentes” (Ibid., p.26).

Uma ruptura, portanto. O que significa que a expectativa do Reino de Deus futuro, típica das igrejas pentecostais clássicas, é deslocada para a fruição do Reino de Deus presente (Siepierski, 1997), no qual a felicidade terrena se torna um anseio de elevada grandeza. Ou, na aproximação com as postulações de Freire Filho, “um projeto individual totalmente factível *aqui e agora*, desde que nos dediquemos, sem jamais esmorecer, a esse empreendimento individual” (2010, p.55, *grifo do autor*).

Fundada em 1977, no Rio de Janeiro, por Edir Macedo e um grupo de pastores dissidentes da Igreja Nova Vida, a Universal emerge no contexto de desenvolvimento econômico e urbanização no Brasil. Suas primeiras incursões na mídia se deram na primeira década de existência, a princípio no rádio e depois na TV aberta também. Tal investimento representou um passo inovador na construção identitária da IURD, o que incidiu, paulatinamente, na percepção da sua marca ao longo dos anos.

Em grande medida, a expansão da Igreja pode ser associada, principalmente, à correlação de dois fatores: uso das tecnologias de informação e apropriação de técnicas de Comunicação para o estabelecimento de relacionamentos profícuos com seus públicos de interesse. Juntos, contribuíram no desenvolvimento de uma ética empreendedora no seu sistema de pensamento e em sintonia com o espírito do tempo.

Com efeito, ao longo de 40 anos, a IURD tem realizado seu trabalho de modo criativo, num processo de reinvenção e diálogos com diversos discursos: religioso, econômico, político etc. Se avulta, assim, num quadro descontínuo e na incorporação da dimensão lúdica às suas estratégias. Por conseguinte, conquista novos mercados e é consonante com a ruptura do capitalismo industrial que, centrado na produção, é substituído na ordem pós-hegemônica, de acordo com Lipovetski e Serroy (2016, p.42), por “um capitalismo de sedução focalizado nos prazeres dos consumidores por meio de imagens e dos sonhos, das formas e dos relatos”. Estes últimos, em particular, fundam as estratégias da marca, elemento distintivo no seu processo de reposicionamento dos últimos anos.

Justamente nesse lócus, a ênfase no biográfico, dentro da IURD, se expande e expressa as subjetividades contemporâneas. Representa o retorno ao si-mesmo enquanto espaço de produção de experiências: o relato figura como “*forma por excelência de estruturação da vida*” (Arfuch, 2013, p.122) e ganha amplitude no mundo pós-moderno regido pela informação acessível a todos (Lyotard, 1993). Não apenas a informação, mas também o sucesso, “que é promovido a ideal e norma de conduta de massa” (Ehrenberg, 2010, p.55), padrão de medida que reforça, através do “show meritocrático”, o mito da igualdade na sociedade de consumo.

Como todo posicionamento se baseia, em linhas gerais, em oportunidades de mercado, nos tipos de serviços ofertados e no perfil dos *stakeholders* da marca, Thompson (2017) sugere o estabelecimento de quatro critérios para o reconhecimento das oportunidades para a marca que, analisados conjuntamente, possibilitam identificar o conceito-

---

6 Ancorado nas premissas de sua teologia de resultados, a TP, o discurso iurdiano remete, em muitos aspectos, “aos conceitos basilares de conquista de riquezas, usufruto de bens de consumo, apropriação da propriedade privada, estímulo ao empreendedorismo na sociedade capitalista” (Rodrigues, 2003, p.22).

chave do posicionamento. São eles: *relevância*, *diferenciação*, *credibilidade* e *elasticidade*. Para que possamos conferir materialidade às reflexões aqui propostas, o modelo de análise, articulado pela autora, é utilizado nesta discussão. Propomos, assim, o entrecruzamento dos critérios acima elencados para guiar nosso olhar na reflexão sobre o tema, como apresentamos na tabela, a seguir.

Tabela 1 – Análise e entrecruzamento dos critérios para o reconhecimento das oportunidades da marca, nos moldes do reposicionamento da Igreja Universal

<b>Crítérios (Thompson, 2017)</b>	<b>Destruição criativa: Ruptura e inovação na IURD</b>
<b>RELEVÂNCIA</b> Lugar que a marca ocupa na mente dos consumidores ao buscar satisfazer, além de necessidades funcionais, outras de ordem emocional.	Apresenta um discurso de fácil assimilação e compatível com os desejos de seus consumidores (não circunscritos apenas aos seus fiéis). Por meio dos relatos de líderes, celebridades e outros seguidores, a instituição 'vende' a possibilidade de concretização de desejos de diversas ordens: financeiros, amorosos, de saúde, entre outros.
<b>DIFERENCIAÇÃO</b> Potencial que uma marca tem para se destacar dos seus concorrentes, atendendo às necessidades dos consumidores e gerando valor para si.	A Igreja Universal transformou seu discurso afim de atender uma demanda cada vez mais diversificada. Mas não só isso. Buscou, paralelamente, ganhar outros mercados. Inseriu-se no <i>Show Business</i> , investiu no mercado de autoajuda (literatura), na produção audiovisual (novelas, programas de entretenimento, música), entre tantos outros formatos nada familiares a outras agências religiosas.
<b>CREDIBILIDADE</b> Percepção positiva que a marca é capaz de gerar sobre sua imagem. Processo em longo prazo que considera uma análise das "aspirações de uma organização no contexto dos seus recursos financeiros, competências-chave, investigação e desenvolvimento, bem como valores".	Sua credibilidade se constrói, sobretudo, alicerçada nas narrativas de superação de adeptos e consumidores que obtiveram êxito quando 'investiram' na instituição, mais uma vez reforçando o mito à igualdade, no qual a figura do empreendedor "simboliza uma criação pessoal, uma aventura possível para todos" (Ehrenberg, 2010, p.48). Êxito que apresenta, como indicadores de sucesso, além da aquisição de bens materiais como carros, casas, empresas e joias, o sonho da família edificada e feliz, evidenciando a elasticidade que a instituição tem para tecer diálogos entre discursos aparentemente distintos.
<b>ELASTICIDADE</b> Capacidade da marca para se manter num mundo de mudanças, o que requer dela não apenas adequações, mas um espírito inovador. Solicita: entendimento de cenários, tendências e consumidores.	Traço que está profundamente enraizado no sistema de pensamento iurdiano, justamente por conta do seu perfil empreendedor. No processo de reposicionamento da marca, a Universal ampliou seus serviços para outros mercados, inclusive internacionais, e passou a concorrer com distintas instituições, não se limitando ao universo religioso.

Nesta reflexão, pela perspectiva exploratória e condições espaciais do formato, que limita sobretudo o tamanho do texto, não são apontados os principais indicadores de análise de cada categoria, nem seus atributos, algo que pretendemos consolidar nas próximas etapas do estudo. Aqui, cada critério foi tomado como uma variável analítica, propriedades da marca que lhe atribuem valores.

Com efeito, nessa leitura inicial – e também transversal, o percurso foi pavimentado por diversos recortes analíticos que desenvolvemos ao longo de vários anos de estudos outros – postulamos o reposicionamento da marca Universal tomando como evidência, nomeadamente, a mudança de seu slogan. Esta, situada do surgimento da Igreja à sua transformação, reafirma o *ethos* empreendedor da marca em concordância com o espírito do tempo. Especialmente porque, na proposta em questão, nos debruçamos na análise sociodiscursiva do comportamento empreendedor dentro da IURD, entendendo que "o posicionamento da marca deve ser sempre capaz de ser explicado e comunicado em meia dúzia de palavras" (Thompson, 2017) e numa imagem clara, constituinte da sua identidade. Optamos, portanto, pela escolha de dois dos slogans usados pela Universal numa análise comparada: 1. "Um milagre espera por você", surgido nos primeiros anos da fundação, e 2. "Onde uma vida muito melhor espera por você", que passou a ser veiculado há cerca de três anos.

Embora muito sutil, o novo slogan materializa bem a mudança de posicionamento e a conseqüente investida em outros "rebanhos". Entre os dois slogans há uma ligeira descontinuidade discursiva vista no silenciamento do universo religioso, neste caso, do "milagre". Mas isso não se limita ao slogan. Não é incomum a falta de referência à

igreja, em programas televisivos ou entrevistas veiculadas na mídia em horários fora da grade religiosa da madrugada, na própria Rede Record, emissora da família Macedo.

O fato, em si, já testifica que a Universal atua não apenas no mercado religioso. Primeiro lugar entre os títulos mais vendidos no Brasil desde 2010, a igreja é expressiva numa série de outros produtos que se inserem no mercado de autoajuda que, grosso modo, se amplia como extensão do 'negócio' religioso. Nesse sentido, consolida as formas que a religião assume ao intensificar a promoção de valores em diálogo com a ética econômica de tipo 'criativa', cujos sustentáculos são o fragmento, a descontinuidade, a ruptura de um sistema de pensamento. Disposição na qual, a nosso ver, a Universal é precursora.

Analisar o discurso, portanto, no jogo da sua instância e suspendendo qualquer ideia previamente concebida de continuidade, permite lançar outro olhar sobre o imperativo da razão na perspectiva iurdiana, princípio estruturante da noção de "fé inteligente", sistematizada pelo líder da Universal, Edir Macedo, como "relacionada ao raciocínio e à capacidade de julgar, avaliar, enfim, conferir a finalidade da própria fé" (Macedo, 2010, p.54). Constrói-se discursivamente em contraposição à "fé emotiva", um tipo de crença que, para Macedo, não daria acesso aos benefícios de ser "filho de Deus".

Embora tal discurso evoque a razão como premissa organizadora da ação, do "agir na fé" através do sacrifício<sup>7</sup>, o argumento para a conquista do sucesso, cuja a felicidade é a finalidade última, está embasado na noção, muito particular, de prosperidade, na qual o desejo parece ser o motor da ação. Ao investir na proliferação dos relatos de pessoas felizes, que conquistaram o sucesso após investirem na sua fé de resultados, a Universal erige 'provas tangíveis' que intervêm na elaboração imaginativa da 'felicidade a caminho', com possibilidades concretas de realização. Parte delas está no desenvolvimento da identidade da marca Universal, afinada com a imagem de si e de seus fiadores<sup>8</sup> (além dos líderes e celebridades).

Assim sendo, no discurso iurdiano, mesmo que evocada, a razão é, de fato, esvaziada, pois remete antes às experiências sensíveis de ordem afetiva. Ao encarnar o que prescreve, através de seus inúmeros fiadores, a Universal prega uma série de práticas pedagógicas de construção de si a partir de um dado regime de verdade, cujo consumo se autentica no exercício normativo da conduta eticamente aceitável e desejável. Os modos de consumir, promovidos pela instituição, ao mesmo tempo em que seguem a lógica racional burocrática da distinção e das classificações, elaboram um quadro de referências afetivas, materializado em ganhos de ordem existencial. E mais: são engendrados pelo tipo de felicidade difícil de se concretizar no plano da realidade, mas de grande poder crível pela "liga" identitária com seus seguidores, estes que querem se ver no 'espelho' das narrativas apresentadas.

## À guisa de algumas conclusões

Com um abundante discurso, circunscrito aos diversos relatos de superação e conquista de seus consumidores, além de inserido nos mercados religioso e de autoajuda, a Universal evoca aspectos do sistema econômico como preceitos organizadores de conduta. Entre eles, a meritocracia e o reconhecimento. O primeiro como princípio ético de conquista da felicidade e o segundo tido por um processo indispensável na afirmação de si como empreendimento de sucesso. Nesses moldes, entendemos que ser reconhecido como sujeito que encarna a felicidade é determinante no modo como esta é desejada e experienciada, resulta, portanto, na configuração daquilo que temos chamado de "estética da felicidade".

Sabemos que, neste texto, a contenção da nossa materialidade discursiva a apenas dois slogans se constitui como investimento, no mínimo, 'arriscado'. Contudo, quando lançamos nosso olhar sobre o processo de reposicionamento da Igreja Universal a partir da estrutura da marca, como proposta por Thompson (2017, p.86) e nominada de "modelo de oportunidades", conseguimos levantar duas questões para aprofundamento posterior no discurso empreendedor iurdiano, principalmente quando olhamos para o seu contexto marcário.

A primeira questão alude à história da instituição que se divide em dois grandes momentos – o segundo, mais recente, está associado ao projeto "Era das Catedrais" desenhado nos estudos de Gomes (2010). O primeiro, por outro lado, vincula-se à ideia da constituição de um dado mercado, no qual a IURD emerge como empreendimento religioso (Campos, 1997) e sua concorrência se limita aos elementos do mesmo sistema, ou seja, exclusivamente às outras igrejas.

<sup>7</sup> Na maior parte das vezes, um sacrifício financeiro, por meio de ofertas e dízimos.

<sup>8</sup> Um dos exemplos mais emblemáticos é a campanha publicitária "Eu sou a Universal", que mostra uma diversidade de membros e fiéis da IURD felizes e realizados.

A segunda questão se refere à contradição no interior do discurso iurdiano, que coloca a razão no centro do seu pensamento e confere à emoção um lugar de apagamento. Mas, ao contrário do que parece pretender, evoca os afetos como condição para o surgimento da razão enquanto critério afirmativo de um saber: aquele que eleva à felicidade ao sentido da existência humana. Entretanto, longe de ser um acidente do discurso, aquilo de que é preciso libertá-lo, a contradição constitui “a própria lei de sua existência: é a partir dela que ele emerge” (Foucault, 2012). Mas não apenas isso, pois estando aquém do discurso, a contradição não pode ser contornada e, por isso, “se metamorfoseia, escapa de si mesmo em sua própria continuidade”, funcionando, deste modo, “como o princípio de sua historicidade” (Ibid, p.185).

Logo, a substituição do enunciado “um milagre espera por você” para “onde uma vida muito melhor espera por você” apresenta muito mais do que uma simples mudança de slogan. Embora não possamos resumir o posicionamento de uma marca a isso, o contexto de surgimento desses dois enunciados arquiteta uma transformação significativa no discurso iurdiano sobre a prosperidade, assim como seu posicionamento no mercado religioso e fora dele.

O primeiro momento da história da IURD, apresentado de forma bastante competente por Campos (1997), é marcado por sua trajetória enquanto empreendimento religioso. Posteriormente, na tese escrita por Refkalefsky (2004), a ideia defendida foi a de que a estratégia central da Universal era, desde o início, seu posicionamento contra a Umbanda, religião brasileira de matriz africana: mística, milagrosa, transcendente em si mesma e na magia dos ritos.

Contudo, o cenário religioso, político e econômico brasileiro passou por diversas transformações no início do século XXI, incidindo diretamente na organização das práticas discursivas da IURD. A tese de Gomes (2011) postula a emergência do novo projeto iurdiano, nominado pela autora de “Era das Catedrais”. Segundo Gomes, ele faz parte do processo de institucionalização da Universal, estabelecendo seu vínculo com a “terra santa”, o Israel dos antepassados, o lugar de nascimento do Salvador e para onde converge a IURD, com sua atual proposição estruturante de igreja. Mesmo com enfoques diferentes, os estudos de ambos os autores dialogam, principalmente no sentido de mostrar que o “posicionamento”, no caso de Refkalefsky, e a “autenticidade”, como apresentada por Gomes, conferem uma identidade única à instituição através da produção de marcas que a distinguem das outras denominações religiosas que operam no mercado.

O que queremos acrescentar, nesse ponto, e acreditamos ser fundamental para compreendermos a consolidação da IURD hoje, mais de uma década depois da publicação dessas teses, é que seu posicionamento não mais se limita ao mercado religioso. Consequentemente, o que a torna única não é apenas a implementação da “Era das Catedrais” religiosas, mas também um império mercadológico de produtos e serviços inseridos em mercados outros e que atingem um espectro amplo de consumidores.

Trata-se, por conseguinte, de um movimento encabeçado pela Igreja Universal, que atua no sistema religioso brasileiro como agente da destruição criativa, processo que, segundo Schumpeter (1984) (ao se referir ao sistema econômico), incessantemente revoluciona a estrutura existente a partir de dentro, continuamente destruindo a velha e criando uma nova. Baseia-se, assim, em dois princípios gerais: ruptura e inovação, os mesmos aos quais Siepierski (1997) se refere ao discutir a emergência da IURD e do pós-pentecostalismo. Tal processo se materializa no discurso empreendedor da instituição, que se reposiciona a fim de atender um domínio mais amplo de consumidores, resultando na reestruturação da própria organização.

Agindo assim, ela não mais promete um “milagre” para quem deseja aceitar seu Deus onipotente. Em vez disso, promete conselhos e uma fé de resultados como chave para “uma vida muito melhor” aqui e agora, materializada em uma estética própria da felicidade e concebida a partir de princípios neoliberais e teológicos de um Reino de Deus presente, contemporâneo e atuante.



## Referências

- Arfuch, L. (2010) *O espaço biográfico: dilemas da subjetividade contemporânea*. Rio de Janeiro: EdUERJ.
- Baudrillard, J. (2011). *A Sociedade de Consumo*. 2. Ed. Lisboa: Edições 70 Ltda.
- Campos, L. S. (1997). *Templo, Teatro e Mercado*. Petrópolis: Vozes.
- Casaqui, V. (2005). Publicidade, marcas e análise do *ethos*. In: *Comunicação, Mídia e Consumo*. São Paulo, ESPM, v. 2, n.4, p. 103-122, 2005.
- Ehrenberg, A. (2010). *O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa*. São Paulo: Ideias & Letras.
- Feldwick, P. (2017). Comunicação da marca. In: CLIFTON, Rita; SIMMONS, John. *O mundo das marcas*. Coimbra: Actual Editora. 149-166.
- Foucault, M. (2012). *A arqueologia do saber*. 8. Ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Lyotard, J-F. (1993) *O pós-moderno*. 4. Ed. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Macedo, E. (2010). *Fé Racional*. Rio de Janeiro: Unipro.
- Mariano, R. (2005). *Neopentecostais – Sociologia do novo pentecostalismo no Brasil*. 2. Ed. São Paulo: Loyola.
- Refkalefsky, E. (2004). *Comunicação e Posicionamento da Igreja Universal do Reino de Deus: um estudo do marketing religioso*. Tese de Doutorado defendida na Escola de Comunicação da UFRJ. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ.
- Schumpeter, J. (1984). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores S.A.
- Siepierski, P. (1997). Pós-pentecostalismo e política no Brasil. In: *Revista Estudos Teológicos*. V. 37, n.1, p.47-61.
- Thompson, A. (2017). O posicionamento e a criação da marca. In: CLIFTON, Rita; SIMMONS, John. *O mundo das marcas*. Coimbra: Actual Editora. 81-98.

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

---

## **Análisis y reflexiones en torno a la comunicación interpersonal y a distancia en el Programa de mentoría Consejeros de Carrera de la Pontificia Universidad Católica del Perú**

### **Analysis and reflections on interpersonal and remote communication in the Career Guidance Counselor Mentoring Program of Pontificia Universidad Católica del Perú**

*Sara Karenina Pizarro Lozano<sup>9</sup>*

#### **Resumen:**

Este trabajo presenta un análisis y reflexiones sobre el aporte de la comunicación interpersonal y a distancia en los procesos de mentoría profesional del Programa Consejeros de Carrera de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Dentro de los hallazgos, se encontró que al inicio de la mentoría, ambas formas de comunicación aplicadas de manera alternada, aportan en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Cuando la mentoría está más avanzada, la comunicación interpersonal es la más utilizada, pero la comunicación a distancia recibe una valoración positiva por su inmediatez y por superar barreras de tiempo y distancia. El medio de comunicación a distancia más utilizado es el WhatsApp. Los menos utilizados son Facebook y LinkedIn, por lo que se sugieren acciones para promover su uso y alcanzar mejores vínculos entre los participantes.

**Palabras Clave:** Mentoría, Comunicación interpersonal, Comunicación a distancia.

#### **Abstract:**

This paper presents an analysis and reflections on the contribution of interpersonal and remote communication in the professional mentoring processes of the Career Guidance Counselor Program of Pontificia Universidad Católica del Perú. The findings revealed that, at the beginning of the mentoring, both communication methods applied in alternation; contribute in the teaching-learning process. When mentoring is more advanced, interpersonal communication is the most used; however, remote communication is valued positively because is immediate and breaks the barriers of time and distance. The most widely used means of remote communication is WhatsApp. Facebook and LinkedIn are the least used means; it therefore suggests taking actions to promote their use to achieve better links among participants.

**Keywords:** Mentoring, interpersonal communication, remote communication.

---

#### **Tema central**

El presente trabajo tiene como base la investigación titulada "Programa de Acompañamiento Profesional para Estudiantes de Pregrado: Análisis y Propuestas"<sup>10</sup>, realizada en el año 2016. Como parte de su evolución, en el actual trabajo, se realiza un análisis sobre el componente de comunicación interpersonal y a distancia en los procesos de mentoría que se desarrollan al interior del Programa. A partir del análisis se presentan reflexiones y acciones de mejora.

---

<sup>9</sup> Sara Karenina Pizarro Lozano. Coordinadora de Comunicaciones y Proyectos de la Bolsa de Trabajo de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Magister en Política y Gestión Universitaria y Licenciada en Comunicación para el Desarrollo, Perú, sara.pizarro@pucp.pe

<sup>10</sup> Investigación de autoría propia. Referencia: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7917>

El Programa en mención promueve que los universitarios tengan un tránsito favorable entre la universidad y el mundo laboral, por ello es fundamental que los procesos de mentoría se desarrollen con un adecuado nivel de comunicación entre mentor o consejero y mentorizado o aconsejado.

El estudio es relevante porque se evidencia el aporte de la comunicación interpersonal y a distancia en los procesos de mentoría dentro del ámbito educativo. Aporta datos para las universidades que tengan programas similares, que desean implementarlos y/o que estudian las ventajas y desventajas de ambos tipos de comunicación en variados espacios de educación, como la educación a distancia, la educación basada en metodologías blended o aprendizaje semipresencial, entre otras.

## **Objetivos**

El presente trabajo tiene como objetivos:

Analizar el uso de la comunicación interpersonal y comunicación a distancia dentro del proceso de mentoría y conocer las formas de comunicación que más utilizan los participantes del Programa Consejeros de Carrera.

## **Caracterización del estudio o discusión teórica propuesta**

El marco teórico incluye una revisión sobre el enfoque de mentoría y comunicación, una breve presentación sobre el Programa y principales referentes, así como los conceptos de comunicación interpersonal y comunicación a distancia.

## **La mentoría y la comunicación**

La mentoría, es definida por Single y Muller, como “una relación formal o semi-formal entre un senior o “mentor”, y otro individuo con menos experiencia o “mentorizado”, con el objetivo de desarrollar las competencias y capacidad de afrontamiento que el recién llegado adquiriría con más dificultad o más lentamente sin ayuda” (como se cita en Manzano, Martín, Sánchez, Rísquez y Suárez 2012, p.95).

En la mentoría se construye una relación donde la comunicación está presente como proceso mediante el cual dos o más personas intercambian conocimientos y experiencias (León, 2002, p. 16). Es fundamental que la comunicación entre sus públicos sea la más adecuada, en términos de entendimiento, frecuencia, empatía, aprendizaje mutuo, de tal manera que las barreras de comunicación que se puedan presentar sean superadas. Según, León (2002), algunas de estas barreras pueden ser físicas, fisiológicas, psicológicas, ideológicas.

La mentoría tradicional, se realiza de manera presencial, tanto mentor como mentorizado deben de tener reuniones y demás acciones que involucren estar presentes. La mentoría a distancia, se realiza haciendo uso de medios de comunicación en línea. Se precisa que las barreras de distancia y tiempo, que podrían presentarse en la mentoría tradicional, pueden ser superadas en la mentoría en línea (Wisker, 2012, p. 69).

Finalmente, es importante destacar que ambos tipos de mentoría y sus respectivas formas de comunicación contribuyen en un desarrollo adecuado en la mentoría.

## **Programa consejeros de carrera y otras experiencias de mentoría**

El Programa Consejeros de Carrera fue implementado por la Oficina Bolsa de Trabajo de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) en el año 2009. Tiene como objetivo promover en los estudiantes universitarios el desarrollo de perspectiva, los conocimientos del mercado profesional y las competencias extracurriculares más frecuentes, así como orientarlos para facilitar su inserción laboral (Guía del Programa Consejeros de Carrera PUCP, 2017).

Los consejeros o mentores son profesionales egresados de distintas carreras de la PUCP. La mayoría de ellos tiene más de 15 años de trayectoria laboral y asumen voluntariamente la labor de orientar a uno o dos estudiantes universitarios de su misma carrera o de carreras afines. Su selección se realiza principalmente por referencias personales y por el sistema de información PUCP. A la fecha se cuenta con la participación de 128 consejeros (82

activos y 46 en receso) de 24 profesiones. Cabe mencionar que, siete consejeros radican en el extranjero y realizan la mentoría a distancia.

Los aconsejados son universitarios a partir del tercer año hasta el quinto año de estudios (último año). Para el proceso de captación se realizan dos convocatorias al año (marzo y agosto), a través de los canales de comunicación de la Bolsa de Trabajo (Mailing segmentado, Facebook, Página Web, Paneles). Los alumnos postulantes pasan por un proceso de selección a cargo de personal de la Bolsa de Trabajo.

Finalmente, los modelos y experiencias de mentoría que se tomaron como base para el Programa fueron: El modelo de la Sociedad Nacional de Mentoría de los Estados Unidos, el modelo de la Red ALFA el cual desarrolla la mentoría entre iguales (Sánchez, 2013), experiencias de mentoría de la Universidad de Princeton y de Stanford. Los modelos mencionados cuentan con procesos similares a los del Programa: Planificación, captación, asignación de consejero con aconsejado, consejería, monitoreo y evaluación (Pizarro, 2017, p. 31). Las experiencias de las dos universidades estadounidenses desarrollan temas vinculados a los del Programa: Revisión del curriculum vitae, técnicas para enfrentar entrevistas de trabajo, plan de vida profesional, uso de medios de comunicación social para la creación de redes de contacto y búsqueda de empleo, entre otros.

### **Comunicación interpersonal**

Según Hofstadt (2003) “La competencia comunicativa y la comunicación interpersonal son habilidades para desempeñar en numerosos ámbitos laborales, pues son necesidades humanas y, por tanto, los estudios apuntan a su fomento. Éstas están unidas a otra competencia esencial, el saber trabajar en equipo” (citado en Marín, García y Reyes, 2017, p.60). Al respecto, la relación que se da entre consejero y aconsejado, lleva consigo un proceso de comunicación y su práctica también nos habla de una forma de trabajo en equipo o trabajo colaborativo.

La comunicación interpersonal, es la que se realiza entre dos o más personas físicamente próximas, y que por lo general se concretizan oralmente en conversaciones y entrevistas. Se considera también una habilidad social que permite la integración del individuo con otro o con un grupo. En este tipo de comunicación tiene lugar un proceso de retroalimentación, en el cual los participantes se influyen mutuamente. Es una situación en la que interactúan un emisor y un receptor, ubicados cara a cara (León, 2012, p. 175)

### **Comunicación a distancia**

El proceso de comunicación a distancia se da en entornos virtuales, donde las personas interactúan superando las limitaciones del espacio físico. Dentro de los sistemas de comunicación a distancia, se tienen: el correo electrónico, la conferencia por ordenador, la audio conferencia, la videoconferencia, la radio/televisión con retorno de audio/mensajería, los tableros, las listas de distribución, los entornos de colaboración, entre otros. Estos sistemas pueden aportar en la enseñanza a distancia (Martínez, 2003, p. 47). Asimismo, las TIC se contemplan también como un soporte para el aprendizaje grupal y la creación conjunta de conocimiento (Gros, 2004, p.100).

En el proceso de mentoría, las barreras de tiempo y distancia entre participantes, podrían afectar la comunicación. Ante ello, la comunicación a distancia cumple un rol fundamental, pues es flexible a adaptarse a variadas realidades haciendo uso de sus distintos sistemas, como los mencionados líneas antes.

Según Coicaud (2010), Internet brinda muchas potencialidades, como fuente inconmensurable de datos y medio de comunicación entre las naciones, además de haber posibilitado la creación de comunidades educativas virtuales (p. 39).

### **Enfoque y/o metodología de abordaje**

La metodología utilizada fue la sistematización de información de dos actividades ya existentes en el programa, las cuales incorporan el componente de comunicación. Además se aplicó una encuesta en línea para conocer el uso de la comunicación interpersonal y a distancia en el proceso de mentoría.

Con respecto a la sistematización, se consideró información de una encuesta que forma parte del sistema de seguimiento del programa, estuvo dirigida a consejeros y aconsejados y fue aplicada en abril del 2017, luego de haber culminado el primer mes de mentoría. La información que se analiza corresponde a cuatro de las ocho preguntas que

forman parte de la encuesta, porque están vinculadas con el componente de comunicación. La muestra representa 62 encuestas respondidas por consejeros y aconsejados (de un total de 92 encuestas enviadas, a 46 consejeros y 46 aconsejados).

La segunda actividad corresponde a un taller de Design Thinking, que se ejecutó el 4 de noviembre del 2017. La información concierne a la dinámica de propuestas para la mejora del Programa y se ha escogido la información vinculada al componente de comunicación. Participaron de este taller 26 consejeros y 35 aconsejados, llegando a un total de 61 asistentes. Se formaron siete grupos y por lo tanto se recibieron siete propuestas de mejora.

Finalmente, se aplicó una encuesta en línea a los mentores, para identificar el tipo de comunicación que más han utilizado luego de siete meses de mentoría y conocer cuáles son los medios de comunicación a distancia más valorados. Para la muestra se consideró a aquellos consejeros que han mantenido mayor comunicación con sus aconsejados, los cuales ascienden a 40, de los 82. Esta encuesta se aplicó del 11 al 22 de diciembre del 2017.

## Principales resultados, reflexiones y conclusiones

### Resultados y análisis de la sistematización de información

Los resultados de la encuesta aplicada luego del primer mes de mentoría (Gráfico 1), muestran que la mayoría de participantes, 98.4% (61) se han reunido al menos una vez de manera presencial y han complementado el proceso de mentoría con comunicación por medios virtuales. Mientras que el 1.6% (1) no tuvo comunicación.

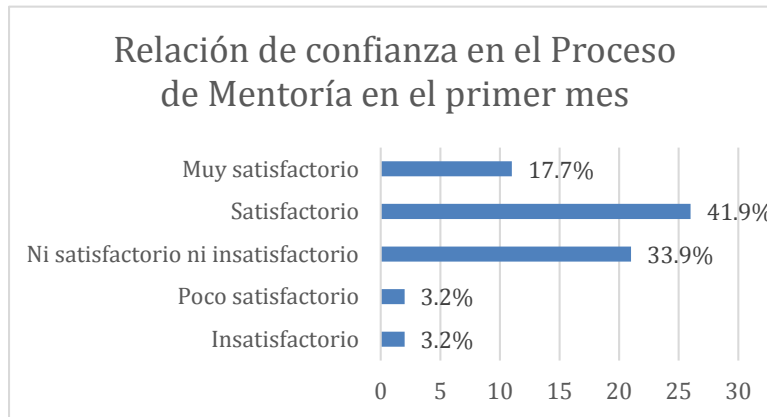
Gráfico 1. Comunicación interpersonal y a distancia en el primer mes de consejería



Fuente: Elaboración propia.

La comunicación en esta primera etapa de mentoría, aporta en la construcción de una mejor relación. Ello se refleja en el Gráfico 2, en el cual la mayoría de los encuestados 41.9% (26) precisa que la relación de confianza ha sido satisfactoria y el 17.7% (11) indica que ha sido muy satisfactoria. Mientras que el 6.4% (4) indica que la relación de confianza ha sido poco satisfactoria e insatisfactoria.

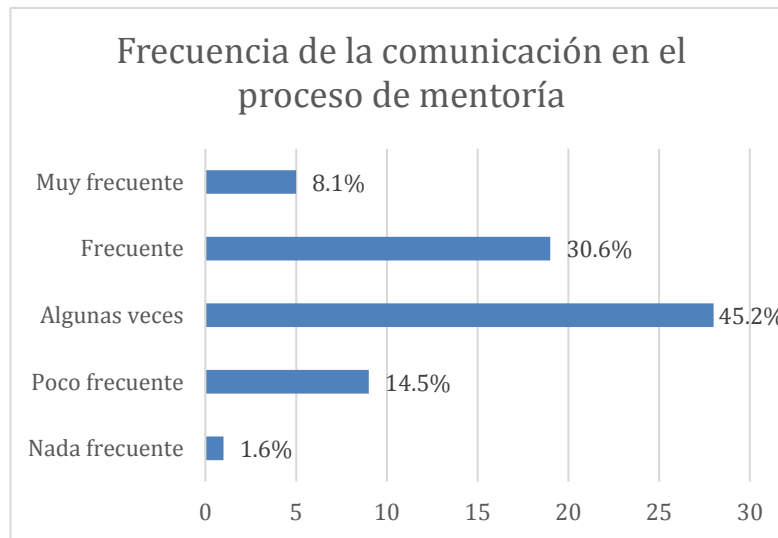
Gráfico 2. Relación de confianza en el proceso de mentoría



Fuente: Elaboración propia.

Sobre la frecuencia, la mayoría de participantes 45.2% (28) mantuvo comunicación algunas veces, el 30.6% (19) mantuvo comunicación frecuente, el 8.1% (5) muy frecuente y solo el 16.1% (10) ha precisado que ha sido poco y nada frecuente (Gráfico 3). Se evidencia una relación positiva entre el nivel confianza y la frecuencia en la comunicación.

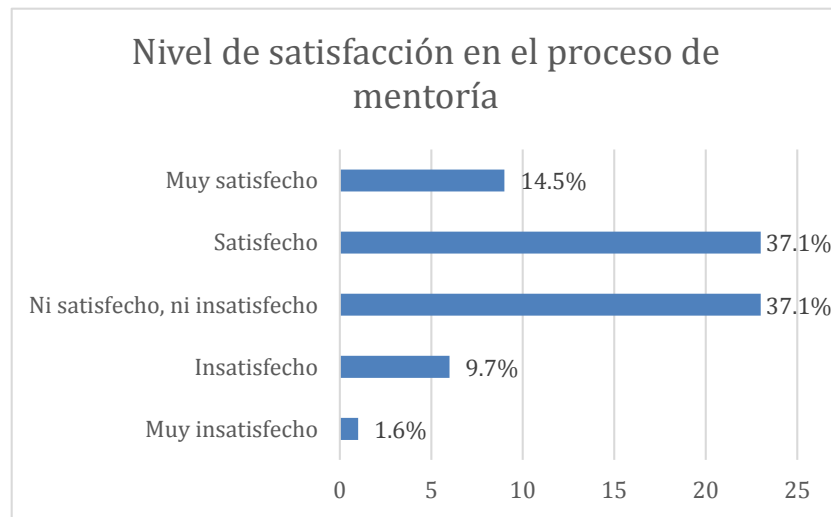
Gráfico 3. Frecuencia de la comunicación en el proceso de mentoría



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al nivel de satisfacción en el proceso de mentoría (Gráfico 4), los resultados muestran que el 51.6% (32) de los encuestados se sienten satisfechos y muy satisfechos, el 37.1% (23) precisaron estar ni satisfechos ni insatisfechos y el 11.3% (7) manifiesta insatisfacción. Se puede decir que mantener comunicación presencial y/o a distancia, en una frecuencia determinada, permite que se genere una relación de confianza y un nivel de satisfacción favorecedor en el proceso de mentoría.

Gráfico 4. Nivel de satisfacción en el proceso de mentoría



Fuente: Elaboración propia.

Las principales razones por las cuales los participantes expresaron su alta satisfacción son: El conocimiento brindado por el mentor, frecuencia en la comunicación, buena disposición y planificación de ambos participantes. La alta insatisfacción, se debe a la ausencia de comunicación por horarios incompatibles, distancia y poca disposición.

Con respecto al taller de Design Thinking, se tiene que la mayoría de grupos (5 de 7) destacó en sus propuestas de mejora, el contacto virtual durante el proceso de mentoría. En la tabla 1 se precisa de manera resumida cada propuesta.

Tabla 1. Propuestas de mejora para los procesos de consejería

Grupos	Propuestas
Grupo 1	Un sistema que almacene la comunicación de los consejeros y aconsejados y que permita ver su evolución, utilizando llamadas telefónicas, Skype y correo electrónico.
Grupo 2	Propuesta de realidad virtual para que cada consejero pueda contactarse con su aconsejado y viceversa.
Grupo 3	Desarrollo de una plataforma virtual de fácil acceso.
Grupo 4	Reforzar la comunicación cara a cara, a través de la planificación de horarios, elegir espacios comunes y realizar la reunión presencial.
Grupo 5	Mecanismos de motivación para que los participantes puedan reunirse de manera presencial, considerando actividades comunes y tiempos libres.
Grupo 6	Comunicación a través de hologramas, para superar la distancia física y la falta de tiempo para trasladarse.
Grupo 7	Plataforma virtual, para ser usada cuando ambos participantes no puedan reunirse de manera presencial. La plataforma incluiría: perfil de cada usuario, calendario (horarios disponibles de consejeros y aconsejados), correo electrónico, foro, Skype, realidad virtual (Google glass), progreso de la mentoría, lecturas relacionadas, herramientas y ajustes.

Fuente: Elaboración propia.

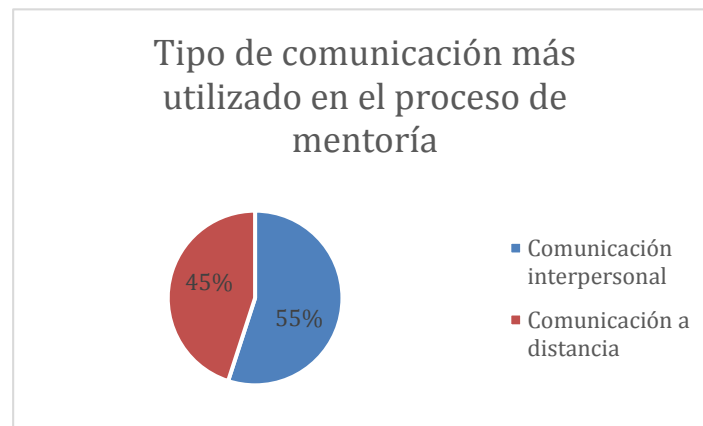
Como se puede observar, en la mayoría de casos se propone el uso de medios de comunicación virtual, principalmente para superar las posibles barreras de tiempo y distancia física, que puedan dilatar el proceso de consejería.

Los hallazgos permitirán afianzar el uso de medios de comunicación virtual y promover su uso en las actividades del Programa, identificando primero el nivel de conocimiento de cada participante y de ser necesario realizando capacitaciones para un uso adecuado. Asimismo, permitirá fortalecer las actividades presenciales.

## Resultados y análisis de la encuesta sobre comunicación interpersonal y a distancia

Luego de siete meses de consejería, los resultados señalan que el tipo de comunicación que más se ha utilizado es la comunicación interpersonal (Gráfico 5), se tiene que el 55% (22) de los consejeros recurre más a ella por medio de reuniones presenciales. Las principales razones de su uso radican en que genera mayor confianza, se establece un mejor vínculo, mejor explicación de los temas, la consideran más significativa, efectiva y con retroalimentación inmediata.

Gráfico 5. Tipo de comunicación más utilizado en el proceso de mentoría



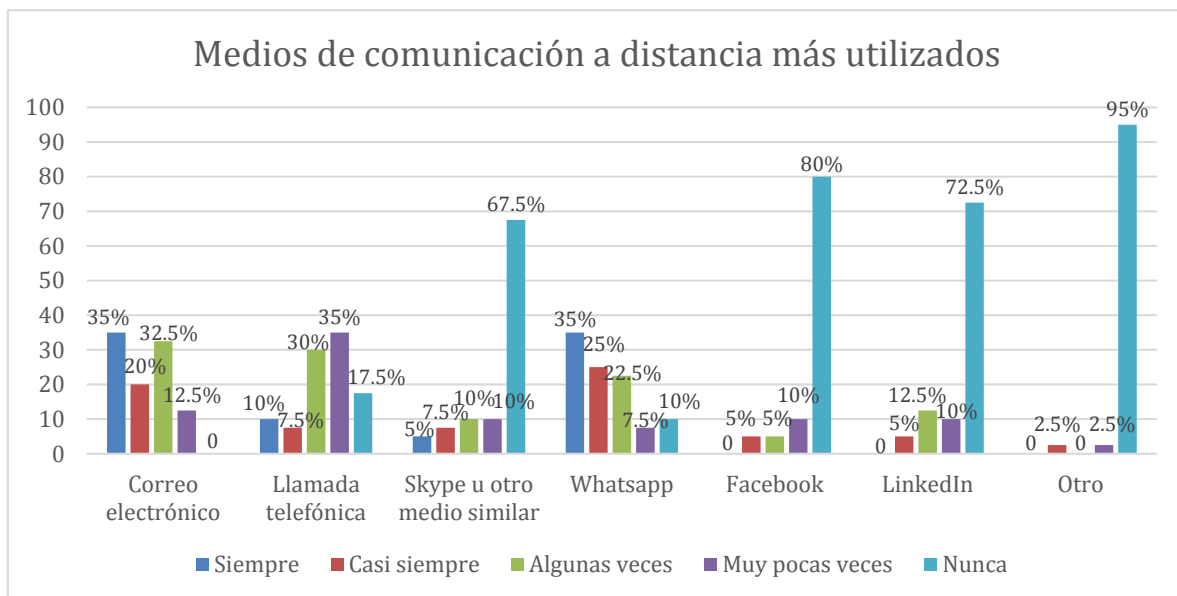
Fuente: Elaboración propia.

El 45% (18) de consejeros utiliza más la comunicación a distancia (Gráfico 5) porque encuentra mayor rapidez, tiene facilidades cuando hay inconvenientes por tiempo y distancia física, es más práctica, dinámica, innovadora y ofrece comodidad. Al respecto, Cabero (1998) refiere que las TIC permiten la interactividad, interconexión, instantaneidad, elevados parámetros de calidad de imagen y sonido, digitalización, innovación, entre otros. Por su parte, la especialista García (2013), menciona que en la literatura se ha reconocido ampliamente el papel de las TIC como mediadoras y facilitadoras de los procesos de enseñanza y aprendizaje (p. 123), y en el Programa se promueve la enseñanza y aprendizaje.

Asimismo, el medio más utilizado (Gráfico 6) en la frecuencia de siempre y casi siempre, es el Whatsapp 60% (24), seguido del correo electrónico 55% (22). En las mismas frecuencias, le siguen la llamada telefónica 17.5% (7) y Skype u otros similares con 12.5% (5). En los medios que han sido utilizados muy pocas veces y nunca, se encuentra la alternativa Otros (mensaje de texto) 97.5% (39), seguido de Facebook 90% (36) y de LinkedIn con 82.5% (33).



Gráfico 6. Medios de comunicación a distancia más utilizados



## Reflexiones y conclusiones

Con el desarrollo de la investigación se ha llegado a constatar que tanto la comunicación interpersonal como la comunicación a distancia, aplicadas de manera alternada, aportan a que la mentoría y el proceso de enseñanza-aprendizaje se pueda desarrollar de forma óptima.

Una frecuencia de comunicación media (45.2%) y alta (38.7%) en el proceso de mentoría contribuye a que la relación de confianza entre consejeros y aconsejados sea satisfactoria (59.6%) y ambos componentes conllevan a un alto nivel de satisfacción en general (51.6%).

La mayoría de consejeros (55%), utiliza más la comunicación interpersonal porque consideran que se genera mayor vínculo de confianza, se establece una mejor explicación de los temas, la consideran más significativa, efectiva y con retroalimentación inmediata.

La comunicación a distancia también ha sido muy valorada por los participantes, el 45% de consejeros la utiliza y durante la sesión de design thinking la mayoría de grupos participantes resaltó que la comunicación virtual permite superar las barreras de tiempo y distancia física.

El medio de comunicación a distancia más utilizado es el WhatsApp (60%), seguido del correo electrónico (55%), la llamada telefónica (17.5%) y Skype (12.5%). Facebook y LinkedIn son los menos usados en el proceso de mentoría, ambos con un 5%. Dicho resultado, permite reflexionar en definir mecanismos que permitan un mayor uso en ambos medios, se podrían fortalecer los grupos de Facebook existentes para consejeros y aconsejados. Para el caso de LinkedIn, se podrían generar talleres que resalten su utilidad y fomenten su uso.

Finalmente, es importante resaltar que los hallazgos encontrados permitirán implementar mejoras en el Programa, en la línea del fortalecimiento del componente de comunicación durante todo el proceso de mentoría.

**Bibliografía**

Bolsa de Trabajo de la Pontificia Universidad Católica del Perú. (2017). Guía del Programa Consejeros de Carrera PUCP (N°01).

Cabero, 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 (pp. 197-206). Granada: Grupo Editorial Universitario.

Coicaud, S. (2010). *Educación a distancia. Tecnologías y acceso a la educación superior*, Buenos Aires, Argentina, Editorial Biblos.

García, I. (2013). Más allá de la interacción: los foros como espacios de colaboración y construcción de conocimiento. En Gros, B. y Mas, J. (Coords), *La Comunicación en los espacios virtuales: enfoques y experiencias de formación en línea* (pp. 123-154). Barcelona, España, Editorial UOC.

Gros, B. (2004). La construcción del conocimiento en la red: Límites y posibilidades. *Teoría de la Educación*, n°5.

Martínez, F. (2003). *Redes de comunicación en la enseñanza. Las nuevas perspectivas del trabajo corporativo*, Barcelona, España, Editorial Paidós.

León, A. (2002). *Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional*, México DF, México, Editorial Limusa.

Manzano, N., Martín, A., Sánchez, M., Rísquez, A., Suárez, M. (2012). El rol del mentor en un proceso de mentoría universitaria. *Facultad de Educación. UNED. Educación XX1*. 15.2, 2012, pp. 93-118.

Marín, N., García, A. y Reyes, M. (2017). Comunicación interpersonal en equipos de mentoría universitaria, 59-82. DOI: <https://doi.org/10.23882/OM07-2017-10-05>

Sánchez, C. (2013). ¿Qué es la mentoría? Mentoría entre iguales entre entornos universitarios. Proyecto Alfa III. *Gestión Universitaria Integral del Abandono*.

Sociedad Nacional de Mentoría (2005). Cómo construir un programa de mentoría exitoso, utilizando los elementos de la práctica efectiva. Recuperado de: [http://www.mentoring.org/new-site/wp-content/uploads/2015/09/Full\\_Toolkit\\_SPA.pdf](http://www.mentoring.org/new-site/wp-content/uploads/2015/09/Full_Toolkit_SPA.pdf)

Pizarro, S. (2017). *Programa de acompañamiento profesional para estudiantes de pregrado: análisis y propuestas* (Tesis de maestría). Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7917>

Princeton University (s.f). Career Services. Recuperado de: <http://careerservices.princeton.edu/faculty-staff/what-we-offer>

Stanford University (s.f). Career Counseling Network. Recuperado de: <https://cardinalatwork.stanford.edu/learn-grow/career-counseling-network>

Wisker, G., Exley, K., Antoniou, M., y Ridley, P. (2012). *Trabajando individualmente con cada estudiante. Tutoría personalizada, coaching, mentoría y supervisión en educación superior*. Madrid: Narcea S.A.

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

---

## **STORYTELLING NAS ORGANIZAÇÕES: um recurso estratégico para interagir com os interlocutores no cenário contemporâneo**

### **STORYTELLING IN ORGANIZATIONS: a strategic resource for interacting with the interlocutors in the contemporary scenario**

*Ivone de Lourdes Oliveira*<sup>11</sup>  
*Jeanne Caroline de Oliveira Moreira*<sup>12</sup>

**Resumo:** O artigo analisa como as organizações utilizam o *storytelling* na perspectiva interacional. Para isso, foi desenvolvida revisão bibliográfica sobre a temática e análise discursiva de vídeos produzidos pela mineradora brasileira Vale S.A.

**Palavras-Chave:** *Storytelling, Comunicação organizacional, Vale.*

**Abstract:** The article analyzes how organizations are using the storytelling in an interactional perspective. For this, was done a bibliographic review about the thematic and a discursive analysis of videos produced by the Brazilian mining company Vale S.A.

**Keyword:** *Storytelling, Organizational Communication, Vale.*

---

## **INTRODUÇÃO**

A facilidade de interagir pela internet vem impactando a sociedade, assim como também as organizações. Neste contexto de interatividade virtual elas perdem parte da centralidade no processo de comunicação com seus interlocutores, já que esses têm outros meios para expressar suas opiniões, especialmente as mídias digitais. Essa mudança aumenta e disponibiliza o número de informações sobre as organizações, criando espaços de interação para expor os seus produtos e serviços, assim como o acesso à opinião. Esses movimentos, de alguma forma, impactam e perturbam as organizações. (BALDISSERA, 2008).

Tendo em vista esse cenário complexo, diferido e difuso (BRAGA, 2012), as organizações estão se reinventando e investindo em outras formas de interação com a sociedade. Muitas delas estão apostando no *storytelling* - uso de contação de histórias -, como uma forma estratégica de relacionamento, na construção de um conceito institucional, a partir de trajetórias que evidenciem estilos de vida e valores contemporâneos, em uma tentativa de aproximação com a sociedade. Essa prática tem crescido muito nos últimos anos no Brasil e várias organizações têm a utilizado, bem como os empresários que, ao contar suas histórias, também buscam reconhecimento pessoal, profissional e para o seu negócio (GALLO, 2017).

O objetivo deste artigo é entender como o *storytelling* tem se tornado um recurso estratégico de comunicação utilizado na construção de posicionamento e de imagem das organizações. Foi escolhido como objeto de análise dois vídeos produzidos pela mineradora brasileira Vale S.A, sendo um narrado em primeira pessoa e outro em terceira, para

---

11 Doutora em Comunicação e Cultura e professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas). E-mail: ivonepucmg@gmail.com

12 Mestranda em Comunicação Social pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas). Brasil. E-mail: jeanecmoreira@gmail.com

mostrar que os produtos advindos da mineração estão presentes no cotidiano das pessoas e são de grande importância social.

Metodologicamente, foi desenvolvida uma revisão bibliográfica dos conceitos de *storytelling* e comunicação organizacional e uma análise discursiva, incluindo texto e imagem, dos dois vídeos veiculados no canal da empresa no YouTube, em 2017.

## O FENÔMENO DE CONTAR HISTÓRIAS

Contar histórias, fazer narrativas, sejam elas fictícias ou reais, assim como ouvi-las e interpretá-las, faz parte do cotidiano das sociedades desde a antiguidade. As histórias têm importantes papéis na sociedade e podem ser desenvolvidas de forma oral ou escrita. Elas disseminam culturas, experiências, valores, provocam anseios, emoções, desejos, formam comunidades, conectam as pessoas e contribuem para que os sujeitos se sintam mais humanos. Para Silverstone (2014),

*As histórias vivem além do contar, em sonhos e conversas, sussurradas, recontadas, repetidas vezes. São uma parte essencial da realidade social, uma chave para nossa humanidade, um vínculo com a experiência e uma expressão dela. Não podemos compreender outra cultura se não compreendermos suas histórias. Não podemos compreender nossa própria cultura se não sabemos como, por que e para quem nossos próprios contadores de histórias contam seus contos. (SILVERSTONE, 2014, p. 80).*

Barthes (1972) colabora com essa perspectiva de Silverstone e reforça o caráter transcultural e universal da narração de histórias. Segundo ele, a narrativa “está presente em todos os tempos, em todos os lugares, em todas as sociedades; a narrativa começa com a própria história da humanidade; todas as classes, todos os grupos humanos têm suas narrativas” (BARTHES, 1972, p. 19).

Para Charaudeau (2008) contar uma história ou fazer uma narrativa representa uma busca constante e infinita de responder algumas perguntas que o homem se faz, sobre a sua origem, destino e verdade do ser. Mas, como não é possível descobrir todas as respostas para esses questionamentos, “o homem, através do seu imaginário, produz narrativas que, falando de fatos e gestos dos seres humanos, liberam parcelas desta verdade. Contar é então uma atividade linguageira cujo desenvolvimento implica uma série de tensões e de contradições” (CHARAUDEAU, 2008, p. 154).

Silverstone (2014) afirma que na sociedade contemporânea nós nos deparamos com a proliferação de histórias, que são exploradas e se tornam produtos midiáticos, como na novela e na narração de contos de comédias. Acredita-se que a proliferação de histórias se deve também pelo desenvolvimento da internet e do surgimento das mídias sociais digitais que, de certa forma, vêm provocando mudanças na forma como elas são contadas e onde são propagadas. A multiplicidade de canais de comunicação existentes na *web*, por exemplo, pode contribuir para mudanças na forma como os sujeitos se apropriam das narrativas, ou seja, como eles deixam as histórias influenciarem as suas vidas.

A simplicidade para enviar e para receber informações pela *web* também se dá pelo fato de as tecnologias de comunicação estarem cada vez mais dinâmicas e acessíveis. De acordo com Domingos (2009), mesmo sem ter conhecimentos aprofundados sobre como manusear um celular ou uma câmera fotográfica é possível utilizá-los como suporte para contar uma história.

*Hoje, basta uma câmera na mão e uma boa história para ser contada que o sucesso é quase que certo. Foi, portanto, a praticidade da moderna tecnologia inteligente que proporcionou a explosão do storytelling, permitindo que qualquer indivíduo que tenha posse de um simples celular possa fazer apreensão de imagens do seu entorno e de si mesmo como parte desse mesmo todo, com muita facilidade, e, assim, narrar o homem. (DOMINGOS, 2009, p. 4).*

Nesse cenário atual é possível observar, portanto, que há uma supervalorização da exposição da vida, pois as pessoas estão o tempo todo midiaticando suas trajetórias. Arfuch (2010), comenta que o avanço irrefreável da midiaticação modificou a abrangência dos antigos espaços biográficos, promovendo a espetacularização diária da vida cotidiana em um novo espaço propício para a afirmação do eu.

*A narração da própria vida como expressão da interioridade e afirmação de “si mesmo” parece remeter tanto a esse caráter “universal” do relato postulado por Roland Barthes ([1966] 1974) como à “ilusão de eternidade” que, segundo Philippe Lejeune (1975), acompanha toda objetivação da experiência (ARFUCH, 2010, pgs. 35 e 36)*

Esses espaços onde se retratam histórias de vida, começam, portanto, a serem expandidos e impulsionados viabilizando novas formas de autorretratação. Nesse cenário, Arfuch demonstra também como a sociedade, ao longo dos anos, passa a valorizar o privado diante do que é público, traçando uma linha cada vez mais incerta e diluída entre esses dois espaços.

Acredita-se que nesse contexto, há também um interesse cada vez maior pela vida do outro, seja ela a de uma celebridade, que, de acordo com Arfuch (2010), é emblemática e se torna um objeto de identificação, ou a de um comum, que pode gerar autorreconhecimento. Portanto, essa necessidade e interesse do homem em conhecer o outro, entender suas semelhanças e diferenças se torna produto da empatia humana. Nesse sentido, o jornalismo, a publicidade e as relações públicas buscam se adaptar para evidenciar histórias de vida, atendendo a uma demanda social.

Na contemporaneidade tem se percebido que esse recurso de contar histórias de vida tem ganhado espaço no cenário organizacional brasileiro e internacional. Está cada vez mais comum ver narrativas produzidas por organizações circulando, principalmente, nas mídias digitais. Elas apostam, geralmente, em trajetórias de personagens que tem valores próximos aos seus e, raramente, destacam, explicitamente, na narrativa o produto ou serviço. Elas buscam divulgar e/ou criar histórias de personagens, nas quais seus interlocutores possam se identificar com o herói da história, gerando aproximação, o que pode ajudar no seu reconhecimento social. O *storytelling* ganha, assim, um destaque no mundo organizacional como uma estratégia comunicacional que usa a emoção, empatia e imaginação para despertar identificação.

## **O STORYTELLING NO ÂMBITO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Nesse cenário conectado e midiático que vivemos, as organizações não saem ilesas, e por isso reinventam e buscam outras formas de se relacionarem com os seus interlocutores, especialmente porque deixam de ser as únicas fontes de emissão do processo de interação com a sociedade. Estão abandonando o uso dos meios tradicionais TV, rádio e impressos, para propagarem informações e buscando criar suas próprias mídias, como os blogs, perfis em sites de redes sociais, entre outros, tornando elas próprias gerenciadoras e produtoras de conteúdos (LIMA e OLIVEIRA, 2014). Além disso, algumas organizações também estão tendo mais cuidado com o conteúdo que divulgam nas mídias.

E, nessa busca de novos formatos de comunicação, que muitas delas estão contando histórias para os seus interlocutores. Com essa estratégia elas, geralmente, tentam ampliar a abrangência de seus relacionamentos, divulgando conteúdos que são mais memoráveis e humanizados e menos mercadológicos. Em sua maioria, o *storytelling* produzido pelas organizações possui apelo emocional e não falam muito sobre produtos ou serviços, mas sim sobre histórias de vida que dialogam com suas missões e valores.

Entre as organizações que estão investindo em *storytelling* no Brasil, pode-se destacar os bancos Itaú e Bradesco, a companhia aérea Azul, a mineradora Vale e as empresas de cosméticos Natura e Dove. Os vídeos produzidos são divulgados nas mídias digitais, porque são mais extensos do que as propagandas publicitárias veiculadas nas mídias de massa, como a TV aberta. É comum ver algumas empresas fazendo mais de uma versão do vídeo com duração diferenciada, uma menor para a televisão e outra maior para a Internet.

Acredita-se que as estratégias de contar histórias, principalmente histórias de vida, são pensadas muito em função de um cenário competitivo com organizações do mesmo segmento, além da convivência com públicos mais críticos e seletivos em relação às organizações que lhes oferecem produtos e serviços. Portanto, o fato de vivermos em uma era, na qual somos bombardeados de informações sobre diversas organizações, torna-se mais difícil guardar na memória o que elas estão realizando, lançando, divulgando e ou dizendo. Nesse sentido, o *storytelling* se transforma em um recurso para fazer uma comunicação mais envolvente, pois evoca a emoção e possibilita a identificação com os personagens da narrativa e, conseqüentemente com a organização. “A contação de histórias estimula a imaginação a ponto de promover um deslocamento da realidade concreta e factual, permitindo movimentar o imaginário e estimular conexões e processos criativos. (COGO, 2016, p. 101)”.

## A HISTÓRIA CONTADA PELA VALE: uma análise discursiva

Para a análise, escolhemos uma série composta de dois vídeos produzidos pela Vale e veiculados em 06 de setembro de 2017, *Shayenny conta a sua história*<sup>13</sup> e *Shayenny e o cobre*<sup>14</sup>, que fazem parte de um conjunto de seis vídeos divulgados no canal do YouTube da empresa. Os filmes selecionados mostram o parto de uma criança com a participação do pai pelo celular. Optou-se por fazer uma análise discursiva do material selecionado, utilizando como base os principais operadores presentes na construção de uma narrativa: emoção, empatia, imaginação e quebra de expectativas.

A estrutura dessa série possui dois momentos, um em que a história é contada pela personagem na primeira pessoa, e outro em que a empresa se apropria da história, com a presença de um narrador em terceira pessoa. Essa estratégia revela a tentativa de relacionar a narrativa apresentada com a importância da produção do minério na vida cotidiana dos sujeitos. O primeiro filme tem 6.167 visualizações e 12 comentários e o segundo, 2.585.392<sup>15</sup> visualizações e 78 comentários.

Os vídeos selecionados contam a história de Shayenny e de sua família. O acontecimento central da narrativa é a gravidez da personagem, que está prestes a ganhar o bebê, mas com receio de que seu marido Eduardo não assista o parto, pois ele trabalha em alto mar. Apesar da data prevista para o nascimento coincidir com a folga do marido ela sabe da imprevisibilidade do acontecimento e ficou muito ansiosa. E foi o que aconteceu, o parto adiantou e Eduardo não pôde acompanhar presencialmente o nascimento de sua filha. A solução encontrada foi usar o celular para mediatizar a emoção e a alegria do parto. Através da transmissão ao vivo, o pai pôde acompanhar tudo pelas imagens. Porque esta história? A Vale quis mostrar a importância de seu produto - presente no celular - nos momentos mais importantes da vida de um casal.

Figura 1: print do vídeo Shayenny conta a sua história



Fonte: canal da Vale no YouTube

13 Disponível em: <[www.youtube.com/watch?v=0qpPw3s067Y](http://www.youtube.com/watch?v=0qpPw3s067Y)> Acesso em: 13 de dez. de 2017

14 Disponível em: <[www.youtube.com/watch?v=qig3VWNHDXy](http://www.youtube.com/watch?v=qig3VWNHDXy)> Acesso em: 13 de dez. de 2017

15 Até o dia 06/02/2017 este vídeo está na capa do canal da Vale no YouTube e acredita-se que a diferença no número de visualizações entre os dois filmes se deve a isso.

Figura 2: print do vídeo Shayenny e o cobre



Fonte: canal da Vale no YouTube

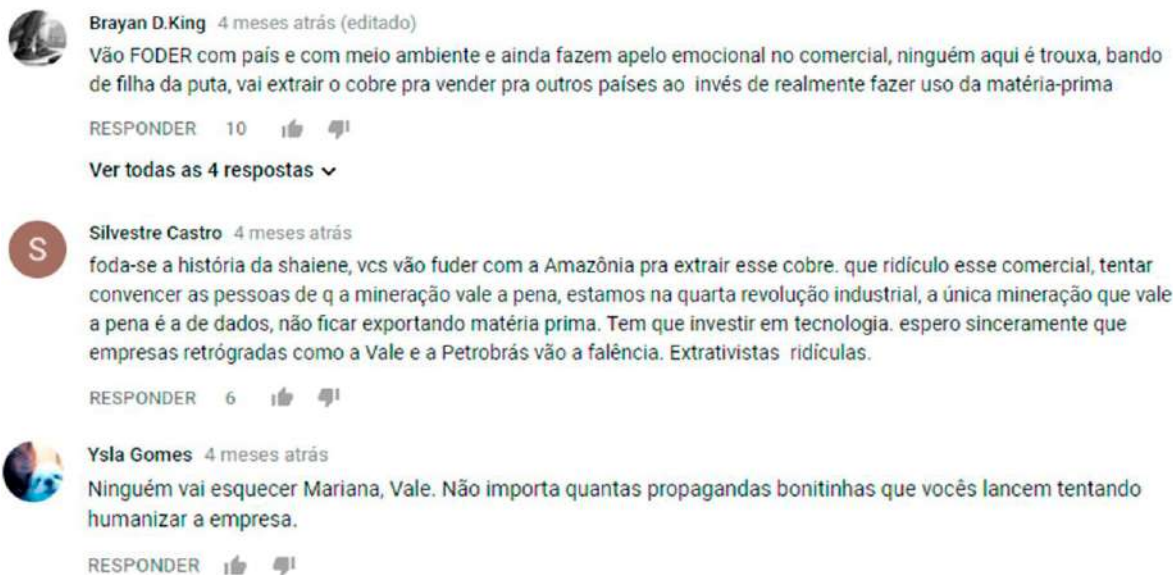
No primeiro filme, percebe-se a evidência de quatro operadores conceituais do *storytelling*, já mencionados anteriormente, que buscam tornar a narrativa mais envolvente e íntima.

A **emoção** presente na história desperta sensações que se desdobram em lembranças de situações universais, como a relação familiar e o nascimento do primeiro filho, gerando **empatia** – outro operador observado. Os sujeitos constroem uma relação de empatia no momento em que se colocam no lugar de personagens e se identificam com elas em algum momento. Contar histórias pode ser uma forma que organizações encontraram para que os interlocutores tenham mais empatia por suas mensagens, uma vez que eles podem se identificar com a trajetória do personagem.

A **quebra de expectativa** – terceiro operador – fica evidente a partir do momento em que a personagem principal vive a angústia de não ter a presença física do marido no momento do nascimento. A maioria das pessoas enobrecem esse momento de emoção mágica e única do casal. O vídeo ressalta que a expectativa vivida pelo casal é solucionada com a transmissão do parto pelo celular, quebrando a barreira da distância e do sofrimento de estarem separados. Na medida em que uma pessoa se coloca no lugar do outro, há um envolvimento, uma empatia, e ela passa a vivenciar a aflição dos personagens. Aí surge a **imaginação**, porque as pessoas voltam o pensamento para a situação, se imaginando no lugar dele. As histórias, portanto, buscam fazer com que os sujeitos se desloquem do mundo “real” para o imaginativo, onde eles podem ser e fazer o que quiserem.

No segundo vídeo a narrativa é feita na terceira pessoa e enfatiza a necessidade da tecnologia e do cobre na vida humana e como esse minério pode auxiliar a sociedade oportunizando momentos emotivos e agradáveis. O cobre é um dos primeiros metais a serem minerados pelo homem e está na constituição da maquinaria do celular, que foi o meio que permitiu que Eduardo conseguisse assistir à chegada de sua filha, Alice. No vídeo, a Vale investe em uma prática discursiva que estabelece uma ligação entre a mineração e os momentos comoventes da vida das pessoas. Isso fica evidente com as seguintes frases presentes no vídeo:

Graças ao cobre o homem foi capaz de inventar o celular  
 É um celular que conecta os sorrisos da Shayenny, do Eduardo e da Alice  
 Com a mineração a história é outra. (VÍDEO DA VALE NO YOUTUBE, 2017)

Figura 3: *print* dos comentários no YouTube

Fonte: canal da Vale no YouTube

A partir da análise das imagens e textos dos vídeos e dos comentários dos internautas pode-se observar que as ideias veiculadas no vídeo não agradaram ao público, pois o consideraram apelativo, uma vez que a mineração passa por questionamentos sobre sua agressão ao meio ambiente e sua forma de produção. O extrativismo mineral é a principal atividade econômica do Brasil, mas carrega na sua história tragédias e exploração do ser humano. Os muitos comentários desfavoráveis à atuação da empresa estão relacionados à indignação da sociedade com o rompimento da barragem de minério da Samarco, empresa que pertence a Vale, em Mariana (MG)<sup>16</sup>, mantando 19 pessoas, deixando 300 famílias desabrigadas e poluindo o principal rio de Minas Gerais. Os comentários mostram a repulsa pela empresa.

Além disso, a série dos vídeos foi considerada pelos internautas como agressiva porque articula a mineração, uma atividade extrativista invasiva, com a emoção de um nascimento. Essa situação de enfretamento dos interlocutores com a Vale retoma a discussão levantada por Charaudeau (2008) que afirma que a contação de histórias é uma atividade “linguageira” que pode provocar momentos de contradição e de tensão.

Outra questão que se identifica na série é a ambiguidade apresentada entre o público e o privado. No momento em que a empresa apropria-se da história pessoal e emocionante de Eduardo e Shayenny para evidenciar a importância da mineração e sua contribuição para o mundo, ela mistura o sentido do que é privado do casal com a atividade de mineração que é pública. Ao destacar a importância do celular - feito de metais oriundos da mineração – ressalta a prepotência muito presente no setor, pois reforça a ideia de que não se pode viver sem a mineração.

## CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

Buscou-se demonstrar nesta pesquisa que o uso de *storytelling* ou de contação de histórias pode ser um recurso estratégico para as organizações dinamizarem o relacionamento com seus interlocutores, promovendo uma comunicação mais humanizada e um conceito institucional mais contemporâneo, que valoriza o outro e foge um pouco da fala institucionalizada e comercial. Além de acionar uma comunicação mais relacional e memorável, pode aumentar o alcance, a interação e a circulação dos conteúdos que elas desejam comunicar para seus interlocutores.

No entanto, é importante destacar que utilizar *storytelling*, como estratégia interacional e atrativa não garante que os retornos sejam positivos para as organizações. Isso vai depender do contexto, da relação da empresa com a sociedade e de como os interlocutores vão ressignificar as histórias contadas por elas. Divulgar um vídeo de *storytelling* é uma ação que merece um cuidado especial das organizações, ainda mais que muitas dessas histórias repercutem

16 A tragédia aconteceu no dia 05 de novembro de 2015, quando rompe a barragem da mineradora Samarco em Mariana (MG) causando o maior desastre ambiental do mundo. A Samarco é uma empresa mantida pela Vale e pela BHP Billiton, que não opera desde essa data e que ainda não tem a licença para recomençar a mineração.



exponencialmente na internet. Ou seja, esses espaços na *web* são importantes para divulgação de suas políticas e estratégias, mas são também espaços propícios para os sujeitos reconhecerem e questionarem os discursos e ações das organizações.

Trata-se de um recurso que favorece o engajamento dos sujeitos, mas é preciso que a organização assuma as significações geradas pela história. Em um contexto organizacional precário onde a cultura é ambígua, a emoção e a identificação podem não acontecer, comprometendo a estratégia de criar vínculos emocionais para gerar adesão e envolvimento.

A contação de histórias é capaz de impactar os receptores ao mesmo tempo em que transmite valores, e por isso mesmo é mais interessante o uso do *storytelling* do que uma prática discursiva com conceitos prontos e adjetivos moldurais de uma ação organizacional. Ao contrário do que acontece com o discurso fechado e prescritivo, as histórias permitem ao sujeito perceber por si mesmo o objeto do discurso e o ressignificar. Reconhece-se, então a produção de sentidos como parte do processo de circulação, no qual o sujeito recebe a informação e reage de acordo com a sua vivência com aquilo que é contado.

## 6. REFERÊNCIAS

ARFUCH, Leonor. **O espaço biográfico: dilemas da subjetividade contemporânea**. Trad. Paloma Vidal. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2010.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional: uma reflexão possível com base no paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone L.; SOARES, Ana Tereza. (Orgs). **Interfaces e tendências da comunicação**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

BARTHES, Roland. Introdução à análise estrutural da narrativa. In: BARTHES, R. (org). **Análise estrutural da narrativa**. 2ª. Ed. Petrópolis: Vozes, 1972, p. 19 a 60.

BRAGA, José Luiz. "Circuitos versus campos sociais". In: MATTOS, M. A.; JANOTTI JUNIOR, J.; JACKS, N. (Orgs.). **Mediação & Midiatização**. Salvador-Brasília: EDUFBA-Compós, 2012. p.31-52.

CHARAUDEAU, P. **Linguagem e discurso: modos de organização**. São Paulo: Contexto, 2008.

COGO, Rodrigo. **Storytelling: as narrativas da memória na estratégia da comunicação**. São Paulo: Aberje, 2016

DOMINGOS, Adenil Alfeu. **Storytelling: Evolução, Novas Tecnologias e Mídia**. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 32, 2009, Curitiba/PR. Anais... Curitiba: Universidade Positivo, 2009.

FAUSTO NETO, Antônio. Como as linguagens afetam e são afetadas na circulação? In: GOMES, P. G.; FERREIRA, J.; BRAGA, J. L.; FAUSTO NETO, A.(Orgs.). **10 perguntas para a produção de conhecimento em Comunicação**. São Leopoldo: Unisinos, 2013.

GALLO, Carmine. **Storytelling: aprenda contar histórias com Steve Jobs, Papa Francisco, Churchill e outras lendas da liderança** / São Paulo (SP): HSM, 2017.

GALVÃO, Joni. **Super-histórias no universo corporativo** / São Paulo: Panda Books, 2015.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes.; LIMA, Fábila. O discurso e a construção de sentido no contexto organizacional midiaticado. In: MARCHIORI, Marlene. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014. -- (Coleção faces da cultura e da comunicação organizacional; v.8, p. 85-97).

SILVERSTONE, Roger. **Por que estudar a mídia?**4. ed. São Paulo: Loyola, 2014.

VALE. **Shayenny conta a sua história**. Disponível em: <[www.youtube.com/watch?v=0qpPw3s067Y](http://www.youtube.com/watch?v=0qpPw3s067Y)> Acesso em: 13 de dez. de 2017

VALE. **Shayenny e o cobre**. Disponível em: <[www.youtube.com/watch?v=qig3VWNHDXy](http://www.youtube.com/watch?v=qig3VWNHDXy)> Acesso em: 13 de dez. de 2017

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

## Uso y apropiación de las TIC en ambientes organizacionales internos de las alcaldías de Cúcuta y Los Patios, Norte de Santander - Colombia.

Use and appropriation of ICTs in internal organizational environments in Cucuta and Los Patios town halls, Norte de Santander – Colombia

Uso e apropriação das TICs em ambientes organizacionais internos das prefeituras de Cúcuta e Los Patios, Norte de Santander – Colombia

*Tania Manzano Cabrales*<sup>17</sup>

*Erika Alejandra Maldonado Estévez*<sup>18</sup>

*Andrea Catalina Camargo Pardo*<sup>19</sup>

**Resumen:** Las TIC, han venido transformando las dinámicas sociales, administrativas, culturales y comunicacionales construidas por las organizaciones. Hablar de las TIC es tener un manejo adecuado de los entornos virtuales y ecosistemas digitales. Actualmente en el departamento no se registra la existencia de planeación estratégica que visibilice el uso y apropiación de las TIC.

**Palabras Clave:** Comunicación, digital, organizaciones públicas, comunicación interna.

Las TIC se han venido incorporado de manera veloz a la actividad organizacional, sin embargo, se ha olvidado la construcción de planes estratégicos que optimicen estos procesos y cumplan con un flujo eficiente en la comunicación. Hoy estas necesidades de comunicar de manera rápida han dejado espacios vacíos en procesos comunicativos efectivos y eficientes que muestren la realidad de la organización; en el caso de las instituciones públicas la comunicación digital se proyecta al cubrimiento del día a día de eventos, actividades culturales, políticas, entre otras, que no deja más que espacios abiertos a comentarios de todos aquellos que se interesan por la información; y quienes están a cargo de diseñar y desarrollar los procesos de comunicación solo se están enfocando en su uso como herramientas externas, haciendo énfasis en la producción de contenidos para la web, desconociendo sus funciones y protagonismo dentro de la comunicación interna de la organización.

Las alcaldías de los municipios de Cúcuta y Los Patios, no han sido la excepción a esta tendencia, el comportamiento que se observa frente al manejo de las herramientas digitales es de improvisación y desarticulación, sí bien se han acercado, y algunas de ellas han incorporado elementos virtuales a su componente comunicativo, esto obedece a acciones aisladas, que no se desprenden de análisis, auditorías o identificación de necesidades y por lo tanto su desarrollo no proviene de planes estratégicos, ni hay seguimiento y evaluación de su efectividad. Esta situación pone en desventaja administrativa y operativa a estas entidades que poco a poco se rezagan en el mundo tecnológico, perdiendo visibilidad y eficiencia en el cumplimiento de sus labores.

17 Tania Manzano Cabrales. Profesora Universidad Francisco de Paula Santander Cúcuta, Magister en Relaciones Internacionales, Colombia, [taniamc@ufps.edu.co](mailto:taniamc@ufps.edu.co)

18 Erika Alejandra Maldonado Estévez. Profesora Universidad Francisco de Paula Santander Cúcuta, Magister en Práctica Pedagógica, Colombia, [erikaalejandrame@ufps.edu.co](mailto:erikaalejandrame@ufps.edu.co)

19 Andrea Catalina Camargo Pardo. Profesora Universidad Francisco de Paula Santander Cúcuta, Magister en Comunicación, Colombia, [camargo.catalina269@gmail.com](mailto:camargo.catalina269@gmail.com)

Así las ventajas que otorgan los espacios virtuales a las organizaciones de hoy, en los cuales pueden competir en iguales condiciones sin tener en cuenta su tamaño, simplemente apelando a espacios de creatividad y usos adecuados de las tecnologías, se pierden o minimizan, afectando el desempeño y la eficiencia de las instituciones.

La ausencia de personal capacitado para la construcción de planes estratégicos corporativos, ejecutables en ambientes digitales provoca que las organizaciones de la región se encuentren rezagadas y casi aisladas de las realidades que implican, para el resto del país, sobrevivir en un medio globalizado que cada día más exige la conexión en condiciones competitivas para lograr el éxito empresarial.

En los últimos años se han transformado los comportamientos digitales de los individuos. En el ámbito de las organizaciones públicas, se utilizan como estrategia competitiva, ya que permiten incentivar la participación en los programas de gobierno dejando como resultado espacios digitales que atraigan el interés de la ciudadanía por los asuntos públicos.

Bajo estos conceptos, planteados por Boccaleri (2015), se visualizan las TIC como oportunidades para hacer que los gobiernos sean más modernos y brinden una información de manera ágil y eficiente, pero estos avances no se pueden obtener si las instituciones, en retrospectiva, no promueven el uso y apropiación de las TIC como instrumentos de gestión entre sus propios empleados, ya que son ellos la conexión viviente y real con sus ciudadanos.

Al ser las alcaldías las instituciones públicas más visibles en las regiones, estas se constituyen en un ambiente ideal para describir e investigar sobre el uso y apropiación de las TIC internas, herramientas indispensables en el relacionamiento de las organizaciones con sus stakeholders, públicos internos en este caso. La indagación preliminar reveló que las instituciones se encontraban en el período de acercamiento y uso de las tecnologías, sin ningún tipo de planeación estratégica que asegurara su eficiencia y eficacia, y aún no llegaban al nivel de apropiación, situación que implicaría la transformación de su entorno y la adaptación de las labores cotidianas a las nuevas exigencias tecnológicas.

A esta realidad, se suman las difíciles circunstancias económicas y sociales que afrontan las ciudades, fronteras con Venezuela, Cúcuta y Los Patios, y el rezago administrativo y operativo de las instituciones públicas, que fácilmente podría superarse con la incorporación apropiada de las TIC para agilizar procesos y mejorar las relaciones con los diferentes públicos.

Frente a estas circunstancias este proyecto planteó la realización de una caracterización sobre el uso y apropiación de las TIC en ambientes organizacionales internos en las alcaldías de Cúcuta y Los Patios; para ello se hizo una descripción del uso de las TIC en estos ambientes; luego se identificó su grado de apropiación, y, finalmente, se estableció el perfil empresarial que argumente el uso y apropiación de las TIC en la comunicación interna.

Antedecentes como el de Hasbún (2015), "las TIC y el nuevo paradigma de la comunicación digital: políticas y estrategias en la era de la convergencia", permitió analizar los cambios que ha provocado la revolución tecnológica y la era de la convergencia en la comunicación institucional, desde las experiencias y características de su gestión en empresas públicas, estudio que se desarrolló en República Dominicana (pág. 18).

Internet se gestiona como eje central en la comunicación, siendo un medio que permite interactuar y canalizar la información que llega en el tiempo real, masificando sus usos y permitiendo un modelo de comunicación horizontal. Su cotidianidad se encuentra presente y sus usos "son fundamentalmente instrumentales y están estrechamente relacionados con el trabajo, la familia y la vida cotidiana de los usuarios" (Castells, 2003. Pág. 138). Sin embargo, ha traído consigo la disminución de la sociabilidad entre las personas, cuestionando la dinámica de las relaciones y creando vínculos más débiles. Es pertinente destacar que la forma de comunicación y relación depende del nivel educativo y la habilidad tecnológica en los individuos, para aprender y trabajar en una sociedad en red (Castells, 2003).

WEB 2.0 denominada la web social, implica una nueva forma de innovación (valor, producción y distribución de dicho producto) y creatividad (connotación de productos culturales de determinada sociedad) es decir, no solo ha transformado internet, sino el papel de los usuarios en creadores de contenidos (Castells, 2008). De esta forma, aparece en las organizaciones para desarrollar estrategias de comunicación y acercar el público a ella, especialmente el interno. Este soporte "fomenta la colaboración y el intercambio ágil entre los usuarios y utilizan la inteligencia colectiva para construir conocimiento interactuando en red" (Van Peborgh 2010, pág.22).

La comunicación digital sobresale en la tendencia mediática por el dominio de interactividad que tienen las

relaciones institucionales con los públicos. Para Srour (1998) citado en Kröhling (2007) "las organizaciones ya no ocupan puestos específicos y tienden a ser virtuales, porque es más fácil y más barato transportar la información que las personas, a través de las tecnologías del teleprocesamiento y la computación" (Pág. 27).

Por tanto, las TIC cumplen un papel que agiliza los procesos de comunicación que tocan la sociedad en múltiples dimensiones tecnológicas. Según Concha y Nacer (2012) en el sector público los usos de las TIC mejoran los servicios, la información ofrecida a los ciudadanos, a las empresas y al propio Gobierno, mejorando los procesos de soporte institucional, y facilitando la creación de canales que permitan aumentar la transparencia y la participación ciudadana. La influencia que ejercen las TIC en las organizaciones vence la barrera de tiempo y espacio, aminorando costos, tiempos de respuestas y el proceso de información a través de herramientas informáticas ágiles y accesible.

El desafío de muchas organizaciones se da al realizar sus actividades desde el uso correcto o adecuado de las TIC. Primordialmente para hablar de uso con antelación se habla de acceso, pues se trata de afianzar conocimientos, procedimientos y habilidades, es decir no se trata de solo proveer infraestructura, sino de un acercamiento con las herramientas tecnológicas.

Pierano y Suárez (2006) aseguran que las TIC mejoran el rendimiento en las organizaciones, en primer lugar se refieren a la automatización, capaz de reducir la mano de obra directa; como segunda propuesta se encuentra la accesibilidad a la información, obtenida en tiempo real y con un costo mínimo; la tercera se refiere a los costos de transacción, puesto que busca disminuir costos de coordinación interna y externa de la organización; el cuarto aporte es el proceso de aprendizaje, ya que facilitan el entendimientos de las TIC, es por ello que en la gestión pública se puede mejorar la relación entre la organización y las personas, pues estas van relacionadas con eficiencia, transparencia e igualdad para una eficiente comunicación interna.

La apropiación tecnológica en los ambientes organizacionales permite mostrar la transformación de comportamientos que han venido adquiriendo los públicos internos desde los diferentes sectores empresariales. A través del enfoque cualitativo de investigación se describió y estableció el uso y apropiación de las TIC en los ambientes corporativos internos de las alcaldías de Cúcuta y Los Patios, para caracterizar a través del enfoque cuantitativo.

Desde la investigación descriptiva se fundamenta el enfoque cualitativo que cuenta e interpreta la experiencias del individuo al interior de la organización, esto como aporte al análisis fenomenológico, sin embargo el enfoque se apoya de escenarios cuantitativos, para medir el uso y apropiación, es por ello que se aplicó una encuesta cerrada dirigida a los funcionarios, que permitió describir el acceso, uso y nivel de apropiación de las TIC al interior de las organizaciones, a través de este método se identificó que las personas registran un rango de edad entre los 19 y 52 años, situación que consolida las dinámicas entre nativos e inmigrantes digitales desde el lenguaje de los ordenadores; pese a que el 100% afirma tener manejo de los equipos electrónicos, solo el 39,1% asegura haber recibido capacitación sobre su uso, por ello las TIC en estas organizaciones tienen un acceso de manera empírica que responde a la necesidad de la cotidianidad laboral, situación que se refleja en el bajo porcentaje que hace uso de software especializados representado en un 43,5%. El 95,7% requiere de las TIC y reconocen la mejoría, productividad e inmediatez de la información en sus actividades laborales.

Aseguran que los principales medios de comunicación internos utilizados para el cumplimiento de sus actividades son: el correo electrónico con un 87%, seguido de la página web con un 47,8% y WhatsApp con un 30,4%, de esta manera, se puede afirmar que las TIC se involucran en el desarrollo interno de las organizaciones y aportan a la gestión administrativa dentro del sector público. Sin embargo, no se reconocen las TIC dentro de las labores administrativas, y este concepto es asociado fundamentalmente a las redes sociales y comunicaciones externas de la organización.

Haciendo uso del método de entrevista semiestructurada se aplicaron 19 preguntas que permitieron conocer la opinión de los directores de comunicaciones y TIC sobre cómo estas herramientas son utilizadas y apropiadas en ambientes organizacionales internos. Los resultados evidencian la gestión de contenidos digitales y la presencia de las organizaciones en la red, sin embargo, estos espacios solo son utilizados para mostrar la organización y las actividades administrativas de los gobernantes, no generan ecosistemas digitales de participación y construcción ciudadana, ya que utilizan la comunicación digital de una manera instrumental construyendo una relación lineal, esto demuestra la ausencia de planeación estratégica en el área digital.

Es importante destacar que las organizaciones cuentan con la figura de un community manager, pero a pesar de ello la dirección debe realizar un chequeo para asegurar que se cumpla con los protocolos de publicación. Desde el rol

de la jefatura de comunicaciones o TIC se hace un barrido de la información, por lo que se registra acceso a las redes de la institución por dos o más personas.

Las organizaciones argumentan que el uso y apropiación de estas herramientas son importantes puesto que permiten un flujo de información de manera rápida, eficiente, eficaz y en tiempo real, a la vez que disminuye el uso de otros recursos como la papelería. El público interno registra mayor uso de los celulares personales, determinando este equipo como un aparato tecnológico vital para su proceso comunicativo en el escenario laboral. En las dos instituciones es claro el interés de los mandatarios por el uso de las TIC para una proyección de la comunicación externa, apropiándolas como plataformas políticas para sus beneficios particulares.

Para establecer el perfil empresarial que argumente el uso y apropiación de las TIC, se aplicó la encuesta de tipo likert, la cual permitió medir el clima de la organización, teniendo presentes las herramientas TIC que apoyan estos procesos. Los encuestados aseguran que los equipos tecnológicos permiten el trabajo apropiado agradable y cómodo para llevar a cabo las actividades, sin embargo, se registra que existe una diferencia en infraestructura entre las alcaldías. Desde el sistema de comunicación interno, aseguran que no cumple con sus expectativas, puesto que no están totalmente de acuerdo en que éste sea eficiente en su uso y apropiación.

Con el fin de complementar los resultados obtenidos se realizó una observación sistemática en siete momentos, esto permitió conocer el uso y la apropiación de las plataformas y abordar el perfil empresarial de las alcaldías. De esta manera se logró identificar que los individuos se caracterizan por tener una apropiación intuitiva, que adquieren en actividades cotidianas, como el inicio del día con el ingreso a la plataforma virtual de la entidad, y durante la jornada laboral manejan la multitarea como una alternativa digital, situación que deja ver avances en la agilidad tecnológica.

También se evidencia el uso de equipos electrónicos, considerados como indispensables a la hora de trabajar, se encontró que el 100% de los empleados usan estos medios en las dos alcaldías. Cada empleado cuenta con un computador en su lugar de trabajo, y estos son dotados de softwares especializados ITINDRO, SIDMA Y ZIMBRA e internet para su eficiente funcionamiento. Al hablar de plataforma virtual se hace referencia a la página web de cada alcaldía, el 57,1% de los trabajadores ingresó a ésta, mientras que el 42,8% no lo hizo.

El 85,7% de los trabajadores observados realizan sus actividades de forma digital, en otras palabras, todo lo generado bajo tecnología computacional como archivos y documentos es efectuado de esta forma, lo cual genera ventajas ya que estos dispositivos están diseñados para manipular grandes cantidades de información. Tan solo el 14,3% realiza sus tareas de forma tradicional. Sin embargo, el 100% de los trabajadores incluyen en sus labores diarias al menos un procesador de texto o una hoja de cálculo, lo que permite la optimización de procesos como la recolección y transmisión de información.

Desde el ambiente organizacional, se evidencia que el entorno y las condiciones que puede tener el trabajador, son conceptos que influyen en el comportamiento del sujeto al interior de la organización. Para analizar esto es necesario evaluar el estado de la infraestructura tecnológica, condiciones del sitio de trabajo, el nivel de satisfacción y la percepción que tiene de la institución.

Se encontró que el 85,7% laboran en un espacio óptimo, donde pueden gozar en su estructura física de mesas, sillas, computadores, aire acondicionado, además de contar con espacios amplios. Por otra parte, el 14,3% a veces cuenta con un espacio ideal para el cumplimiento de sus labores, el 57,1% cumple con el rol que le asignan, y el 42,8% en ocasiones lo olvida. Desde la apropiación tecnológica el 85,7% recurre a su compañero para pedir ayuda, mientras que el 14,3% permanece en su puesto de trabajo.

En cuanto a la conectividad el 42,8% evidencian inconformidad, ya que internet registra baja señal y por ende lentitud en la navegación, haciendo que en ocasiones no puedan entrar a plataformas de la institución. El 28,4% están satisfechos con la rapidez, y el 28,4% restante afirma tener señal intermitente.

Los resultados confirman la ausencia de diagnósticos, planes, estrategias y evaluación de las actividades de comunicación en las alcaldías estudiadas, disminuyendo eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus tareas diarias. Si bien hay acceso, uso, y en algunas instancias, apropiación de las TIC como herramientas de comunicación interna, la

organización no lo identifica así, ya que la relación consiente, a nivel comunicacional es instrumental, como medios externos que promocionan al mandatario y no a la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aljure Saab, A. (2015). El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Chía: Universidad de La Sabana - Universitat Oberta de Catalunya.
- Arévalo Arcanio, J.G., Bayona Trillos, R.A., & Rico Bautista, D. W (Julio- Diciembre de 2015). Responsabilidad social empresarial e innovación: Una mirada desde las tecnologías de la información y comunicación en organizaciones. Clío América, 9(18), 180-189.
- Boccaleri, Cristian (2015). TIC y Gobierno Abierto: Experiencia en Municipios Argentinos y Latinoamericanos. Universidad Nacional de La Plata, Argentina.
- Castells, M. (2001). La galaxia del internet. Barcelona: Areté.
- Castells, M. (Octubre - Diciembre de 2008). Creatividad, innovación y cultura digital. Un mapa de sus interacciones. TELOS(77).
- Concha, G. y Naser, A. (2012). El gobierno electrónico en la gestión pública. En: Naser, A. y Concha, G. (Editores). El desafío hacia el gobierno abierto en la hora de la igualdad. CEPAL. Santiago de Chile. pp. 11-26.
- Crovi Druetta, D. (2007). Dimensión social del acceso, uso y apropiación de las TIC. Contratexto(16), 65-79.
- DANE. 2005. Censo general 2005. Dane.gov.co. Consultado el 11 de junio de 2017
- Díaz de Quijano, S. (1993). La psicología social de las organizaciones: fundamentos. Barcelona: PPU.
- Gálvez Albarracín, E. J., Riascos Erazo, S. C., & Contreras Palacios, F. (2014). Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (30). Cali, Colombia: Estudios Gerenciales, 355-364.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- López Jiménez, D. F. (2011). Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones (Segunda ed.). (M. C. Villegas, Ed.) Bogotá: Ecoe Ediciones: Universidad de La Sabana.
- Ortega Ruiz, C. A. (2013). Inclusión de las TIC en la empresa colombiana. Suma de Negocios, 29-33.
- Oviedo Arango, J. D., Guerra de la Espriella, M. d., & NU. CEPAL. (Abril de 2011). De las telecomunicaciones a las TIC: Ley de TIC de Colombia (L1341/09). Serie estudios y perspectivas, 81. Obtenido de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/4818-telecomunicaciones-tic-ley-tic-colombia-1341>
- Pierano, F., & Suárez, D. (2006). TICS y empresas: propuestas conceptuales para la generación de indicadores para la sociedad de la información. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação/Journal of Information Systems and Technology Management, 3(2), 123-142.
- Pulido Daza, N. J., & Tibaduiza Ávila, A. L. (2013). Dificultades técnicas para la implementación de la nueva normativa en el desarrollo de la estrategia de gobierno en línea y la gestión documental en Colombia: decretos 2578 y 2609 de 2012 (AGN) y 2693 de 2012 (MinTIC). Códices, 9(2), 105-127.
- Rincón Engativá, H. A. (2016). Perspectiva de la situación de las Tecnologías de la Información Colombia. Universidad del Rosario, 1-53.
- Saavedra García, M.L. y Tapia Sánchez, B. (2013). El uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones TIC en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) industriales mexicanas. Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, 10 (1), 85-104.
- Sánchez Hernández, M. (2014). Usos y apropiaciones de intranet como medio dinamizador de Las comunicaciones en el SENA Regional Bogotá D.C. Pontificia Universidad Javeriana, 1-120.
- Sánchez Zuluaga, U. H., Botero Montoya, L. H., & Giraldo Dávila, A. F. (2012). Modelos de comunicación digital. Medellín: Sello Editorial Universidad de Medellín.
- Túñez, M. (2012). La gestión de la comunicación en las organizaciones (Vol. 46 Colección periodística (Comunicación Social)). (C. S. Publicaciones, Ed.) Zamora, España.
- Van Peborgh, E. (2010). Odisea 2.0. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Valencia Henríquez, A. M. (octubre de 2016), Educar empresas para la formación de audiencias. Memorias XIII Congreso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación ALAIIC. Grupo Temático 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. Ciudad de México, México.

Verdún, N., Britos, P., Ruffini, G., & Argañarás, P. (2014). Saberes, usos y apropiación de las TIC para la gestión y la administración en la universidad pública. *Virtualidad, Educación y Ciencia* (9), 33-44.

Zapatería, Monica (2007). Usos y apropiaciones de las TIC en la administración provincial.



Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

---

## Uma sociedade de indivíduos cansados: reflexões sobre uma equação presente nos ambientes organizacionais.

### A society of tired individuals: reflections about an equation present in organizational environments.

*Fernando Carara LEMOS<sup>20</sup>*

**Resumo:** Nos últimos 50 anos, as organizações vêm aumentando o investimento em práticas com o objetivo de humanizar as relações nos ambientes organizacionais, entre elas a comunicação interna. Mas nunca foi tão grande o número de funcionários afastados por doenças mentais. Este artigo visa contribuir para uma reflexão sobre possíveis razões que tornam esta equação inexata, pois ao promoverem práticas que visam resgatar as dimensões humanas (Chanlat, 1996), o resultado vai ao encontro de uma sociedade de indivíduos cansados (Han, 2017), afetando também a identidade (Woodward, 2014). O presente estudo é um recorte do projeto de dissertação deste autor, que tem por objetivo ressignificar a comunicação interna, reforçando o caráter de integração entre os diferentes sujeitos e discursos que habitam as organizações contemporâneas.

**Palavras-chaves:** Comunicação; Dimensões Humanas; Identidade

---

#### Abstract

Over the past 50 years, organizations have been increasing investment in practices with the goal of humanizing relationships in organizational environments, including internal communication. On the other hand, the number of employees who have been removed for mental illness has never been so great. This article aims to contribute to a reflection on possible reasons that make this equation inexact, since in promoting practices that aim to rescue human dimensions (Chanlat, 1996), the result is a society of tired individuals (Han, 2017), affecting also the identity (Woodward, 2014). The present study is a fragment of the dissertation project of this author, whose objective is to re-signify internal communication, reinforcing the character of integration between the different subjects and discourses that live in contemporary organizations.

**Keywords:** Communication; Human Dimensions; Identity

---

#### A equação

Desde a década de 1970, entidades brasileiras ligadas às áreas de Recursos Humanos e Comunicação Organizacional promovem prêmios com o objetivo de reconhecer iniciativas empresariais que estimulem e /ou possibilitem o desenvolvimento das pessoas nos ambientes das organizações, entre elas a comunicação interna. Destacamos a Associação Brasileira de Recursos Humanos [ABRH], que em nível nacional promove o Prêmio Ser Humano

---

20 Fernando Carara Lemos, mestrando no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Brasil, sob orientação da prof. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, ferclemospoa@gmail.com



Oswaldo Checchia, desde 1993, e a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial [Aberje], que realiza, o Prêmio Aberje, tendo entre as categorias uma específica para projetos direcionados ao público interno<sup>21</sup>, desde 1974.

Em nível mundial, a instituição Great Place to Work [GPTW], que teve início nos anos 1980, nos Estados Unidos, e está presente em mais de 50 países atualmente, identifica empresas de diferentes portes com ambientes de trabalho satisfatórios. Para ingressar na lista, as organizações interessadas são analisadas pelos próprios funcionários, que respondem um questionário, avaliando quesitos como orgulho, comunicação e liderança. Com o passar dos anos, além das pesquisas, a GPTW realiza um trabalho de consultoria para empresas que possuem o interesse em transformar seus ambientes em lugares melhores para se trabalhar.

A comunicação interna geralmente é assumida como uma das possibilidades para aprimorar as diversas práticas realizadas pelas organizações com o intuito de humanizar os ambientes organizacionais, embora nem sempre haja clareza conceitual sobre essa *modalidade de comunicação* [grifo nosso] e suas interfaces com outras áreas na [da] organização. Por tratar-se da temática de nosso projeto de dissertação em andamento, nos aprofundaremos na análise da Pesquisa “Tendências da Comunicação Interna em 2017”, elaborada pela *start up* SimplificaCI<sup>22</sup> com profissionais da área, e divulgada pela Aberje, que mostram um aumento na preocupação das organizações com o tema.

A maioria dos entrevistados indicaram que existe um profissional específico para as demandas de comunicação interna, vinculados em sua grande maioria à área de Recursos Humanos, tendo como objetivos principais engajar os funcionários e promover a cultura organizacional. Para alcançá-los, além dos canais tradicionais de comunicação<sup>23</sup> – e-mail, murais, jornais, Tvs corporativas, etc – programas de relacionamento entre lideranças e funcionários começam a fazer parte da estratégia de comunicação adotadas, seguido de ações que objetivam formar agentes e comitês de comunicação interna.

Partindo para uma análise mais aprofundada sobre a pesquisa, percebemos que, por trás deste movimento de valorização da comunicação entre os integrantes da organização, existe um objetivo econômico que impera na relação. Chegamos nesta constatação à medida em que os entrevistados apontam que o segundo principal desafio é a apresentação de indicadores que comprovem a eficácia das ações realizadas para engajar os funcionários nos objetivos organizacionais – essa, considerado o principal desafio. A celebração de datas especiais e reconhecimento de resultados por meio de eventos é considerada mais relevante que a integração das equipes, estimulando uma concorrência entre os membros do próprio setor e também intrasetorial. As pessoas são reconhecidas pelos resultados, desde que consigam materializá-los em números e indicadores, preferencialmente, econômicos.

Apesar de um aumento na preocupação em humanizar os ambientes organizacionais, o resultado desta equação parece estar distanciando-se cada vez mais do esperado. A Organização Mundial da Saúde (OMS) (2017) estima que mais de 300 milhões de pessoas no mundo sofrem de depressão, e, até 2020, está será a doença mais incapacitante. Em 2016, foram registrados, no Brasil, mais de 75 mil afastamentos no trabalho com o diagnóstico de alguma doença mental, como depressão, ansiedade, estresse, síndrome de *burnout*, além de transtornos ocasionados pelo consumo excessivo de drogas. Este número representa cerca de 37% das licenças, alçando a doença como a segunda maior razão de afastamento no país.<sup>24</sup>

Num olhar ingênuo, este resultado parece inesperado. Mas basta uma visão mais crítica para que percebamos uma continuidade na imposição dos aspectos instrumentais, fortalecido pela pressão econômica predominante na sociedade. Segundo Morin (2015, p. 95), “o cálculo (estatísticas, pesquisas de opinião, crescimento, PIB) invadiu tudo. O quantitativo elimina o qualitativo. Sob a pressão tecnocômica, o humanismo encontra-se em regressão”. Chanlat (1996), já alertava, em seus estudos sobre o comportamento organizacional, que, apesar de uma heterogeneidade de

<sup>21</sup> Embora a noção de público interno no singular seja questionado pelo seu caráter reducionista, a mantivemos pois trata-se da nomenclatura adotada pelas duas entidades em suas premiações.

<sup>22</sup> A SimplificaCI é uma *start up* que desenvolveu uma plataforma *business to business*, para que profissionais de comunicação interna possam ter uma melhor gestão dos canais que utilizam. Entre as principais entregas, além de comunicar, incentivar e motivar o corpo de funcionários, está a proporcionar melhores indicadores para que a área se fortaleça estrategicamente.

<sup>23</sup> Expressão usualmente utilizada pelo mercado.

<sup>24</sup> Os dados referentes à doença no mundo foram obtidos no site da Organização Mundial da Saúde, já no Brasil, foram obtidas no site do Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região.

áreas do conhecimento que se ocupam em estudá-lo, o foco permanece no aumento de produtividade, relegando dimensões humanas ao esquecimento:

*se o saber no domínio do 'comportamento organizacional' desenvolveu-se antes de mais nada com o desejo e a vontade de melhorar a produtividade e a satisfação no trabalho, esta contaminação de categorias econômicas não teve por único efeito desenvolver uma concepção do ser humano isoladamente; ela frequentemente desembocou em perspectivas simplistas, mecânicas, instrumentais, elitistas, utilitaristas e universalistas (Chanlat, 1996, p. 26)*

Com o objetivo de melhor compreender as razões para este resultado, propomos como recorte para este artigo uma reflexão sobre o nível da sociedade<sup>25</sup>, pois ele “engloba, penetra e irriga o universo dos indivíduos, das interações e da organização” (Chanlat, 1996, p. 42). Com esta abordagem, seguimos a perspectiva sistêmica, que coloca a organização como integrante de um sistema maior, onde todas as partes interagem entre si. Segundo Morin (2011, p. 88), “estamos diante de sistemas extremamente complexos, em que a parte está no todo e o todo está na parte. Isso é verdade para a empresa que tem suas regras de funcionamento e no interior da qual vigoram as leis de toda a sociedade”. Por acreditamos neste paradigma organizacional contemporâneo, temos a necessidade de entendermos alguns movimentos presentes na sociedade, que de uma forma sutil estão intuindo novas práticas e comportamentos que se refletem nos ambientes organizacionais.

## Entendendo o cálculo

Recorremos aos ensaios do filósofo coreano Byung-Chul Han (2015, 2017) sobre a sociedade contemporânea para compreendermos o porque é inversamente proporcional os investimentos para oferecer uma relação mais humana nos ambientes de trabalho e o número de funcionários doentes. Para o autor, vivemos numa sociedade marcada pelo excesso de positividade, como uma forma de poder psíquica do sistema neoliberal sobre os indivíduos, movimento o qual ele denomina psicopolítica. Esta mudança está relacionada diretamente ao contexto sócio-histórico vivido pela sociedade.

Durante a era da industrialização, a forma de poder era estabelecida por regras e normas, que organizavam o tempo e o espaço objetivando uma eficiência na produtividade, por meio de uma manipulação do corpo humano. Conforme Foucault (1979), para este poder disciplinar<sup>26</sup>

*o que interessa não é expulsar os homens da vida social, impedir o exercício de suas atividades, e sim gerir a vida dos homens, controlá-los em suas ações, suas potencialidades e utilizando um sistema de aperfeiçoamento gradual e contínuo de suas capacidades (Foucault, 1979, p. XVI)*

Com o advento do neoliberalismo, como uma nova forma de apresentação do capitalismo, ocorre uma mudança do regime de produção. Segundo Han (2015, p. 35), “o corpo como força produtiva já não é tão central como na sociedade disciplinar biopolítica. Para aumentar a produtividade, não se superam resistências corporais, mas otimizam-se processos psíquicos e mentais”. Para o filósofo coreano, a sociedade do século XXI, orientada pelo poder ilimitado como verbo modal, caracteriza-se pelo foco no desempenho: “o plural coletivo da afirmação *Yes, We Can* expressa precisamente o caráter de positividade da sociedade do desempenho” (Han, 2017, p. 24).

Nesta nova sociedade é exercido um poder inteligente<sup>27</sup> sobre o indivíduo, “que se adapta à psique em vez de a disciplinar e submeter a coações e proibições” (Han, 2015, p. 24). Esta técnica de poder explora a liberdade do indivíduo. Ao invés de restringir pela negatividade da disciplina, ele é estimulado a crer que tudo pode, pois enquanto o *dever* (grifo do autor) possui um limite, o *poder fazer* (grifo do autor) não encontra barreiras (Han, 2015).

E é neste empoderamento dos indivíduos que é identificado um esgotamento do ser, resultado de um processo autoexploratório: “o excesso de trabalho e desempenho agudiza-se numa autoexploração. Essa é mais eficiente que uma exploração do outro, pois caminha de mãos dadas com o sentimento de liberdade. O explorador é ao

<sup>25</sup> Ao escolhermos este recorte no presente artigo, não deixamos de considerar a interdependência entre os demais níveis da teoria antropológica das organizações, proposta por Chanlat (1996).

<sup>26</sup> Foucault (1979) nominou de poder disciplinar, ou biopolítica, esta forma de controle do corpo humano, que tinha por objetivo manipular o indivíduo para atender às necessidades da sociedade industrial capitalista.

<sup>27</sup> Han (2015) utiliza o termo “poder inteligente” para caracterizar a técnica de poder do sistema neoliberal.

mesmo tempo o explorado" (Han, 2017, p. 30). Bauman (2007) utiliza o termo destruição criativa para referir-se ao momento em que, de forma silenciosa, os próprios indivíduos que vivem esta vida líquida<sup>28</sup> estão se auto-destruindo:

*A vida na sociedade líquido-moderna é uma versão perniciososa da dança das cadeiras, jogada para valer. O verdadeiro prêmio nessa competição é a garantia (temporária) de ser excluído das fileiras dos destruídos e evitar ser jogado no lixo. E com a competição se tornando global a corrida agora se dá numa pista também global (Bauman, 2007, p. 10)*

Encontramos nas palavras de Lipovetsky (2016) um reforço a este *cansaço* (grifo nosso) do indivíduo: "o sentimento imaterial da existência recua ao passo que triunfam a cultura do divertimento e dos dispositivos materiais do ultraleve" (*Ibid.*, p. 26). O autor chama a atenção para uma nova gravidade presente na sociedade atual, resultante das novas imposições do mercado e do fortalecimento da individualização, utilizando a metáfora da leveza. Em busca de facilidades para tornar a vida cotidiana mais fácil, multiplicam-se as ofertas de bens de consumo e serviço que entregam uma promessa de felicidade, prazer e leveza. Incluindo o mercado de auto-ajuda, que reforça a individualidade (Bauman, 2007), por meio de um discurso que fortalece o positivismo (Han, 2015 e 2017).

Como consequência destes estímulos constantes que levam os sujeitos a não reconhecerem a negatividade, não respeitando desta forma seus limites, doenças neuronais, como depressão, a síndrome de *burnout*, déficit de atenção, etc., ganham cada vez mais relevância no século XXI. Ao recorrer a Ehrenberg (2008), Han (2017) refere-se à depressão como uma doença característica do indivíduo pós-moderno fracassado, exausto em ser ele mesmo:

*o homem depressivo ... é agressor e vítima ao mesmo tempo.... Ela (a depressão) irrompe no momento em que o sujeito de desempenho não pode mais poder. Ela é de princípio um cansaço de fazer e de poder. A lamúria do indivíduo depressivo de que nada é possível só se torna possível numa sociedade que crê que nada é impossível.... O sujeito de desempenho encontra-se em guerra consigo mesmo. (Han, 2017, p. 28-29)*

A hiperatividade, outra consequência desta positividade, é resultado do excesso de informação e estímulos colocados à disposição dos indivíduos, grande parte produzidas pelos próprios, afetando diretamente os níveis de atenção. Os sujeitos são levados a introjetar este poder ilimitado, visando uma produção de objetos imateriais, como informações e programas. Segundo Han (2017), o excesso na produção de informações e na comunicação inibem a defesa do ser humano, tornando-o mais suscetível à exploração alheia. Incentivados pela internet e pelas redes sociais<sup>29</sup>, que sugerem um discurso de liberdade e mobilidade, o indivíduo torna pública sua vida, suas preferências, suas opiniões, etc.

Ao mesmo tempo em que os indivíduos da pós-modernidade desenvolveram a capacidade de estarem atentos a muitos sinais em um mesmo momento, este nível de atenção é raso. Podemos relacionar também esta hiperatividade à velocidade em que as interações são pautadas neste momento. Uma vez que "a vida numa sociedade líquido-moderna não pode ficar parada" (Bauman, 2007, p. 9), a velocidade torna-se mais importante que a duração. A superficialidade sobrepõem-se à intimidade.

Enquanto a sociedade do desempenho valoriza o sujeito inquieto<sup>30</sup>, hiperatento – capaz de mudar seu foco entre diferentes atividades – a ausência da atenção profunda, contemplativa, impede a criação do novo, a produção do saber e o estabelecimento de vínculos fortes. O tempo de contemplação foi consumido pelo tempo do trabalho. Em muitos casos, os indivíduos escolhem seu lazer e entretenimento a partir de possíveis retornos no negócio, pois todos os movimentos desta sociedade estão voltados ao aumento de produtividade, para atender o aumento do consumo.

As causas da depressão estão relacionadas a combinações de fatores de ordem biológica, social e psicológica. Desta forma, condições de trabalho estressantes, como longas jornadas de trabalho e pressão por resultados e excesso de informação são algumas das condições que despertam a doença em indivíduos que já apresentam alguma

<sup>28</sup> Vida líquida é como Bauman (2007) refere-se ao estilo em que as pessoas seguem na sociedade líquido-moderna. Segundo o autor, vive-se com base em incertezas, por este motivo, a vida é marcada por reinícios, sem que necessariamente os vínculos que se encerram tenham sido efetivamente profundos.

<sup>29</sup> As redes sociais são consideradas os panópticos digitais, pois, ao serem cenário para a exposição da própria vida, acabam monitorando e explorando o social (Han, 2015, p. 18).

<sup>30</sup> Nas organizações, este sujeito é conhecido por ser multitarefas, capaz de realizar diversas tarefas simultaneamente.

predisposição (Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região/Minas Gerais [TRT/MG], 2017). Por esta razão, entendemos que o poder ilimitado, a potencialização da comunicação e informação e a hiperatenção, visando o aumento da produtividade, características da sociedade regida pelo desempenho, contribuem para a manifestação da doença. Mas a individualização e o isolamento pelo qual os indivíduos desta sociedade do esgotamento são coagidos a viver apresentam-se como possíveis razões para que os mesmos estejam mais suscetíveis à depressão e demais doenças mentais.

Segundo Han (2017), o sujeito do desempenho não estabelece vínculos, devido a quantidade de opções com as quais convive. Consumindo para si grande parte de sua energia, destina ao outro uma relação superficial. Compreendemos que esta individualização interfere diretamente no processo identitário, uma vez que a formação da identidade é relacional, resultado de um processo de negociação entre as contradições marcadas pela diferença com o outro (Woodward, 2014). Para Mumby (2010, p. 27) este *outro* (grifo do autor) “é exatamente aquela pessoa, aquele grupo, ou até mesmo aquele texto, que apresenta um horizonte de possibilidades diferente do nosso e que representa risco para nós porque se engajar ao seu horizonte nos abre a possibilidade de mudança e transformação”. Ao mesmo tempo em que o outro representa a diferença, a ameaça, ele também nos complementa (Landowski, 2012).

Nos enfraquecemos enquanto indivíduos com a impossibilidade de mantermos esta relação com o outro, desta forma, ficamos mais suscetíveis a uma identidade imposta pela sociedade, “chegamos até mesmo ao ponto de realizar ações que podem ameaçar nossas vidas apenas para afirmar uma determinada identidade.” (Woodward, 2014, p. 63). Entendemos que as doenças neuronais começam a aflorar na medida que tomamos a consciência que este sujeito, que fomos levados a ser, não nos representa.

### Conclusões provisórias

A equação que abre este artigo é uma das inquietações que motivam a dissertação em andamento a respeito da comunicação [interna e/ou não] nas organizações contemporâneas. A partir do olhar proposto, ampliamos a compreensão sobre os efeitos da sociedade do desempenho. Ao nosso ver, as causas do esgotamento dos indivíduos, traduzido pelo crescente afastamento por doenças neuronais, estão vinculadas não apenas ao aumento da carga de trabalho, cobranças, ambientes estressantes, mas, principalmente, ao processo de individualização imposto ao indivíduo, revestido de uma pseudoliberalidade. A ausência da relação com o outro afeta a formação da identidade, tornando o indivíduo mais suscetível às manipulações, que se apresentam de maneira mais sofisticada na contemporaneidade.

A presente reflexão abordada sobre a sociedade e a relação (ou ausência) entre os indivíduos nos auxiliarão a apreender o estudo em andamento, que tem como objetivo ressignificar a comunicação interna no contexto das organizações, sob uma perspectiva dialógica e relacional. Uma comunicação que retorne à sua essência (Martino, 2015), assumindo sua principal função de pôr em relação os indivíduos, respeitando suas diferenças. Enquanto a comunicação for pensada visando prioritariamente os interesses econômicos de um sistema organizacional, sua dimensão instrumental continuará sobrepondo-se às dimensões humanas, impondo barreiras para que o processo comunicativo – psicológico, sociológico, político – se estabeleça, evitando que os indivíduos possam ser reconhecidos perante o outro.

Para que seja possível refazeremos esta equação, buscando ambientes de trabalho efetivamente mais saudáveis, é necessário uma comunicação que vise integrar – e não unificar – os diferentes indivíduos e seus discursos/interesses/necessidades/desejos –, como uma alternativa para que os indivíduos possam encontrar organizações que os estimulem a formarem suas próprias identidades.

## Referências

[Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. \(2017\) O Prêmio. Recuperado em 07 janeiro, 2018, de http://www.aberje.com.br/premio/opremio.html.](http://www.aberje.com.br/premio/opremio.html)

Associação Brasileira de Recursos Humanos: Prêmio Ser Humano Oswaldo Checcia (2017). *Conheça o prêmio*. Recuperado em 07 janeiro, 2018, de <http://premioserhumano.com.br/o-premio/>.

Bauman, Z. (2007). *Vida líquida*. (C. A. Medeiros, Trad.) Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.

Chanlat, J-F. (1996) Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In J-f. Chanlat (Org.) *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. (Vol. I, 3a ed, pp. 21-45). São Paulo: Atlas.

Foucault, M. *Microfísica do Poder* (12a ed.). Rio de Janeiro: Graal.

Great Place to Work. (2018) *Institucional*. Recuperado em 07 janeiro, 2018, de <http://www.greatplacetowork.com.br/institucional/institucional.htm>.

Hall, S. (2014) Quem precisa da identidade?. In T. T. da Silva, S. Hall, & K. Woodward (Orgs). *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. (15a ed, Cap. 03, pp. 103-133). Petrópolis, RS: Vozes.

Han, B-C. (2015) *Psicopolítica: neoliberalismo e novas técnicas de poder*. (M. S. Pereira, Trad.) Lisboa, PT: Relógio D'Água.

Han, B-C. (2017) *Sociedade do Cansaço*. (E. P. G., Trad.) (2a ed. ampliada). Petrópolis, RJ: Vozes.

Landowski, E. (2012) *Presenças do outro: ensaios de sociosemiótica*. (Tradução de M. A. L. de Barros, Trad.) São Paulo: Perspectiva.

Martino, L. C. De qual comunicação estamos falando? In: HOHLFELDT, A. Hohlfeldt, L. C. Martino, & V. V. França (Orgs). *Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências*. (15a ed., pp. 11-26) Petrópolis: Vozes, 2015.

Morin, E. (2011) *Introdução ao pensamento complexo*. (E. Lisboa, Trad.) (4a ed.) Porto Alegre: Sulina.

Morin, E. (2015) *Ensinar a Viver: manifesto para mudar a educação*. (Tradução de Edgard de Assis Carvalho e Mariza Perassi Bosco). Porto Alegre: Sulina.

Mumby, D. (2010) Reflexões críticas sobre comunicação e humanização das organizações. In M. M. K. Kunsch (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. (pp. 19-39) São Caetano do Sul, SP: Difusão.

SimplificaCl. (2017). *Pesquisa: Tendências da comunicação interna em 2017*. Recuperado em 07 janeiro, 2018, de <http://blog.simplificaci.com.br/pesquisa-tendencias-da-comunicacao-interna-em-2017/>.

Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região/Minas Gerais (2017). *NJ Especial: Vamos conversar sobre depressão no trabalho*. Recuperado em 07 janeiro, 2018, de <https://portal.trt3.jus.br/internet/imprensa/noticias-juridicas/nj-especial-vamos-conversar-sobre-depressao-no-trabalho>.

Woodward, K. (2014) Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In T. T. da Silva, S. Hall, & K. Woodward. *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. (Orgs) (15a ed, Cap. 03, pp. 07-72). Petrópolis, RS: Vozes.

World Health Organization (2017). *Depression and Other Common Mental Disorders: Global Health Estimates*. Geneva: Autor. Recuperado em 07 janeiro, 2018, em <http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/254610/1/WHO-MSD-MER-2017.2-eng.pdf?ua=1>.

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

---

## Global Capabilities Framework. El aporte latinoamericano en una investigación transnacional

### Global Capabilities Framework. Latin American contribution to a transnational research

*Gabriel Sadi*<sup>31</sup>

**Resumen:** El Global Capabilities Framework for PR and Communication Management es una investigación bienal liderada y solventada financieramente por la University of Huddersfield (Reino Unido) y auspiciada por la Global Alliance for PR and Communication Management, una entidad internacional que agrupa a más de 45 asociaciones profesionales y académicas de todo el mundo. El estudio se ha estado llevando a cabo desde principios de 2016 con la participación de académicos de nueve países que representan a distintas regiones de los cinco continentes, entre ellos la Argentina en representación de América Latina. En este artículo se presenta el diseño general de la investigación y las fases, métodos y resultados alcanzados en el capítulo argentino, de cara a la conformación del listado global de capacidades por venir.

**Palabras clave:** relaciones públicas, marco global de capacidades, Argentina.

**Abstract:** The Global Capabilities Framework for PR and Communication Management is a biennial research project led and funded by the University of Huddersfield (UK) and sponsored by the Global Alliance for PR and Communication Management, an international body that brings together more than 45 professional and academic associations from around the world. The study has been carried out since early 2016 with the participation of academics from nine countries representing different regions of the five continents, including Argentina representing Latin America. This article presents the general design of the research and the phases, methods and results achieved in the Argentine chapter, in the final process of forming the forthcoming global capabilities list to come.

**Key words:** Public relations, global capability framework; Argentina.

---

#### Introducción

En 2016, la Global Alliance for Public Relations and Communication Management (GA), un organismo integrado por más de 40 asociaciones profesionales y académicas del mundo, recibió los resultados de un proyecto de dos años de duración, el Global Body of Knowledge, que compiló y sintetizó una serie de competencias utilizadas por profesionales y consultores en el campo (GA, 2016).

En términos de escala, fue el trabajo más grande en mapeo de competencias específicas y combinó descriptores de todo el mundo (con una fuerte influencia angloamericana) para generar una matriz de conocimientos, habilidades, atributos y comportamientos requeridos para la práctica profesional en los diferentes niveles de desarrollo de carrera. Este documento fue muy bien recibido por los socios de la GA como una iniciativa que estableció algunos parámetros de la profesión (Manley & Valin, 2017), aunque en términos críticos, al sesgo angloamericano, se agregó que describía la práctica pasada o actual, sin ofrecer perspectivas sobre las variaciones culturales o el futuro de la profesión y los profesionales.

Por ello, la GA le solicitó a Anne Gregory, entonces presidenta de la organización y catedrática de la University of Huddersfield (Reino Unido), que realizara una investigación cuyo objetivo fuera desarrollar un marco de capacidades

---

31 Profesor, investigador y director de la carrera de Relaciones Públicas, Universidad Abierta Interamericana. Candidato a doctor en Comunicación Social por la Universidad Austral, magister en Comunicación e Imagen Institucional por la Universidad CAECE. Argentina. gabriel.sadi@uai.edu.ar/gabrielsadi72@gmail.com.

para la profesión a escala global. La investigación, denominada *Global Capabilities in PR and Communication Management*, se está concretando en el bienio 2016-2018 con la participación de académicos de nueve países de los cinco continentes: Anne Gregory y Johanna Fawkes (University of Huddersfield), Reino Unido; Alex Sévigny (McMaster University) y Amy Thurlow (Mount Saint Vincent University), Canadá; Katerina Tsetsura (University of Oklahoma), Estados Unidos; Gabriel Sadi (Universidad Abierta Interamericana), Argentina; Ronel Rensburg (University of Pretoria), Sudáfrica; Elena Gutiérrez García (Universidad de Navarra), España; Jesper Falkheimer (Lund University), Suecia; Gregor Halfh (Singapore Management University), Singapur; Marianne Sison (RMIT), Australia.

La pretensión del estudio es establecer un listado de capacidades que ofrezca valor práctico a las organizaciones afiliadas a la GA y a sus miembros en todo el mundo; refleje las variaciones culturales y regionales de las relaciones públicas como profesión global; y cumpla con los estándares académicos de rigor.

Este artículo traza un mapa de la literatura que surgió del relevamiento inicial, con especial énfasis en el abordaje de Amartya Sen (1993; 1999), el diseño de la investigación que surgió de ese relevamiento y los resultados finales de su aplicación en la Argentina, el único país de América Latina que forma parte del estudio.

## Referencias teóricas

El ámbito de los negocios y la gestión directiva, como el de las profesiones, ha desarrollado marcos para la comprensión, la evaluación y el establecimiento de normas para la práctica, tradicionalmente descripciones de tareas en pos del diseño curricular. A menudo se han organizado por el nivel de antigüedad para la descripción de puestos o por el nivel de titulación a los fines educativos.

En la literatura sobre gestión empresarial, las competencias se describen como "capacidades integradas orientadas al rendimiento, que consisten en agrupaciones de estructuras de conocimiento y también capacidades cognitivas, interactivas, afectivas y, cuando sea necesario, psicomotrices, y actitudes y valores, que funcionan eficazmente en una determinada profesión, organización, puesto o función" (Mulder, 2001: 152).

Dentro de los enfoques de gestión, Barney (1997) sugiere que el conocimiento, la información, las capacidades, las características y los procedimientos organizativos son recursos. Sin embargo, sólo aquellos recursos que son valiosos, raros y difíciles de imitar contribuyen a obtener y mantener una ventaja competitiva, con lo cual se entiende el fuerte énfasis dado a las competencias que cumplan estos requisitos (Horton, 2000).

La literatura presenta dos tipos de competencias: distintivas y básicas. Las distintivas se definen como las capacidades de una organización que la distinguen de sus competidores, proporcionando ventajas competitivas (Dosi & Teece, 1998; Hall, 1992). Prahalad y Hamel (1990) definen las competencias básicas como el aprendizaje colectivo en la organización, especialmente cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnologías.

En suma, las competencias son comportamientos mensurables y observables que ayudan a definir a la persona u organización. Se utilizan ampliamente en los recursos humanos como medio para satisfacer las necesidades de la organización a la hora de contratar al personal adecuado (Bartram, 2004; 2005). Esta literatura se enmarca en una perspectiva centrada en la organización y no en una profesional o personal: aunque existe cierta consideración del individuo, este en gran medida forma parte de una unidad funcional que puede agregarse en el conjunto de la organización. Las relaciones públicas, por cierto, se sitúan a menudo como una función de gestión y existe una línea directa entre la literatura de gestión y nuestro campo disciplinar.

Por otra parte, en un abordaje distinto, desde el profesionalismo, Lester (2016) distingue entre el enfoque *interno* de la competencia, en el que los atributos se sitúan en la persona competente, y el enfoque *externo*, en el que las necesidades de la organización o profesión impulsan el marco. El autor encuentra que el enfoque interno basado en atributos tiene un uso más amplio en Norteamérica, particularmente en el desarrollo de programas educativos profesionales, mientras que los europeos prefieren el enfoque externo basado en actividades, que define la competencia en término de resultados más que en cualidades personales.

Mientras que en algunas profesiones persiste la primacía del conocimiento técnico como principal requisito para la práctica, en otras muchas profesiones la capacidad de realizar un conjunto de tareas ha dado paso a habilidades más genéricas, como la flexibilidad o la resolución de problemas.

El abordaje de la capacidad fomenta un compromiso con temas más amplios, como el aplicar un juicio crítico e independiente en situaciones complejas. Más relevante para el desarrollo profesional que el conocimiento de los códigos es la capacidad de aplicar una guía ética en la toma de decisiones. "Una ventaja del enfoque de la capacidad es que generalmente se percibe como un modelo abierto, que apoya el desarrollo continuo: hay un espectro de capacidad en contraposición a un umbral de 'capaz o no capaz' o a una escala nítida de aumento progresivo de la capacidad" (Lester, 2014: 38).

De modo que la bibliografía especializada da cuenta de diferentes unidades de análisis: la organización, la profesión y el profesional. Por supuesto, se superponen, ya que el profesional es un miembro de la profesión y de la organización, pero enfatizan diferentes cualidades. En particular, la literatura de gestión utiliza marcos de competencias y capacidades para comprender la posición de la organización en el mercado y para asegurar una ventaja competitiva; el diseñador educativo es consciente de estas necesidades al diseñar un currículo que proporcione a los empleadores trabajadores calificados, pero también tiene que negociar los protocolos de su institución y las necesidades de la sociedad en general. Los enfoques profesionales son útiles, ya que sólo prosperan si satisfacen los requisitos de los miembros; abordan tanto el futuro del trabajo o la ocupación como la carrera de los individuos.

Sin embargo, esta mirada puede carecer de sensibilidad cultural y resultar en la descripción del practicante *ideal* que comprende a aquellos que obtienen el nivel de atención más alto, a menudo en países económicamente desarrollados, y que reproduce limitaciones y prejuicios ya existentes. También existe el peligro, común en la formación profesional, de satisfacer las necesidades actuales del mercado en lugar de tratar de anticipar el futuro y prepararse para el cambio.

En este contexto, un aporte raramente citado en la literatura relevada se deriva del enfoque de capacidades (CA, por sus siglas en inglés) desarrollado por Sen (1993; 1999), con contribuciones significativas de Nussbaum (2000). En los últimos años ha ganado terreno como enfoque aplicado al desarrollo y la sostenibilidad global (Robeyns, 2006) pero también lo ha hecho con el desarrollo profesional.

En este enfoque, se examinan las dimensiones del bienestar humano y su potencial de florecimiento, en el sentido aristotélico. Sen utiliza los términos *funcionamientos* y *capacidades*, en el que los primeros están más cerca de las competencias, de lo que una persona es capaz en sus circunstancias actuales y dentro de los recursos existentes (tales como el acceso a la educación), y las segundas refieren a lo que podría lograr si se valorara su capacidad particular.

Ahondando en estas últimas, Sen define las capacidades como "combinaciones alternativas de funcionamientos que la persona puede lograr, y de las cuales puede elegir una colección" (Sen, 1993: 31), en la consideración de que las capacidades deben ser valoradas por la persona/grupo. Es un abordaje normativo, aunque los deseos de la persona no son el único determinante. De este modo, equilibra enfoques utilitarios que ven a los individuos como medios para un fin con enfoques individualistas: los componentes de equilibrio son los funcionamientos o resultados deseados por la sociedad o el grupo en general, ya sean organizativos o profesionales.

Aunque su origen sea otro, el CA ha sido fundamental en la investigación de la comunicación (Kleine, 2011). Según Jacobson (2016), el enfoque debería ser empleado como un marco conceptual global en el campo de la comunicación para el desarrollo y el cambio social sobre la base de que es "interdisciplinario, cosmopolita y orientado a la comunicación pública" (p. 789).

Los orígenes del CA en la política de desarrollo global, incluidas las cuestiones de justicia social, fomentan nuevas ideas sobre las variaciones culturales en la práctica de las relaciones públicas, así como el acceso a los recursos y la libertad de elección. Se aleja del profesional homogeneizado y fomenta la escucha de otras voces: se reconoce la variación en todo el mundo y entre los empleadores, y es bienvenida como un reflejo de la riqueza y diversidad de cualquier grupo profesional.



## Metodología

Sobre la base teórica del enfoque del CA, el objeto de esta investigación es la profesión en su conjunto y sus miembros como profesionales individuales. No se pretenden comprender sus capacidades de supervivencia sino su crecimiento profesional. Los proyectos impulsados por este enfoque suelen comenzar con un método Delphi para construir las capacidades por investigar. Así lo hicieron Cosic, Shanks y Maynard (2015), quienes consultaron a académicos y profesionales en su campo (análisis de negocios) para asegurar un conjunto de capacidades ricas y válidas para el proyecto principal.

Este método también se utilizó en las relaciones públicas y resultó adecuado para establecer una agenda de prioridades de investigación (Wakefield y Watson, 2014), por lo que resulta pertinente utilizarlo nuevamente en este campo.

En la tabla 1 se pueden ver los tres métodos seleccionados para responder a las preguntas de investigación.

Tabla 1. Métodos seleccionados para responder a las preguntas de investigación.

N.º de pregunta de investigación	Método seleccionado
N.º 1: ¿existe un conjunto o marco común de capacidades de relaciones públicas que defina la profesión a nivel mundial?	Delphi (noviembre-diciembre 2016)
N.º 2: ¿cuáles son las variaciones por región/cultura y por grupos de partes interesadas (profesionales, académicos, empleadores)?	Encuesta en línea (abril-junio 2017)
N.º3: ¿cómo puede este marco ser de valor práctico para el desarrollo profesional a escala individual, nacional y global?	Grupos focales (septiembre-octubre 2017)

Fuente: Elaboración propia

En cada caso, los instrumentos de investigación fueron preparados por la University of Huddersfield y utilizados, traducción mediante de corresponder, por los investigadores asociados en los ocho restantes países.

Respecto de la primera de las tres fases del estudio, 19 personas (seis profesionales, seis académicos y siete empleadores) de toda la Argentina fueron invitadas a participar en el Delphi, un método que busca obtener el consenso más fiable de un grupo anónimo de expertos mediante la realización de cuestionarios intensivos con retroalimentación controlada. Los criterios de selección para los profesionales y académicos radicaron en que debían ser líderes experimentados; para los empleadores, que dirigieran las consultoras más importantes del país. La base de datos de miembros potenciales se compiló a través del conocimiento personal y el escaneo de integrantes destacados del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina.

De los 19 participantes, 14 completaron la primera y segunda ronda, en tanto que 12 hicieron lo propio con la tercera etapa del Delphi. El primer cuestionario, enviado por correo electrónico de forma individual, comprendía una breve introducción al estudio y método utilizado y la invitación a postular un conjunto de 10 capacidades básicas que ayudaran a describir lo que las relaciones públicas podían aportar a una organización. También incluía una desambiguación del término *capacidades* y las definiciones para agrupar entre *capacidades de comunicación estratégica, operativa y genéricas*.

A partir de la recepción de los resultados, se los agruparon en relación con cada tipo de capacidad, a partir de las similitudes en un código conceptual. Así se clasificaron 67 capacidades estratégicas, 67 operativas y 68 genéricas, estandarizándose las respuestas y logrando una codificación común consistente en 17 estratégicas, 16 operativas y 13 genéricas. Se le asignó un valor correspondiente a un voto por cada participante que lo indicara y, a partir de esta evaluación, se llegó a una lista de las 14 capacidades más votadas para ser enviadas en la segunda ronda.

En ella, se invitó a los participantes a clasificar las capacidades propuestas utilizando siete categorías de importancia. Además de trabajar sobre las capacidades más repetidas en el primer cuestionario, los participantes tuvieron la libertad de añadir otras capacidades si las creían de importancia capital y no figuraban en la lista. Durante el análisis de los datos se consideraron los valores dados por los encuestados y la cantidad de repeticiones de cada valoración.

En la tercera y última ronda del Delphi, se solicitó a los panelistas que seleccionaran las 10 capacidades que consideraran más importantes, siendo 1 la más favorita y 10 la menos favorita. Durante el análisis de los resultados, se tabularon las capacidades identificadas con letras del alfabeto en una tabla de entrada doble en la que se otorgó el valor de un voto a cada capacidad según el orden de preferencia otorgado por cada panelista. Esta representación gráfica permitió identificar el número de veces que se identificó una capacidad con la misma valoración.

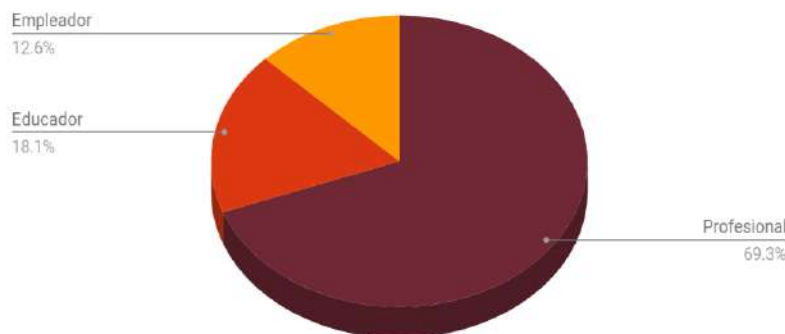
La comprensión del negocio/actividad de la organización para formular estrategias de comunicación y relacionamiento que le den soporte; la contribución al logro de los objetivos de la organización; y la comprensión del entorno social, económico y político de la organización/cliente fueron las tres principales capacidades surgidas por consenso en esta primera fase.

La segunda fase del estudio supuso la utilización de una encuesta en línea, de modo de obtener una validación más amplia al listado de capacidades surgido. El cuestionario fue traducido al español y se lo mantuvo en línea entre mayo y junio de 2017 utilizando el programa Survey Monkey. El análisis de la información se realizó entre julio y septiembre de 2017.

Un total de 127 personas respondió la encuesta, con amplia mayoría de profesionales por sobre académicos y empleadores (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Perfil de los respondientes de la encuesta en línea.

Usted puede ser un académico, un empleador o un profesional.  
A los efectos de este estudio, indique cuál es el rol más



Fuente: Elaboración propia

El 76 por ciento de los encuestados residían en el Área Metropolitana Buenos Aires, un 15 por ciento en las provincias del centro del país (mayormente Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe) y el restante 9 por ciento en las provincias del norte, este y sur del país.

El 43,2 por ciento de los encuestados trabajaba en empresas, un 26,1 en consultoras, un 14,8 en el primer sector, un 11,4 eran profesionales independientes y un 4,5 lo hacían en organizaciones de la sociedad civil (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Sector de trabajo de los respondientes de la encuesta en línea



En cuanto a su diseminación, el cuestionario se distribuyó por correo electrónico a los 620 socios del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina; se promovió el uso de redes sociales como Twitter y Facebook, desde cuentas personales e institucionales (el propio Consejo y otras organizaciones profesionales afines); y también fue difundido por las universidades con programa de relaciones públicas en su oferta.

Respecto del análisis, el foco de esta etapa se centró en los criterios de importancia dados por los encuestados a las 14 capacidades enumeradas, basado en la premisa de clasificarlas a partir de las siguientes categorías: nada importante, ligeramente importante, moderadamente importante, muy importante y extremadamente importante.

La mayoría de los encuestados eligió la capacidad de comprender al público y generar vínculos a largo plazo basados en la comunicación efectiva y el consenso como la más importante para la práctica profesional (ver gráfico 3).

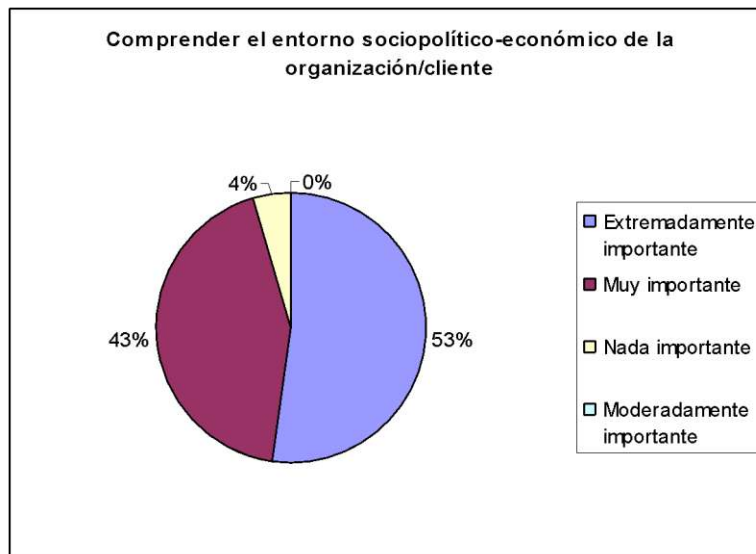
Gráfico 3. Capacidad más importante para los respondientes de la encuesta en línea.



Fuente: Elaboración propia

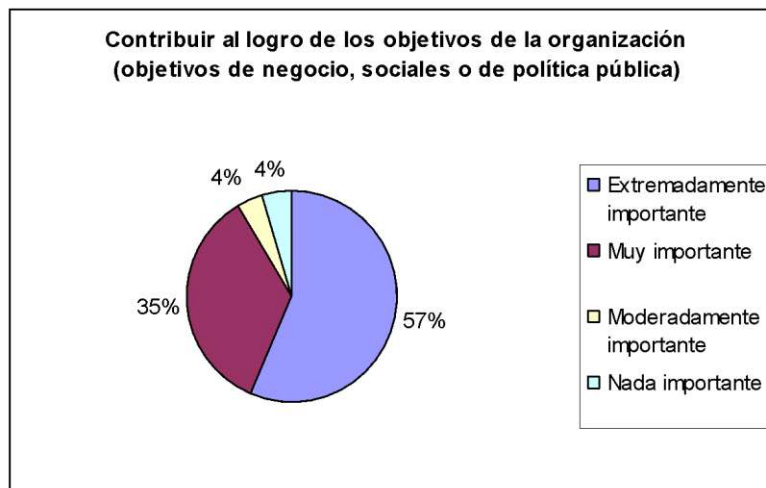
Las otras dos capacidades que completaron la terna de las más importantes fueron la de comprender el entorno sociopolítico-económico de la organización/cliente y la de contribuir al logro de los objetivos de la organización (ver gráficos 4 y 5).

Gráfico 4. Segunda capacidad más importante para los encuestados.



Elaboración propia

Gráfico 5. Tercera capacidad más importante para los encuestados.



Elaboración propia

Finalmente, la tercera fase del estudio se desarrolló entre septiembre y octubre de 2017 y supuso la conformación de grupos focales para cada perfil consignado: profesionales, académicos y empleadores. La pregunta de investigación de esta fase final residió en el valor práctico del marco de capacidades resultante para el desarrollo profesional a escala individual, nacional y global.

En cuanto a los criterios de selección, los profesionales fueron escogidos por su formación universitaria, especialización en el sector, experiencia y cargo; los académicos por los años de experiencia, publicaciones y participación en otras instituciones representativas; y los empleadores por las organizaciones en las que trabajaban (consultoras, todas), antigüedad que tenían en ellas, tamaño y participación en el mercado.

Se envió la primera convocatoria a 16 profesionales, 16 académicos y 11 empleadores, de los cuales respondieron afirmativamente y formaron parte de los tres grupos focales 11 profesionales, 11 académicos y 5 empleadores.

El líder del equipo actuó como moderador en los tres eventos realizados. Durante cada sesión, se presentó y distribuyó una hoja con preguntas demográficas simples mientras presentaba el grupo focal, con un especial cuidado en explicar las diferencias entre capacidad y competencia.

De acuerdo con las instrucciones, los cuestionarios se entregaron uno por uno en el orden establecido. A los pequeños grupos conformados se les permitió trabajar con las directrices y luego, a través de un portavoz, exponer sus opciones a todos. En las reuniones realizadas, se discutió la existencia de solapamientos entre algunas de las capacidades enumeradas y se destacó la importancia de la capacidad de adaptación a los cambios relacionados directamente con la dinámica de la profesión en el actual contexto global. Los principios éticos también fueron puestos en discusión como una capacidad independiente o complementaria de las demás..

A su vez, se debatió y acordó la necesidad de un desarrollo profesional continuo y de promover la capacidad de negociación. También se realizó en las tres reuniones, aunque particularmente en la de académicos y profesionales, que la contribución al logro de los objetivos de la organización debía incluir objetivos comerciales pero también sociales.

Sobre el valor práctico del marco de capacidades resultante, los panelistas especificaron que como herramienta de orientación permitiría que:

- Los profesionales supieran lo que se espera de ellos y pudieran realizar una autoevaluación de dónde se encuentran en relación con esta serie de capacidades.
- . Los estudiantes conocieran lo que el mercado demanda.
- . Se redujera la brecha en las competencias profesionales existente entre el graduado reciente y el profesional experimentado.
- . Se entendiera que la organización es un actor social de gran responsabilidad que debe buscar proactivamente los temas y gestionarlos.
- . Se contribuyera a la construcción curricular.
- . Se lograra un rendimiento profesional más estandarizado en todo el mundo

## Resultados y consideraciones finales

Como corolario de las tres fases del estudio, y considerando todas las contribuciones, se estableció un listado final de capacidades del capítulo argentino de esta investigación global.

Para su conformación, se tuvieron en cuenta sugerencias relativas a superposiciones encontradas, a categorías no exclusivas, a la falta de algunas capacidades en la primera lista, y a la redacción ambigua presentada en otras, entre otras razones.

La lista final de capacidades del capítulo argentino es la siguiente:

- . Entender el entorno social, económico, político y cultural de la organización/cliente y su negocio/actividad y anticipar y predecir diferentes escenarios.
- . Generar relaciones a largo plazo con los públicos de interés basadas en la confianza, la comunicación efectiva y el consenso, para promover a la organización como un actor social responsable.
- . Formular estrategias de comunicación que contribuyan al logro de los objetivos de la organización (objetivos empresariales, sociales o de política pública)
- . Actuar sobre la base de principios éticos, valores de inclusión social y diversidad.
- . Saber negociar, relacionarse con empatía y persuasión, incluso en momentos críticos.
- . Conocer el estado del arte de las tecnologías, canales y plataformas de comunicación y cómo utilizarlas.

- . Generar contenido a través de plataformas tradicionales y digitales e informes profesionales.
- . Reconocer, gestionar y comunicar la identidad y los valores de la organización para promover su activo reputacional.
- . Desarrollar una formación profesional continua a lo largo de toda la carrera, que permita al profesional conocer las tendencias y anticiparse a los cambios.
- . Establecer un sistema fiable de planificación y evaluación para medir el progreso y alcance de los objetivos.
- . Ser flexible y adaptable al cambio constante y a la presión.

El 25 y 26 de enero de 2018, en Londres, se realizó una última reunión del equipo global de investigación en que se presentaron los reportes y resultados alcanzados en los nueve países participantes. Entre febrero y marzo de 2018, los académicos participantes del estudio estarán gestando de modo consensuado el marco definitivo global de capacidades del profesional de relaciones públicas y gestión de la comunicación, que será presentado en sociedad a finales de abril en el World PR Forum 2018, por llevarse a cabo en Oslo, Noruega.

## Bibliografía

- Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading: Addison-Wesley.
- Bartram, D. (2004). Assessment in organisations. *Applied Psychology*, 53(2), 237-259.
- Bartram, D. (2005). The Great Eight competencies: a criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185-1203.
- Cosic, R., Shanks, G., & Maynard, S. (2015). A business analytics capability framework. *Australas. J. Inf. Syst. Australasian Journal of Information Systems*, 19, S5-S19.
- Dosi, G., & Teece, D. J. (1998). *Organizational competencies and the boundaries of the firm Markets and organization*. New York: Springer.
- GA. (2016). From the Global Body of Knowledge (GBOK) to a global capabilities framework.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Horton, S. (2000). Introduction-the competency movement: Its origins and impact on the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 306-318.
- Jacobson, T. L. (2016). Amartya Sen's Capabilities Approach and Communication for Development and Social Change. *Journal of Communication*, 66(5), 789-810.
- Kleine, D. (2011). The capability approach and the 'medium of choice': steps towards conceptualising information and communication technologies for development. *Ethics and Information Technology*, 13(2), 119-130.
- Lester, S. (2014). Professional standards, competence and capability. *Higher Education, Skills and Work-based Learning*, 4(1), 31-43.
- Lester, S. (2016). The development of self-regulation in four UK professional communities. *Professions and Professionalism*, 6(1), 14-41.
- Manley, D., & Valin, J. (2017). Laying the foundation for a global body of knowledge in public relations and communications management. *Public Relations Review*, 43(1), 56-70.
- Mulder, M. (2001). Competence development-some background thoughts. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 7(4), 147-158.
- Nussbaum, M. C. (2000). *Women and human development: the capabilities approach*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Robeyns, I. (2006). The Capability Approach in Practice. *JOPP Journal of Political Philosophy*, 14(3), 351-376.
- Sen, A. (1993). *Capability and Well-Being. The quality of life*. Oxford: Oxford University Press.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. New York: Knopf.
- Wakefield, R., & Watson, T. (2014). A reappraisal of Delphi 2.0 for public relations research. *Public Relations Review*, 40(3), 577-584.

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

## El uso de Twitter y Facebook como herramienta de e-CRM en el sector turístico institucional en México. Caso: Secretaría de Turismo del estado de Guanajuato

### The use of Twitter and Facebook as an e-CRM tool in the institutional tourism sector in Mexico.

#### Case: Ministry of Tourism of the state of Guanajuato

María Migdalia Zazueta Hernández<sup>32</sup>

Carlos de las Heras Pedrosa<sup>33</sup>

Carmen Jambrino Maldonado<sup>3</sup>

**Resumen:** Esta investigación pretende identificar y explicar algunos de los factores relacionados con la intención de visita motivada por los contenidos y estrategias desarrolladas en redes sociales. Se utilizó una metodología mixta, la parte cualitativa consistió en observación no participante con el método netnográfico y entrevista al *community manager*, en la parte cuantitativa se realizó una regresión lineal con información obtenida de un cuestionario aplicado a un grupo de 107 estudiantes. Los hallazgos encontrados señalan que los usuarios que siguen la página de Facebook son más propensos a visitar el estado de Guanajuato que los seguidores en Twitter. El contenido visual en Facebook produce mayor motivación en la intención de visita que el contenido emitido por medio de Twitter.

**Palabras Clave:** Redes sociales, e-CRM, Turismo.

#### Tema central

El uso de las redes sociales es una tendencia que va en aumento gracias a las facilidades como el acceso a internet y la evolución de las nuevas tecnologías. En el turismo la búsqueda de información y conectividad para asuntos relacionados con viajes es cada vez más frecuente (Chen, Lai & Hua, 2017). La información que se genera vía redes sociales y medios oficiales es consultada por los viajeros interesados y genera un expectativa, satisfacción o bien intención de revisita según Jun, Jeong y Kim, (2016). Para este trabajo de investigación se estudiaron las páginas de Twitter y Facebook de turismo oficiales del estado de Guanajuato (México). Las características del sitio corresponden a un tipo turismo cultural, con sitios históricos y atributos naturales. El estado se encuentra situado al centro de México.

El análisis de las redes sociales busca conocer las relaciones de los seguidores y las páginas oficiales de la Secretaría de Turismo. Las estrategias empleadas así como los resultados de la investigación se detallan en la sección final.

#### Objetivos

- 1.- Analizar las estrategias de Social Media empleadas por la Secretaría de Turismo del estado de Guanajuato a través de Facebook y Twitter.
- 2.- Conocer la reacción de los usuarios ante las estrategias de e-CRM empleadas en Twitter y Facebook de la Secretaría de Turismo del estado de Guanajuato.

32 María Migdalia Zazueta Hernández. Doctorante, Maestría, México, migdaliazazueta@gmail.com

33 Carlos de las Heras Pedrosa. Profesor investigador, Doctorado, España, cheras@uma.es

3 Carmen Jambrino Maldonado. Catedrática de comercialización e investigación de mercados, Doctorado, España, mcjambrino@uma.es

3.- Explicar la influencia que tienen las redes sociales Twitter y Facebook en la intención de visita por parte de los seguidores al estado de Guanajuato

## **Caracterización del estudio**

### ***Redes sociales***

Las redes permiten intercambiar información que incrementa actitudes de semejanza, imitación y generación de innovación, media en transacciones entre organizaciones y cooperación entre personas, y genera poder y acceso diferencial a los recursos (Zeng & Gerritsen, 2014). Para fines de esta investigación se puede inferir que las redes sociales son comunidades de personas que comparten intereses o aficiones e interactúan entre sí con la finalidad de intercambiar opiniones para fortalecer o conocer algún tema específico y estas pueden tener su lugar en línea. Las redes sociales se han adaptado a los cambios a través de los años, lo que antes era conocido como una red social se pensaba como un contacto físico entre un grupo de personas, sin embargo con la llegada del Internet y las nuevas tecnologías una parte de esta concepción y las relaciones humanas han emigrado al espacio virtual donde hoy en día es posible intercambiar información con personas que se encuentran en un espacio geográfico diferente.

Facebook es la red social con mayor número de usuarios, en 2015 celebraron sus [1.000.000.000](#) usuarios (Facebook, 2017). Por otro lado Twitter es también de las redes más utilizadas con 328 millones de usuarios (Twitter, 2017), ambas redes sociales proponen herramientas para generar contenidos interactivos, videos, textos, encuestas, contenido en video en vivo, mensajes privados, entre otras cosas que las han hecho de las preferidas por los usuarios.

### ***Del CRM al e-CRM***

El Customer Relationship Management o CRM está relacionado de manera estrecha al marketing viral, branding, e-branding, branding place, marketing de retención, marketing de recomendación y advergaming. Con los avances tecnológicos y el paso del tiempo tomó su lugar en internet y tuvo una transformación al mundo digital para denominarse e-CRM (Feinberg & Kadam 2002).

El marketing viral consiste en hacer que un mensaje recorra de manera masiva los medios electrónicos, enfocado principalmente en la redes sociales (Kim & Law, 2015) es relevante buscar que la información se convierta en viral ya sea sobre un destino, información o imágenes que motiven a los turistas a visitar el lugar (Park, & Chae 2015;2017) Para tener éxito con una estrategia en marketing viral se debe tomar en cuenta los horarios en los que se tiene más actividad, los temas y la forma en que se emite el mensaje (Mariani, Mura, & Di Felice, 2017).

Branding, e-Branding y Branding place son tres estrategias que están estrechamente vinculadas al turismo y las redes sociales. Las marcas en turismo son prestadores de servicio, destinos turísticos e incluso productos. El posicionamiento de las mismas es necesario, para esto se llevan a cabo estrategias presenciales y comunicación vía internet (Grzesiak, 2015). De manera puntual el Branding place se refiere al posicionamiento de un lugar o un destino turístico, remarcando los aspectos por el cual es interesante para un segmento de mercado (Rabbiosi, 2016).

Para que los clientes se mantengan leales a una empresa o destino turístico existen tres factores que se deben reforzar y tomar en cuenta, estos son: segmentación adecuada, tasa de retención de los pares y valor del cliente (McDougall, 2001). El marketing de retención busca satisfacer a los mismos clientes evitando generar gastos excesivos en atraer nuevos consumidores. Por otro lado Alshurideh (2016) plantea el beneficio para los clientes de ser leales a un mismo proveedor de servicios.

Marketing de recomendación de adapta de manera especial al turismo, ya que es participe de la confianza que juega un papel importante al momento de probar nuevas experiencias. Las nuevas tecnologías tienen un papel importante en este tema, ya que las recomendaciones corren a través de los medios de comunicación electrónicos (Suzuki & Morimoto, 2014). La satisfacción es un elemento esencial para que el marketing de recomendación tenga un efecto positivo (Jun, Jeong, & Kim, 2016).

Una de las estrategias que toma cada vez más fuerza es el advergaming el cual consiste en generar juegos con efectos de promoción de un producto, servicio o marca. Los usuarios del juego comparten información de sus cuentas de redes sociales, correo electrónico, datos de contacto para tener acceso a participar en alguna promoción, sorteo o ganar el juego que la empresa propone. En el turismo es una estrategia que toma cada vez más importancia debido al resultado que presenta (Xu, Tian, Buhalis, Weber & Zhang, 2015). El conocimiento de la marca y la lealtad a un destino



son los objetivos más recurrentes de esta estrategia en el turismo (Xu, Buhalis & Weber, 2017). Las facilidades que presenta la tecnología hacen que este tipo de estrategia sea más útil a las empresas y más entretenida a los usuarios Borrero (2015).

## Metodología de abordaje

Se realizó un estudio exploratorio longitudinal en el cual se tomaron como objeto de estudio las páginas de Twitter y Facebook oficiales manejadas por la Secretaría de Turismo del estado de Guanajuato. La investigación que se realizó fue de carácter mixto es decir, cuenta con una parte cualitativa, en la cual se aplicaron encuestas en escala de Likert y en la parte cualitativa comprende entrevistas aplicadas a expertos en el tema.

La primera etapa de la investigación constó de un estudio exploratorio, donde el objetivo principal de la misma fue obtener información acerca del manejo de las redes sociales por parte de la dependencia de turismo del estado de Guanajuato y la respuesta que se obtiene de los seguidores. El proceso de investigación que se adoptó fue flexible por lo que se elaboró un instrumento de medición adecuado a las necesidades de la investigación y la información recolectada para facilitar su análisis, de acuerdo a lo propuesto por Malhotra (2008). Posteriormente se recolectaron datos mediante una investigación descriptiva, donde se observaron hechos y factores que influyen en el comportamiento de los usuarios de las páginas de Facebook y Twitter y determinan el grado en que las estrategias de marketing están asociadas con el éxito del sector turístico del estado tal y como lo proponen Tamayo y Tamayo (2004).

Se determinó que el periodo de observación de las páginas fuera de 5 semanas, del 1 de febrero al 8 de marzo de 2015, ya que se consideró suficiente tiempo para recolectar información confiable y actual sobre las estrategias realizadas por la dependencia gubernamental y las actividades de los seguidores; esto nos ofrece la ventaja de obtener una gran cantidad de datos y por ende la precisión de la investigación, tal y como lo plantea Sampieri (2010).

Para demostrar los supuestos se realizó un experimento donde un grupo de 107 personas dio seguimiento a las páginas de Twitter y Facebook durante un periodo de cinco semanas realizando reportes semanales de lo observado, al final del periodo se les aplicó una encuesta a los participantes.

La muestra fue seleccionada por conveniencia debido a que el 21% de la población que usa más Internet y redes sociales en México son las personas entre 19 y 24 años (AMIPCI, 2014) el 81% de ésta población usa diariamente internet (INEGI, 2017), por lo que los participantes seleccionados fueron alumnos de la universidad de Guadalajara de diferentes carreras del sector económico administrativo, con edad variable entre los 18 y los 24 años en promedio, fue indiferente la selección de género para la participación de este experimento, ya que el uso de internet entre hombres y mujeres es el mismo.

La parte cualitativa se realizó utilizando la Netnografía, la cual refiere a un método cualitativo e interpretativo pensado de modo específico para investigar el comportamiento del consumidor en los entornos de las comunidades y culturas en uso en Internet (Kozinets, 2017).

Para la selección del método para el análisis cuantitativo se utilizó el esquema de Hair et al. (1999). Primeramente, debido a que Bagozzi y Yi (1988) establecen que las cargas factoriales de cada uno de los ítems que componen una escala de medida deben ser igual o mayor a 0,6, se realizó un análisis factorial con el fin de detectar aquellos ítems provenientes de los modelos revisados que no ~~tuvieran~~ cumplieran con una carga factorial suficiente para posteriormente ser eliminados y tener una mayor calidad en las escalas de medición en el modelo propuesto al reducir el número de datos.

Después de llevar a cabo el análisis factorial se realizó una prueba de fiabilidad de escalas mediante el programa de SPSS con la finalidad de comprobar que el coeficiente de Cronbach de cada una de las escalas alcanzara un valor mínimo de 0.7 de acuerdo con Hajli (2014) y Wasko, Faraj y Teigland (2004), quienes establecen además que el límite inferior para el alfa de Cronbach puede bajar a 0,60 si se tratara de una investigación exploratoria. Para la comprobación de hipótesis se realizaron dos pruebas, la primera fue la esfericidad de Bartlett y posteriormente se realizó la prueba de T de Student.

Subsiguientemente, con el fin de estudiar la relación entre las distintas variables independientes propuestas, se utilizó el método regresión múltiple y análisis de correlación, utilizando la siguiente ecuación de regresión:  $Y' = a' + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$

## Resultados y conclusiones

Para comprender las estrategias y contenidos en las redes sociales Twitter y Facebook se analizaron los siguientes componentes de ambas redes sociales: tipo de lenguaje, tiempo de actualización de las redes, variedad de temas publicados, respuestas por parte del *Community Manager* (CM), interacción entre usuarios, respuesta a quejas, información turística sobre hospedaje, restaurantes y actividades turísticas, publicación sobre eventos culturales, artísticos y deportivos, identificación de la marca Guanajuato México, tipo de contenido como fotografías, videos y textos.

En relación al resultado obtenido de la entrevista al *community manager* expresaron tener una estrategia de comunicación debido a que la mayor parte de sus seguidores de ambas redes sociales se encuentran en Latinoamérica. El objetivo principal de sus redes sociales es dar a conocer la cultura y los pueblos mágicos a través de contenido audiovisual. Por otro lado afirman que la estrategia de contenido entre las dos redes sociales es diferente debido a que Facebook es una plataforma más enfocada al contenido audiovisual que Twitter.

A pesar que el lenguaje dentro de una red social se puede considerar como importante, este no tuvo un impacto relevante al momento de analizarlo de forma estadística con el programa SPSS, sin embargo se recomienda que éste siempre se mantenga en una línea adecuada a los seguidores ya que de lo contrario puede tener un impacto negativo con los usuarios.

Ambas redes sociales se actualizan constantemente lo que es altamente recomendable, sin embargo el contenido con el que se actualicen debe ser relevante para los seguidores, es decir tener algún propósito en especial. El presentar lugares de forma ilustrada fue muy apreciado por los seguidores ya que esto los invitó a conocer más sobre el destino. En cuanto al contenido audiovisual faltó hacer más énfasis en la presentación de videos ya que estos son muy pocos dentro de las redes sociales.

La diversidad de información va ligada a los objetivos con los que cuenta el sitio, a pesar que una pequeña parte de los participantes mostraron indiferencia ante el tema, la mayoría de los usuarios consideraron que diferentes temas tratados dentro de la red social son importantes para la motivación a la visita.

El tipo de información que se encontró publicada fueron hoteles, restaurantes y actividades a realizar, este tipo de publicaciones puede utilizarse de forma viral y a su vez para motivar a los seguidores e incentivarlos a visitar el lugar que se promueve dentro de la publicación. Sin embargo los participantes del estudio externaron que estas publicaciones fueron muy pocas.

Las recomendaciones de viaje y la información emitida para que los usuarios tengan una mejor estancia fue muy apreciada por los seguidores a pesar que no fue abundante. La participación de los seguidores dentro de la red social genera contenido viral, por lo que es importante que el CM se enfoque en promover la interacción de los seguidores. Para una red social es importante tener dinamismo en cuanto a la actividad por lo que se recomienda intensificar este tipo de estrategia.

La relación del usuario con el CM es importante debido a que la aclaración de dudas, recepción de quejas y sugerencias hace que el usuario tenga una participación activa en la red social. Dentro de este apartado el tiempo de respuesta juega un papel primordial ya que genera que el usuario pueda externalizar alguna situación con la seguridad de que esta será atendida en un periodo corto de tiempo. Estos factores fueron los que proporcionaron una relación más estrecha y relevante en los resultados de correlación del estudio.

En cuanto a los atractivos que motivan a visitar una ciudad los usuarios manifestaron que cultura e historia es uno de los atractivos que más los incita a visitar destino, esto se puede aprovechar debido a que el estado de Guanajuato cuenta con lugares históricos y culturales, estos se pueden promover más en las publicaciones para generar intención de visita. Aunado a esto el conocimiento fue uno de los factores más importantes para que un turista visite una ciudad, por lo que la adquisición de nuevos conocimientos deben reforzarse con publicaciones de museos y exposiciones que puedan aportar al turista nuevas experiencias.

En general los usuarios manifestaron estar motivados para visitar alguna ciudad del estado de Guanajuato, sin embargo existen áreas de oportunidad que se pueden mejorar o incluso intensificar para lograr mejores resultados.

De acuerdo a lo observado las estrategias que se emplean más son estrategias de marketing viral, sin embargo se puede aprovechar más el gran número de seguidores con los que cuentan ambas redes sociales. El motivar a los seguidores a replicar las publicaciones puede lograr un gran impacto viral a través de estas redes sociales.

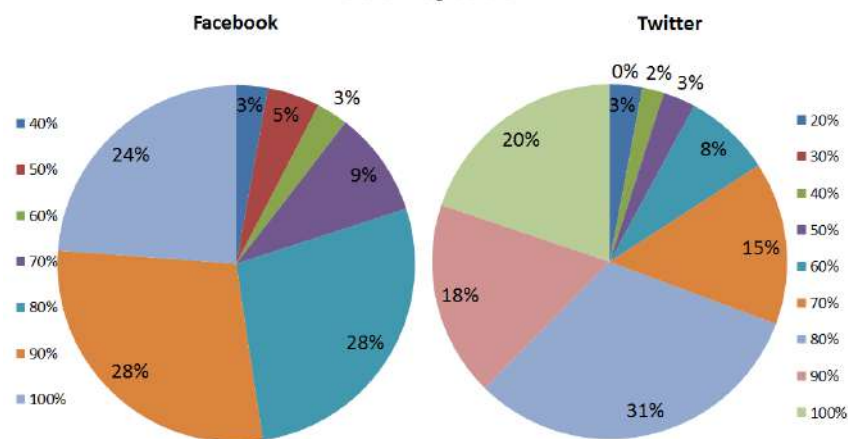
La comunicación visual es la que tiene mayor impacto para generar intención de visita, debido a que los usuarios se sienten más atraídos por lo visual que por el simple texto. Esto se puede observar con el número de participaciones que estas publicaciones generan.

Las estrategias de e-CRM tienen una influencia positiva en la intención de visita ya que la comunicación con el CM tiene un peso importante en la correlación de intención de visita.

Las redes sociales Twitter y Facebook tienen una influencia en la intención de visita gracias a la información que se presenta en cada una de las redes sociales. La interacción entre seguidores y CM produce que el usuario se sienta más involucrado con el estado de Guanajuato.

Figura 1. Intención de visita

### Después de haber seguido la página cuál es la probabilidad de visitar alguna ciudad del estado de Guanajuato



Se concluye que los usuarios que siguen la página de Facebook son más propensos a visitar el estado de Guanajuato que los seguidores de la cuenta de Twitter (ver figura 1). El contenido visual en Facebook produce mayor motivación en la intención de visita que el contenido emitido por medio de Twitter. La respuesta de los comentarios por parte del CM provoca un impacto positivo en la intención de visita del usuario.

## Bibliografía

- AMIPCI. (2014). *Estudio sobre los hábitos de los usuarios de Internet en México 2014*. México, DF: AMIPCI.
- Alshurideh, M. T. (2016). Is Customer Retention Beneficial for Customers: A Conceptual Background. *Journal of Research in Marketing*, 5(3), 382. doi:10.17722/jorm.v5i3.126
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Barreda, A. A., Bilgihan, A., Nusair, K., & Okumus, F. (2016). Online branding: Development of hotel branding through interactivity theory. *Tourism Management*, 57, 180-192. doi:10.1016/j.tourman.2016.06.007
- Borrero, F. (2015). Gamification techniques in tourism, application test, Casa Mosquera Museum. *Sistemas y Telemática*, 13(33), 63. doi:10.18046/syt.v13i33.2081
- Chen, C. M., Lai, F. T., & Hua, K. T. (2017). A linkage between Internet use and tourism activities. *Current Issues in Tourism*, 1-10. doi:10.1080/13683500.2017.1403417
- Grzesiak, M. (2015). E-branding vs. traditional branding. *Modern Management Review*. doi:10.7862/rz.2015.mmr.56
- Park, S. B., Ok, C. M., & Chae, B. K. (2016). Using Twitter data for cruise tourism marketing and research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33(6), 885-898. doi:10.1080/10548408.2015.1071688
- Park, S. B., Kim, H. J., & Ok, C. M. (2017). Linking emotion and place on Twitter at Disneyland. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 1-14. doi:10.1080/10548408.2017.1401508
- Feinberg, R., & Kadam, R. (2002). E-CRM Web service attributes as determinants of customer satisfaction with retail Web sites. *International Journal of Service Industry Management*, 13(5), 432-451.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (Vol. 491). Madrid: Prentice Hall.
- Hajli, M. N. (2014). A study of the impact of social media on consumers. *International Journal of Market Research*, 56(3), 387-404.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio* (6a. ed. --). México D.F.: McGraw-Hill.
- INEGI (2017). Estadísticas a propósito del día mundial del internet (17 de mayo 2017). 15 de mayo 2017, Aguascalientes, Aguascalientes.
- Jun, M.J., Jeong, C., & Kim, J.H. (2016). The Effect Analysis of the Project to Establish the Tourism Information System : Effect on Tourist Satisfaction, Intention of Revisit, and Recommendation. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 30(3), 123. doi:10.21298/ijthr.2016.03.30.3.123
- Kim, H. H., & Law, R. (2015). Smartphones in Tourism and Hospitality Marketing: A Literature Review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(6), 692-711. doi:10.1080/10548408.2014.943458
- Kozinets, R. (2017). Netnography: radical participative understanding for a networked communications society. In C. Willig & W. Rogers *The SAGE Handbook of qualitative research in psychology* (pp. 374-380). 55 City Road, London: SAGE Publications Ltd. doi: 10.4135/9781526405555.n22
- McDougall, G. (2001). Customer Retention Strategies. *Services Marketing Quarterly*, 22(1), 39-55. doi:10.1300/j396v22n01\_04
- Malhotra, N. K. (Ed.) (2008). *SAGE Library in Marketing :Fundamentals of marketing research* (Vols. 1-6). London: SAGE Publications Ltd. doi: 10.4135/9781446261767
- Mariani, M. M., Mura, M., & Di Felice, M. (2017). The determinants of Facebook social engagement for national tourism organizations' Facebook pages: A quantitative approach. *Journal of Destination Marketing & Management*.
- Rabbiosi, C. (2016). Place branding performances in tourist local food shops. *Annals of Tourism Research*, 60, 154-168. doi:10.1016/j.annals.2016.07.002
- Suzuki, S., & Morimoto, S. (2014). Electronic Internal Marketing for Tourism - A New Tourism Marketing Approach. Proceedings of the 11th International Conference on e-Business. doi:10.5220/0005100900630067
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*, (4ta ed). México: Ilmus. Pp. 111-141.
- Wasko, M. M., Faraj, S., & Teigland, R. (2004). Collective action and knowledge contribution in electronic networks of practice. *Journal of the Association for Information Systems*, 5(11), 2.
- Xu, F., Buhalis, D., & Weber, J. (2017). Serious games and the gamification of tourism. *Tourism Management*, 60, 244-256. doi:10.1016/j.tourman.2016.11.020
- Xu, F., Tian, F., Buhalis, D., Weber, J., & Zhang, H. (2015). Tourists as Mobile Gamers: Gamification for Tourism Marketing. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33(8), 1124-1142. doi:10.1080/10548408.2015.1093999
- Zeng, B., & Gerritsen, R. (2014). What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism Management Perspectives*, 10, 27-36.

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

## Entre *releases*<sup>34</sup> e caipirinhas: comida típica e cultura regional brasileiras na comunicação do Rio Media Center

### Press releases and caipirinhas: typical Brazilian food and regional culture in Rio Media Center communication

Adriana Guimarães Moreira<sup>35</sup>

**Resumo:** O Rio Media Center (RMC), centro de imprensa do Rio de Janeiro para os Jogos Olímpicos de 2016, foi um instrumento de mediação da cidade com o público por meio da mídia. Com base na comunicação organizacional, verifica-se que o objetivo foi ressaltar a imagem do Rio em função das intervenções urbanas para a Olimpíada. O artigo enfoca o uso e o consumo da comida típica e de manifestações culturais brasileiras como agentes comunicacionais. A análise de *releases*, fotos e do relatório final do RMC mostra que a gastronomia, a música e a dança foram recursos para apresentar a cidade aos jornalistas. O estudo busca compreender a conexão de identidade local dentro de um evento global, através de uma narrativa para a produção de sentido e valorização do projeto de cidade transformada.

**Abstract:** The Rio Media Center (RMC), the Rio de Janeiro press center for the 2016 Olympic Games, was an instrument of mediation of the city with the public through the media. Based on organizational communication, it appears that the aim was to emphasize the image of Rio in terms of urban interventions for the Olympics. The article focuses on the use and consumption of typical food and Brazilian cultural manifestations as communication agents. The analysis of releases, photos and the final report of the RMC shows that gastronomy, music and dance were resources to present the city to journalists. The study intends to understand the local identity connection within a global event, through a narrative for the production of meaning and value of the transformed city project.

**Palabras Clave:** Rio Media Center, comunicação organizacional, megaevento.

#### Introdução

Concebidos para receber milhares de jornalistas de vários países do mundo, os centros de imprensa são uma tradição dos Jogos Olímpicos. São espaços que, considerando o campo da comunicação organizacional, proposto por Kunsch (2003, p.367), se caracterizam como um projeto de relações públicas, uma vez que sua elaboração leva em conta ações executadas, objetivos definidos, procedimentos metodológicos e alocação de recursos para a sua implantação. Atraídos primeiramente pelo espetáculo midiático das competições esportivas, os profissionais também procuram conhecer a cultura da cidade-sede. Os hábitos, os costumes, a culinária, a arte, a música, o cotidiano e os modos de fazer locais despertam o interesse jornalístico e impressionam o olhar de quem vem de fora. Muito mais do que oferecer uma instalação física com estrutura necessária para a produção e a transmissão da cobertura do megaevento, os centros de imprensa são ferramentas de comunicação da cidade com o grande público por meio da mídia.

Mas como estes espaços podem apresentar a cultura local sem seguir a lógica linear das assessorias de imprensa? *Releases* e fotos, por mais explicativos que sejam, não conseguem dimensioná-la. Pensemos nos jornalistas, principalmente nos estrangeiros, que desembarcaram no Rio para a Olimpíada de 2016. Muitos estiveram na cidade pela primeira vez. Como explicar o sabor marcante da caipirinha e fazer entender que a bebida é uma das principais

34 Texto informativo distribuído à imprensa por uma instituição, privada ou governamental, para ser divulgado gratuitamente entre as notícias publicadas pelo veículo (BARBOSA e RABAÇA, 1987, p.507).

35 Adriana Guimarães Moreira. Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UERJ e integrante do Laboratório de Comunicação, Cidade e Consumo (Laccon) da UERJ, Brasil, [adrianagmoreira@gmail.com](mailto:adrianagmoreira@gmail.com)

referências da identidade nacional? O que dizer da paçoca de carne de sol<sup>36</sup>? E do forró<sup>37</sup>? Compartilhar as experiências se faz necessário para a compreensão dos sabores e dos saberes (CERTEAU, 2014).

A proposta central é analisar como a gastronomia brasileira associada a outras manifestações artísticas foi incluída na programação do Rio Media Center (RMC), centro de imprensa da cidade para os Jogos Olímpicos, como agente comunicacional para valorizar a identidade nacional durante o megaevento. Com base na análise crítica discursiva de *releases* e fotos distribuídos aos jornalistas credenciados do RMC e do relatório final<sup>38</sup>, materiais coletados na fase exploratória do estudo, busco compreender como o Rio de Janeiro construiu esta mediação, utilizando conexões culturais locais em um evento global, para atender a uma estratégia de comunicação que teve como principal objetivo valorizar a imagem de um projeto de cidade transformada para a Olimpíada. A ideia de discurso está ligada à apreensão da linguagem como prática social para a produção de sentido. Verón (2005, p.217) afirma que é da natureza de todo discurso construir “uma imagem de quem fala”. Por isso, não se pode entender que a mensagem ou a informação estão baseadas em códigos puramente linguísticos. O sistema de significação afeta diretamente o sujeito que fala. Por tanto, a produção dos discursos organizacionais caminham em direção para que os enunciados correspondam a determinada significação a favor da própria organização.

*são efeitos de sentidos que são produzidos em condições determinadas e que estão de alguma forma presentes no modo como se diz [...]. Esses sentidos têm a ver com o que é dito ali, mas também em outros lugares, assim como com o que não é dito, e com o que poderia ser dito e não foi (ORLANDI, 2009, p. 30).*

Na perspectiva da comunicação organizacional, a fala oficial está na dimensão da organização comunicada (BALDISSERA, 2009, p. 118) e refere-se aos processos formais e estratégicos que buscam resultados positivos de visibilidade da imagem-conceito (BALDISSERA, 2008, p.198), que não está classificada na ordem do verdadeiro, mas que está relacionado à qualidade do simbólico, manifestando-se como juízo de valor ou de apreciação a respeito de alguém ou de alguma coisa, na qual incluem-se pessoas e organizações.

*a noção de imagem-conceito é explicada como um construto simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório, realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a identidade (algo/alguém), a capacidade de compreensão, a cultura, o imaginário, a psique, a história e o contexto estruturado. (BALDISSERA, 2008, p.198)*

A pesquisa considerou apenas os *releases* e as fotos relacionadas às atividades culturais que serviram comidas típicas aos jornalistas do RMC, entre 27 de julho e 21 de agosto de 2016, período que marcou o funcionamento do centro aberto de imprensa durante os Jogos Olímpicos. A fase dos Jogos Paralímpicos não foi analisada. Foram identificadas seis cidades do estado do Rio de Janeiro e oito estados brasileiros que promoveram pequenos eventos com um cardápio variado, nos quais a culinária regional foi destacada como parte da história cultural brasileira. Danças e músicas populares reforçaram as questões de identidade nacional. O local escolhido para estes eventos, uma espécie de quintal, também favoreceu a ideia de informalidade e de entretenimento. Uma ampla área ao ar livre, chamada de *lounge*, onde era possível descansar em redes e bancos à sombra de árvores com vista para o Cristo Redentor, ver televisão ou distrair-se com futebol de mesa.

Do relatório final, datado em dezembro do mesmo ano, analisaram-se as informações relacionadas ao objeto deste estudo. A proposta é de um debate mais reflexivo que vai além das dimensões da instalação física do RMC, mas que gira em torno das possíveis intenções, por meio das trocas simbólicas ligadas às ideias de representações sociais através da comida e da cultura. Uma observação mais atenta aos documentos citados também indica que o RMC utilizou a assessoria de imprensa para alcançar o objetivo de colocar em prática uma estratégia discursiva pautada pelo deslocamento do termo clichê “Cidade Maravilhosa” para a subjetividade da marca “Cidade Olímpica”, criada pela administração do então prefeito Eduardo Paes (2008-2016). Para Semprini (2006, p.20), o primeiro objetivo da marca é a posição de um “projeto de sentido”. Assim, discursivamente, ela é como construção simbólica compartilhada resultante de processos e estratégias que procura ser significativa, além de construir uma identidade. As reformas

36 Prato típico do nordeste brasileiro feito com carne desidratada com sal e farinha de mandioca.

37 Dança popular de origem no nordeste brasileiro, praticada aos pares e acompanhada de música de mesmo nome.

38 Relatório sobre o Rio Media Center produzido pela Empresa Olímpica Municipal em dezembro de 2016. Versão digital, em português, editada pela Empresa Olímpica Municipal

urbanas impulsionadas pelo megaevento foram um dos principais atributos para valorizar uma cidade transformada, moderna e desenvolvida.

### Comida e cultura brasileira: vitrines do Rio Media Center

O RMC foi uma das principais ações de comunicação do Rio de Janeiro durante os Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016. Desenvolvido por iniciativa da Prefeitura, teve a parceria do Governo Federal e o apoio de instituições públicas e privadas. O objetivo, diz o relatório, foi “oferecer a infraestrutura para facilitar o trabalho da imprensa nacional e internacional na cobertura dos Jogos” a fim de atender os jornalistas interessados na cobertura não-esportiva do megaevento. Ou seja, a programação foi dedicada a assuntos relacionados à cidade como pautas sobre o legado, as transformações urbanas impulsionadas pela Olimpíada e as operações especiais de trânsito para as competições de rua. Partindo do pressuposto de que a cidade é a protagonista dos Jogos Olímpicos, ela representa e espelha a cultura e a identidade de todo um país por um determinado período de tempo e espaço.

O relatório informa que as atividades culturais brasileiras foram incluídas na agenda como entretenimento para atrair continuamente os profissionais de imprensa ao local. Além das entrevistas coletivas, era preciso ter uma programação que despertasse o interesse da mídia ao longo de quase dois meses de funcionamento. Por esta razão, o RMC organizou pequenos eventos gastronômicos com degustação de caipirinha, churrasco, bolo de rolo<sup>39</sup>, entre outras iguarias da culinária típica, bem como foram programadas apresentações de samba de roda, forró, jongo<sup>40</sup> e frevo<sup>41</sup>. As atividades foram promovidas por secretarias de turismo de municípios e de estados ligados ao Fornatur<sup>42</sup>. No quadro abaixo<sup>43</sup>, nota-se que houve uma preocupação de cada localidade em demarcar a tradição cultural, a partir de experiências gustativas que as caracterizam não apenas por sua gastronomia, mas, sim, como territórios simbólicos a partir de um lugar praticado pela memória da cultura nacional (CERTEAU, 2014). Assim, as representações da comida como “modos de fazer” do Brasil nos remete aos conceitos de Certeau (2014), quando o autor nos lembra que o consumo ultrapassa a fronteira das técnicas e de métodos comerciais, caracterizando-se como uma maneira diferenciada de fazer e de usar.

Além de resgatar a diversidade, costumes, memórias e a própria história da formação miscigenada do povo brasileiro, a comida típica, dentro do campo da cultura, caminha na direção contrária à velocidade da industrialização do mundo contemporâneo. A valorização da simplicidade rústica e de uma certa qualidade original local se sobrepõem à sofisticação da chamada alta gastronomia (MORIN, 1975). Por isso, tal como defende Jean-Pierre Poulain, a degustação de um cardápio variado essencialmente brasileiro valorizou a tradição popular e os produtos “autênticos” para a manutenção das identidades locais e nacionais na mundialização de espaços mais amplos.

---

39 Doce típico do nordeste brasileiro, tipo rocambole, recheado com goiabada

40 Dança brasileira de origem africana acompanhada de tambores

41 Estilo de dança e ritmo musical típico do carnaval do estado brasileiro de Pernambuco

42 Fórum Nacional dos Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo.

43 As informações foram coletadas nos releases distribuídos aos jornalistas credenciados no RMC sobre os eventos realizados entre 27 de julho a 21 de agosto de 2016

Cidades do Estado do Rio de Janeiro			
Cidade	Comida típica	Manifestação artística envolvida	Data
Rio de Janeiro	Churrasco com farofa, saladas variadas e cerveja.	Roda de samba	27/jul
Vassouras	Cachaça com sabores de café e de banana	Oficina de peteca	
Petrópolis	Queijo de cabra, geleias, conservas e cerveja artesanal	-	06/ago
Magé	Geleias, doce de jiló, licores e farinhas de inhame e banana verde	Jongo	09/ago
Paraty	Cachaça, caipirinhas, bala de caipirinha	-	10/ago
Nilópolis	Acarajé e batidas de frutas (côco e calcinha de nylon: cachaça, leite condensado e groselha)	Oficina de turbantes, balé, samba e apresentação de violinistas	20/ago
Estados Brasileiros			
Estado	Comida típica	Manifestação artística envolvida	Data
Rio Grande do Norte	Caldinho de feijão e caipirinhas	Forró	31/jul
Pernambuco	Bolo de rapadura, bolo de noiva (a massa mistura vinho, frutas cristalizadas e ameixa), bolo de rolo, compota de banana, sucos de frutas (pitanga, graviola e cajá), caipirinhas	Frevo	03/ago
Rio Grande do Sul	Vinho e chimarrão	Dança tirana do lenço	07/ago
Paraíba	Carne de sol, macaxeira, paçoca de carne seca com tempero de manteiga de garrafa.	Forró	08/ago
Mato Grosso e Mato Grosso do Sul	Paçoca de carne de sol, caldo de piranha, linguiça de Maracaju, arroz carreteiro e doce de leite	Presença dos índios de etnia Parecis, Adilson Rikibatsa Musuiwane, da Aldeia Bocaiual, e Roni Azoínayce Paresi, da Aldeia Wazare. Oficina de viola de cocho, instrumento típico da cultura pantaneira. Músicas indígenas.	13/ago
Ceará	Baião de dois, batata assada com siri, tapioca com caranguejo, camarão com abacaxi, carne de sol e batidas de frutas (caju, siriguela e cajá)	Forró	16/ago
Goiás	Empadão goiano, quiches de queijo moreno e carne de lata, carne suína frita, arroz com frango assado na cachaça, cachaça, licor de pequi	Música sertaneja com violeiros	19/ago

Inspirada nas noções de sociabilidade do prato brasileiro, propostas por Barbosa (2009), pode-se afirmar que a culinária apresentada no Rio Media Center se aproxima das características da chamada “comida de esticada”. A pesquisa não recorre aos dias da semana, como a autora estabelece, que classificam o segmento. O que chama atenção para este trabalho, são as intenções simbólicas acerca deste tipo de refeição. Ainda que o objetivo da RMC tenha sido de provocar a percepção dos jornalistas sobre a identidade brasileira, a “comida de esticada” se distingue por proporcionar o encontro, no sentido lato do termo, e as conversas descompromissadas. (BARBOSA, 2009, p.53). A apresentação dos pratos e das bebidas também seguem esta referência. Bolos, doces, compotas, caldos, sucos de frutas, chás, entre outras iguarias, foram exibidos em travessas e servidos em pequenas porções, em tamanhos pequenos, tal como petiscos, para serem consumidos em conjunto.

Os eventos aconteciam geralmente depois das coletivas, quando se concentrava um grande número de profissionais de imprensa. Além de garantir presença dos jornalistas, a atmosfera de informalidade procurou estimular a sociabilidade do grupo e as relações sociais formadas em torno dos pratos oferecidos. Redes e bancos de madeiras com almofadas coloridas indicavam a ideia de um “lugar praticado” que convidava os credenciados a um ambiente mais informal, onde era possível descansar e passar o tempo. Aparelhos de televisão, conexão de wi-fi e futebol de mesa eram opções para diversão. Junte-se a este cenário, comida, bebida, música e dança oferecidas gratuitamente e a festa está organizada.

Depois da coletiva de imprensa que marcou a abertura do RMC, com a presença de autoridades das três esferas de governo, um churrasco foi oferecido aos jornalistas e aos convidados presentes. O prato típico do Rio Grande do Sul foi servido em meio a uma roda de samba, bem ao gosto dos cariocas, com farofa e cerveja gelada. Dias depois, o Ceará, juntou baião de dois<sup>44</sup> com forró. Pernambuco serviu bolo de rolo, rapadura<sup>45</sup> e outros quitutes regionais sob o ritmo do frevo, enquanto o Mato Grosso levou índios da etnia Parecis para mostrar o caldo de piranha<sup>46</sup>. Para Maia e Chao (2015), as práticas e as cenas cotidianas é que dão vivacidade às representações que se expressam nas cidades.

44 Prato típico do nordeste brasileiro feito à base de arroz, feijão de corda e queijo coalho

45 Açúcar mascavo solidificado em forma de um pequeno tijolo

46 Caldo feito à base de piranha, peixe carnívoro de água doce, encontrado na região central e amazônica



Esta noção do que é vivenciado, construído e compartilhado nessas localidades, se refletem no território e dão a dimensão do simbolismo das práticas do dia a dia.

Percebe-se, então, que esta efervescência garantiu ao frequentador do RMC, em um determinado tempo e espaço, o gosto pelo compartilhamento que Maffesoli (2010) chama de “vitalismo do lugar”<sup>47</sup> associado ao conceito de “estar-junto”. Pode-se dizer, então, que as trocas das experiências daquilo do que é comum observado nos aspectos culturais das cidades e dos estados, dentro do RMC, foram mediadas pela comida e outras manifestações artísticas brasileiras. Assim, à medida que os sistemas de significação e de representação cultural se multiplicam, as pessoas são confrontadas por uma multiplicidade desconcertante de identidades possíveis, gerando uma identificação ainda que temporária com a cidade e com o país. (HALL:2006:13).

Dentro do contexto da comunicação, considerando que a notícia está no incomum e no que desperta a curiosidade (NOBLAT, 2014, p.31), o exotismo relacionado à cultura nacional, por meio da comida e das manifestações artísticas associadas aos eventos, naturalmente chamaram a atenção dos jornalistas, principalmente dos estrangeiros.

A caipirinha foi um dos itens mais servidos durante os eventos culturais. A mistura de cachaça, gelo, açúcar e frutas foi um dos destaques das atividades. Os estados nordestinos recorreram às frutas comuns à região, como o cajá, a pitanga e a siriguela, para dar um sabor especial ao drinque. O gosto pela comida é um imaginário coletivo construída a partir de uma construção histórica e também por virtudes simbólicas presentes. O paladar, tratado como um instinto sensorial, se dá através de uma avaliação com base no gosto de determinados sabores. No entanto, as sensações que os sabores da comida desencadeiam como experiência física estão relacionados a um conjunto de elementos que compõem o patrimônio cultural e as referências sociais de cada indivíduo (MONTANARI, 2008). A caipirinha é conhecida internacionalmente. Contudo, o seu gosto como saber está relacionado a algo mais específico que ultrapassa a fronteira do sabor. Dominar a técnica do seu preparo foi valorizado no RMC como um “modo de fazer” particular do brasileiro e de pertencimento local. Até porque a cachaça, principal ingrediente da bebida, tornou-se Patrimônio Histórico Cultural do Rio de Janeiro, em 2012<sup>48</sup>, título que a valoriza como algo genuíno e privilegiado em um mundo globalizado caracterizado pela ausência das fronteiras geográficas. A cidade de Paraty, localizada no litoral fluminense e uma das principais produtoras de cachaça do país, além de servir a bebida ensinou passo a passo como prepará-la. No *release* intitulado “Jornalistas recebem uma aula sobre a famosa caipirinha brasileira”, duas americanas relatam a experiência.

*Os jornalistas Miranda Tominson e Langston Mattes Fiel, da americana Cronkite News, estavam curiosos para a oficina e chegaram cedo para acompanhar a preparação dos drinques. “Nos últimos dias, provamos muitas caipirinhas de diversas frutas. Gostamos muito e ficamos com vontade de saber melhor como se faz”, contou Miranda, que foi a primeira a se voluntariar para colocar em prática o que foi explicado pelos professores (RIO MEDIA CENTER, 2016).*

## O papel da assessoria de imprensa

Ao assumir o seu papel mediador entre a Prefeitura e o grande público, por meio da mídia, o RMC foi um instrumento utilizado como ferramenta estratégica da gestão de comunicação oficial da cidade no contexto do megaevento com a finalidade de estabelecer uma produção de sentido em torno da identidade local para consumo global. Nesse sentido, o centro de imprensa se caracterizou como um espaço de consumo da cidade-mercadoria. Verifica-se que o papel da assessoria de imprensa foi determinante na elaboração do planejamento de comunicação do RMC para preconizar positivamente a ideia do projeto de cidade ideal criada a partir da realização do megaevento. Kunsch aponta que as ações da assessoria de imprensa, quando implementadas a partir de um planejamento, tornam os resultados eficazes.

*No contexto da comunicação institucional, a assessoria de imprensa é uma das ferramentas essenciais nas mediações das organizações com o grande público, a opinião pública e a sociedade, via mídia impressa, eletrônica e internet. Seu processo e sua aplicação se dão por meio de estratégias, técnicas e instrumentos pensados e planejados com vistas na eficiência (KUNSCH, 2003, p.169).*

47 Termo usado pelo autor para se referir à dinâmica da vida cotidiana e das relações sociais de um determinado lugar

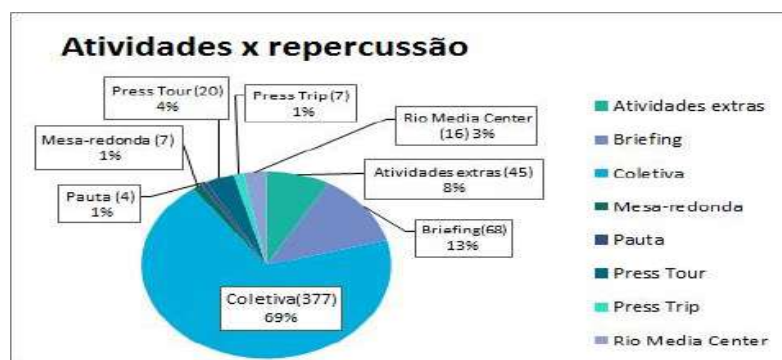
48 Disponível em <https://oglobo.globo.com/rio/cachaca-vira-patrimonio-historico-cultural-do-rio-de-janeiro-5428927>. Acesso em 2 de agosto de 2017.

A respeito das considerações sobre as estratégias de comunicação, Castro Neves salienta que o objetivo ideal é a “construção de uma imagem competitiva”.

*O que fazer para se construir uma imagem empresarial competitiva e ter credibilidade é fácil de ser enunciado: consiste em desenvolver, fortalecer e proteger os atributos positivos da imagem da empresa e neutralizar os atributos negativos. (CASTRO NEVES, 2000, p.23).*

De acordo com o relatório, a equipe responsável pela assessoria de imprensa liderou o projeto do RMC do início ao fim, tendo poder de decisão em todas as etapas de desenvolvimento, principalmente no que se referia às diretrizes da comunicação. O objetivo foi reforçar as seguintes mensagens: “Jogos do legado, economia de recursos públicos, obras no prazo e sem elefantes brancos”. Por esta razão, podemos encontrar respostas para o questionamento de que a assessoria de imprensa foi uma ferramenta utilizada para colocar em prática uma estratégia discursiva pautada pela subjetividade da marca “Cidade Olímpica”. Inseridas dentro deste cenário, a apresentação e a degustação da gastronomia brasileira, considerando o seu caráter comunicativo, no RMC, envolveu os jornalistas presentes neste conjunto de símbolos para que o resultado da imagem-conceito fosse positivamente percebido.

Ao longo dos quase dois meses de funcionamento do Rio Media Center, centenas de matérias repercutiram as atividades desenvolvidas pelo centro de imprensa. De acordo com o relatório, 8% das 550 matérias analisadas se referiam aos eventos culturais, reforçando as ações e discursos da organização comunicada.



Tal como observado por Freitas (2011, p.9), o megaevento se caracteriza como um fenômeno de comunicação pelo seu elevado grau de midiaticização, assumindo aspectos globais por meio da veiculação da imagem da cidade que passa a ser consumida por milhares de pessoas seja por suas mensagens, produtos ou ideologias. As reverberações se espalham pela sociedade provocando – antes, durante e depois – no espaço urbano, permitindo que as pessoas recebam por um longo período um volume de informações sobre a cidade sob diversos aspectos.

### Considerações finais

O Rio Media Center construiu uma estratégia discursiva com base nos usos e no consumo da comida típica e das manifestações artísticas como agentes comunicacionais para mostrar a cultura brasileira. Caipirinha, churrasco, bolo de rapadura, compotas de frutas e outras iguarias tão particulares demarcam a identidade nacional e o território simbólico das práticas cotidianas presentes nas cidades e nos estados do Brasil. A função alimentar ultrapassa a questão biológica, quando observados aspectos relacionados à subjetividade, à imagem e às ideias de vinculação social através da comida.

Se por um lado, as experiências de degustação compartilhadas coletivamente entre os jornalistas do RMC, valorizam a culinária e a arte popular como patrimônios brasileiros, por outro, a mediação pela cultura da nossa sociedade sugere que este mecanismo pode ter sido criado com o objetivo de envolver os profissionais de imprensa para outro fim.

Dentro do contexto da comunicação organizacional, a cidade é uma organização que se vale de recursos e processos estratégicos para obter retorno positivo de sua imagem-conceito. Verifica-se que o processo de construção para o Rio de Janeiro obter uma imagem positiva do grande público ultrapassou suas representações visuais, característica do termo clichê “Cidade Maravilhosa” conhecidas mundo afora por características da ordem do belo. O

cenário de belas praias ensolaradas e montanhas, associado a elementos locais como a caipirinha, o samba, o comportamento informal e hospitaleiro, legitimam o imaginário do “ser carioca”. No entanto, a transformação espacial e simbólica pela qual a cidade passou com a realização dos Jogos Rio 2016 reforçam os atributos da marca “Cidade Olímpica”, cuja ação publicitária teve o objetivo de valorizar a transformação urbana como prática para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos e de seus visitantes.

Esta imagem-conceito constrói-se no âmbito na significação, mas é impulsionada estrategicamente pela comunicação como seu principal sistema potencializador, por meio de ações e de discursos para influenciar a percepção sobre aquilo o que parece ser e não, propriamente, no “ser”. A degustação de pratos típicos associados à manifestações artísticas, como a música e a dança, foram recursos de entretenimento para envolver os jornalistas em torno de uma estratégia discursiva pautada pela subjetividade, da marca “Cidade Olímpica”, cujo principal objetivo foi a produção de sentido em torno do projeto de cidade transformada para o megaevento.

## Bibliografia

- BALDISSERA, R (2008). *Significação e comunicação na construção da imagem-conceito*. Revista Fronteiras. Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/5397>>. Acesso em 27 de Novembro de 2017
- \_\_\_\_\_ (2009). *Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade*. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - Organicom. Disponível em : <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/194/294>> . Acesso em 27 de Novembro de 2017
- BARBOSA, L. (2009). *Comida e sociabilidade no prato brasileiro*. In: \_\_\_\_\_.  
Consumo: Cosmologias e sociabilidades. Rio de Janeiro: Mauad, p.39-59.
- CASTRO NEVES, R. (2000). *Imagem Empresarial – Como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio*. Rio de Janeiro: Mauad.
- CERTEAU, M. (2014). *A invenção do cotidiano: 1. Artes do fazer*. Petrópolis: Vozes.
- FREITAS, R. F. (2001). *Rio de Janeiro, lugar de eventos: das exposições do início do século XX aos megaeventos contemporâneos*. Disponível em: <[http://www.compos.org.br/data/biblioteca\\_1639.doc](http://www.compos.org.br/data/biblioteca_1639.doc)>. Acesso em: julho, 2016.
- HALL, S. (2006). *A identidade cultural da pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A.
- KUNSCH, M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.
- MAFFESOLI, M. (2010). *O tempo das tribos: o declínio do individualismo nas sociedades de massa*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- MAIA, J.; CHAO, A. (2015). *A comida que comunica na Feira das Yabás: um estudo sobre a comida popular como agente comunicacional*. In: \_\_\_\_\_. Alimentação e Consumo de Tecnologias. Curitiba: Editora CRV, v-4, p.243-261
- MONTANARI, M. (2008). *Comida como cultura*. São Paulo: Senac.
- MORIN, E. (1975). *Culturas de massa no século XX – O espírito do tempo*. Rio de Janeiro: Forense.
- ORLANDI, E. (2009). *Análise de discurso: princípio e procedimentos*. Campinas: Pontes.
- NOBLAT, R. (2014). *A arte de fazer um jornal diário*. São Paulo: Contexto.
- POULAIN, JP. (2004). *Sociologias da alimentação – os comedores e o espaço social alimentar*. Florianópolis: Editora da Universidade Federal de Santa Catarina.
- SEMPRINI, A. (2010). *A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea*. São Paulo: Estação das Letras e Cores.

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

## De la integración de la comunicación organizacional a la Comunicación Organizacional Integrada

### From the integration of organizational communication to Integrated Organizational Communication

### Da integração da comunicação organizacional à Comunicação Organizacional Integrada

Alice Zozima Paris Rego de Souza<sup>49</sup>

Larissa Conceição dos Santos<sup>50</sup>

**Resumo:** A abordagem da comunicação integrada no Brasil não é recente. Por outro lado, a análise que fazemos da França, com a chegada de jovens pesquisadores que desejam renovar a comunicação organizacional propondo uma abordagem comunicacional das organizações, revela diferenças significativas com relação à perspectiva brasileira. A partir de um estudo teórico reflexivo buscou-se destacar as semelhanças e lacunas entre as abordagens que caracterizam o desenvolvimento do campo da comunicação organizacional na França e no Brasil, ressaltando especialmente a apropriação do conceito de comunicação integrada em ambos países. Podemos afirmar a existência de uma rede de colaboração entre os pesquisadores? Observamos influências das pesquisas das pesquisas brasileiras na academia francesa e vice-versa? Finalmente, destaca-se o desenvolvimento e emprego da chamada comunicação organizacional integrada (Kunsch, 2002) nestes países, situadas no limiar entre uma apropriação mercadológico e outra acadêmica.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional, Speech Communication, Comunicação Organizacional Integrada.

**Abstract:** The integrated communication approach in Brazil is not recent. On the other hand, our analysis of France, with the arrival of young researchers who wish to renew organizational communication proposing a communication approach of organizations, reveals significant differences with respect to the Brazilian perspective. From a theoretical reflective study, we sought to highlight the similarities and gaps between the approaches that characterize the development of the field of organizational communication in France and Brazil, especially emphasizing the appropriation of the concept of integrated communication in both countries. Can we state the existence of a collaborative network among researchers? Did we observe influences of Brazilian research in the French academy and vice versa? Finally, the development and use of the so-called integrated organizational communication (Kunsch, 2002) in these countries, standing at the threshold of market and academic appropriation, stands out.

**Keywords:** Organizational Communication, Speech Communication, Integrated Organizational Communication.

---

49 Professora Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche no Instituto de Administração e Empresas da Université de Toulon-França (ATER/IAE-UTLN), Doutora em Sciences de l'Information et de la Communication (Universidade de Toulon) e em cotutela com a Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (PPGCOM/ECA-USP). [alice\\_zozima@hotmail.com](mailto:alice_zozima@hotmail.com)

50 Professora Adjunta na Universidade Federal de Santa Maria- Campus Frederico Westphalen (UFSM-FW). Doutora em Sciences de l'Information et de la Communication pela École des Hautes Études en Sciences de l'Information et de la Communication (Celsa, Paris-Sorbonne). Pesquisadora vinculado ao Laboratoire Gripic (Université Paris-Sorbonne) e Grupo de Pesquisa t3xto (UNIPAMPA-Brasil). [larissa.conceicao@gmail.com](mailto:larissa.conceicao@gmail.com).

## Introdução

O objetivo do presente trabalho consiste em apresentar os resultados de pesquisas e reflexões realizadas pelas pesquisadoras nos últimos anos buscando aproximar o campo da comunicação organizacional francês e brasileiro<sup>51</sup>. Entretanto, podemos afirmar hoje que existe colaboração, intercâmbio e mesmo influência entre as pesquisas realizadas em ambos países, na área de comunicação organizacional? Como objeto específico, buscamos aqui apresentar e refletir sobre o conceito da comunicação integrada, popularizado e reconhecido no Brasil a partir das investigações da Prof. Dra. Margarida Kunsch, mas que, no entanto, na França a apropriação e a significação terminológica é obstante utilizada numa conjuntura mercadológica e de *marketing* dentro dos estudos de gestão e *management*.

Para se chegar, porém, a comunicação organizacional integrada, nossos estudos constataram que o ensino voltado à base *Comunicação Organizacional* teve seus primórdios nos cursos de *Speech Communication et Argumentation* ministrados pelo professor W. Charles Reeding, na Universidade de Purdue. Esse precursor vai em seguida afirmar e estabilizar o ensino dentro da Comunicação Organizacional com base em estudos e pesquisas (Redding & Tompkins, 1988). Veremos também que o caminho percorrido pela comunicação organizacional até chegar à França e ao Brasil será traçado diferentemente e contará com uma forte influência de consultantes e formadores profissionais de relações públicas.

A oportunidade consolidada pelos americanos, nesse contexto, evidencia as características de uma disciplina discutida e trabalhada nesses moldes até a atualidade. Ou seja, o campo disciplinar da comunicação organizacional (CO) têm suas origens nos trabalhos fundados dentro do mundo profissional americano primeiramente trabalhadas como visto pelas relações públicas. Entretanto, destarte a influência da perspectiva norte-americana, o campo da comunicação organizacional tem se desenvolvido intelectual e cientificamente na França e no Brasil nos últimos anos. No entanto, apesar destes dois países defenderem, muitas vezes, pontos de vistas completamente contrários (Weiss, 1975) aqueles norte-americanos, vemos que outros tipos de ligações foram criados, como por exemplo, os intercâmbios entre professores e estudantes universitários cada vez mais abertos as trocas de conhecimentos.

Essa diversidade entre o mundo profissional e o acadêmico, constitui um dos pontos fundamentais de nosso trabalho enquanto pesquisadores, que tenta por meio de teorias desenvolver na prática experiências e aperfeiçoar métodos para a projeção das empresas de um modo em geral (Kunsch, 2002).

## Comunicação organizacional: panorama evolutivo

Afim de teorizar sobre os primórdios da CO volta-se a atenção novamente aos Estados Unidos. Os primeiros passos foram dados por Charles Reeding, na Universidade Purdue, a partir do desenvolvimento da teoria do *speech communication* (comunicação de discurso) um conceito teórico e prático útil em tempos de guerra, quando os oficiais e suboficiais das forças armadas deviam ser formados para falar com seus soldados de maneira clara e simples. A ambição era, de fato, melhorar as “comunicações” e integrá-las dentro das organizações.

Esta influência acadêmica vai também transcender fronteiras e se exercer sobre profissionais brasileiros em contato com acadêmicos americanos ou canadenses. Esses profissionais se tornarão acadêmicos, dentro de Universidades que se lançarão nesta aventura, como a Universidade de São Paulo com o professor Cândido Andrade. Um novo campo disciplinar se instala, esse da análise do discurso ao serviço das empresas, como na Comunicação Empresarial ministrada pelo professor Cândido Andrade, nesta fase inicial. Um pouco mais tarde, jovens pesquisadores vão querer instituir a Comunicação Organizacional, como Gaudêncio Torquato e Margarida Kunsch.

Na França, esta perspectiva chega 20 anos depois, pois dentro das origens da cultura acadêmica francesa (sociologia, relações humanas, etc.), no momento-chave da fundação das Ciências da Informação e da Comunicação (CIC), as trocas entre as empresas e os universitários não são aceitas, embora a necessidade de formação de profissionais numerosos e bem qualificados em Ciências Sociais seja evidente.

Esta relação profissional/acadêmica, em ambos os países, nos exigirá a encontrar conceitos mais ajustados aos que nós queríamos estudar, a instalação de disciplinas universitárias e a criação de campos de pesquisa para formações

---

51 Este artigo apresenta uma síntese de duas pesquisas mais amplas, desenvolvidas a nível de doutorado. A primeira : Communication des organisations: Stratégies de légitimation au travers des récits historico-organisationnels (Santos, 2016) e a segunda: Le monde des communications organisationnelles : pratiques et recherches. Une étude généalogique, France et Brésil (Paris, 2017).

em doutoramento: dois termos-chave emergem em nossa pesquisa: Institucionalização Cognitiva e Institucionalização Social. A primeira diz como a pesquisa teoricamente deve ser aplicada e qual caminho deve percorrer dentro do campo da pesquisa acadêmica e a segunda coloca em prática e no lugar para que trabalhos universitários sejam reconhecidos, tais como: a criação de grupos de estudo e de publicações dos Revistas Científicas. Um verdadeiro trabalho de reconhecimento de pares (Boure, 2007).

Não se pode ignorar o fato de que o próprio mundo das “comunicações empresariais” ou das organizações muda ao mesmo tempo. A tarefa dos acadêmicos é, portanto, tanto esta de ajustar suas formações as novas necessidades quanto esta de compreender as próprias evoluções das organizações e o papel de suas “comunicações” neste processo de transformação regular. Portanto, estaremos atentos às relações que os instrutores e os pesquisadores podem manter com os próprios mundos profissionais, seus modos de “conhecimento”.

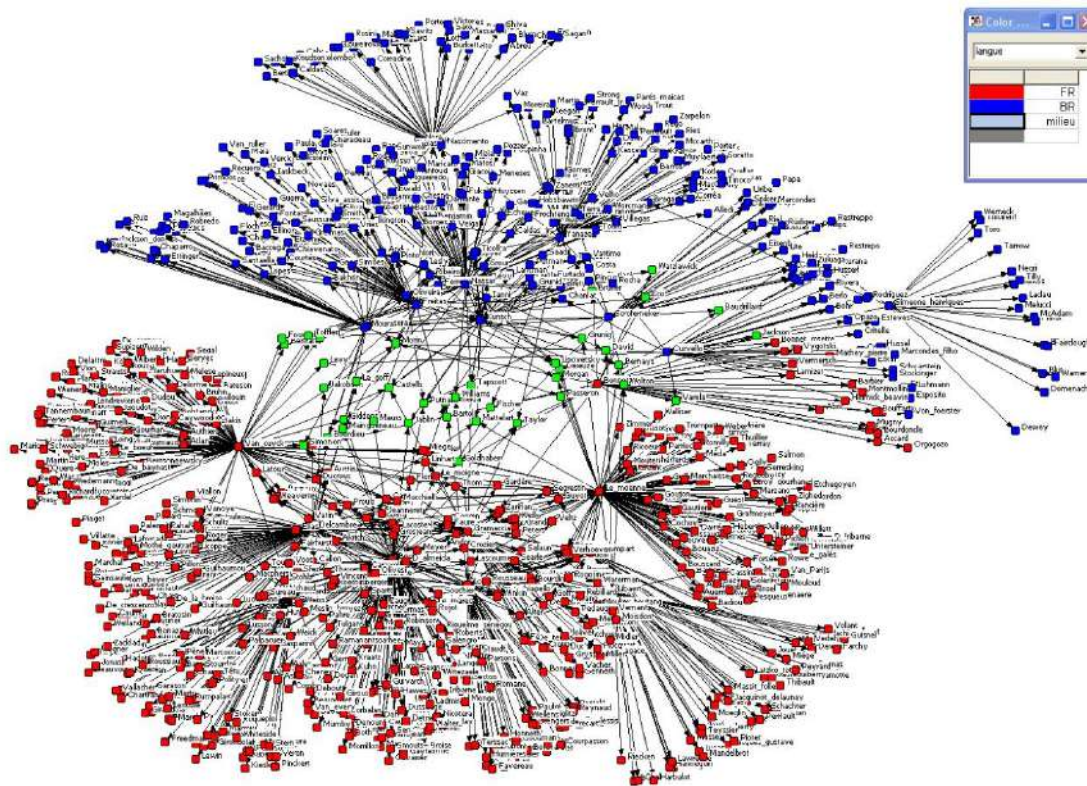
A “comunicação”, como setor econômico, vai se desenvolver e se diversificar se apoiando justamente entre o este intercâmbio de estudantes formados em profissões da comunicação dentro de escolas e universidades. Mas essa multiplicidade competitiva (de métodos e de serviços) pode levar a uma dispersão cacofônica.

No Brasil, bem como nos Estados Unidos, as relações entre o chamado mundo acadêmico e os mundos profissionais (de empresas, de organizações) são mais próximas e porosas; vimos que comunicantes podem ser professores e consultores, professores e responsáveis de associações profissionais. Na França, parece que os acadêmicos da Comunicação Organizacional deixam ao mercado a tarefa de refletir e atuar sobre a gestão estratégica das permutas.

### **Comunicação organizacional: objeto profissional e campo disciplinar**

Afim de identificar se os países foco do nosso estudo comparativo (França e Brasil), tinham planos e projetos científicos comuns em Comunicação Organizacional, fizemos um estudo bibliográfico que levou-nos a uma análise de dados (2000-2013) usando o logicial *Netdraw* para comparar dados entre as citações e as referências realizadas pelos pesquisadores franceses e brasileiros. Esta primeira etapa na comparação levou-nos a construir gráficos do tipo “teia de aranha” e notar a ausência de citação ou de ligação entre os pesquisadores franceses e brasileiros. Mas se a tentação existiu, nós não desenvolvemos o esse trabalho em termos de problemas práticos visando o desenvolvimento de trocas de conhecimentos et de intercâmbios.

Gráfico 1: Teia de aranha (gráfico de redes) sobre as referências brasileiras e francesas em CO



Na realidade este levantamento de referências, sempre dentro da perspectiva de comparação do conceito da Comunicação Organizacional na França e no Brasil, produziu novos dados que alteraram o próprio esboço de nossa exploração: muitas referências, especialmente no Brasil, eram norte-americanas, estando elas voltadas à “comunicação organizacional”.

Dentro da perspectiva genealógica - no sentido de ver sobre quais autores anteriores se apoiavam os pesquisadores, dentro de seus textos - nosso objetivo era de compreender primeiramente a comunicação organizacional e sobre quem construiu esse campo acadêmico e disciplinar. Em seguida, observa-se uma teoria profissional (Comunicação Organizacional Integrada) desenvolvida por acadêmicos no Brasil e nos Estados Unidos e por profissionais do marketing na França. Esse estudo pressupunha abrir uma nova linha de pesquisas e de análises, estabelecendo assim períodos para a dinâmica do desenvolvimento, tanto para desenvolvimentos de práticas e de teorias profissionais que de práticas e teorias científicas. O estudo apoiou-se, portanto, em fontes primárias, estas que fazem parte das origens, da evolução e das emergências da Comunicação Organizacional, bem como dos atores que ajudaram a construir este campo.

Este novo desafio de pesquisa, que nos leva a descrever os fundamentos resultantes de áreas profissionais distintas: relações públicas, comunicação organizacional, gestão e *marketing*.

### Uma visão integrada da comunicação organizacional? Novos rumos e pontos de convergência

O período recente também é marcado pelo surgimento de novas pistas. O mundo das “comunicações” em empresas e organizações, o mundo das competências profissionais vive transformações, tanto por causa das transformações das empresas - e das agências - que, devido à transformação das “técnicas de comunicação” que afetam todos os serviços empresariais e, claro, também a “comunicação”.



Um olhar muito cuidadoso sobre uma prática onde pesquisadores e profissionais querem desenvolver: a Comunicação Organizacional Integrada (COI) no Brasil, o *Marketing Communication Integrated* (MCI) nos EUA e a *Communication Marketing Intégrée*, na França. De fato, reservamos a apresentação da Comunicação Integrada desenvolvida no Brasil por Margarida Kunsch buscando compará-lo com uma prática concorrente desenvolvida por profissionais franceses.

Veremos que no Brasil, o conceito de Comunicação Organizacional Integrada foi introduzido pela pesquisadora Margarida Kunsch em 1985 com o intuito de refletir sobre a complexidade organizacional da comunicação nas organizações. Os acadêmicos brasileiros foram levados a produzir uma nova teoria voltada para a integração estratégica de diferentes comunicações corporativas.

A “Comunicação Integrada”, na perspectiva brasileira, visa responder a determinadas transformações nas empresas e nas organizações, estas cada vez mais complexas. Segundo Margarida Kunsch: “*comunicação integrada é uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional*” (Kunsch 2002, 150).

Por outro lado, na França, a comunicação integrada começa a ser observada a partir da abordagem denominada “Marketing Comunicação Integrada”, pensada e aplicada por agências de *marketing* na linha definida pelo acadêmico americano Don Schultz no início dos anos 90 como “*Integrated Marketing Communication*” (Schultz, Tannenbaum & Lauterborn, 1992). Essas agências adotaram a Comunicação Integrada como parte de sua «caixa de ferramentas» no mercado de consultoria de marketing. No entanto, esta versão é exercida, atualmente, apenas como uma prática. O conceito estará sujeito a novas definições e interpretações de profissionais do setor publicitário francês, que transformarão a concepção «interna» e «externa» da comunicação corporativa para articulá-la mais poderosamente para o marketing, dando-lhe títulos variáveis, tais como: comunicação multicanal, comunicação global, comunicação 360 ° ou a última versão usada pelas agências de Comunicação Integrada de Marketing Francês-Americano (MCI).

Assim, o conceito de Comunicação Integrada existe em ambos os países. No entanto, veremos que esses dois enfoques de «integração» não dão origem às mesmas interpretações.

Pode-se argumentar que esses dois enfoques abordam estrategicamente de maneira diferente os mesmos problemas. Dado o número crescente de profissionais, de serviços, e de consultores «em comunicação», o sentimento de incoerência ou mesmo de cacofonia fazem uns e outros quererem instalar uma gestão estratégica de todas as partes interessadas. A nova proposta é, portanto, uma proposta de pilotagem e consultoria em gerenciamento de comunicação. A abordagem brasileira, universitária, inscreve essa reflexão e essa proposta dentro de uma dinâmica de «Comunicação». O enfoque francês (uma agência subsidiária da Agência Americana que defende essa perspectiva) é profissional, ela se inscreve dentro do mercado de consultoria de gestão, e tem como objetivo garantir que o Marketing pilote as comunicações ao serviço da empresa, assegurando a «integração» dentro de uma perspectiva orientada para o “cliente”.

A abordagem da comunicação integrada no Brasil não é recente. Por outro lado, a análise que fazemos da França, com a chegada de jovens pesquisadores que desejam renovar a comunicação organizacional propondo o *Approche Communicationnelle des Organisations*<sup>52</sup>, mostrou que os pesquisadores franceses estavam muito distantes da perspectiva brasileira.

Para entender melhor esta situação, buscou-se observar se na França não existe uma corrente voltada para a «integração» das práticas comunicacionais. No entanto, tivemos que enfrentar o fato de que: tratam-se de profissionais que apoiam a perspectiva integrativa, às vezes simplesmente como «comunicação global» e no mercado das agências, situando-se no campo da “*Integrated Communication Marketing*”.

Dessa forma, nosso estudo revelou fenômenos surpreendentes: a Comunicação Integrada prevalece não apenas no Brasil, porém na França a única versão em voga origina-se da perspectiva norte-americana da “*Integrated Communication Marketing*”, de viés mercadológico. Destaca-se aqui também duas relações muito diferentes entre os acadêmicos e os profissionais situados no «mundo da comunicação».

---

52 Enfoque Comunicação das Organizações.

Não é muito complexo compreender o primeiro fenômeno: se no Brasil, acadêmicos bem estabelecidos no mundo corporativo da comunicação tomaram a iniciativa de definir uma doutrina adaptada às novas complexidades organizacionais das empresas, por outro lado, na França, é a filiação norte-americana (agências subsidiárias que incorporam os conceitos acadêmicos americano) que inventa uma maneira de resolver novos problemas.

Observamos que, em ambos os casos, a novidade é a necessidade definida como «estratégica» de pilotar e, portanto, de «gerenciar», uma organização multipartidária com geometria variável de serviços e de agências para dar força e coerência ao lugar público da empresa dentro da sociedade.

O segundo fenômeno refere-se a outra análise. Parece bem que na França e no Brasil encontramos diferenças na relação com o mundo da comunicação e que essas diferenças já estavam presentes na fase inicial de institucionalização social. De fato, no Brasil, como nos Estados Unidos, as relações entre o chamado mundo acadêmico e os mundos profissionais (do mercado, da empresa, das organizações) estão mais próximas; vimos que comunicantes poderiam ser professores e consultores, professores e gerentes de associações profissionais.

Na França, essa relação, é dada como se os acadêmicos da comunicação organizacional tivessem deixado ao mercado pensar e agir sobre a gestão estratégica dos intercâmbios. Como explica a professora Kunsch: *“A comunicação integrada começa a ser hoje uma realidade, não podendo mais fazer uma separação entre a comunicação institucional e a comunicação mercadológica, como não se pode separar o produto ou o serviço da organização”* (Kunsch, 1996, p. 133 *apud* Casali, 2004, p.3).

## Considerações finais

Identificar diferenças persistentes entre os mundos acadêmicos brasileiros e franceses abre questões sobre como as maneiras no qual os pesquisadores aprendem sobre os mundos que eles querem compreender e como eles se relacionam com atores sociais (profissionais, responsáveis de agências de comunicação) onde as práticas o interessam e que inventam novas formas de «fazer comunicação» em um mundo econômico permanentemente em transformação.

Essas transformações nos levam a crer que cada país, não obstante sua realidade, tenta cientificamente aplicar sua própria perspectiva e, assim sendo, deixa de interiorizar questões reais já comprovadas em outros países, como é o caso da não aceitação e do abandono científico pelos pesquisadores franceses sobre as Relações Públicas e a Comunicação Integrada Brasileira.

Observa-se as «funções/atividades profissionais» sendo colocadas em prática dentro de um poderoso movimento de modelização e de formação, primeiro nos EUA, depois nos dois países que estudamos. As formas de estabilização deste domínio revelam certamente à institucionalização de uma «função da empresa», mas para que a experiência de um pioneiro se torne um campo profissional, essa experiência deve ser relatada, reconhecida, formalizada, e que uma reflexividade profissional seja exercida para que essa experiência se torne uma teoria ou «doutrina».

Em cada cenário, os desafios de definir uma área de competência, mesmo com base na experiência anterior construída em um país «modelo», devem e precisam ser ainda retraduzidas em função das empresas e organizações que possam se tornar um mercado de trabalho para tais competências, em função também dos concorrentes entre “serviços” (marketing e a publicidade; organização e gestão estratégica, relações sociais e humanas internas as empresas; comunicação em todas as suas variantes, etc.).

Portanto, existem também as questões de delimitação de seu mercado e seu lugar na organização da empresa. Nós pudemos ver que as formas de estabilização deste domínio são baseadas desde então em coletivos, associações e formações, e que, dependendo do país, essas formas estão mais ou menos em contato e em troca com as universidades. Existem dimensões nacionais genuínas nessas formas de intercâmbio e às vezes de interpenetração.

## Referências Bibliográficas

Boure, Robert. (2007). *Les sciences humaines et sociales en France : une approche historique*. Collection « Échanges ». Cortil-Wodon: Editions modulaires européennes.

Casali, A. M. (2004) Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação. Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/clipping/2004/170.htm>

Kunsch, M. M. K. (2002) *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4 ed. Brasil: Summus Editorial.

Paris, A. Z. R. S. (2017) *Le monde des Communications Organisationnelles: Pratiques et Recherches. Une étude généalogique, France et Brésil*. Thèse de Doctorat (Information et Communication). Université de Toulon.

Redding, W. C. & Phillip K. T. (1988) Organizational Communication : Past and Present Tenses. Dans *Handbook of Organizational Communication*. Norwood. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002194368902600306>.

Santos, L. C. (2016) *Communication des organisations: Stratégies de légitimation au travers des récits historico-organisationnels*. Thèse de Doctorat (Information et Communication). Paris: CELSA, Université Paris-Sorbonne.

Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I. & Lauterborn, R. F. (1992) *The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications*. McGraw Hill Professional.

Weiss, D. (1975) *Les relations du travail : Employeurs, personnel, syndicats, Etat*. Dunod entreprise,

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

## Ciberpolítica en España. Análisis del uso que los diputados hacen de los socialmedia en la última década

### Cyberpolitics in Spain. Analysis of the use that the deputies make of the socialmedia in the last decade

Almansa-Martínez, Ana Ph.D<sup>53</sup>

**Resumen:** Las TIC han supuesto un abanico de nuevas posibilidades para la interacción entre la clase política y la ciudadanía. En esta ponencia se hace un estudio comparativo entre el uso que los parlamentarios españoles han hecho de los *socialmedia* en las tres últimas legislaturas: 2011/2015, 2015/2016 y 2016/actualidad. Twitter es sigue la red social preferida por los diputados y, aunque actualmente los diputados están más presentes en redes sociales y hacen mayor uso de ellas, las siguen utilizando para transmitir mensajes de su partido, de forma unidireccional, y no para comunicarse realmente con la ciudadanía.

**Palabras Clave:** Ciberpolítica, *Socialmedia*, Comunicación política.

**Abstract:** The technologies have supposed great possibilities for the interaction between the power and the citizenship. In this paper, a comparative study is made of the use that Spanish parliamentarians have made of social media in the last three legislatures: 2011/2015, 2015/2016 and 2016 / today. Twitter is the preferred social network for the deputies and, although currently the deputies are more present in social networks and make greater use of them, they still use them to transmit messages of their party, in a unidirectional way, and not to really communicate with the citizenship.

**Key words:** Cyberpolitics, Socialmedia, Political communication.

#### 1. Introducción: tema central y objetivos

En esta ponencia se analizan los resultados de los estudios realizados en las dos últimas legislaturas (tres, si tenemos en cuenta que se han producido tres elecciones generales). Es decir, la legislatura comprendida entre 2011/2015, la legislatura fallida resultante de las elecciones del 20 de diciembre de 2015 (no se formó gobierno) y de la legislatura actual (elecciones del 26 de junio de 2016).

Tras las elecciones del 20 de diciembre de 2015, el partido más votado (el PP) desistió de formar gobierno y estuvo en funciones hasta las nuevas elecciones (26 de junio de 2016). Por su parte, el segundo partido más votado (PSOE) en las elecciones del 20 de diciembre de 2015 intentó formar gobierno, pero no consiguió los apoyos necesarios. Por primera vez en España, se repitieron unas elecciones generales. Tras las elecciones del 26 de junio de 2016 el partido más votado (PP) formó gobierno con el apoyo de Ciudadanos y la abstención del PSOE.

Por otro lado, hay que destacar que tras las elecciones de 2015 llegaron al Congreso de los Diputados los partidos llamados "emergentes": Podemos y Ciudadanos. Asimismo, en las elecciones de 2016, uno de los partidos tradicionales en España, IU, no se presenta como partido independiente a las elecciones, sino que lo hace en coalición con Podemos bajo el nombre de Unidos Podemos.

Por todo ello, resulta de interés conocer si, precisamente, en estos momentos convulsos y novedosos ha habido cambios en el comportamiento de los diputados, en cuanto al uso de los *socialmedia* se refiere. El objetivo de

---

53 Dra. en Comunicación, Universidad de Málaga, España, anaalmansa@uma.es

esta investigación es comprobar cuál es el uso que los diputados españoles han hecho de los *socialmedia* en las tres últimas legislaturas y comprobar si la llegada de nuevos partidos ha tenido consecuencias en el uso de los *socialmedia*.

## 2. Discusión teórica

Las TIC han abierto un abanico de nuevas posibilidades comunicativas. Tal como señaló Carrascosa (1992) “comunicar, más que hablar, es escuchar”. Por ello, la posibilidad de respuesta, de respuesta inmediata, que ofrecen los *socialmedia*, supone un gran avance para escuchar a la ciudadanía.

Los políticos necesitan escuchar a sus públicos y pueden aprovechar el potencial interactivo de internet. En este sentido, Cotarelo (2010) destaca la posibilidad que ofrece la red de que los líderes políticos interactúen con los ciudadanos: en un chat, en un blog, en una red social, el dirigente político podrá conversar con ciudadanos y éstos con él.

En este sentido, como señala García de la Fuente (2008), las redes sociales potencian la conversación entre personas, el intercambio de ideas. Y ello puede suponer importantes consecuencias, ya que “en la mayoría de las circunstancias, la gente actúa, compra e incluso piensa en función de las personas que las rodean”. En el ámbito político esto tiene, evidentemente, una gran importancia.

### 2.1. Ciberpolítica

“La comunicación política en la web no puede ser unilateral o de una sola vía. Si, efectivamente, los políticos tienen intenciones de entrar en diálogo con los ciudadanos, deberán adaptarse a las reglas de la web. El hecho de enviar simples mensajes a sus seguidores y jamás reaccionar a los comentarios es estar lisa y llanamente en una comunicación 1.0. Pasar a la 2.0 significa estar a la altura de las circunstancias: escuchar, discutir, conversar, intercambiar pareceres con la gente. Precisamente, este diálogo entre el Estado y sus ciudadanos es el que puede elevar el interés por la política y lograr un efectivo fortalecimiento de nuestras instituciones democráticas”. (Wesemann, 2013: 10). Si no se escucha o no se da la opción de escuchar a la ciudadanía, se está fallando en uno de los pilares básicos de la ciberpolítica (Almansa y Castillo, 2014).

Como señalan Almansa y Castillo (2014:29), tras estudiar el uso que los diputados y diputadas hacen de los *socialmedia*, “los políticos españoles no hacen un “buen uso” de las TIC. Los diputados y diputadas no están sabiendo aprovechar las oportunidades que se les brinda para tener un contacto más fluido y permanente con las personas a las que representan. En muchas ocasiones parece que los diputados y diputadas no tienen muy claro el motivo por el que están en redes sociales y que simplemente están por moda o porque desde sus partidos se les invita a ello” (Almansa y Castillo, 2014: 29).

A una conclusión similar llegan Catalina García, López de Ayala y Fernández Fernández (2015), quienes concluyen que “no están utilizando adecuadamente sus cuentas para favorecer el diálogo con sus representados: hacen un uso escaso, las temáticas abordadas no son las que más interesan a sus representados y las respuestas a las inquietudes mostradas por los usuarios en sus comentarios resulta muy limitada”.

Y es que no existen ni fórmulas milagrosas ni baritas mágicas: “los políticos van con retraso – hacen los deberes de hoy con las rutinas de ayer-. Y los internautas ensayan nuevos comportamientos, un poco a ciegas, sin hoja de ruta, pero con imaginación y con ansias de hacer oír su voz” (Del Rey Morató, 2008: 17).

El uso de las TIC no ha significado una mayor interactividad entre la ciudadanía y la clase política. “Los *socialmedia* no se han traducido en una mayor participación juvenil en la vida política. Las redes sociales se reconocen como un buen medio para estar en contacto con la clase política y también para estar informados de los que sucede, pero no han resuelto los problemas de desafección existentes ni han supuesto una revolución en la participación ciudadana en la política” (Almansa, 2015).

Parece que la comunicación política sigue siendo 1.0: “la comunicación política sigue siendo en buena parte un modelo 1.0. Es decir, un sistema vertical de comunicación en el que el ciudadano es básicamente usuario, consumidor y receptor de información, y la interacción está muy limitada a mínimos momentos muy concretos” (Casacuberta y Gutiérrez-Rubí, 2010). Por lo tanto, se desaprovecha un potencial básico de la web 2.0 y de internet.

Y parece que aún estamos lejos de la ciberdemocracia, “modelo que respetando la autonomía relativa de quienes ejercen cargos remunerados de representación política, periodística y gestión administrativa, confiere a los votantes, públicos y gobernados, canales de participación y deliberación. De modo que los ciudadanos a través de las TIC puedan tomar un papel activo en la propuesta, debate, decisión e implementación de las políticas públicas y la comunicación política” (Sampedro, 2012).

### 3. Metodología

El estudio se centra en las vías de contacto, a través de los *socialmedia*, que de forma institucional se facilita en la web oficial del Congreso de los Diputados. Así, se va a analizar si facilitan su blog o sus perfiles en redes sociales. Se ha analizado la forma de contactar desde la web del Congreso, porque se ha buscado, en todo momento, poder conocer los canales oficiales y no personales que puedan emplear los diputados y diputadas.

Es decir, la muestra la componen los 350 diputados y diputadas que han conformado el Congreso de los Diputados en las tres últimas legislaturas: legislatura 2011/2015, legislatura fallida (2015-2016) y la legislatura actual (2016-). En cada caso, se han analizado los 350 perfiles en la web del Congreso de los Diputados y se ha realizado un seguimiento de sus cuentas en redes sociales y blog (de aquellos diputados que facilitan el contacto en sus perfiles). De esta manera, los resultados nos permitirán comparar las tres legislaturas y la evolución.

Las técnicas de investigación que se han empleado han sido:

- Revisión de Documentos (recortes de prensa, información sobre la composición del Congreso de los Diputados, etc.)
- Análisis de Contenido.

El Análisis de Contenido se ha llevado a cabo en los perfiles de cada diputado en la web del Congreso en las dos legislaturas, en los blogs de los diputados y también en sus perfiles en redes sociales. Es decir, se analiza dónde están y cómo están (frecuencia de publicaciones, seguidores, etc.).

### 4. Principales resultados

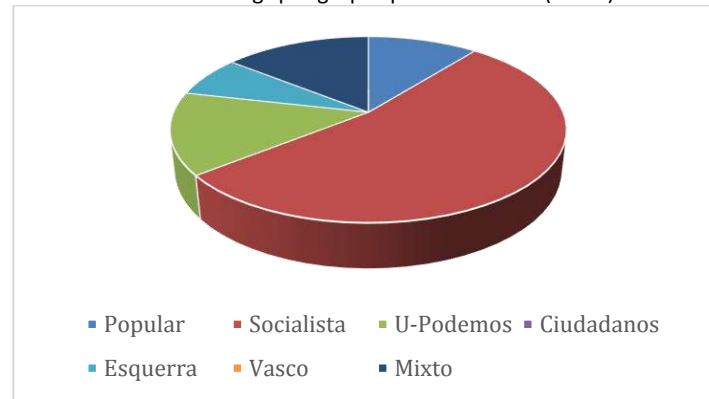
#### 4.1. *Uso de los blogs*

La presencia de blog es prácticamente insignificante en los perfiles de los diputados en las tres legislaturas. Si los tienen, mayoritariamente no los incluyen. Y la tendencia es que cada vez usan menos el blog.

En la actualidad, apenas el 8% de los diputados cuenta con blog. En la legislatura 2011/2015, apenas el 20% (el 19%, exactamente) de los diputados facilita su blog en la web del Congreso. Y en la legislatura fallida, este porcentaje era del 16%. Estos resultados vienen a confirmar la escasa importancia que los diputados/as parecen darle a los blogs.

Eso sí, en todas las legislaturas, existen diferencias considerables entre unos partidos y otros. El Grupo Socialista es el que más blogs tiene, con diferencia, en las tres legislaturas.

Gráfico 1. Blogs por grupos parlamentarios (2016-)



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados muestran que la periodicidad media de las entradas a los blogs no es la más adecuada en ninguna de las legislaturas. En 2011/2015, una cuarta parte de quienes tenían blog escribían *post* en periodos superiores al mes, es decir, con escasa actividad.

En cuanto a la segunda legislatura estudiada, los resultados son prácticamente idénticos: la periodicidad más habitual es la mensual, siendo semanal en el mejor de los casos.

Y, en la actual legislatura, menos de la cuarta parte de los diputados escribe con una frecuencia considerada aceptable (2 ó 3 veces por semana). Además, se comprueba que hay blogs sin actividad desde que se formó gobierno tras las últimas elecciones.

El perfil del diputado que facilita su blog es el de un hombre, con una edad entre los 26 y los 45 años y que está en el Grupo Socialista.

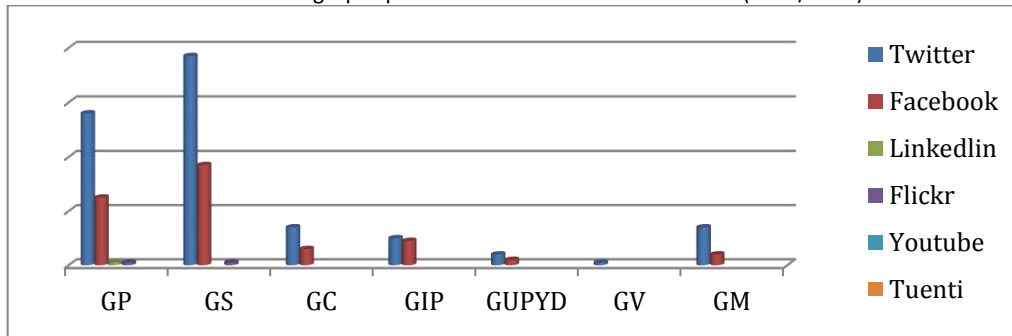
#### 4.2. Uso de las redes sociales

Twitter y Facebook son las redes sociales preferidas por los diputados y diputadas. En la legislatura actual, el 86% de los diputados (302) tienen perfiles en alguna de esta red social. Twitter es la red preferida para todos los Grupos Parlamentarios y el 84% de los diputados y diputadas está presente en esta red. Facebook, sin embargo, baja considerablemente respecto a legislaturas anteriores y tan solo el 46% de los diputados tienen perfil o página en Facebook. El resto de redes sociales es prácticamente anecdótico: solo 11 diputados tienen perfiles en otras redes. De ellos, 9 están en Instagram (entre los que se encuentra el actual presidente del gobierno Mariano Rajoy), 6 en Youtube y 2 en LinkedIn. En las dos legislaturas anteriores, se detectó una presencia prácticamente anecdótica en redes sociales diferentes a Twitter y Facebook.

En la legislatura 2011/2015, Twitter reinaba con 176 diputados en la red y Facebook ocupaba un segundo puesto con 83 diputados. Y el reinado de Twitter se acentuó aún más en la legislatura fallida. Más de tres cuartas partes de sus señorías estaba en esta red social que, por otro lado, es en la que están mayoritariamente los diputados y diputadas de todos los Grupos Parlamentarios. Twitter ha ido creciendo en este tiempo, mientras Facebook ha ido perdiendo fuerza.

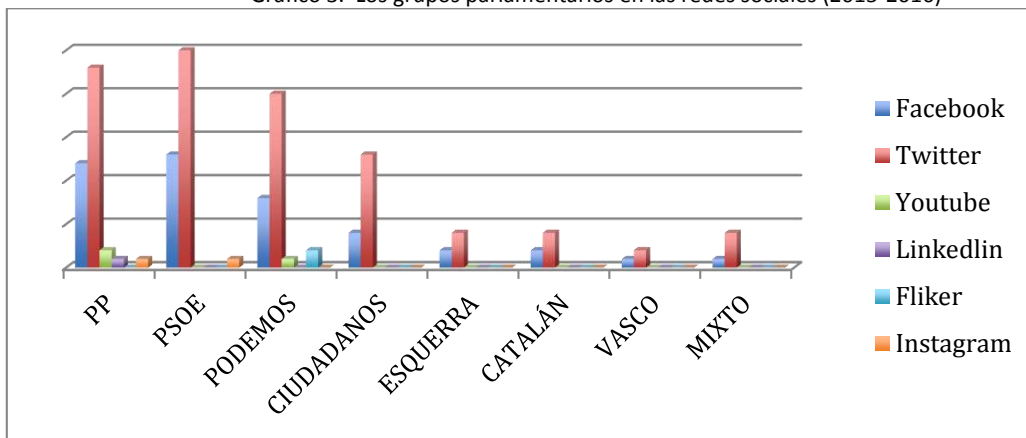
En las tres legislaturas, los grupos parlamentarios que sus diputados están presentes en más redes son el Grupo Popular, el Grupo Socialista y el Grupo Unidos Podemos. En la primera, el Grupo Popular y el Grupo Socialista, en la legislatura fallida, el Grupo Socialista y el Grupo Podemos; y en la actual, el Grupo Popular, Grupo Socialista y Grupo Unidos Podemos.

Gráfico 2. Los grupos parlamentarios en las redes sociales (2011/2015)



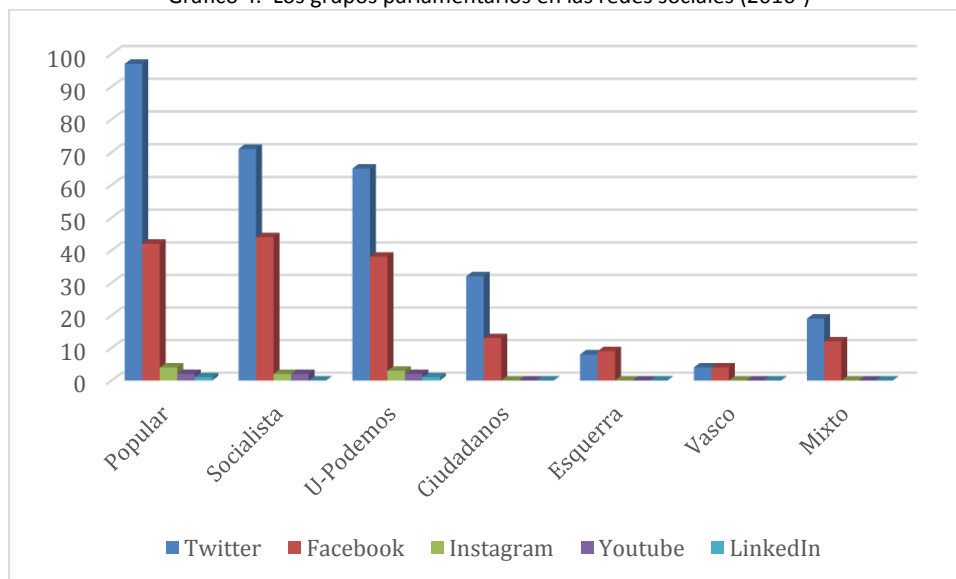
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 3. Los grupos parlamentarios en las redes sociales (2015-2016)



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4. Los grupos parlamentarios en las redes sociales (2016-)



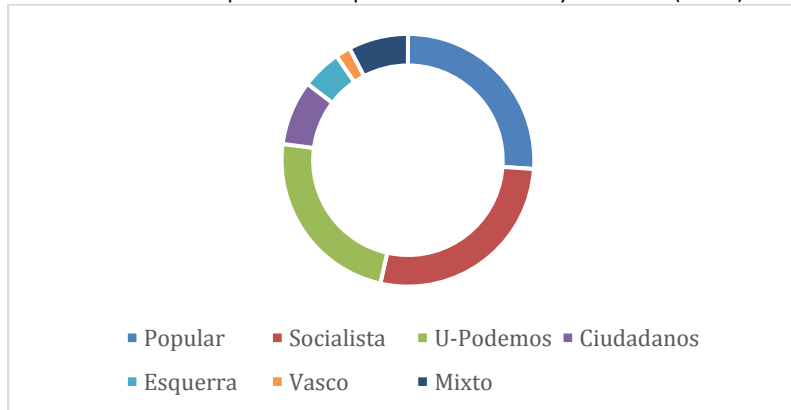
Fuente: Elaboración Propia



En la actual legislatura, todos los diputados de Unidos Podemos, Ciudadanos, Esquerra Republicana, del Grupo Vasco y del Grupo Mixto están en alguna red social. En el caso del Grupo Socialista, es el 85% el que tiene presencia en redes, mientras que el partido en el gobierno es el que tiene una presencia menor: 73%.

El 44 por ciento de los diputados está actualmente en Twitter y en Facebook a la vez. Son más los hombres que están en las dos redes que mujeres. Por Grupos Parlamentarios, el 30% de los populares está en las dos redes, el 51% de los socialistas, el 55% de Unidos Podemos, el 40% de Ciudadanos, el 88% de Esquerra Republicana, el 60% del Grupo Vasco y el 63% del Grupo Mixto. Es decir, PP y Ciudadanos son los partidos que tienen menos de la mitad de sus diputados en Facebook y Twitter.

Gráfico 5. Los diputados con presencia en Twitter y Facebook (2016-)



Fuente: Elaboración Propia

El perfil del diputado en las redes sociales es, por consiguiente, un hombre, que tiene entre 46 y 55 años y que forma parte de la oposición. Estos diputados van a estar, generalmente, en Twitter y en Facebook a la vez. Este perfil se repite en las tres legislaturas.

## 5. Conclusiones

Si tuviéramos que resumir en una frase cuál ha sido la evolución en las tres legislaturas del uso de los *socialmedia* por parte de los diputados españoles podríamos decir que se incrementa la actividad porque sube Twitter, pero baja Facebook y se hunden los blogs.

Aunque los diputados y diputadas están hoy más activos en redes sociales, se ha comprobado que existe mala praxis y que hay un desaprovechamiento de las potencialidades de las nuevas herramientas comunicativas. Un dato significativo es que no están todos los diputados en redes sociales. En la actualidad, un 86% está en alguna red, lo que significa que hay un 14% que no está.

Los partidos utilizan las nuevas tecnologías en función de sus intereses electorales, ajustan y reorientan sus estrategias a la red en función únicamente de sus intereses electorales (Lorenzo, 2013). Gran error, porque los políticos deben contemplar en todo momento (no solo en periodos electorales) todo el fenómeno de la e-democracia como una forma de conseguir ideas, como la manera de contribuir a la interacción y a la participación sociopolítica. Están más preocupados en difundir el argumentario del partido que en hacer partícipe a la ciudadanía, para *retuitear* a los líderes del partido y no para entablar una conversación con los ciudadanos. Los diputados y diputadas facilitan, generalmente, información de su respectivo partido, pero rara vez interactúan realmente con la ciudadanía. Como destaca Arroyo (2013), "Internet no ha favorecido el intercambio de ideas, ha favorecido el intercambio de información".

Los diputados y diputadas no están sabiendo aprovechar las oportunidades que se les brinda para tener un contacto más fluido y permanente con las personas a las que representan. En muchas ocasiones parece que los diputados y diputadas no tienen muy claro el motivo por el que están en redes sociales y que simplemente están por moda o porque desde sus partidos se les invita a ello. En una sociedad en la que internet cada vez tiene mayor presencia y en la que hay generaciones (las nuevas) que utilizan la red como única fuente de información, en una sociedad en la

que cualquier acontecimiento se traduce en segundos en memes que se distribuyen por WhatsApp y redes sociales, en esta sociedad hay que estar en estos nuevos medios y saber aprovecharlos.

No todos los diputados están desaprovechando la oportunidad. Se ha descubierto un uso desigual de las TIC por parte de la "clase política". En las tres legislaturas analizadas, han sido los partidos en la oposición los que estaban más activos. El partido en el poder, el PP, tanto en Twitter como en Facebook está menos presente. Tal como concluyen Almansa y Castillo (2014), mientras que el partido en el poder dispone de vías institucionales de comunicación, la oposición ve mermadas estas posibilidades, y parece reemplazarlas por las TIC y los *socialmedia* en general. De este modo, por estas vías pueden difundir sus argumentos y ejercer la labor de oposición propiamente dicha.

Twitter ha ido creciendo con el paso de las legislaturas, de manera que actualmente el 84% de los diputados está en esta red y casi todos los grupos tienen a todos o a la inmensa mayoría de sus diputados en Twitter. Esto demuestra que actualmente hay una mayor actividad de los diputados en las redes sociales pero, como se argumentaba anteriormente, no hay mayor interrelación con la ciudadanía.

En el caso de Facebook ha sucedido lo contrario que en Twitter y, con el paso del tiempo, ha ido perdiendo fuerza entre los diputados. Actualmente no llega a la mitad de los diputados los que están en esta red.

Aparte de estas dos redes sociales, el uso que hacen sus señorías del resto de redes es anecdótico. Alguno está en Instagram, Youtube y LinkedIn.

Y también se han detectado grandes diferencias en el seno de un mismo grupo parlamentario. Generalmente, los diputados más conocidos tienen muchos más seguidores que los menos conocidos y los líderes o candidatos de cada partido cuentan con multitud de amigos o seguidores.

En cuanto a los blogs, cada vez los utilizan menos los diputados españoles. En la actualidad, solo el 8% cuenta con un blog, la mayoría de ellos pertenecen a diputados del Grupo Socialista, que son los más activos. Y, además de haber pocos blogs, la mayoría están desactualizados o no se publica en ellos con frecuencia.

## 6. Bibliografía

Almansa-Martínez, A. y Castillo-Esparcia, A. (2014). Comunicación Institucional en España. Estudio del uso que los diputados españoles hacen de las TIC en sus relaciones con la ciudadanía. *Chasqui* (126), pp. 22-30.

Almansa-Martínez, A. (2015). Los jóvenes ante la ciberdemocracia. Estudio de la participación de los jóvenes españoles en la vida política. En *IV Congreso Alice 2015*. Belo Horizonte, Brasil, 17-19 de septiembre de 2015. Extraído el 15 de junio de 2016 de <http://www.alice-comunicacionpolitica.com/congresos/iv-congreso-alice/mesas-iv-congreso/#>

Arroyo, L. (2013). ¿La ciberutopía era esto? Sofactivismo, pandillerismo, nueva censura y privatización del espacio público. En *II Jornadas Españolas de Ciberpolítica*. Madrid, 27-29 de mayo de 2013. Extraído el 20 de agosto de 2013 de <http://www.canal.uned.es/mmobj/index/id/14541>

Arterton, C. (1987). *Teledemocracy: Can Technology Protect Democracy?* Londres: Sage.

Catalina García, B, López de Ayala, M.C. y Fernández Fernández, J.G. (2015). Twitter como plataforma de los alcaldes para la comunicación pública. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*. Vol. 21, Núm. 2 (julio-diciembre), págs.: 757-772. Madrid, Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense.

Carrascosa, J. L. (1992). *Comunicación. Una comunicación eficaz para el éxito en los negocios*. Madrid: Ciencias de la Dirección.

Casacuberta, D. y Gutiérrez-Rubí, A. (2010). E-participación: de cómo las nuevas tecnologías están transformando la participación ciudadana. En *Razón y Palabra*, nº 73.

Cotarelo, R. (2010). *La política en la era internet*. Valencia: Tirant lo Blanch.

Cotarelo, R. (2013). *Ciberpolítica. Las nuevas formas de acción y comunicación políticas*. Valencia: Tirant lo Blanch.

Dader y Campos, E. (2006). Internet parlamentario en España (1999-2005): los recursos para el contacto ciudadano y su uso, con una comparación europea. *Zer*, 20: 105-132.

Del Moral, J.A. (2006). *Los principios de la política 2.0.*, en Blogs Alianzo. Recuperado el 20 de enero de 2013 de <http://blogs.alianzo.com/redessociales/2006/02/21/los-principios-de-la-politica-2-0/>

Del Rey Morató, J. (2008). *Comunicación política, internet y las campañas electorales. De la teledemocracia a la ciberdemocr@cia* (1ª ed.). Madrid: Tecnos.

Díaz Gandasegui, V. (2011). Mitos y realidades de las redes sociales. *Prisma Social*, nº 6.

Díez, E. J. (2012). Redes sociales y revolución. *Le Monde Diplomatique* (206), pp. 29-34.

García de la Fuente, L. (2008). Comunicación vs Publicidad: La batalla definitiva. *Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación*. Extraído el 15 de enero de 2013, de <http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=13&rev=76.htm>

Holmes, D. (1997). *Virtual Politics. Identity and Community in Cyberspace*. Londres: Sage.

Lorenzo, J. (2013). ¿Qué ofrecen los partidos políticos en la red? Una visión de la oferta de los partidos españoles en la red durante las campañas electorales. En *II Jornadas Españolas de Ciberpolítica*. Madrid, 27-29 de mayo de 2013. Extraído el 20 de agosto de 2013 de <http://www.canal.uned.es/mmobj/index/id/14408>

Navarro Ruiz, C. (2011). *Las nuevas tecnologías en la comunicación estratégica. Análisis de los blogs corporativos en las empresas españolas*. Madrid: Tesis Doctoral, Universidad Rey Juan Carlos.

Resina de la Fuente, J. (2010). Ciberpolítica, redes sociales y nuevas movilizaciones en España: el impacto digital en los procesos de deliberación y participación ciudadana. *Mediaciones Sociales*, 7, II semestre, pp. 143-164.

Sampedro, V. (2012). Ciberdemocracia y cibercampaña: ¿un matrimonio difícil? El caso de las elecciones generales en España en 2008, en *Arbor*, 188, pp. 657-672. Recuperado el 15 junio de 2015 de <http://www.ciberdemocracia.es/wp-content/uploads/1492-1497-2-PB.pdf>

Serra Giménez, F. (2002). Problemas políticos y jurídicos de la democracia electrónica, en Cairo, H. (Ed.). *Democracia digital. Límites y oportunidades*. Madrid: Trotta

Wesemann, K. (2013). Editorial. En AA.VV. *Diálogo Político. Partidos Políticos 2.0*. Uruguay: Konrad Adenauer Stiftung A. C.

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

# O ensino de teorias da Comunicação Organizacional em cursos de Comunicação no Brasil

## The teaching of Organizational Communication theories in Communication courses in Brazil

João José Azevedo Curvello <sup>54</sup>

**Resumen:** Este artigo apresenta os resultados de levantamento realizado por meio digital no mês de julho de 2017, junto a pesquisadores e professores de cursos de Comunicação no Brasil, com o objetivo de conhecer que Teorias de Comunicação Organizacional influenciam as pesquisas desenvolvidas no Brasil e como são apropriadas no ensino nos cursos de Relações Públicas, Comunicação Organizacional, Jornalismo e outros ofertados por instituições de ensino superior no Brasil.

**Palabras Clave:** Teorias de Comunicação Organizacional, Ensino de Comunicação, Epistemologia da Comunicação.

**Abstract:** This article presents the results of a digital survey in July 2017, with researchers and professors of Communication courses in Brazil, with the objective of knowing that Organizational Communication Theories influence the research on the subject and how they are appropriate in teaching in the courses of Public Relations, Organizational Communication, Journalism and others offered by Universities and Colleges in Brazil.

**Key words:** Organizational Communication Theories, Communication Teaching, Communication Epistemology.

### INTRODUÇÃO

O presente artigo resulta de pesquisa apoiada pelo CNPq sobre as teorias da comunicação organizacional adotadas e/ou desenvolvidas por pesquisadores e docentes brasileiros tanto nos textos por eles desenvolvidos como naqueles compartilhados com os discentes de graduação e de pós-graduação. Nas primeiras etapas dessa pesquisa mapeamos e analisamos 498 artigos publicados nos congressos da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (ABRAPCORP), nos encontros da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação (COMPÓS) e na revista *Organicom*, mantida pela USP e pela Abrapcorp, entre 2007 e 2014, o que permitiu identificar tendências temáticas, teorias, escolas e autores mais aplicados, bem como conhecer os principais centros difusores e as ainda incipientes redes de colaboração.

A última etapa da pesquisa compreendeu o questionamento aos professores de cursos vinculados à área de Comunicação, como Relações Públicas, Jornalismo, Comunicação Organizacional, Publicidade e Propaganda e outras habilitações ainda existentes nas faculdades e universidades brasileiras, sobre quais seriam as principais teorias apresentadas aos alunos, quais os fundamentos que seriam exigidos desses estudantes, e também um questionamento sobre a existência, ou não, de disciplinas específicas que tratassem da comunicação organizacional.

É sobre essa última etapa que este texto se debruça, com o objetivo de expor e discutir os rumos do ensino de teorias nos cursos de perfil mais aplicado e, também, saber se as abordagens teóricas trabalhadas nas pesquisas dos docentes migram para a sala de aula dos cursos de graduação ou ficam restritas aos eventos, aos periódicos e aos programas de pós-graduação.

---

54 João José Azevedo Curvello. Professor Adjunto na Universidade de Brasília (UnB), Doutor em Ciências da Comunicação pela USP, Brasil, joaocurvello@unb.br

## MARCO TEÓRICO

Não são poucas nem recentes as revisões teóricas realizadas no campo. Autores como Guetzkow (1965), Thayer (1967), Porter e Roberts (1976), Richetto (1977), Denis III, Goldhaber e Yates (1978), Goldhaber, Porter, Yates e Lesniak (1978), Redding (1979), Jablin, Putnam, Roberts e Porter (1987), Redding e Tompkins (1988), Grunig (1992), Lite (1997), Almeida (1981, 1998), Kunsch (1997, 1998, 2014), Scrofernecker (2000, 2006, 2011), Curvello (2001, 2016, 2017) e Jones, Watson, Gardner e Gallois (2004), articulam os principais conceitos e teorias desenvolvidos na área de comunicação organizacional, autores e escolas, desde uma perspectiva histórica e evolutiva, até análises classificatórias com a intenção de demarcar as principais tradições epistemológicas.

Dessas revisões e do levantamento realizado junto à produção nacional, evidencia-se a diversidade de temas explorados no campo, como legitimação, branding, gestão de marca, relações comunitárias, o midiático e o não-midiático, responsabilidade social, eventos e megaeventos, ética, consumo, vigilância social, transparência, pragmática, desde óticas mais engajadas até análises críticas. Das teorias, destacam-se Teoria Culturalógica e Estudos Culturais, Paradigma da Complexidade, Mídiação, Teorias Semióticas (da Cultura, Discursiva, Peirceana), Teoria Crítica e Teoria dos Sistemas Sociais. Já teorias específicas do campo, como a abordagem CCO (Communication Constitutes Organization), Interpretativista, Relacional, Comunicação Organizacional Crítica, entre outras, aparecem com menor frequência. Percebe-se que os autores se baseiam em teorias mais aplicadas em outras áreas de Comunicação e mesmo das Ciências Sociais e Humanas. A partir daí, é possível inferir que o campo da comunicação organizacional está mais aproximado, hoje, dos estudos comunicacionais do que no passado, quando se alinhavam mais às áreas de administração e de estudos organizacionais.

## METODOLOGIA

Quanto à natureza, a presente pesquisa se enquadra no perfil de pesquisa aplicada, com base no método indutivo, com objetivos exploratório e descritivo, utilizando como procedimentos técnicos pesquisa bibliográfica, documental a dados secundários e entrevista por meio de questionário online. Quanto à abordagem, o questionário foi estruturado com cinco perguntas fechadas, seis perguntas abertas, e três perguntas fechadas com opção de resposta aberta. Com essas características, o instrumento se enquadra na categoria quali-quantitativa. Os tipos de questão predominantes foram “o que” e o “como”, na tentativa de identificar quais teorias são ensinadas e como são trabalhadas em aula.

A aplicação se deu por meio de questionário via *internet*, criado na ferramenta *Online Pesquisa* ([www.onlinepesquisa.com](http://www.onlinepesquisa.com)), seguindo todos os requisitos éticos da pesquisa com seres humanos, submetido aos 316 membros cadastrados em julho de 2017 no Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional e Relações Públicas do Facebook. A opção pelo envio a esse grupo se justifica pela presença majoritária jovens e experientes professores.

Segundo Malhotra (2006), a principal desvantagem desse tipo de pesquisa pela Internet é o baixo índice de retorno, certamente por tratar de questionário autoaplicável, sem o auxílio nem a intervenção direta do pesquisador. Nesse aspecto, a taxa de retorno do nosso questionário ficou em 17,72% do universo escolhido.

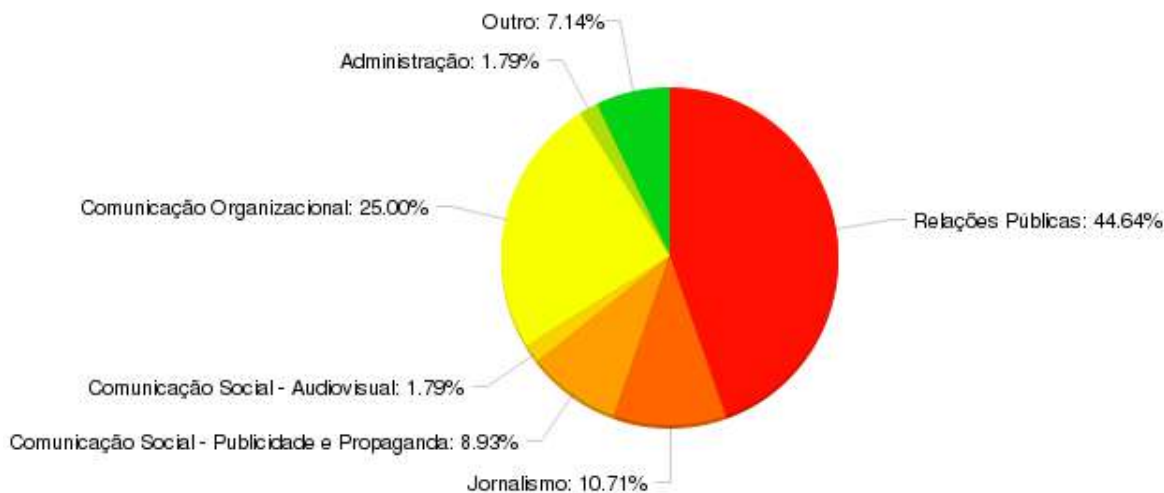
No total, foram respondidos e validados 56 questionários, após aplicados os critérios de exclusão (questionários devolvidos em branco, questionários com menos de 50% de preenchimento).

Considerando o tamanho da amostra e o total de respondentes, conseguimos um intervalo de confiança de 11.9%, com base em um nível de confiança de 95%.

## RESULTADOS

Dos respondentes, 44,6% atuam em cursos de Relações Públicas, 25% em cursos de Comunicação Organizacional, 10,7% em cursos de Jornalismo, 8,9% em cursos de Comunicação Social/Publicidade e Propaganda (vide Figura 1):

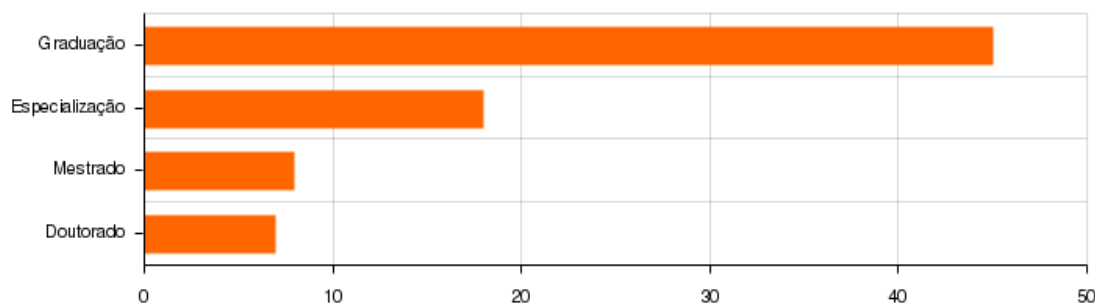
Figura 1 – Vínculos dos docentes



Fonte: Autor, 2017

A maior parte dos docentes (88,2) ministra aulas nos cursos de graduação:

Figura 2 – Níveis de atuação dos docentes



Fonte: Autor, 2017

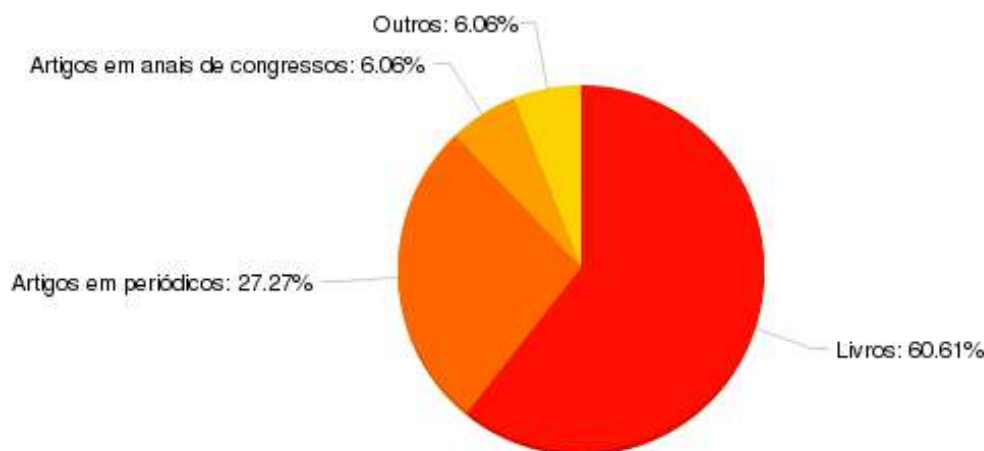
Os respondentes estão vinculados a diferentes Instituições de Ensino Superior, distribuídas por todas as regiões, tais como: UniSant'Anna; ESPM; UAM, Faculdades Integradas Rio Branco, FAE, FECAP, Feevale, PUCPR, PUCRS, UCB, UFMG, UFPR, UFRGS, UnB, UniCEUB, UniRitter, Unisinos, UMESp, UEMG, UEL, UFG, UFSC, USP, UFAM, UFMA, UFTPR, Unopar.

Cinquenta e três por cento dos professores consultados afirmam existir disciplina específica sobre teorias da comunicação organizacional nos cursos em que atuam. Outros 47%, afirmam que não, mas, entre esses, 13,6% afirmam trabalhar com as referidas teorias em outros contextos e em outras disciplinas como: Pesquisa de Opinião em Relações

Públicas, Webwriting para Comunicação Organizacional Integrada, Mídia, Gestão de Mídias Digitais e Gestão de Marcas, Teorias e Técnicas de Relações Públicas, Assessoria de Comunicação, Cultura e Poder nas Organizações, Teoria das Relações Públicas, Gestão da Comunicação nas Organizações e Assessoria e Consultoria em Comunicação, Ética, Discurso Comunicacional e Estratégias Corporativas.

As principais fontes utilizadas pelos professores em sala de aula para apresentar as teorias da comunicação organizacional são os livros e/ou capítulos, seguidos de artigos em periódicos, conforme podemos conferir na Figura 3:

Figura 3 – Fontes de informação



Fonte: Autor, 2017

Trinta e cinco por cento dos respondentes também considera necessário que os estudantes tenham aulas de fundamentação prévia para cursar teorias da comunicação organizacional. Entre esses conhecimentos prévios se destacam: noções das teorias de comunicação em geral; psicologia, antropologia e sociologia básicas; teoria das relações públicas; teoria das representações; teoria dos públicos; pensamento filosófico; teorias do jornalismo; teorias sistêmicas; teorias administrativas.

Os respondentes foram instados, ainda, a explicar quais seriam os principais objetivos de uma disciplina de Teorias da Comunicação Organizacional (vide tabela 1):

Tabela 1 – Objetivos da disciplina Teorias da Comunicação Organizacional

Apresentar matrizes teóricas mais difundidas mundialmente e em especial na América Latina;
Refletir, tensionar e debater os aportes teórico-metodológicos dessas com as atividades práticas dos alunos, principalmente com os respectivos projetos de pesquisa desenvolvidos.
Desenvolver capacidade reflexiva e crítica sobre os fenômenos da comunicação nas e das organizações.
Apresentar aos discentes as principais perspectivas teórico-metodológicas que constituem os estudos de comunicação organizacional brasileiros e internacionais.
Discutir a gênese e os desafios atuais das perspectivas epistemológicas da área de Comunicação Organizacional.
Apresentar e discutir sobre os principais enfoque das teorias, seus fundamentos, características e desdobramentos; refletir sobre suas potencialidades para a comunicação organizacional, sua atualidade e fertilidade para compreender as materializações comunicacionais; desenvolver competências e habilidades de análise e crítica qualificada nos alunos.
Apresentar os principais teóricos do campo da comunicação organizacional, suas influências e interfaces com a realidade das organizações contemporâneas.

Apresentar ao estudante o campo de estudo e as possibilidades que a área abrange e proporciona.
Caracterizar e discutir sobre as distintas perspectivas da comunicação organizacional identificando suas aplicações nas práticas de comunicação das organizações.
Refletir sobre as implicações dessas perspectivas nas relações das organizações com seus distintos públicos.
Apresentar uma perspectiva histórica dos estudos de comunicação organizacional e relações públicas, notadamente no contexto brasileiro;
Discutir as visões críticas emergentes no estudo da comunicação aplicado às dinâmicas relacionais do mundo do trabalho e das organizações contemporâneas: negociação, mediação de conflitos, argumentação e diálogo.
Expor os aportes teóricos de um campo de estudo e de atuação do profissional de comunicação. Fomentar o espírito crítico e reflexivo dos alunos perante os conceitos da comunicação organizacional.
Fornecer embasamento teórico para sustentação da disciplina como uma base de conhecimento consolidada.
Proporcionar aos estudantes de comunicação e jornalismo a entender a evolução dos estudos sobre gestão da comunicação organizacional, frente às expectativas da sociedade e das organizações.
Compreender os processos que norteiam a comunicação no contexto das organizações e as teorias que a sustentam.
Examinar, à luz dos conceitos de informação, mensagem e comunicação qual noção se pode construir hoje, à luz do novo ecossistema digital, considerando que comunicação é insumo estratégico para gestar, gerir e - se possível - perenizar o relacionamento de uma organização (independentemente de sua natureza) com os públicos estratégicos.
Trabalhar paradigmas e correntes de pensamento sobre o pensamento comunicacional em contextos organizacionais.
Desenvolvimento de pesquisas na área e embasamento para refletir as práticas profissionais
Entender como se dá o fluxo da comunicação dentro de qualquer tipo de organização, bem como determinar quais as atividades comunicacionais são as mais eficazes...

Fonte: Autor, 2017

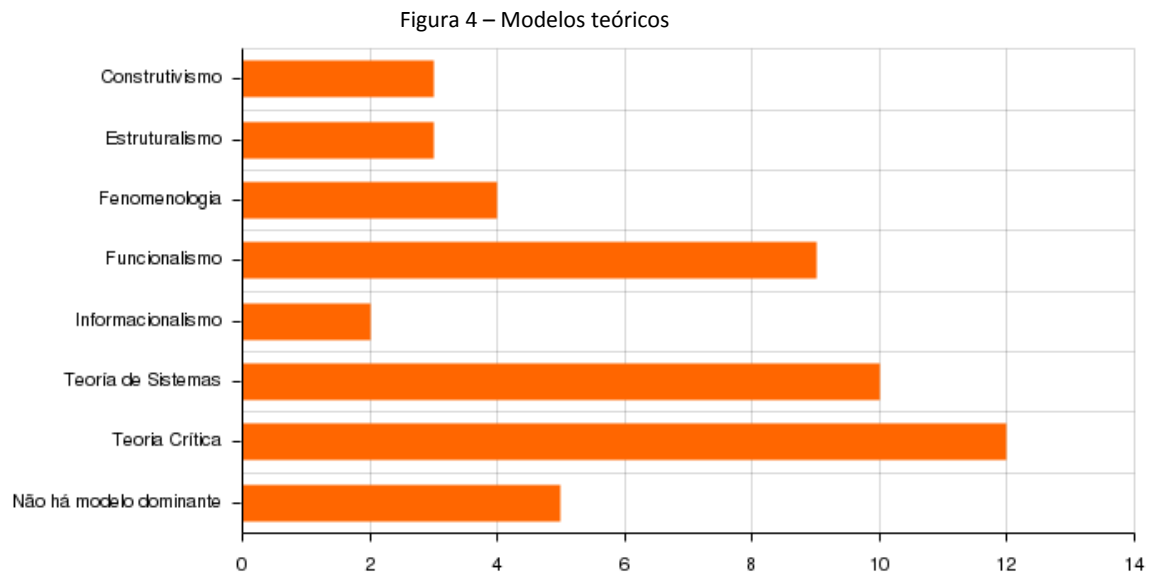
Dentre as teorias, conceitos, escolas e autores trabalhados, o mais citado é o conceito de comunicação integrada, como uma espécie de paradigma persistente. Outras referências listadas pelos respondentes são: Escola de Montreal e a emergência das organizações pela comunicação; Teoria Geral das Relações Públicas; Modelos de RP; Planejamento estratégico em RP; Teorias do campo da Administração; RP em contexto de cibercultura; Teoria CCO; Teoria Crítica; Teoria dos Sistemas Sociais; Comunicação nas Relações de Trabalho em Organizações; Perspectivas Relacional, Sistêmica, da Complexidade e Gerencial; as três perspectivas: tradicional, interpretativa e crítica; a visão de Margarida Kunsch; os estudos culturais de Marlene Marchiori; a visão de Gareth Morgan; a visão de Putnam; modelos de análise da comunicação organizacional: a) comunicação organizacional como transferência de informação, b) como processo transacional, c) como estratégia de controle, d) como equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação/sujeição e e) como espaço de diálogo; Dimensões da Comunicação Organizacional; o paradigma transmissivo e o paradigma relacional da comunicação; os paradigmas sistêmico e da complexidade; organizações como cultura e como comunicação; o “excellence study”; Perspectiva hologramática; Paradigma funcionalista (Kunsch, Farias, entre outros); pensamento sistêmico-complexidade (Baldissera, Curvello); pensamento crítico (Peruzzo); Teoria matemática; Teoria hipodérmica; Comunicação de massa; Teoria da Ação Comunicativa; Estruturalismo e Pós-estruturalismo; Usos e Gratificações; Teoria dos Efeitos Limitados; Indústria cultural; Teoria culturalológica; folkcomunicação; sociedade em rede; sociedade do espetáculo.

Dos principais autores internacionais citados destacam-se, na ordem, James Grunig, James Taylor; Linda Putnam, David Schoeneborn, Dennis Mumby; Daniels, Spiker, Papa; Gareth Morgan; Einsenberg; Goodall Jr.; Goldhaber; Van Riel; Chanlat; Rafael Pérez; Sandra Massoni; Dan Lattmore; Niklas Luhmann; Clifford Geertz; Walter Lippmann; Edgar Morin; Dominique Wolton; Manuel Castells.

Já entre os autores nacionais, os mais referenciados foram: Margarida Kunsch, Wilson da Costa Bueno, João Curvello, Rudimar Baldissera, Cleusa Scroferneker, Marlene Marchiori, Gaudêncio Torquato; Ivone de Lourdes Oliveira, Fábria Lima, Cícilia Peruzzo, Mitsuru Yanaze, Roberto Porto Simões, Luiz Mauro Sá Martino, Cândido Teobaldo de Souza Andrade, Carolina Terra, Francisco Rüdiger.



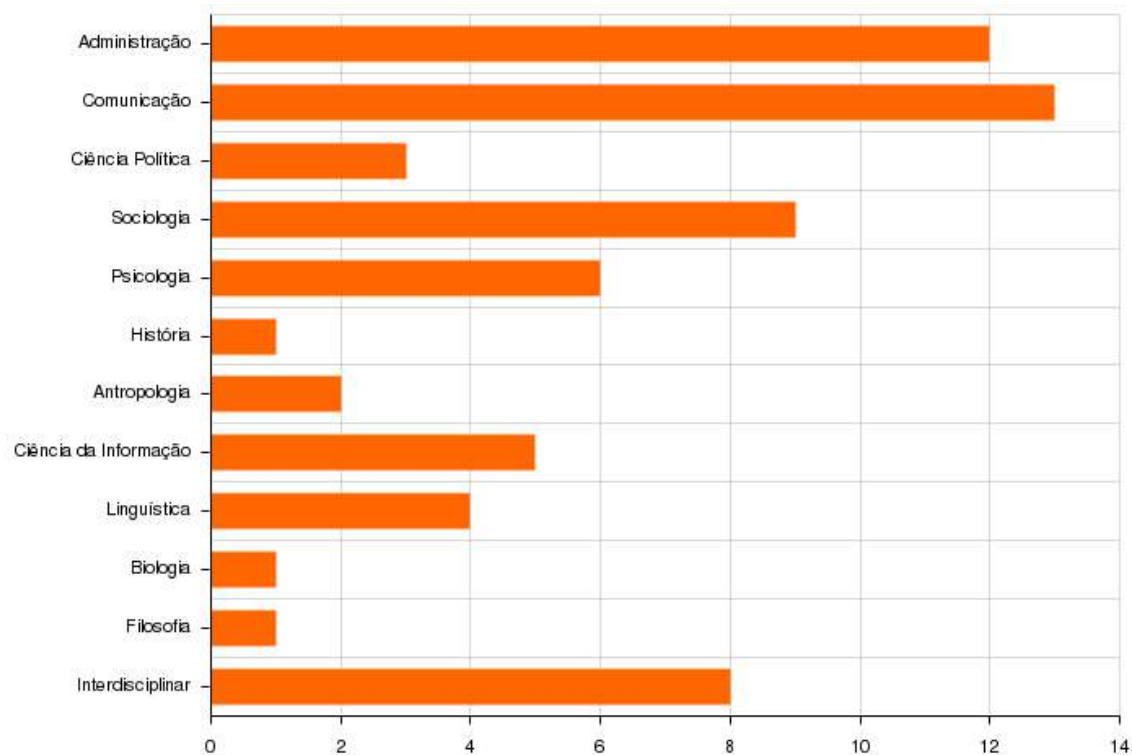
Quanto aos modelos teóricos aplicáveis às teorias da comunicação organizacional, os respondentes destacaram a Teoria Crítica, a Teoria de Sistemas e o Funcionalismo como predominantes (vide Figura 4, abaixo):



Fonte: Autor, 2017

Outra questão feita aos professores foi sobre as origens das principais contribuições às teorias da comunicação organizacional. Nesta questão, surge a Comunicação, como a mais referenciada, seguida da Administração, da Sociologia, de contribuições interdisciplinares, da Psicologia, da Ciência da Informação (vide Figura 5):

Figura 5 – Áreas que contribuem para a teorização da comunicação organizacional



Fonte: Autor, 2017

Por fim, quando perguntados se haveria um paradigma dominante nos estudos de comunicação organizacional, os professores listaram majoritariamente a Perspectiva interpretativista com destaque para o interacionismo simbólico, que atualmente é explorado pela Escola de Montreal; Constituição Comunicativa das Organizações (CCO), Paradigma Crítico; Paradigma da Complexidade; Teoria dos Sistemas, Teoria Político-Funcionalista; e a Comunicação Integrada.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Ainda que as temáticas sejam pertinentes ao campo da comunicação organizacional, percebe-se que os professores que responderam ao questionário, provavelmente devido às suas diferentes origens e motivações de pesquisa, têm balanceado teorias próprias do campo da comunicação organizacional, tanto de origem estrangeira como desenvolvidas nos programas de pós-graduação brasileiros, com teorias clássicas e atuais das Relações Públicas, também teorias mais aplicadas em outros campos da área de Comunicação e mesmo das Ciências Sociais e Humanas.

É alentador o fato de que a maior parte dos cursos a que os respondentes estão vinculados contem com disciplinas de teorias da comunicação organizacional, ou mesmo que trabalhem as referidas teorias em outras disciplinas e contextos. A partir desta constatação, e reconhecendo que os resultados refletem a pesquisa realizada nos Programas de Pós-Graduação em Comunicação no Brasil, é possível inferir que teorias, conceitos e aportes oriundos desses cursos têm se refletido no ensino de graduação, pelo menos naquelas instituições referenciadas nesta pesquisa.

Mesmo que tenhamos tido uma abrangência nacional na amostra, reconhecemos a limitação da pesquisa e mesmo a necessidade de um estudo mais aprofundado, preferencialmente de perfil censitário, junto a docentes de todas as Instituições de Ensino Superior no Brasil para buscar validação dessas conclusões.

Outra constatação confirmada na pesquisa é a de que o campo da comunicação organizacional brasileiro está mais aproximado, hoje, dos estudos comunicacionais do que no passado, quando se alinhavam mais às áreas de administração e de estudos organizacionais, como pudemos atestar a partir da leitura das diversas revisões teóricas e mesmo das apropriações teóricas no ensino pelos professores respondentes desse inquérito.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, M. (1998). *Comunicação Organizacional: Teoria e Pesquisa*. Revisão atualizada, Brasília: Banco do Brasil.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, LDA.
- [Curvello, J. J. A.](#) (2002). Estudos de Comunicação Organizacional: entre a análise e a prescrição. *Revista Universa da Universidade Católica de Brasília*, Brasília, v. 1, n.dez, pp. 23-43.
- Curvello, J. J. A. (2008). Uma revisão crítica dos paradigmas clássicos da comunicação e de seus impactos nas organizações. In: *Comunicologia -Revista de Comunicação e Epistemologia da UCB*, v. 4, pp. 10-28.
- [Curvello, J. J. A.](#); Oliveira, B. S. (2016). *As Teorias da Comunicação Organizacional nos Artigos Apresentados nos Encontros da Compós de 2011 a 2014*. 2016. (Relatório de pesquisa).
- Curvello, J.J.A. (2018). Estudos de Comunicação Organizacional no Brasil: metapesquisa sobre teorias, autores e escolas. In: Maria Immacolata Vassalo de Lopes; Nelson Ribeiro; Gisela Castro; Catarina Duff Burnay. (Org.). *XV Congresso IBERCOM 2017 : comunicação, diversidade e tolerância*. 1ed.São Paulo/Lisboa: ECA/USP-FCH/UCP, v. 1, pp. 4127-4151.
- Daniels, Tom D.; Spiker, Barry; Papa, Michael. (1997). *Perspectives on organizational communication*. Fourth edition Dubuque, USA: Brown & Benchmark Publishers, 1997.
- Dennis III, Harry S., Goldhaber, Gerald M. & Yates, Michael P. (1978). "Organizational Communication Theory and Research: an Overview of Research Methods". In: B.D. Ruben (Ed.), *Communication Yearbook II*. New Brunswick, N.J.: Transaction-International Communication Association, pp. 243-269.
- Eisenberg, Eric M. e Goodall, Jr. H.L. (1997). *Organizational communication:balancing, creativity and constraint*. Second edition, New York, USA: St Martin's Press.
- Goldhaber, Gerald M. (1991). *Comunicación organizacional*. México: Editorial Diana.
- Guetzkow, Harold. (1965) "Communications in Organizations" In: MARCH, James G. (Ed.), *Handbook of Organizations*. Chicago, Rand McNally, pp. 534-573.
- Hesketh, José Luis & Almeida, Meneleu A de. (1980). "Comunicação Organizacional: Teoria e Pesquisa". In: *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, FGV, 20 (4) : 13-25, outubro/dezembro.
- Jablin, Fredric M., Putnam, Linda L., Roberts, Karlene H. & Porter, Lyman W. (Ed) (1987). "Theoretical Issues" In: Jablin, Fredric M. et al., (op.cit), pp.11-17
- Kunsch, Margarida M. K. (2014). *Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual: In: Matrizes (USP)*. V. 8 - Nº 2., p. 35-61, jul./dez. 2014
- Pozo Lite, Marisa del. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua Editorial.
- Kreps, Gary L. (1990). *Organizational communication: theory and practice*. Second Edition. New York (USA): Longman.
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Papa, Michael J. (1990). "Communication Network Patterns and Employee Performance With New Technology". In: *Communication Research*, 17 (3), :344-368, June.

Poole, Marshall Scott, Holmes, Michael, Watson, Richard & Desanctis, Gerardine. (1993). "Group Decision Support Systems and Group Communication". In: *Communication Research*, 20 (2) : 176-213, April.

Porter, Lyman W. & Roberts, Karlene H. (1976). "Communication in Organizations" In: Dunnette, Marvin (Ed.), *"Handbook of Industrial and Organizational Psychology"*. Chicago, Ill.: Rand McNally College Publishing Company, 1976, pp. 1553-1589.

Putnam, Linda, Phillips, Nelson e Chapman, Pamela. (2004). Metáforas da comunicação organizacional. In: CLEGG, Stewart R. HARDY, Cyntia e NORD, Walter R. (Org.) (2004) *Handbook de estudos organizacionais. Ação e análise organizacionais*. São Paulo: Atlas, v.3.

Redding, W. Charles. (1979) "Organizational Communication Theory and Ideology: an Overview" (1979). In: Dan Nimmo (Ed.), *Communication Yearbook III*, New Brunswick, N. J.: Transaction-International Communication Association, pp. 310-341.

Richetto, Gary M. (1977). "Organizational Communication Theory and Research: an Overview" In. B.D. Ruben (Ed.), *Communication Yearbook I*. New Brunswick, N.J.: Transaction-International Communication Association, pp. 331-346.

Roberts, Karlene H. & Porter, Lyman W. (Ed.). (1987). *Handbook of Organizational Communication - An Interdisciplinary Perspective*. Newbury Park, CA, pp. 41-69.

Scroferneker, Cleusa M. A.-(2000). *Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional*, texto apresentado no GT Comunicação Organizacional da INTERCOM.

Thayer, Lee Osborne. (1973). "Comunicação e Teoria da Organização" In: Dance, Frank E.X. (Org), *Teoria da Comunicação Humana / Human Communication Theory - Original Essays/ Trad. Álvaro Cabral e José Paulo Paes*. São Paulo, Cultrix, pp.94-148.

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

## Agências reguladoras brasileiras: estruturas de poder e de (im) possibilidades de comunicação

### Brazilian regulatory agencies: structures of power and (im) communication possibilities

Daniela Cidade<sup>55</sup>

**Resumo:** O presente artigo tem como principal objetivo discutir aspectos constituintes das agências reguladoras brasileiras. Tais organizações são estruturas estatais criadas para fiscalizar a prestação de serviços públicos praticados pela iniciativa privada, responsáveis por áreas vitais da infraestrutura e da sociedade, como saúde, telecomunicações, águas, transportes e petróleo. Esse estudo se dará a partir dos olhares de Morin (2001), Lyotard (1986), Habermas (2003), Maffesoli (2015) e Wolton (2010). Trata-se de um recorte do projeto de dissertação que pretende pesquisar se existe um "lugar de mediação" entre as agências reguladoras, as concessionárias prestadoras de serviços e a sociedade brasileira.

**Palavras Chaves:** Agências reguladoras brasileiras. Sociologia da Comunicação. Comunicação Pública.

**Abstract:** The main objective of this article is to discuss constituent aspects of Brazilian regulatory agencies. These organizations are state-owned structures created to oversee the provision of public services by the private sector, responsible for vital areas of infrastructure and society, such as health, telecommunications, water, transport and oil. This study will be based on the views of Morin (2001), Lyotard (1986), Habermas (2003), Maffesoli (2015) and Wolton (2010). It is a cut of the dissertation project that seeks to investigate if there is a "place of mediation" between regulatory agencies, service concessionaires and Brazilian society.

**Key words:** Brazilian regulatory agencies. Sociology of Communication. Public Communication

#### Breve contextualização do objeto

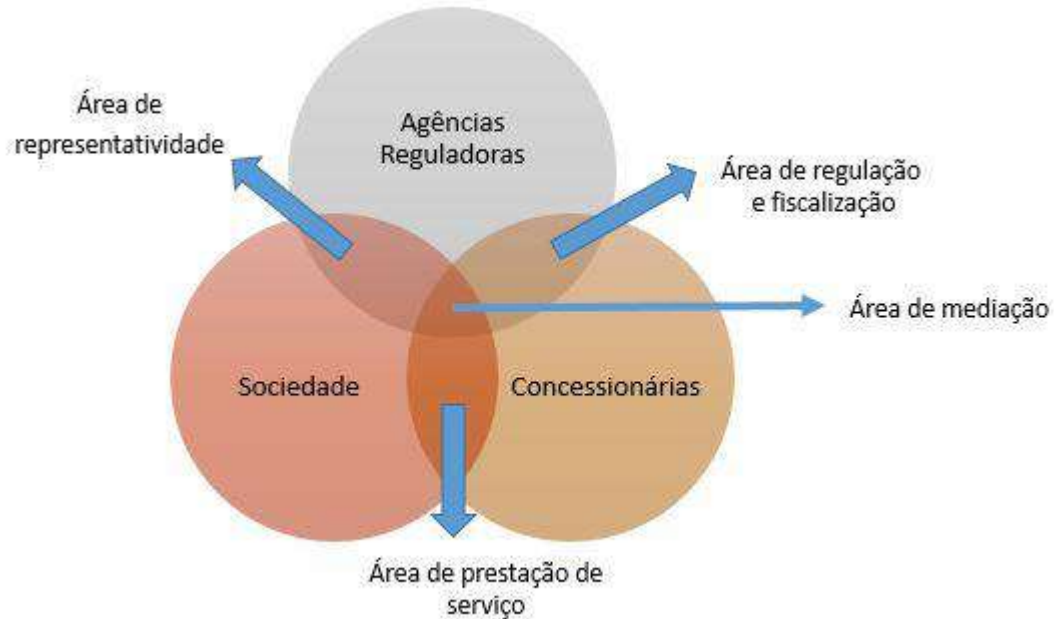
As agências reguladoras brasileiras foram criadas entre os anos de 1997 e 2003 com o objetivo de fiscalizar a prestação de serviços públicos praticados pela iniciativa privada, além de estabelecerem as regras de cada setor. Algumas áreas vitais da infraestrutura brasileira são prestadas por concessões públicas, o que significa, na prática, a iniciativa privada atuando diretamente na prestação de serviços essenciais e/ou relevantes para os cidadãos, tais como saúde, telecomunicações, águas, transportes e petróleo (Portal Brasil, 2016).

A importância dessas estruturas, para a sociedade brasileira, repousa no fato de que elas fazem uma fundamental mediação entre os cidadãos e a iniciativa privada, formada por grupos empresariais que, por meio de licitações públicas, passam a prestar serviços de relevância social. Para melhor visualização desse processo, elaboramos um esquema representativo desse sistema<sup>56</sup> (FIGURA 1).

55 Daniela Cidade: mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da PUC/RS, sob orientação da prof. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, Brasil, e-mail: dfcidade@gmail.com.

56 O esquema proposto, por integrar o projeto de pesquisa da autora, já foi publicado em outros estudos, como no artigo apresentado ao XV Congresso Ibero-Americano de Comunicação (Ibercon), ocorrido em Lisboa, Portugal, em novembro de 2017.

Figura 1: Representação das inter-relações entre Agências Reguladoras, concessionárias e sociedade.



Fonte: Daniela Cidade (2016)

É a área de mediação desse processo que nos interessa, em última instância, analisar sob a perspectiva dos autores citados, a fim de tentar entender como as agências se configuram e como as peculiaridades desse tipo de organização impactam no serviço que devem prestar à sociedade. Frente à crise das utopias políticas clássicas, como as agências se (re) dimensionam e como deveriam ou poderiam se posicionar? Que papel desempenham na democracia brasileira, no complexo emaranhado de inter-relações que definem ou indefinem atualmente as configurações entre o público e o privado no Brasil<sup>57</sup>? Diante da aceleração tecnológica dos tempos pós-modernos, elas atendem e dão conta da dinâmica social que se apresenta? Com a crescente importância da informação e da comunicação neste início de século, essas organizações têm dialogado suficientemente bem com a sociedade brasileira? Obviamente, essas são questões profundas com as quais nos deparamos e que não se esgotam em um ensaio. Entretanto, sob o olhar dos pensadores propostos, podemos refletir mais profundamente, alcançando algumas proposições interessantes para a pesquisa que vem se desenvolvendo.

O fato que se antecipa a todas as demais questões é que as agências reguladoras, inferimos, deixam a desejar na relação com a sociedade. Refletindo sobre o papel dessas organizações, elas poderiam suscitar nos cidadãos a ideia de que seus direitos perante as prestadoras de serviços (concessionárias) estão garantidos pela fiscalização exercida pelas agências. Dessa forma, exerceriam um papel de catalisadores da cidadania. Todavia, a “área de mediação” (grifo nosso) não parece tão clara quando se trata de melhorias nos serviços concedidos, haja vista o alto nível de reclamações que diariamente são destinados às prestadoras de serviços como telefonia e planos de saúde, por exemplo, constatados facilmente por meio da mídia diária, aqui entendida como jornais, programação de rádio e televisão e sites jornalísticos.

57 Atualmente, existem 11 agências reguladoras no Brasil. São elas: Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel); Agência Nacional de Petróleo (ANP); Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel); Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS); Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa); Agência Nacional de Águas (ANAS); Agência Nacional do Cinema (Ancine); Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq); Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT); Agência Nacional de Aviação Civil (Anac); e Agência Nacional de Mineração (ANM).

Frente a essas inquietações, começemos buscando compreender o sistema formado por agências reguladoras-sociedade-concessionárias à luz do pensamento complexo (MORIN, 2001). Morin explica, por meio da complexidade, que o todo é maior que as partes, mas também cada parte é maior que o todo, de onde se depreende que o todo é, ao mesmo tempo, mais e menos do que a soma das partes. Sob essa perspectiva, o sistema formado por agências, sociedade e concessionárias é o todo, que promove um modelo de utilização e de gestão de serviços sociais. Entretanto, cada parte desse todo, isoladamente, é também maior do que o próprio sistema, já que estamos falando da sociedade, de braços da organização do Estado (agências) e de grupos empresariais das mais diversas tendências, que, isoladamente, exercem grande poder sobre o mercado.

Unidos em relação, conforme o esquema proposto (FIGURA 1), essas esferas (partes) criam áreas de interposição, como prestação de serviço, representação, regulação e serviço e mediação que tornam o todo ainda mais complexo, indo além da soma das partes. Entretanto, se isolarmos cada esfera, poderemos ter forças e complexidade ainda maiores do que o todo. O autor também observa que a organização produz e é produtora de si mesma; “produz coisas e se autoproduz ao mesmo tempo; o produtor é seu próprio produto” (Morin, 2001, p. 86). Neste sentido, quem está produzindo a eficiência ou ineficiência das agências reguladoras? As forças que constituem os grupos empresariais, na relação com o órgão regulador? Ou a sociedade, com suas demandas crescente por serviços de qualidade e sua descrença na capacidade do Estado em gerir serviços eficientes? Ou estariam os órgãos reguladores “descolados” da realidade complexa em que estão inseridos, defasados na relação tempo/espço e não dando conta dos desafios que a sociedade brasileira apresenta?

### **O poder do estatuto público posto em cheque**

Sendo as agências reguladoras instituições do poder público federal que detêm o conhecimento para regular áreas de negócios que acabam por influenciar algumas regras da vida cotidiana social, implicando nas condições pelas quais recebemos desde a energia elétrica até o serviço telefônico, por exemplo, nos parece contundente questioná-las enquanto propagadoras da verdade absoluta nessas relações, à luz dos estudos de Lyotard (1986). O autor questiona a posição do saber nas sociedades ditas pós-modernas e, mais do que isso, a versão absoluta dos detentores do conhecimento. Ele ainda afirma que há uma mudança de funções do Estado, sendo as funções de regulação cada vez mais entregues a autômatos e não mais aos administradores. Seria a função de autômatos a exercida pelas agências reguladoras?

O certo é que, ainda conforme Lyotard (1986), as verdades postas já não são narrativas absolutas, e como parte desse processo, as instituições perdem sua força e são postas em cheque. Neste sentido, no Brasil, vemos uma descrença absoluta do cidadão em relação às organizações públicas. Apenas o termo “público” já remete, no imaginário social, ao que não funciona, não serve, é corrompido ou ineficiente.

E, se por um lado, a verdade das instituições é questionada, de outra medida essa posição questionadora advém de uma esfera pública que também reflete novos tempos. Não mais a esfera pública desenvolvida inicialmente no conceito de Habermas (1996), que abrangia os séculos anteriores, que nos diz que “só à luz da esfera pública é que aquilo que é consegue aparecer, tudo se torna visível a todos” (Habermas, 1996, p.16), mas uma esfera pública em crise, talvez decadente, onde se observa a mescla entre as dimensões pública e privada, e onde a iniciativa privada começa a assumir atividades e serviços que antes eram do Estado. Não seria neste espaço, onde público e privado se mesclam, que os principais serviços à sociedade são terceirizados e concedidos, o nascedouro das agências reguladoras? Não seriam estruturas criadas para dar conta dessa mescla e da crise da esfera pública?

### **Uma organização formada por *experts***

As agências reguladoras, criadas em sua maioria entre os anos de 1997 e 2003, foram constituídas especialmente por força de trabalho oriunda de empregados concursados. A ideia é que esses órgãos tivessem independência frente aos governos e, conseqüentemente, aos efêmeros ocupantes dos cargos. Os postos máximos das agências, em que pese escolhidos pelo presidente da república, são sabatinados e têm seus mandados intercalados temporalmente com o da presidência, de maneira a manter uma certa independência do poder vigente. Dessa forma, é possível compararmos as agências como o local dos especialistas, conhecedores, altos funcionários.

Maffesoli e Strohl (2015) identificam algumas características de altos funcionários franceses que podem ser replicados, supostamente, aos funcionários das agências reguladoras brasileiras: empregados do Estado que zelam a priori mais pela sua estabilidade e pela burocracia a qual estão encarregados do que pelo interesse público. Nesse sentido,

*O dever do alto funcionário deveria ser o de recusar essa produção inflacionária de textos, de medidas, de dispositivos. Mas isso seria confessar a impotência do aparelho do Estado em produzir “grandes reformas”. Seria preciso reencontrar um contato com a vida, que é feita com avanços ínfimos, com soluções mal-estruturadas, com experiências locais renovadas e, com frequência, pouco generalizadas. Mas o que seria de seu papel heroico? (Maffesoli E Strohl, 2015, p. 139, grifos dos autores)*

Se, na esfera privada, parte do imaginário dos empregados se dedica a fantasiar o lugar do chefe, na esfera pública essa idealização é dificultada pelo sistema de ingresso no serviço estatal, que se dá por meio de concurso para o qual o candidato concorre por uma vaga que, de alguma forma, estabelece seu cargo e a progressão esperada do mesmo, que se dará pelo tempo estabelecido pela instituição, e não pelo desempenho e vontade do indivíduo. É preciso cumprir etapas, fases, e muitas vezes o esforço não será reconhecido por meio de uma promoção, nem com a ocupação de cargos mais elevados, a maior parte deles reservados para as indicações políticas de diferentes governos.

Nas agências reguladoras, inferimos que as pessoas que ali convivem primam pela estabilidade, já que prestaram concurso para se estabelecerem em determinada organização e a partir dela desenvolverem-se profissionalmente.

É provável que a cultura que prevalece nas instituições públicas se dê pela dominância daquela pré-estabelecida pelo setor, pelos perfis dos indivíduos que nela ingressaram no passado ou pelas características dominantes dos cidadãos que, mais recentemente, adentraram nas agências públicas brasileiras, buscando estabelecer uma carreira pública baseada na estabilidade.

O que podemos depreender, preliminarmente, é que essa cultura tem estabelecido as dinâmicas do setor público e em específico a atuação das agências reguladoras brasileiras que, salvo melhor avaliação, deixam a desejar na prestação de serviços à sociedade contemporânea, uma vez que apresentam ritmos e práticas diferentes das registradas nas organizações privadas. Longe de julgar se essa dissonância é mais positiva e/ou negativa, para a qual teríamos de aprofundar as análises, buscamos levantar considerações iniciais sobre essas estruturas que, embora exerçam uma mediação importante para a sociedade, podem ser mais exploradas pelos estudos de comunicação.

### **Uma organização do seu tempo/espço?**

Se pensarmos no “tempo” (grifo nosso) das agências, nos deparamos com uma curta existência, um ciclo ainda em maturação, pois se tratam de organizações com menos de 20 anos de criação. O espaço, por sua vez, se torna uma dimensão relevante à medida que também deve ser o local do encontro, onde o cidadão poderia contatar as agências, de forma a estabelecer uma relação de diálogo com esses órgãos. Embora tenham escritórios em algumas cidades, as agências se localizam fisicamente na capital do país, Brasília, centro político onde estão estabelecidas as principais instituições brasileiras ligadas aos poderes executivo, legislativo e judiciário. Além disso, encontramos também as agências em sites na internet e em números telefônicos de ouvidorias disponibilizados aos cidadãos. Numa era de relações intensas e imediatas, muitas vezes mediadas por máquinas, nos perguntamos se o tipo de relacionamento que essas estruturas estabelecem com a sociedade atendem os anseios e as necessidades dos cidadãos.

Maffesoli (2017) afirma que os tempos atuais nos remeteriam a uma era de socialidade, e não mais sociabilidade. Para o autor, a sociabilidade está relacionada a uma tentativa de explicar a sociedade, de maneira mecânica, ainda considerando as formas de convivência por meio das instituições modernas clássicas. A socialidade, por outro lado, marca uma nova era, com novas formas de compartilhamento, de participação e de comunhão mais intensa. Neste sentido, as instituições perderiam sua hegemonia, pois as relações têm contorno mais aberto, menos institucionalizada, mais múltiplas. Ao refletirmos sobre a ideia de uma estrutura regulatória, nos questionamos qual poderia ser o seu enquadramento. À primeira vista, ainda que as agências reguladoras no Brasil tenham sido criadas recentemente, do ponto de vista comunicacional, que neste ensaio é o que mais nos interessa, nos deparamos com estruturas carentes de espaço para o diálogo. Entendemos que os temas aos quais são objeto de regulação e mediação por parte das agências demandam maior entendimento por parte da sociedade, maior interesse, mais informação. Quais são meus direitos e deveres quando uma companhia aérea atrasa um voo? Como sei que o preço da gasolina cobrado nos postos de combustíveis está sofrendo variação abusiva? Qual meu direito de realizar um exame médico se meu



plano de saúde nega? A quem devo denunciar se a fábrica próxima à minha casa está despejando material no rio? Quem define o preço do pedágio da Free Way<sup>58</sup>?

De forma geral, a sociedade encontra na imprensa e nas redes sociais o espaço para colocar suas angústias, reclamações, objeções quanto às questões do cotidiano. Mas, quantos cidadãos têm conhecimento e tentam se relacionar com as agências reguladoras? Neste sentido, entendemos que as organizações talvez não estejam explicitando sua existência, sua finalidade, nem abrindo caminhos de diálogo que possam ser usados pelos cidadãos não apenas na busca de solução dos seus problemas cotidianos, mas nas definições da qualidade do serviço prestado e da política que regula cada setor. Neste sentido, uma nova forma de relação seria oportuna. Para Wolton (2010), a comunicação vai muito além do ato de informar:

Não apenas informar é insuficiente para comunicar por haver cada vez mais mensagens e a comunicação exigir uma seleção, mas também por ter crescido o papel dos receptores. Os receptores negociam, filtram, hierarquizam, recusam ou aceitam as incontáveis mensagens recebidas, como todos nós, diariamente. (Wolton, 2010, p.18)

Conforme o autor, a contemporaneidade nos tornou cidadãos mais exigentes quanto ao recebimento de informações. Da transmissão, migramos para a possibilidade de negociação (Wolton, 2010). Dessa forma, nos parece claro que, perante o Estado, essa necessidade se torna ainda mais latente, ainda mais em se tratando de serviços de infraestrutura tão relevantes quanto os que são mediados pelas agências reguladoras. Neste contexto, ressaltamos ainda a ideia do autor de que “o conceito de negociação pertence, de resto, à cultura democrática” (Wolton, 2010).

### **Algumas considerações provisórias**

Como sistemas interdependentes, “concessionária-agência reguladora-sociedade” poderiam constituir uma força mobilizadora de esforços pela melhoria dos serviços públicos prestados no Brasil. Para cumprir essa idealização, nos parece fundamental que haja maior possibilidade de se estabelecer comunicação entre as três partes. Para tanto, a comunicação deveria se constituir na forma de interação, como possibilidade de relação entre os membros, de tentativa de entendimento, de união em torno do bem comum, neste caso, da sociedade.

Sob essa ótica, as agências reguladoras, como “braços do Estado” (grifo nosso) e, ao nosso ver, cerne desse sistema, como reguladora e mediadora das relações, poderiam estar “abertas” (grifo nosso) para acolher as demandas da sociedade, que, embora citada aqui de forma coletiva, representa em realidade cada cidadão que se relaciona com os serviços de infraestrutura.

Para tanto, disponibilizar canais de comunicação talvez não seja suficiente, pois o desafio no estabelecimento do diálogo envolve muito mais do que um fluxo de informações de um lado a outro. Se informar não significa mais comunicar, como nos coloca Wolton (2010), nos parece claro que as agências reguladoras prestariam um serviço de maior relevância à sociedade brasileira se fossem organizações que privilegiassem o diálogo, a interação e a participação dos cidadãos.

---

<sup>58</sup> Free Way é uma rodovia localizada ao Sul do Brasil, no Estado do Rio Grande do Sul, oficialmente chamada de BR-290.

## Referências

HABERMAS, J. Mudança estrutural da Esfera Pública. Tempo Brasileiro, 2003.

LYOTARD, Jean-François. *O Pós-moderno*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1986.

MAFFESOLI, Michel. *O conformismo dos intelectuais*. Porto Alegre: Sulina, 2015.

MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Sulina, 2001.

PORTAL BRASIL. <http://www.brasil.gov.br/governo/2009/11/agencias-reguladoras>. Acessado em 18/02/2018.

WOLTON, Dominique. *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina, 2010.



Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

## O discurso organizacional em crises: uma análise do caso Samarco

### The organizational discourse in crises: an analysis of the Samarco case

*Marina Silva Brauna*<sup>59</sup>

*Maria Cecília Alves Martinez*<sup>60</sup>

*Victor Gomes Laus*<sup>61</sup>

**Resumen:** Este artigo, que é um resumo da monografia apresentada à Universidade Católica de Brasília, toma como objeto de estudo a crise da mineradora Samarco. A fim de compreender as variações do discurso organizacional em meio à crise, propõe-se aqui discutir as noções de organização, comunicação e discurso organizacional, imagem e reputação, crises organizacionais e as suas fases, a partir da análise do conteúdo do discurso da mineradora presente nas publicações da Samarco antes, durante e depois do rompimento da barragem.

**Palabras Clave:** Discurso Organizacional 1, Crise e Fases da Crise 2, Samarco 3.

**Abstract:** This article, which is a summary of the monograph presented to the Catholic University of Brasilia, takes as its object the Samarco mining crisis. In order to understand the variations of the organizational discourse in the middle of the crisis, it is proposed here to discuss the notions of organization, communication and organizational discourse, image and reputation, organizational crises and its phases, from the analysis of the content of the mining discourse present in the Samarco publications before, during and after the dam rupture.

**Key words:** Organizational Discourse 1, Crisis and Phases of the Crisis 2, Samarco 3.

#### Introdução

Até o rompimento da barragem de rejeito de minério da mineradora Samarco, em novembro de 2015, o discurso da mineradora estava voltado para: a autopromoção e o fortalecimento da imagem, da reputação e dos relacionamentos com seus públicos de interesse.

Já depois do rompimento, o discurso tinha como foco a reparação da imagem, a recuperação dos relacionamentos enfraquecidos pela crise e a restauração da credibilidade.

Na tentativa de compreender as variações do discurso organizacional da Samarco, este artigo, que é um resumo da monografia apresentada à Universidade Católica de Brasília, se propõe a discutir as noções de organização, comunicação e discurso organizacional, imagem e reputação, crises organizacionais e as suas fases a partir da análise do conteúdo do discurso da mineradora intrínseco nas publicações da Samarco antes, durante e depois do rompimento.

#### Marco teórico

A fim de entender a Samarco como organização, são tomadas aqui, duas metáforas apresentadas por Morgan (2006): a organização como organismo e a organização como resultado de fluxos e transformações.

A visão organicista diz que para manter-se viva, a organização depende, invariavelmente, da interação com o meio ambiente em que está inserida. O pensamento organicista entende que as organizações “assim como os

59 Marina Silva Brauna. Brasil. Graduanda em Jornalismo na Universidade Católica de Brasília, Brasil, marina.brauna@gmail.com.

60 Maria Cecília Alves Martinez. Professora de graduação e orientadora na Universidade Católica de Brasília, Brasil, cia.martinez@gmail.com.

61 Victor Marcio Laus Reis Gomes. Professor de mestrado da Universidade Católica de Brasília, Brasil, victorgomes.uch@gmail.com.

organismos, são "abertas" para seu ambiente e precisam atingir uma relação apropriada com esse ambiente para poder sobreviver" (MORGAN, 2006, p. 59).

A metáfora dos fluxos e das transformações, por sua vez, não trata exatamente sobre a organização, mas sim sobre as mudanças que acontecem dentro dela ou a envolvem de alguma maneira. Nesta perspectiva, a mudança (seja ela qual for) não é um elemento independente, externo e alheio à organização, mas sim um evento conectado à ela.

Morgan (2006) destaca que os fluxos e as transformações no universo coexistem em duas realidades enquanto interagem: a realidade encoberta (implícita), que em geral não é percebida e a realidade exposta (explícita), perceptível e manifesta aos olhos.

Toda e qualquer mudança no ambiente organizacional tem uma lógica e um significado. Logo, se as mudanças são lógicas e significativas, a compreensão dessa lógica permitirá à organização coordenar e gerenciar as mudanças que vierem, sejam elas boas ou ruins, como uma crise, por exemplo.

As mudanças na organização ocorrem dentro de certas lógicas. Uma delas, construída sobre as noções de cibernética, trata das mudanças organizacionais como resultado dos atritos e tensões encontrados em relações circulares (MORGAN, 2006).

Também sujeitas às relações organização-ambiente e às mudanças e transformações organizacionais está a comunicação, que pela ótica da Escola de Montreal, é vista como um elemento ativo nos "processos de produção e de reprodução, coletivos e cotidianos, das organizações e de suas culturas, [e] não como uma variável numa estrutura fixa e acabada" (SMIRCICH, 1983 et al apud GALLELI; MARCHIORI, 2015, p. 2).

A organização se materializa em "palavras e outros símbolos para informar, apresentar razões e justificar-se, construindo um discurso legitimizante, sintonizado com os interesses e valores de seus públicos" (HALLIDAY 2009, p. 32 apud ANDRADE, 2016, p. 32).

Por meio dos mecanismos ou estratégias em comunicação, a organização se expressa, expõe seus posicionamentos, transmite sua missão, valores e objetivos e, por fim, tenta responder às demandas dos seus públicos e da sociedade em que está inserida.

À essas expressões da organização, atribui-se o nome de discurso, entendido como "um conjunto de narrações que propõem um sentido, uma significação e uma finalidade, na qual a empresa é contada ao contar o mundo" (D'ALMEIDA, 2006 apud SANTOS, 2014, p. 3). O discurso é dotado de características próprias impressas pela organização, moldado de acordo com a vontade da organização que o possui e o mantém.

Entre as atribuições do discurso está a construção e manutenção da imagem e da reputação organizacional. Gonçalves (2011, p. 86) vai dizer que por meio do "discurso organizacional [as organizações] procuram, no fundo, modelar a forma como as pessoas percebem a organização" (GONÇALVES, 2011, p. 86).

Andrade (2016, p. 31) afirma que "a imagem corporativa pode ser construída ou comunicada via discurso, formado intencionalmente". A organização atua como um agente social que age deliberadamente na pretensão de conquistar seus públicos de interesse.

A imagem, segundo Kunsch (2003), é tudo aquilo que está representado na cabeça do público "a respeito do comportamento institucional das organizações e dos seus integrantes, qual é a imagem pública, interna, comercial e financeira que passa pela mente dos públicos e da opinião pública sobre as mesmas organizações" (KUNSCH, 2003, p. 171).

A sedimentação dessas imagens produz, ao longo do tempo, a reputação, que segundo Thomaz e Brito, nasce das "interações repetidas e de experiências acumuladas nos relacionamentos com a organização" (2007, p. 10). A reputação, assim como a imagem, é comunicada constantemente por meio do discurso.

Como visto, o discurso provoca nos públicos a criação de percepções e impressões a respeito da organização. Cada público receberá este discurso a seu modo, em função das peculiaridades de cada um. E, por consequência, reagirá de formas diferentes. Entre esses públicos está a mídia.

A imprensa tem importância fundamental para a organização, visto que ela não é apenas um público, mas também um canal estratégico da organização, em função da influência que exerce sobre os demais públicos e, ainda, sobre a construção e a manutenção da imagem e da reputação. Em tempos de crise, a cobertura midiática, se não for favorável à organização, pode ampliar a gravidade da situação e complexificar o problema.

Por crise, toma-se a definição apresentada por Bueno (2009, p. 59): “situação emergencial que pode ou não ser prevista e, ao ser desencadeada, desestrutura, ainda que temporariamente, a espinha dorsal das organizações, [...] podendo assim comprometer sua imagem e reputação”.

Argenti (2014) pontua que as crises não são iguais umas às outras, ainda que aconteçam na mesma organização e tenham a mesma raiz de origem. Inúmeros fatores influenciam no crescimento e no desenrolar de uma crise (ARGENTI, 2014).

Mas há um fator comum às crises organizacionais: todas elas têm começo, meio e fim, pelo menos é o que dizem Diegues (2011) e Bento (2012), ao afirmarem que as crises organizacionais podem ser divididas em três momentos ou fases: a pré-crise, a crise e a pós-crise.

A fase pré-crise compreende o espaço de tempo que antecede a eclosão da crise. Em geral, a crise não é uma das preocupações da organização, porque sequer é conhecida ou não é considerada um problema que mereça atenção. Nesta fase, a palavra de ordem, é prevenção. A organização precisa monitorar a si mesma em busca de pontos fracos e fatores que possam criar ou ampliar uma crise.

A fase crise refere-se ao desenrolar da crise, propriamente dita. A organização já tem ciência dos fatos. Neste momento, há uma reordenação dos processos, mobilização de pessoal, acionagem de planos de resposta ou a criação deles, caso não existam, e adequação ao cenário. Nesta fase, é necessário mapear a crise, entender os fatos, identificar a causa, quais públicos estão envolvidos e quais as possíveis soluções.

Diegues (2011) indica que as reações da organização à crise e as ações tomadas irão definir o futuro da organização depois da crise. “É nesta fase que se desencadeiam ações que podem vir a ter repercussões boas ou más para o futuro e continuidade da organização” (DIEGUES, 2011, p. 12).

A fase pós-crise, por fim, trata-se do momento não emergencial. A tensão dos eventos já se dissipou. A organização precisa, neste momento, se preocupar com três fatores: mitigação dos danos, retomada das operações e recuperação da imagem. Para isso, a organização precisa olhar para a crise e entender como se deu o processo de crise.

Na fase pós-crise, a organização faz um balanço do cenário, das causas da crise, o que poderia ter sido feito, o que de fato foi realizado e o que não foi, além de uma avaliação detalhada do desempenho da gestão durante a crise e quais as lições poderão ser levadas para o futuro (DIEGUES, 2011).

Ao longo da crise, o processo discursivo não cessa, embora, sofra alterações. A organização adota estratégias comunicativas para responder às novas demandas e preservar a sua imagem e a sua reputação dos efeitos da crise.

À respeito disso, W. L. Benoit (1997) formula a Teoria de Reparação da Imagem (TRI), que discute a utilização do discurso como recurso de autodefesa para preservação da imagem e da reputação durante as crises. Benoit (1997 apud GONÇALVES, 2011, p. 87) entende que “as crises são ameaças à reputação de uma organização e que as características de uma situação de crise vão recomendar o uso de uma certa estratégia de resposta”.

A TRI fala, ainda, sobre o comportamento das organizações que, assim como pessoas, desenvolvem “estratégias discursivas de autodefesa quando são acusadas ou percebidas como responsáveis por um evento negativo que ameaça a sua reputação ou imagem pública” (BENOIT, 1997 apud GONÇALVES, 2011, p. 87).

Benoit (1997) desenha em sua teoria cinco categorias<sup>62</sup> de discursos usados pelas organizações em situações de crise. O discurso da organização, segundo Benoit, é auto defensivo, na tentativa de reduzir os danos à imagem e reputação e amenizar as consequências da crise:

---

<sup>62</sup> As estratégias discursivas desenhadas por Benoit não são fases ou estágios do discurso, mas tipos diferentes de estratégias. A escolha de quais e quantas usar fica a critério da organização. Uma categoria pode excluir a outra.

- *Negação* – Aqui, a organização nega a culpa e tenta transferi-la para outro ou, ainda, transferir a culpa para algum ou alguns membros. Com isso, a organização identifica “os transgressores ao mesmo tempo que preserva a sua reputação: afirmando que o seu comportamento, além de atípico, desafia os valores da empresa e deve ser sancionado” (GONÇALVES, 2011, p. 89).
- *Aversão à responsabilidade* – Nesta categoria, a organização tenta desviar-se da responsabilidade por meio de quatro estratégias: “reação a uma provocação, vitimização, acidente e boas intenções” (GONÇALVES, 2011, p. 89).
- *Redução do grau de ofensa* – Esta estratégia serve para “reduzir a percepção sobre o grau da ofensa através de seis estratégias: apoiar, minimizar, diferenciar, transcender, atacar e compensar” (GONÇALVES, 2011, p. 89 e 90).
- *Postura de correção* – A organização compromete-se em corrigir o problema e restituir as coisas ao estado anterior, além da promessa de evitar a recorrência do erro. Nesta categoria, a organização assume, ainda que não seja oficialmente, a responsabilidade no evento em questão (GONÇALVES, 2011).
- *Mortificação* – Aqui, a organização confessa a culpa e pede desculpas publicamente pelo ocorrido.

## Metodologia

A análise de conteúdo empreendida aqui segue as proposições de Bardin (2009), que discorre sobre a análise da enunciação, método que permite o desmembramento do discurso e a compreensão da mensagem por trás das palavras. Esta técnica apoia-se na concepção do discurso como “palavra em ato” e a palavra como “um processo e não como um dado”. (BARDIN, 2011, p. 217).

Dentro da análise da enunciação, é possível fazer a interpretação do implícito, aquilo que não se fala diretamente. As informações não ditas, subtendidas de um enunciado. De acordo com Kerbrat-Orecchioni (1986 apud BARDIN, 2011, p. 231), “os conteúdos implícitos são onipresentes”.

Na monografia que deu origem a este artigo, foi analisado o conteúdo das publicações da mineradora durante os anos de 2014 a 2017, classificados nas fases da crise: pré-crise, crise e pós-crise. Especificamente, os conteúdos publicados entre abril de 2014 e dezembro de 2017. Abaixo, está a relação das publicações analisadas e os critérios de seleção usados<sup>63</sup>.

---

<sup>63</sup> Os conteúdos aqui analisados são públicos e estão disponíveis na internet (Youtube, site institucional da Samarco).

**Peças analisadas<sup>64</sup>****PRÉ-CRISE**

- 1) Vídeo de divulgação do projeto Quarta Pelotização;
- 2) Matéria jornalística sobre a Campanha de Voluntariado;
- 3) Documento Relatório de Sustentabilidade 2014;

**CRISE**

- 1) Vídeo da primeira coletiva de imprensa;
- 2) Vídeo da segunda coletiva de imprensa;
- 3) Vídeo de comunicado aos colaboradores;

**PÓS-CRISE**

- 1) Artigo do novo presidente;
- 2) Documento Relatório de Sustentabilidade 2015-2016;
- 3) Vídeo da campanha institucional “É sempre bom olhar para todos os lados”;

**Critérios de Seleção**

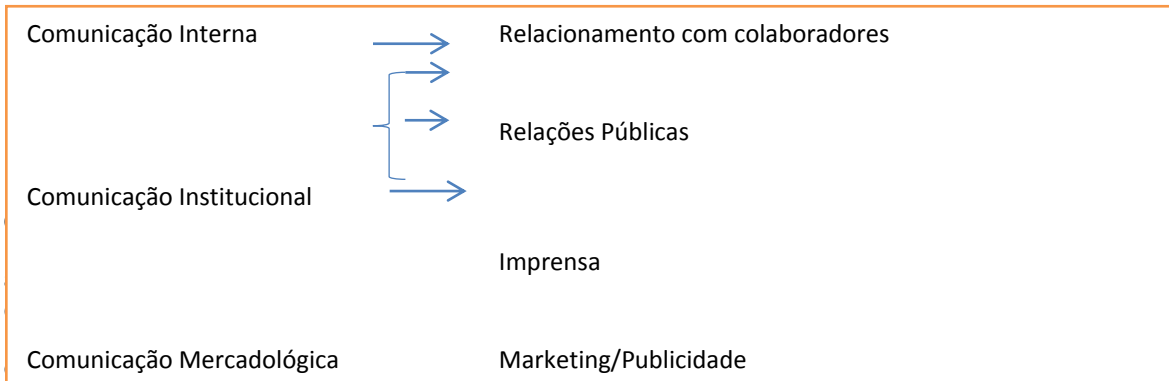
- 1) Manifestações diretas e expressas da Samarco;
- 2) Publicações com acesso público;
- 3) Publicações que pudessem ser classificadas como: Comunicação Institucional (Relações Públicas e Imprensa), Comunicação Mercadológica (Publicidade/Marketing) e Comunicação Interna (Relacionamento com colaboradores);

---

64 A fim de respeitar os padrões de texto da ALAIIC, a descrição dos conteúdos foi removida do corpo do texto.

Dos textos e vídeos divulgados analisados, foram extraídos trechos de informações que expressassem o discurso que a mineradora propagara na época. Para isso, foram contruídas três matrizes de análise, subdivididas em categorias e subcategorias de conteúdo.

### Categorias de análise<sup>65</sup>



estabelecidos, foram enfraquecidos (público interno, comunidade local, governos estaduais) e os relacionamentos que nasceram durante a crise, foram forjados em um cenário de caos e instabilidade (grande imprensa, governo federal, ONGs ambientais).

*Metáfora dos fluxos e transformações e a crise da Samarco* - Unindo a metáfora dos fluxos e transformações à noção de crise, percebeu-se que a crise foi o fator gerador da mudança na Samarco, do desequilíbrio da rotina organizacional, que forçou, implícita e explicitamente, transformações dentro da organização. No caso da Samarco, a crise (fator gerador de mudança) forçou a mineradora a ampliar suas noções de relacionamento com o público. Até o rompimento, a Samarco mantinha contato apenas com a imprensa segmentada, com o advento da crise, a mineradora teve de lidar com veículos de todos os formatos e tamanhos. Até mesmo a imprensa alternativa, forte na internet, teve participação significativa na cobertura do rompimento da barragem.

*A imprensa e o relacionamento com a Samarco* - A coleta e a análise mostraram que a mineradora estava acostumada a lidar apenas com a imprensa especializada, voltada para o ramo da mineração. Foram encontradas pouquíssimas referências à mineradora em veículos que não fossem exclusivos deste setor e veículos de comunicação locais, com menor raio de circulação. Com o rompimento da barragem, a mineradora foi obrigada a se relacionar com a grande mídia.

*A Teoria da Reparação da Imagem e o discurso da Samarco<sup>66</sup>* - Aqui, há uma tentativa de identificar se as categorias desenhadas por Benoit se aplicam ao discurso da Samarco durante a crise:

- *Negação* – A Samarco não negou o envolvimento no ocorrido, tampouco, sua existência.
- *Aversão à responsabilidade* – A Samarco não negou o fato, mas errou ao não assumir a responsabilidade logo nos primeiros momentos. A demora em assumir publicamente a responsabilidade e pedir desculpas complicou a crise. O pedido de desculpas tardio (22 de novembro de 2015, 17 dias depois do rompimento) corroborou para a impressão de que a Samarco não iria assumir a responsabilidade pelo rompimento e os danos recorrentes.
- *Redução do grau de ofensa* – A Samarco foi assertiva e clara a respeito da gravidade dos danos e dos desdobramentos do rompimento. Afinal, haviam mortes e desaparecimentos confirmados logo nos primeiros

<sup>65</sup> As categorias foram escolhidas a partir das leituras que fizemos sobre a noção de Comunicação Integrada desenhada por Kunsch (2003).

<sup>66</sup> A Teoria da Reparação da Imagem, de Benoit, se restringe a tratar do discurso organizacional enquanto ele está tensionado pela crise. Por isso, foi estabelecida uma conexão apenas entre Benoit e a fase crise.



dias. Além disso, ficou claro em todas as publicações da Samarco, a consciência dos estragos causados pelo rompimento.

- *Postura de correção* – A Samarco atuou em diversas frentes, na tentativa de reparar os estragos do rompimento.
- *Mortificação* – O então presidente da Samarco, Ricardo Vescovi, pediu desculpas publicamente pelo rompimento, em entrevista ao Fantástico da Rede Globo.

Concluiu-se que das cinco categorias de Benoit (1997), a Samarco adotou somente as duas últimas. A mineradora teve ciência da gravidade do rompimento e dos danos decorrentes. Ainda que tenha falhado pedir desculpas logo após o ocorrido, a Samarco se desviou das tentativas de negar seu envolvimento, fugir da responsabilidade e reduzir o grau de ofensa.

## Conclusões

Concluiu-se que a crise muda as preocupações e as prioridades da organização, condicionando o discurso à tensão do momento. Na fase pré-crise, o discurso da Samarco estava voltado para o fortalecimento e posicionamento da imagem. Toda sua estrutura organizacional e comunicacional estavam alinhadas com seus objetivos de tornar-se a melhor do ramo e ampliar sua capacidade e qualidade. A gestão dos relacionamentos caminhava para o mesmo sentido, como visto com a campanha de voluntariado, montada para produzir efeitos em duas frentes distintas: o público interno e o público externo.

Durante a crise, o discurso da mineradora estava centrado em dois pilares: explicação e justificação. Com a pressão midiática, todas as ações comunicativas da Samarco estavam explicando o ocorrido, o que ela estava fazendo para reparar e explicando o porquê de tal ação e porque naquele momento e daquela forma.

Na transição entre a fase da crise e da pós-crise, a mineradora começou a discursar sobre o que ela fez desde o rompimento e porque ela deve voltar à ativa. Com um discurso focado na recuperação da imagem e da reputação, a mineradora para de explicar e justificar para prestar contas do que havia feito até então. Aos poucos, a Samarco abriu o seu discurso para falar de sua credibilidade e legitimidade. Abaladas pela crise advinda do rompimento, a imagem e a reputação da Samarco poderiam ser recuperadas se os públicos olhassem para sua postura durante a crise e como ela está gerindo e corrigindo os danos causados por ela.

Em relação a conduta da mineradora durante a crise, interpreta-se que a mineradora furtiva em relação à sua responsabilidade logo no início. Isso se deve ao pedido de desculpas tardio. Além da ausência de informações concretas sobre a causa do rompimento.

Esses posicionamentos exemplificam bem o que Benoit (1997) quis dizer com interpretação. No caso da mineradora, ficou claro que interpretação negativa pesou mais, pois foi a opinião mais presente na mídia. E essa interpretação teve peso determinante sobre a imagem e a reputação da mineradora.

## Bibliografia

Andrade, M.; Castro, H. (2016). Governança corporativa e seu discurso: estudo de um texto do relatório de sustentabilidade do Santander S.A. In: *Fronteiras - Journal of Social, Technological and Environmental Science*, Anápolis, v. 5, n. 2, p. 118-134. (Ed. Especial).

Argenti, P. (2014). *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*. Elsevier. Recuperado em 22 março, 2017 de <https://goo.gl/Q1JKq2>.

Bento, L. (2012). *Comunicação de crise estudo de casos: resgate dos mineiros de Copiapó - Chile*. Portugal: UTAD. Recuperado em 27 março, 2017 de <https://goo.gl/SqWgXa>.

Bueno, W. (2009). *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva.

D'almeida, N.; Andonova, Y. (2008). A comunicação das organizações. São Paulo: *Anuário Unesco*. Recuperado em 20 abril, 2017 de <https://goo.gl/Wy3cbh>.

Diegues, S. (2011). *A comunicação de crise e a Web 2.0: um retrato de empresas portuguesas Covilhã*. Recuperado em 15 abril, 2017 de <https://goo.gl/icxm5f>.

Galleli, G.; Marchiori, M. (2015) A comunicação constitutiva das organizações contemporâneas: reflexões sobre as aproximações possíveis entre a TAC e a CCO. In: *XXXIX Encontro da Anpad. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Recuperado em 05 agosto, 2017 de <https://goo.gl/dQHETH>.

Gonçalves, G. (2011). *Narrativas de defesa e culpa nos discursos organizacionais*. In: Palácios, A.; Serra, P. *Pragmática, comunicação publicitária e marketing*. Covilhã: Labcom books. P. 85-100. Recuperado em 03 julho, 2017 de <https://goo.gl/3HTEWu>.

Kunsch, M. (2003) *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus Editorial.

Morgan, G. (2006). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

Thomaz, J.; Brito, E. (2007). *Comunicação corporativa: contribuição para a reputação das organizações*. Organicom. São Paulo, n. 7, p. 141-157, 2 sem.

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

## Comunicación Responsable y Discurso Corporativo en Situaciones de Crisis: Caso Cabify-Mara Castilla.

### Responsible Communication and Corporate Speech in Crisis Situations: Cabify-Mara Castilla Case.

*Dra. Hilda Gabriela Hernández Flores*  
*Mtra. Andrea Estupiñán Villanueva*  
*Brenda Giselle Corona Hernández<sup>67</sup>*

#### Resumen

Las organizaciones enfrentan cada día más el problema de credibilidad ante sus públicos, situación que se hace relevante con la exposición pública en situaciones de crisis. Así el discurso corporativo es la herramienta clave, que en la medida que se usa responsable y estratégicamente establece el compromiso, la congruencia y ética de la organización. La comunicación responsable es el resultado de la gestión, la cultura organizacional y el discurso de los voceros oficiales. Esta investigación tiene como objetivo analizar dicho discurso en situaciones de crisis, tomando la comunicación emitida por la empresa CABIFY en relación con el asesinato de una joven en Puebla, México. La metodología se fundamenta en un análisis descriptivo con base en los mecanismos de encuadre de Giddens (1979) y Mumby (1987;1988) que permite comprender el alcance del mismo en el manejo de crisis y las repercusiones que conlleva para la imagen y reputación corporativa.

**Palabras Clave:** Comunicación Responsable, Situaciones de Crisis, Reputación Corporativa.

**Abstract:** Public and private organizations must tackle credibility issues everyday, situation that becomes more relevant with their public exposure facing crisis situations. Thus, the corporate discourse becomes the key communicative tool of the organization, and inasmuch as is used responsibly and strategically allows to establish the organization's commitment, congruence and ethics. Responsible communication is the result of management, organizational culture and the discourse of official spokespersons. The purpose of this research is to analyze this discourse in crisis situations, breaking down the communications issued by CABIFY in relation to the murder of a young woman in Puebla, Mexico. The methodology is based on a descriptive analysis based on the framing mechanisms by Giddens (1979) and Mumby (1987; 1988), which allows us to understand its scope in crisis management and the repercussions it entails for corporate image and reputation.

**Keywords:** Responsible Communication, Crisis Situations, Corporate Reputation.

---

67 1 Hilda Gabriela Hernández Flores. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Doctorado, México, hgabriela.hernandez@correo.buap.mx.

2 Andrea Estupiñán Villanueva. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Maestría, México, andrea.estupinan@correo.buap.mx.

3 Brenda Giselle Corona Hernández. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Becaria Proyecto-Licenciatura, México, gisellehdz2303@gmail.com

## Introducción

La comunicación es un elemento intrínseco a la organización, está en constante diálogo con sus públicos quienes evalúan las conductas a través de las herramientas de comunicación que utilizan, desde una campaña publicitaria o de relaciones públicas e incluso el discurso corporativo. Las herramientas convencionales y la comunicación inconsistente ya no son válidas para la dinámica de responsabilidad social. Costa en Capriotti (2010) establece que, la comunicación institucional es un fenómeno complejo que requiere de coordinación, priorización, planificación y evaluación. Posee pilares que tienen valor estratégico: comunicación, cultura, identidad e imagen, que afectan de manera directa la construcción de la reputación y la imagen corporativa. El caso que se presenta, involucra la imagen y reputación corporativa de Cabify, empresa de servicio de taxis, al que se accede a través de internet en dispositivos móviles.

## Contexto Caso Cabify-Mara Castilla

El 08 de septiembre del 2017, Mara Castilla de 19 años fue vista por última vez al salir de un club nocturno en San Andrés Cholula, Puebla. Mara pidió un taxi Cabify. De acuerdo a las cámaras de seguridad, el taxi llegó a su destino pero la joven nunca descendió del vehículo.

El sistema de Cabify permite conocer la identidad de los conductores, fue así que el sábado 09 de septiembre, Ricardo Alexis, conductor de la unidad, se presentó ante el Ministerio Público para rendir su declaración. Fue hasta el 10 de septiembre que la empresa, comunicó a través de Twitter a sus usuarios estar al tanto de la situación que acontecía.

El 15 de septiembre, el cuerpo de Mara fue hallado sin vida. Con base en la evidencia, se acusó a Ricardo Alexis por la privación ilegal de la libertad y por el asesinato de la estudiante. El 22 de Septiembre, Cabify quedó suspendida por el Gobierno del estado de Puebla debido a las irregularidades de sus protocolos de seguridad.

## Comunicación, imagen y reputación

La comunicación corporativa gestiona las comunicaciones de una organización con el fin de establecer un vínculo entre la entidad y el entorno. Cornelissen (en Rodrich, R; 2012) afirma que, la gestión de la comunicación institucional establece una reputación favorable frente a los públicos de los que la organización depende.

Rebeil (2000) asegura que la gestión comunicativa de las organizaciones debe ser integral, debe abordar los temas más allá del desarrollo de una actividad para los medios masivos y abordar otras formas de trabajo como la comunicación de marketing, la comunicación de dirección y la comunicación con los empleados. Esto lo hace un ejercicio integral, y una responsabilidad compartida.

La identidad corporativa es la personalidad de la empresa, el comportamiento corporativo es el reflejo de esa identidad. Burgueño (2015) dice que “la comunicación corporativa debe crear una imagen coherente con la identidad de la misma, favoreciendo su reputación” (p.15). La función de la comunicación institucional de una organización es gestionar interna y externamente los elementos contextuales y el discurso organizacional que llega al público y que se emite, a través de los medios de comunicación, los voceros oficiales, los impresos (periódicos, folletos), audiovisuales (videos), o digitales (Facebook, páginas web, etc).

Es a través de la reputación que los clientes distinguen si la empresa ha cumplido o no con lo que se compromete, es decir si es socialmente responsable (Burgueño, 2015) no solo en lo que hace, sino en lo que comunica. Villafañe (2004) señala que la reputación se enfatiza al señalar a aquellos que son mejor o peor calificados en relación con la manera en que se les mira. Por lo que el uso que hacen aquellos que representan a una organización, de las herramientas, técnicas y discurso para mejorar el desempeño de una organización, influyen de manera determinante, en la reputación que se forma (Tsetsura, 2007).

La comunicación institucional debe concentrarse en definir lo que comunicará, a quienes lo hará, la manera en que lo hará, a través de qué medio, el momento en que debe hacerlo, el código que usará, y el alcance que tendrá. Por lo tanto, la emisión del discurso organizacional a través de los diferentes comunicados que hace la empresa, es total responsabilidad de la misma, si bien es la forma más habitual de hacer saber al público sobre la organización, la forma en que sea dicho, dará la pauta de cómo será considerado por parte de los medios, posteriormente por sus públicos y en

la medida que esa comunicación haya sido responsable es cómo beneficiará o no a la organización, especialmente en una situación de crisis.

Como menciona El Economista (2009), la comunicación, el liderazgo, la imagen corporativa y la responsabilidad social han ido ganando importancia, y como consecuencia, terreno en la cultura empresarial. En el Siglo XXI las organizaciones han hecho esfuerzos y han dado los pasos para hacer de la Comunicación una herramienta estratégica de gestión, por lo que resulta importante el manejo de los mensajes y los voceros en las exposiciones públicas, ganando así, credibilidad.

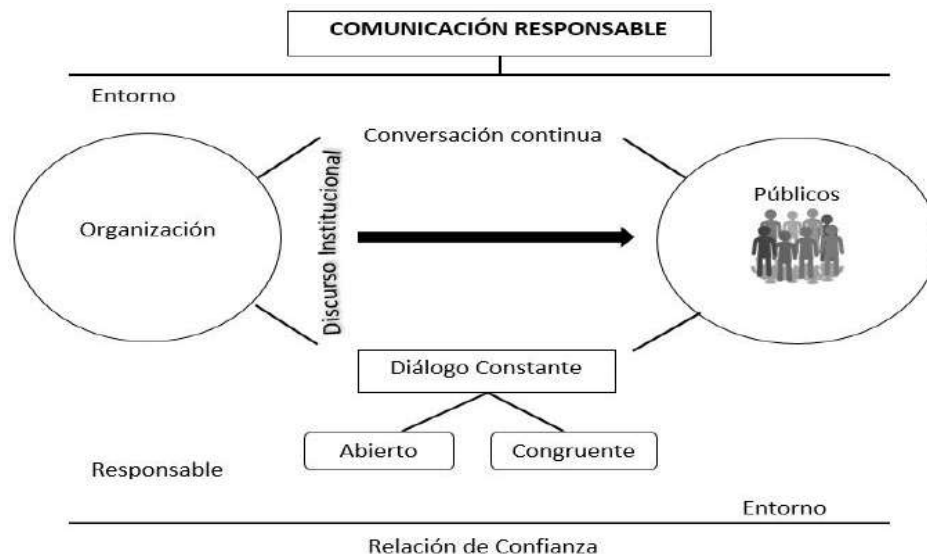
## Comunicación Responsable

La relevancia de la comunicación dentro de las organizaciones, como lo aseveran Freire y Silva (2001), recae en "la medida que es utilizada como herramienta de la planificación, implementación y evaluación de las actividades, en cualquier momento de la vida organizacional" (referido en Julca, M. y Faba, M; 2010; p.4). La comunicación establecida a través de las posturas públicas que realiza una corporación son vitales para impactar la opinión pública, lo que implica una responsabilidad de la organización que adquiere valor agregado, cuando se hace comunicación.

Orjuela (2011) afirma que la organización comunica de manera implícita, a partir de sus acciones y prácticas; y de manera explícita, de acuerdo al discurso y/o reflexión consciente sobre la RSE. La comunicación responsable, significa, gestión comprometida de las organizaciones no sólo con su marca, sus clientes, sino con el entorno. Según la Guía de Comunicación Responsable Sumarse (2015) "Toda la comunicación debiera ser responsable, tanto si es para comunicar un producto o servicio, o una estrategia de negocio" (p. 12). Una comunicación responsable permite establecer "un nexo de unión entre la construcción de una reputación sólida y la confianza de los clientes" (Freire, García y Salgueiro, 2010, p. 10).

Con lo anterior, hablar de comunicación es hablar de diálogo entre los integrantes de la organización y su entorno, la organización es en sí quien establece ese diálogo, logrando así una conversación continua que se espera congruente y por ende responsable. Cuando la organización alcanza este proceso, se logra una relación de confianza que asegura el diálogo abierto y de retorno que logrará la aceptación de la organización en el entorno. A continuación se presenta el esquema de construcción de la comunicación responsable:

Figura 1. Construcción de la Comunicación Responsable. Elaboración propia.



Una organización que tiene claro su rol y maneja su discurso corporativo bajo el esquema de comunicación responsable, estimula la confianza. De ahí que el discurso corporativo conlleve un riesgo y una responsabilidad ya que de él deviene gran parte del reconocimiento y apoyo de los públicos. La comunicación *per se*, se vuelve un activo, que como fin último aporta a una reputación sostenida, aún en situaciones de crisis.

Una organización que afianza los lazos con sus públicos a través de su comunicación y que es producto de una estrategia de comunicación integral, de voceros, medios y mensajes, que sostienen en conjunto el discurso institucional, es una comunicación responsable.

### Discurso Corporativo

Calsamiglia y Tusón (2002) dicen que: “Hablar de discurso es, ante todo, hablar de una práctica social, de una forma de acción entre las personas” (p.15). Dicho de otra manera, nuestros enunciados no son independientes de los contextos de situación en que los emitimos, más bien cobran vida en el contexto social al que pertenecen, y no fuera de éste” (Miranda y Guzmán, 2011, p. 230).

Grant et. al; como se refirió en Ocampo, Gonzales y Gentilin, M. (2016) aseveran que el discurso organizacional es “el lenguaje y los medios simbólicos que empleamos para describir, representar, interpretar y teorizar lo que tomamos por facticidad de la vida organizacional” (p. 16). Siguiendo a Berger y Luckmann (1996) las organizaciones son reconocidas como fenómenos construidos socialmente, por lo que al tener la intención de estudiar una organización, el discurso se convierte en una unidad de análisis indispensable para la investigación.

El discurso corporativo es una herramienta esencial en las crisis empresariales, su función es generar un nexo entre la organización y los públicos de interés; pretende integrar de forma positiva y persuasiva los mensajes que dan sentido a los acontecimientos que se exponen con la intención de salvaguardar la imagen y reputación de la organización de la manera más responsable posible.

### Comunicación en Crisis

Hablar de comunicación de crisis dentro del ámbito organizacional resulta un tabú. Como lo refiere Jiménez, A. (2007) “la comunicación en crisis es una realidad que, a menudo las empresas no quieren reconocer; éstas están expuestas a acontecimientos que amenazan los objetivos de la empresa, convirtiéndose en un foco de atención entre los públicos objetivos” (p. 96). El concepto hace referencia a aquella prevención que aplican las organizaciones para comunicarse de forma proactiva con los públicos y que puede afectar la imagen y la reputación de la organización. No todas las organizaciones enfrentan una crisis del mismo modo y no todas reciben el impacto de la misma manera, lo mejor que puede hacerse para contenerla, es el manejo de una comunicación responsable.

Cualquiera que sea el tamaño de la empresa, es decir su vulnerabilidad ante este tipo de situaciones, el sufrir una crisis puede suponer una pérdida de reputación, imagen corporativa, y credibilidad de los públicos. Jiménez, A. (2007) asevera que: “el hecho de que las crisis aparezcan de forma inesperada (...) provoca en muchas empresas que no se tenga conciencia de lo necesario que resulta poseer un plan de gestión de crisis” (p. 102).

Dentro de este contexto, lo más importante es otorgar una respuesta inmediata, pero sobre todo un discurso responsable. En palabras de Costa (2004), las crisis dentro de una organización, estallan por una falta de gestión y coordinación inmediata y eficaz de la comunicación. Muchas de las crisis que en empresas revelan problemas como: falta de información, de intercomunicadores, de ideas compartidas y falta de controles en lo que se comunica.

Ante una crisis lo mejor es actuar inmediatamente a través de una gestión responsable de la comunicación que evite mayor inestabilidad en el entorno. Ante una comunicación no responsable, como lo refiere Villafañe (1993 p. 300) “Todo se magnifica por el interés de los medios en las crisis (...) agravando los procesos de deterioro”. El gestionar una crisis desde el punto de vista de la comunicación, representa una oportunidad para que una organización trabaje su discurso corporativo. En palabras de LLosá (2013) “es parte de la responsabilidad social de la organización comunicar proactivamente, sin esperar a ser obligado por las circunstancias” (párr. 5). No todas las organizaciones se encuentran capacitadas en lo referente a herramientas comunicacionales discursivas, que ayuden a mitigar el impacto en las crisis que se suscitan. Esto debido a factores que van desde la cultura organizacional que viven, hasta las políticas del contexto que dictan sus comportamientos.

### Metodología

La investigación se realizó a través de una metodología de tipo documental-interpretativo. Contempla los seis mecanismos de encuadres propuestos por Giddens (1979) y Mumby (1987; 1988) para análisis interpretativo de los discursos. Fairclough en Mumby y Clair (2000) refiere que “el análisis crítico del discurso, es aquel que explora de

manera sistemática las relaciones de causalidad y determinación entre acontecimientos, textos, prácticas discursivas y entre estructuras, relaciones, procesos sociales y culturales y explora de qué manera son un factor que asegura la hegemonía y el poder” (p. 266) de las entidades dependiendo de los entornos en que se desenvuelve.

Para este análisis, se realizó una documentación del material del discurso emitido por Cabify, a partir del caso de Castilla, en medios electrónicos y escritos; se tomaron en cuenta medios electrónicos, específicamente la red social: Twitter y el periódico en línea: MILENIO Noticias. Se consideraron 13 tweets de la cuenta oficial de Cabify y se usaron dos entrevistas, la primera con fecha del 11 de septiembre con el Director de Cabify México y la segunda con la Directora Global de Comunicaciones de la empresa del 16 de septiembre de 2017.

Posteriormente se analizó el discurso de los comunicados emitidos a los medios, con la finalidad de cruzarlos con los mecanismos de encuadre. De acuerdo a Clair (1993, p. 118) "Los mecanismos de encuadre son prácticas discursivas que definen o asignan una interpretación al acontecimiento social." Los seis encuadres propuestos por Giddens (1979) y Mumby (1987; 1988) son los siguientes:

**1. Aceptación de los intereses dominantes:** Los intereses del grupo dominante son universales, los sentimientos propios se describen como menos importantes a comparación de los intereses que tiene la dirección de la organización.

Tabla 1. Aceptación de los intereses dominantes

Encuadre: Aceptación de los intereses dominantes	
Medio: TWITTER	Interpretación crítica del discurso
10 de septiembre de 2017: "Cabify está al tanto de todo lo que ha acontecido en Puebla sobre el caso de Mara Castilla y desde la tarde del viernes 8 de septiembre, el equipo legal ha estado en comunicación con la familia para esclarecer la situación y colaborar con las autoridades correspondientes".	La empresa acepta la realidad de la situación y se declara enterada. En su comunicado manifiesta los intereses dominantes de la misma como su cercanía con la familia y colaborar con las autoridades. Se toma acción con base a los intereses directivos y del equipo legal, descartando otros en relación al caso y minimizando la mirada de la opinión pública.

**2. El simple malentendido:** Las contradicciones del sistema deben encubrirse a efectos de mantener el status quo, el cual, se entiende como el equilibrio ante un determinado estado o situación. En caso de que el status quo se afecte de alguna manera, conlleva directamente a una situación inestable, de conmoción.

Tabla 2. Encuadre: El simple malentendido.

Encuadre: Simple malentendido	
Medio: TWITTER	Interpretación crítica del discurso
<p>11 de Septiembre de 2017:</p> <p>“Estamos con ustedes. Hemos respondido todos los cuestionamientos de la fiscalía, pero no podemos dar más detalles. Ayúdanos a compartir.”</p>	<p>Cabify siempre antepone los intereses universales, sin embargo se ve en la necesidad en su discurso de omitir detalles o información que puede ser cuestionada para mantener el statu quo. Eso no ayuda en la comprensión de la información y crea malos entendidos por ser una información vaga y tan abierta.</p>

**3. La reificación:** Interpreta la situación como algo natural e inmutable. Este tipo de encuadre sugiere que no puede hacerse nada y que la situación tiene consecuencias inevitables.

Tabla 3. Encuadre: La reificación

Encuadre: reificación	
Medio: TWITTER	Interpretación crítica del discurso
<p>En respuesta a un tweet de usuaria mostrando desconfianza por usar el servicio, el 10 de septiembre, Cabify comentó:</p> <p>“Natalie, no tienes nada que desconfiar, nuestros conductores cumplen lineamientos muy estrictos, sabemos que dejaron a Mara en su destino.”</p>	<p>Con esta respuesta, Cabify naturaliza y desvaloriza la situación que se vivía en ese momento, la desaparición y posible secuestro de Castilla.</p> <p>Su discurso sugiere que “no está ocurriendo nada fuera de control”, por lo cual, la usuaria no debe preocuparse.</p>

**4. La trivialización:** Este encuadre es similar a la aceptación de los intereses dominantes; se aceptan los intereses de la dirección como lo más importante pero no se deja atrás la realidad de la situación, sin embargo se convierte en trivial y se desvalora su importancia. La trivialización de la situación podría tomarse como broma o como un asunto sin importancia.



Tabla 4. Encuadre: La trivialización

Mecanismos de encuadre: trivialización	
Medio: TWITTER	Interpretación crítica del discurso
<p>El 15 de septiembre, un usuario manda tweet a Cabify en donde decía tener intención de usar el servicio de taxis pero se arrepintió ante la posibilidad de secuestro.  “Estaba pensando que hoy saliendo de la fiesta del ¡Viva México! Iba a pedir un @Cabify_México pero mejor no porque secuestran.  Cabify contesta:  “Anímate Mirrey, tenemos un código para usuarios activos es... CABIMEX y es por 20% de descuento válido hasta el 19 de Sept.”</p>	<p>Se encuadra al secuestro como trivial a pesar de la situación que se estaba viviendo, por lo que se menosprecia la desaparición de la víctima tomándolo como una situación que le permite a la empresa hasta usar un discurso con tintes de promoción, venta y descuento, que a la vez minimiza lo acontecido.</p>

**5. La vacilación denotativa:** Se otorga legitimidad a cierta cuestión al ser “nombrada” o al obtener su definición. Se muestra la vacilación denotativa dentro de uno de los comunicados:

Tabla 5. Encuadre: La vacilación denotativa

Encuadre: Vacilación denotativa	
Medio: TWITTER	Interpretación crítica del discurso
<p>14 de septiembre de 2017: “Desde el inicio de la investigación, Cabify ha colaborado con la Fiscalía General del Estado de Puebla aportando información detallada del viaje realizado {...} respetamos y confiamos en la labor de la Fiscalía. Pediremos todo el peso de la ley para aquel o aquellos que resulten responsables.”</p>	<p>Cabify le otorga legitimidad a sus argumentos discursivos con el nombramiento de una institución con autoridad y poder en la sociedad.  Se “confieren” a la FGE con su colaboración y apoyo sobre evidencia para sostener su discurso.</p>

**6. La personalización de lo público:** Es la personalización de lo público/político, encuadrar un incidente como algo personal, y no público o político, equivale a relegarlo a la posición “de lo que no se habla.” Encuadra un incidente en un sentido interpersonal, y no en los términos que dicta la sociedad en general.

Tabla 6. Encuadre: La personalización de lo público

Encuadre: La Personalización de lo público	
Medio: Entrevista. MILENIO, Noticias	Interpretación crítica del discurso
<p>14 de Septiembre de 2017, Alejandro Sisniega, Director de Cabify México, aseguró:</p> <p>"Estamos en una industria en donde siempre existe un riesgo, al final del día no estamos exentos. Es un caso aislado en Cabify (el de Mara), es la primera vez que nos ocurre en seis años de operación a nivel mundial"</p>	<p>No hay una personificación propia del caso, sin embargo Alejandro Sisniega encuadra la desaparición, y en ese momento posible secuestro, de Castilla como un incidente aislado, cuando estadísticamente el año 2017, en Puebla, se consideró el más violento en materia de feminicidios.</p>

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con la metodología propuesta a continuación los resultados más relevantes del análisis del discurso con base en los mecanismos de encuadre y las tablas presentadas. A partir de ellas se infiere que en todo momento, Cabify maneja una discurso reactivo, respondiendo solo mediante sus comunicados, utiliza una línea informativa tratando de salirse de las acusaciones existentes por parte de la opinión pública sobre el involucramiento de Cabify en el caso, y trata de mantener una postura imparcial en las entrevistas. La empresa consideró los intereses propios más importantes sobre el contexto en vivían y estableció su comunicación y postura con base en ellos.

También se observa que el discurso corporativo de Cabify es evasivo hacia preguntas directas sobre detalles del caso con el objetivo de mantener el statu quo de la empresa, trata de sostener su comunicación en el sentido de sus reglamentos y la gestión de recursos humanos. En algunos momentos, a través de su discurso, Cabify desvaloriza la importancia del caso o del contexto, teniendo como posible consecuencia la desconfianza y disminución de empatía por parte de los públicos. Así mismo, las argumentaciones se pueden interpretar como una intención de normalizar la situación a pesar de las desapariciones e inseguridad existentes, disminuyendo así la situación de crisis en la que estaban involucrados.

Cabify trivializa, continuamente en su discurso, la situación en la que se encontraban y menosprecia el contexto otorgándole mayor importancia a la publicidad de la empresa y las intenciones de recuperar de manera rápida el servicio y a sus clientes. Para sustentar su posición sobre el caso, así como sus acciones se apoya de autoridades que refuerzan el peso de su comunicación, otorgándole legitimidad a sus argumentos.

Cabify consideró el caso de Castilla como un incidente aislado, pero la situación de crisis vivida, hizo que se reconsiderarán las medidas preventivas y de seguridad que la empresa realizaba, al no tomar en cuenta que el estado de Puebla es uno de los estados con más feminicidios, la problemática la interpretaron de manera aislada al contexto por lo que su discurso fue frío y descontextualizado a los públicos.

En general a través del cruce de los encuadres se muestra que la comunicación de Cabify en todo momento fue reactiva, poco detallada y hasta descontextualizada; incluso en la interpretación crítica del discurso del Director de Cabify México se dejan ver barreras y omisiones informativas a través de las entrevistas otorgadas, lejanas a establecer comunicación responsable ante la crisis de reputación corporativa.

### CONCLUSIONES

El discurso corporativo es un fenómeno que trasciende a las acciones de comunicación convencionales; es el resultado del manejo de la vida institucional y cómo ésta se comunica; de la suma de lo que la organización es, su identidad, lo que hace y cómo responde en situaciones de crisis.

Las organizaciones se deben a sus públicos y a través de una comunicación responsable fortalecen los lazos con ellos. Es través de un discurso, honesto y ético de los voceros y de una estrategia integral de comunicación que se genera en conjunto un discurso institucional sólido especialmente en situaciones de crisis. Las organizaciones que así lo hacen y son conscientes de ello, tendrán por mucho, un camino trazado para continuar en el mercado con el favor de

sus clientes, los medios de comunicación y las instancias pertinentes del contexto, logrando a través de ello sostener su imagen y trascender su posicionamiento.

Es necesario que las organizaciones como parte de su responsabilidad social, asuman un compromiso voluntario de comunicación responsable que se alinee a los intereses y necesidades de la organización que les permita ser conscientes de los efectos positivos o negativos que emanan de los mismos y tengan la intención de enmendarlos más allá de sólo detener una situación de crisis. Las corporaciones estar atentas a las declaraciones que realizan y asumir las consecuencias como parte de la estrategia corporativa de comunicación.

La responsabilidad de lo que se comunica desde la organización debe atender la urgente necesidad de informar en tal medida, que los públicos se sientan respaldados y atendidos, logrando así el objetivo de mediatizar el discurso en apoyo a la imagen y reputación de la empresa. Las organizaciones cada vez más deberán elegir correctamente las palabras y su peso, especialmente en una situación de crisis, para sostener su credibilidad ante quienes son su meta: los públicos de la organización.

## Referencias Bibliográficas

- Berger, P. y Luckmann, T., (1996). "La construcción social de la realidad". New York: Anchor
- Burgueño, J.M. (2015). Comunicación institucional para periodistas. Barcelona: UOC.
- Capriotti, P. (2010). Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. En Revista Comunicación, núm. 27, pp. 15 - 22. Medellín, Colombia.
- Calsamiglia, H., Tusón, A. (2002). Las cosas del decir. Manual de análisis del discurso. 2da reimpresión. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Clair, R. P. (1993). "El uso de dispositivos de encuadre para secuestrar narrativas organizacionales: hegemonía y acoso". Monografías de Comunicación, pp. 113-136. Atlanta, EEUU.
- Costa, J. (2004). Comunicación de crisis y crisis de comunicación. Dirección de gestión empresarial. Barcelona: Gestión 2000
- El Economista (2009). Cómo valoran la RSC, el liderazgo, la imagen pública y la comunicación los futuros empresarios y directivos. Recuperado el 13 de septiembre de 2017 de <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/wp-content/uploads/2012/ESTUDIOS/090223INF-ESTUDIO-Final%20estudiantes%20El%20Economista-V4.pdf>.
- Freire, F. García, F. y Salgueiro, M. (2010). Las empresas de comunicación ante la responsabilidad social corporativa. Comunicación y desarrollo en la era digital. pp. 1-15. Málaga, España.
- SUMARSE. (2015). Guía de Comunicación Responsable. SUMARSE, Panamá. Recuperado el 12 de Enero de 2018, de [http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/biblioteca/pdf/1428353364\\_SUMARSE\\_-\\_Guia\\_de\\_Comunicacioin.pdf](http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/biblioteca/pdf/1428353364_SUMARSE_-_Guia_de_Comunicacioin.pdf)
- Giddens, A. (1979). Problemas centrales en la teoría social: acción, estructura y contradicción en el análisis social. Berkeley, CA: Prensa de la Universidad de California.
- Jiménez, A. (2007). Comunicación empresarial en situaciones de crisis. Facultad de Ciencias de la Comunicación, UAB. pp. 17 - 342. Barcelona, España.
- Julca Briceño, B., & Fava Neves, M. (2010). Estrategias de comunicación institucional en organizaciones agroindustriales: caso UNICA. En Visión Gerencial, núm. 2, julio-diciembre, 2010, pp. 332-347. Mérida, Venezuela.
- Llosa, M. M. (2013). Comunicación de crisis: ¿Reactiva o Proactiva?. Cámara Argentina de Agencia de Medios. Recuperado en <https://www.agenciasdemedios.com.ar/comunicacion-de-crisis-reactiva-o-proactiva/>
- Miranda Ubilla, H., & Guzmán Munita, M. (2011). Análisis pragmático de las máximas griceanas. Literatura y Lingüística. Recuperado el 18 de enero de 2018, de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/lyl/n26/art14.pdf>
- Mumby, D., y Clair, R. (2000). El discurso en las organizaciones en Van Dijk, T. (2000). "El discurso como interacción social". pp. 19 - 441. Gedisa: España, Barcelona.
- Ocampo Salazar, C., Gonzales Miranda, R., Gentilin, M. (2016). El discurso en el estudio de las organizaciones. Una revisión de la literatura Cuadernos de Gestión, vol. 16, núm. 1, 2016, pp. 15-42, Vizcaya, España.
- Orjuela Córdoba, S. (2011). La comunicación en la gestión de la responsabilidad social empresarial. Correspondencias y Análisis. núm. 1, pp. 139 - 156, Venezuela.
- Rebeil, M.A. (2000). El poder de la comunicación en las organizaciones. pp. 11 - 386, México: Plaza y Valdés.

- Rodrich, R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. En Revista de Comunicación, núm. 11, pp. 212 - 234, Perú.
- Tsetsura, K. (2007). An exploratory study of Global media relations practices. University of Oklahoma: USA.
- Villafañe, J. (1993). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las instituciones. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J. (2004). La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas. pp. 319 - 322. Pirámide: Madrid, España.

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

## Assessoria de Imprensa no Brasil: história, memória e transformações

### Asesoramiento de Prensa en Brasil: historia, memoria y transformaciones

### Press Office in Brazil: history, memory and transformations

Luciana Azevedo Pereira<sup>68</sup>

**Resumen:** Parte do projeto apresentado ao programa de Pós Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, para o desenvolvimento de pesquisa de Doutorado, o presente artigo traz os passos iniciais de um trabalho que pretende resgatar a história da assessoria de imprensa no Brasil. Para isso, o artigo está proposto em três momentos: o resgate da história e da memória da assessoria de imprensa no Brasil, a partir das entrevistas, utilizando o método da história oral (ALBERTI, 2005), os conceitos de espaços de memória (BARBOSA, 2005); a conceitualização do papel dos assessores de imprensa dentro do campo jornalístico ou a assessoria de imprensa como um subcampo dentro do campo jornalístico e as relações que tem com ele (BOURDIEU, 1996), e o processo, ou seja, as transformações pelas quais esta área passou – e ainda passa – em um contexto de mudanças sociais, econômicas e tecnológicas.

**Palabras Clave:** assessoria de imprensa, história, memória.

**Abstract:** Part of the project presented to the Graduate Program in Social Communication of the Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro, for the development of doctoral research, this article presents the initial steps of a work that intends to rescue the history of the press office in Brazil. The article has three moments: the retrieval of the history and memory of the press office in Brazil, using the oral history method (ALBERTI, 2005), the concepts of memory spaces (BARBOSA, 2005); the conceptualization of the role of press advisors within the journalistic field or the press office as a subfield within the journalistic field and their relations (BOURDIEU, 1996), and the process and the transformations by which this area has passed in a context of social, economic and technological changes.

**Key words:** Press office, history, memory

O relatório *Global Top 250 PR Agency Ranking 2017*, publicado pela *Holmes Report*<sup>69</sup> em junho de 2017, divulgou o ranking das 250 maiores agências de assessoria de imprensa do mundo, com o comparativo de faturamento anual dos anos de 2015 e 2016. Quatro empresas brasileiras aparecem na lista das maiores do setor, duas delas entre as 50 primeiras. As agências são, nesta ordem: FSB Comunicações, Grupo InPress, Approach e Imagem Corporativa, com faturamento em milhões de dólares americanos.

68 Luciana Azevedo Pereira, Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUC-Rio. Mestre em Administração de Empresas pela PUC-Rio. Brasil. Luciana\_pereira@puc-rio.br

69 Fundado em 2000, o grupo Holmes é uma instituição de pesquisa e análise de tendências da área de relações públicas do mundo. Também é promotor do prêmio Sabre Rewards, um dos maiores do setor.

Quadro 1 – Posição e faturamento das agências de assessoria de comunicação brasileiras no *Global Top 250 PR Agency Ranking 2017*.

Posição	Agência	Faturamento 2015 (em milhões de US\$)	Faturamento 2016 (em milhões de US\$)
27º	FSB Comunicações	52,5	76,3
50º	Grupo InPress	28,7	39,8
172º	Approach	8,1	7,8
249º	Imagem Corporativa	4,6	4,3

Fonte: The Holmes Report, 2017

Criadas nas últimas décadas do século XX, nos anos de 1980 (FSB Comunicações), 1988 (Grupo InPress), 1995 (Approach) e em 2001 (Imagem Corporativa), as agências surgem após o crescimento da chamada vertente de jornalistas-empresários, que estruturou a experiência brasileira da chamada assessoria de imprensa jornalística como única no mundo. A pesquisa “Agências de Comunicação: funções e atribuições em 2015”, publicada pela agência Tracto, em março de 2016, mostrou que assessoria de imprensa já não representa a atividade primeira das agências, que agora passam a se preocupar, também, com a produção de conteúdo para seus clientes, bem como de estratégias de comunicação. Segundo a pesquisa, essa tendência começou a ser percebida a partir do final da primeira década do século XXI, quando as redes sociais começaram a ganhar força no Brasil.

Uma rápida pesquisa nos serviços oferecidos nas quatro agências citadas no relatório do grupo Holmes parece concordar com os dados acima. As atividades de relações com a imprensa são apenas uma em uma série de serviços oferecidos pelas agências que se autodenominam “assessorias de comunicação”.

Antes de seguir, cabe a diferenciação entre os termos que por vezes se misturam. Para isso, o trabalho recorre ao Manual da Federação Nacional dos jornalistas que define assessoria de imprensa como a administração contínua de notícias entre fontes e veículos de comunicação. Ela seria, então, uma das ferramentas da assessoria de comunicação, que também inclui profissionais e serviços de outras frentes de comunicação, como marketing, publicidade e relações públicas, por exemplo.

Duarte (2010) afirma que assessoria de imprensa é o gerenciamento do fluxo de informações entre a imprensa e as organizações e ganhou força como uma atividade predominantemente desenvolvida por jornalistas a partir dos anos 1980, com a migração de jornalistas vindos de veículos tradicionais de imprensa.

Apesar de ganhar força no Brasil, especialmente em meados do século XX, a atividade de divulgação de feitos e realizações para o público não é algo exatamente novo. A ideia de tornar realizações e feitos em algo público já estava nas cartas circulares em 202 A.C, na dinastia Han, da China, e nos informativos romanos Acta Diurna, em 69 AC (KOPLIN; FERRARETO, 1996). No Brasil, a publicação “O presidente Campos Sales na Europa”, do historiador Tobias Monteiro reúne, entre outros documentos, cartas que o então colaborador do Jornal do Commercio, mais tarde secretário particular do presidente, publicou no periódico entre os meses de maio e agosto de 1898. Os registros foram feitos durante a viagem do presidente ao continente europeu, acompanhada pelo autor com o objetivo de divulgar a viagem do presidente (DUARTE, 2010).

Registros históricos também dão conta que Santos Dummont teria inovado, ainda no início do século XX, ao contratar serviços e pessoas para buscar as notícias que eram publicadas sobre seus feitos na Europa, fazendo uma espécie de *clipping*<sup>70</sup>, ressaltando o anacronismo da expressão. Ainda da mesma época, há relatos de esforços de tornar públicas ações da chamada Comissão Rondon para a instalação do telégrafo nas cidades do interior do país. Mas o marco das atividades de divulgação e a estruturação das atividades de divulgação dentro das organizações no mundo ocorre nos Estados Unidos, à época um país já altamente industrializado e imperialista, durante o governo de Theodore Roosevelt (1901-1909), com a contratação do jornalista Ivy Lee pelo industrial John D. Rockefeller (AMARAL, 2003).

Com a declaração: “Em resumo, nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público.” (LEE, 1906), distribuída aos jornais da época em forma de uma carta, Lee inaugurava o que ficou conhecido pela história como o início das atividades das relações públicas no mundo,

70 Monitoramento e identificação periódica de citações da organização e/ou temas previamente determinados na imprensa para posterior análise e envio aos interessados (DUARTE, 2010)

levando em consideração, ao mesmo tempo, a imagem institucional e a divulgação da organização a qual representava. Um século depois, na quarta e última edição de seu Manual de Assessoria de Imprensa, publicado em 2007, a Federação Nacional de Jornalistas, diz que assessoria de imprensa é “Um serviço prestado a instituições públicas e privadas, que se concentra no envio frequente de informações jornalísticas, dessas organizações, para os veículos de comunicação em geral” (FENAJ, 2007).

Nos mesmos moldes da declaração de Lee, nos Estados Unidos, o atendimento aos jornalistas no Brasil é registrado ainda no governo Nilo Peçanha (1909-1910), também na primeira década do século, na chamada Seção de Publicações e Biblioteca do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio. Mais tarde, o Serviço de Informação Agrícola abasteceu a imprensa nos anos 1960 sobre informações no setor (VIEIRA, 1958). Já na iniciativa privada, Light and Power Co LTDA implanta, em 1914, um setor de relações públicas, considerado pelos autores da área o primeiro do mundo (DUARTE, 2010).

O Brasil do pós-guerra experimentava mudanças significativas em diversas áreas da sociedade, incluindo a imprensa, que sofreu transformações. Neste momento, as empresas viveram um período de inclusão de aprimoramentos técnicos, bem como a profissionalização de sua mão-de-obra. Nota-se, então, conforme pontua Abreu (1996), uma nova imprensa, que “buscava mais objetividade na construção e transmissão da notícia” (ABREU, 1996, p. 10).

Datam desta década, para citar alguns marcos, a reforma do Jornal do Brasil, em 1956, que se tornou o grande modelo da imprensa brasileira nas décadas seguintes (FERREIRA, 1996), e as mudanças mais profundas na apresentação da notícia, no que diz respeito à objetividade jornalística. A luta política, que justificava a razão de ser dos periódicos até então, dá lugar a uma lógica de negócio, com o gerenciamento de produção, distribuição e métodos de administração de empresas. Os jornais se debruçam nas reportagens, entrevistas, notas e seções dedicadas a públicos específicos, como o feminino, por exemplo. Data desta época o que se designou como o “declínio da doutrinação em prol da informação”, mudança que caracteriza o jornalismo moderno e se consolida no século XX (MARTINS e DE LUCA, 2011).

No início dos anos 1960, a convite da Alcântara Machado Publicidade (Almap), que prestava serviços para Volkswagen, montadora instalada no país na desenvolvimentista década de 1950, o jornalista Alaor Gomes estruturou a Seção de Imprensa da Volkswagen, considerada pioneira no país. Levou com ele o primo e amigo Reginaldo Finotti, então repórter de política do extinto Última Hora (CHAPARRO, 2010). Depois de uma década de trabalho na empresa, a dupla inaugurou o que se registra como primeira agência de assessoria de imprensa do país, a Unipress. Na sequência da Unipress, já em pleno governo civil-militar do país, há a fundação de outra agência de assessoria de imprensa que também trazia em sua base a concepção jornalística: a Mecânica da Comunicação, do jornalista Ênio Campói, ainda em funcionamento em São Paulo. Registra-se, ainda, neste primeiro momento, o pioneirismo de outra empresa, a AAB, capitaneada por José Rolim Valença e José Carlos Fonseca, a primeira a oferecer os serviços de treinamento e capacitação de fontes para lidar com a imprensa, o que hoje se conhece como *media training*<sup>71</sup> (DUARTE, 2010).

Para embasar as questões epistemológicas propostas, este projeto propõe adotar diferentes formas de metodologia qualitativa, utilizando o método histórico em comunicação. O projeto está definido em três eixos principais, a saber: o resgate da história e da memória da assessoria de imprensa no Brasil, a partir das entrevistas, utilizando o método da história oral (ALBERTI, 2005), os conceitos de espaços de memória (BARBOSA, 2005); a conceituação do papel dos assessores de imprensa dentro do campo jornalístico ou a assessoria de imprensa como um subcampo dentro do campo jornalístico e as relações que tem com ele (BOURDIEU, 1996), e o processo, ou seja, as transformações pelas quais esta área passou – e ainda passa – em um contexto de mudanças sociais, econômicas e tecnológicas.

O trabalho utiliza de forma bastante representativa, o método de história oral, em que se predominam as entrevistas com testemunhas ou participantes do processo e acontecimentos a fim de que se tenham fontes de consultas sobre os objetos de estudo (ALBERTI, 2005). Por ser um processo relativamente novo, que se realizou ao longo dos últimos cem anos no país, grande parte dos personagens desta história continuam vivos, alguns deles, inclusive, ainda trabalham em suas profissões.

Como primeira etapa deste trabalho, foi realizado um encontro com o jornalista Reginaldo Finotti, responsável por implantar, de forma inovadora no país, a Seção de Imprensa na Volkswagen, em 1961, ao lado do também jornalista

---

71 Capacitação dos assessorados para compreender como funciona a imprensa, atender suas necessidades e interagir com os repórteres, aproveitando as oportunidades para transmitir mensagens de forma eficiente (DUARTE; FARIA, 2010).

Alaor Gomes. Em pouco tempo, a seção tornou-se referência para a imprensa que realizava a cobertura de assuntos relacionados ao setor automobilístico e experimentou um crescimento significativo no país na década anterior. Dez anos mais tarde, a dupla, mais uma vez em caráter pioneiro, fundaria a Unipress uma agência de prestação de serviços de comunicação, que funcionou até 2012, ano da morte de Alaor Gomes. Com 82 anos, afastado das atividades jornalísticas, Finotti mora em São Paulo, cidade na qual foi realizada esta primeira entrevista, com trecho destacados a seguir:

*Quando começamos, não sabia de nada. Existia alguma coisa, que as agências de publicidade mantinham quase por obrigação de um contato com a imprensa para a chamada notícia. As palavras - fazer um press release, um mailing - isso foi surgindo com o nosso aprendizado, após começar a prestar assessoria de imprensa. Foi criado um departamento de imprensa no setor de relações públicas da Volkswagen do Brasil. Éramos o caçador de notícias para ir diretamente para o jornal. Começamos a aprender e dar nome para press release, mailing list e tudo que é americano. Tinha a United Press, a Associated Press, que mandavam notícias para o mundo inteiro. E esses nomes vinham muito de lá. Porque usamos muito: vou te enviar um press release.*

*Era olho no olho, oferecer as possibilidades de ter um informante, de ter uma empresa aberta a responder perguntas que a sociedade pudesse exigir ou querer saber. Não montamos uma assessoria de imprensa pensando em não ser jornalistas, pensamos em fornecer informações para jornalistas sendo jornalistas. Só que não dentro de um jornal, dentro de uma empresa. Mas o nosso objetivo era notícia, sempre a notícia.*

*Nós estamos dando uma informação institucional. A nossa ideia é vender uma informação que possa valer notícia, que o seu jornal ou sua revista possa publicar. Não é obrigatório, pode jogar fora a qualquer momento. Nós nunca cobramos e nem pagamos para publicar. Isso era problema das agências de publicidade. Se elas quisessem, se era obrigatório sair aquela informação, era com a agência de publicidade, mesmo que fosse um comunicado oficial. Nós poderíamos até usar o assunto jornalisticamente como informação se o repórter se ou se o jornalista discordasse. Nós abríamos as portas para ele falar com o Departamento Jurídico, com o Diretor de Comunicação. Nosso caminho era abrir portas para que a imprensa pudesse esclarecer o que ela quisesse. E que fez de certa forma uma conceituação mais aceitável das assessorias de imprensa como existem hoje. Mas não pensávamos nisso, só continuamos jornalistas. Só que em vez de trabalhar para um jornal, eu trabalhava para uma empresa privada. Divulgávamos dados: quantos veículos produziu, quantos empregados admitidos, quanto a empresa aplicou. Se servisse, a assessoria abria as portas. Se não interessasse, tudo bem. Mas a ideia era se ela tivesse notícia que o público gostaria de saber. Essa é a função do jornalista. Seja de assessoria de imprensa, seja de jornal, seja de revista, seja de televisão, seja de rádio. Notícia. O público gostaria de saber? Esse é o objetivo da assessoria de imprensa.*

*Muitas vezes alguns nos chamavam de prostitutas da imprensa. Porque você estava recebendo para dar a notícia da empresa. Essa ideia de que é propaganda, de que se botar o nome da empresa é propaganda, isso a gente passou por isso muito tempo.*

A continuidade deste trabalho, que será desenvolvido ao longo dos quatro anos como parte do projeto de pesquisa submetido ao programa de Doutorado em Comunicação Social da PUC-Rio pretende dar voz aos entrevistados durante o emprego do método da história oral não significa uma automática exclusão do uso das fontes documentais sobre o assunto (ALBERTI,2005).

Uma das fontes é o acervo dos próprios veículos de comunicação, vistos como espaços de memória e história (RIBEIRO; BARBOSA, 2007). Estão previstas visitas a arquivos jornais, tais como O Estado de S. Paulo, Folha de S. Paulo, Jornal da Tarde, jornal O Globo, para identificar a entrada e consolidação da assessoria de imprensa no agendamento de pautas. Além do início do uso das palavras assessoria de imprensa, *release*, comunicados de imprensa, porta-voz e outras tantas próprias deste universo lexical, em um esforço não de interrogar o acervo, mas dar voz a ele.



## Referências Bibliográficas

- ABREU, Alzira Alves. **A modernização da imprensa (1970-2000)**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2002. Descobrimo o Brasil.
- \_\_\_\_\_. **A imprensa em transição: o jornalismo brasileiro nos anos 50**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- ALBERTI, Verena. **Manual de História Oral**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- AMARAL, Luiz. **Assessoria de imprensa nos Estados Unidos**. In: DUARTE, Jorge (Org.). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANDERSON, CW; BELL, Emily, SHIRKY, Clay. **Post-Industrial Journalism: Adapting to the present**. Tow Center for Digital Journalism. Columbia Journalism School. 2012.
- AROSTEGUI, J. **A pesquisa histórica: teoria e método**. São Paulo: Edusc, 2006.
- BARBOSA, Marialva. **História da Comunicação no Brasil**. Primeira edição. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2013
- \_\_\_\_\_. **História Cultural da Imprensa**. Brasil – 1900 – 2000. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Percurso do olhar. Comunicação, narrativa e memória**. Rio de Janeiro: UFF, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Como escrever uma história da imprensa? II Encontro Nacional da Rede Alfredo de Carvalho**, Florianópolis, 2004.
- BOURDIEU, Pierre. **As regras da arte**. Gênese e estrutura do campo literário. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Coisas ditas**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1990.
- \_\_\_\_\_. **O poder simbólico**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Sobre a televisão**. Seguido de: A influência do jornalismo e Os Jogos Olímpicos. Rio de Janeiro: Zahar, 1997
- CHAPARRO, Carlos. **Jornalismo e Marketing de mãos dadas**. Texto de 20 jun.2007. \_\_\_\_\_ **Cem anos de assessoria de imprensa**. In: DUARTE, Jorge (Org.). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- COSTA, Leticia Maria P da (Org). **X da questão: jornalistas de redação e de assessoria de imprensa**. Taubaté, SP: Editora Papel Brasil, 2003.
- DUARTE, Jorge. **Assessoria de imprensa no Brasil**. In: DUARTE, Jorge (Org.). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Produtos e serviços de uma assessoria de imprensa**. In: DUARTE, Jorge (Org.). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUARTE, Jorge. BARROS, Antonio (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.
- DUARTE, Jorge. FARIA, Armando Medeiros de. **Media Training: capacitando fontes e porta-vozes**. In: DUARTE, Jorge (Org.). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4a. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.
- LORENZON, Gilberto; MAWAKDIYE, Alberto. **Manual de Assessoria de Imprensa**. 2ª edição. Campos do Jordão, SP: Editora Mantiqueira, 2006.
- MARQUES, F. P. J. A.; MIOLA, E.; SIEBRA, N. **Jornalismo, assessoria de imprensa e seus condicionantes organizacionais: uma reflexão a partir das teorias do jornalismo**. In Animus, v. 13 n. 25. Santa Maria (RS), 2014.
- MARTINS, Ana Luiza; LUCA, Tania Regina de. **História da Imprensa no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2011.
- MEDINA, Cremilda (org). **O jornalismo na Nova República**. São Paulo: Summus Editorial, 1987.
- MONTEIRO, Tobias. **O presidente Campos Sales na Europa**. Brasília: Edições do Senado Federal, 2005. Vol.40 (e-book)
- RABAÇA, C. A.; BARBOSA, G. **Dicionário de comunicação**. 2. ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- RIBEIRO, Ana Paula Goulart; BARBOSA, Marialva. **Memória, relatos autobiográficos e identidade institucional. Comunicação e Sociedade**, 47: 99-114, 2007.
- VIEIRA, Jose A. **Informação Agrícola e Relações Públicas**. Rio de Janeiro: Edições Sia, 1958.
- VIVEIROS, Ricardo; EID, Marco Antonio. **O signo da verdade**. Assessoria de imprensa feita por jornalistas. São Paulo: Summus, 2007.
- FENAJ. Federação Nacional dos Jornalistas. **Manual de assessoria de comunicação: imprensa – 2007**. 4. ed. Brasília, 2007. Disponível em [http://www.fenaj.org.br/mobicom/manual\\_de\\_assessoria\\_de\\_imprensa.pdf](http://www.fenaj.org.br/mobicom/manual_de_assessoria_de_imprensa.pdf) <acesso em setembro de 2017>
- ABERJE - Pesquisa Perfil do Profissional de Comunicação Corporativa no Brasil. São Paulo: Aberje, 2013. Disponível em: [http://www.aberje.siteprofissional.com/pesquisa/PesquisaPerfilProfComunicacao2012\\_publica.pdf](http://www.aberje.siteprofissional.com/pesquisa/PesquisaPerfilProfComunicacao2012_publica.pdf). <acesso em setembro de 2017>
- Relatório Global Top 250 PR Agency Ranking 2017 - Holmes Report disponível em <https://www.holmesreport.com/ranking-and-data/global-pr-agency-rankings/2017-pr-agency-rankings/top-250> <acesso em outubro de 2017>

Pesquisa Agência Tracto disponível em <https://mercurio.tracto.com.br/ebook/landing-page-content-marketing-nas-agencias-de-assessoria-de-imprensa-2015> < acesso em outubro de 2017>  
Pesquisa NewsCred disponível em <http://readfreenow.com/reading/rise-of-the-uk-brand-journalist-newscred/> <acesso em outubro de 2017>  
Website da InPress [www.inpresspni.com.br](http://www.inpresspni.com.br) < acesso em outubro de 2017>  
Website da Imagem Corporativa [www.imagemcorporativa.com.br](http://www.imagemcorporativa.com.br) < acesso em outubro de 2017>  
Website da FSB Comunicações [www.fsb.com.br](http://www.fsb.com.br) < acesso em outubro de 2017>  
Website da Approach Comunicação [www.approach.com.br](http://www.approach.com.br) < acesso em outubro de 2017>

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

## Integrated Communication Policy: a proposal of strategic thematic axes

### Política de Comunicação Integrada: uma proposta de eixos temáticos estratégicos

*Daiana Stasiak*<sup>72</sup>

*Lutiana Casaroli*<sup>73</sup>

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo discutir temas sugeridos como eixos temáticos estratégicos que podem servir como base para elaboração de Políticas de Comunicação em Universidades e Institutos Federais de Ensino Superior do Brasil.

**Palavras Chave:** Política de Comunicação, eixos estratégicos, Comunicação Organizacional, Comunicação Pública

**Abstract:** This paper has a goal of discussing themes suggested as strategic thematic axes that can serve as a base for the elaboration of Communication Policies in Federal Universities and Institutes of Higher Education in Brazil.

**Keywords:** Communication Policy, thematic axes, Organizational Communication, Public Communication

#### Introdução

O crescimento do ensino superior público a partir da década passada, verificado na ampliação de vagas, estrutura física, de pessoal e investimento em pesquisas, tem exigido maior complexidade e profissionalismo na gestão das instituições de ensino superior. Esse contexto demanda compreender e estruturar a área da comunicação como elemento estratégico para o seu desenvolvimento.

Neste sentido, desde 2010 nota-se o aumento do interesse das Universidades e Institutos Federais de Ensino Superior (IFs) brasileiros em desenvolverem suas políticas de comunicação, uma resposta aos anseios e mudanças ocasionadas pela competência das instituições em atualizar suas práticas de comunicação e a capacidade dos públicos que internalizaram os comportamentos midiáticos e, cada vez mais, agem a partir das possibilidades tecnológicas de comunicação.

A partir deste cenário, tais instituições formalizam suas propostas num documento de Política de Comunicação<sup>74</sup> no qual são definidos princípios, diretrizes e posturas que norteiam o planejamento, a execução e a avaliação de estratégias, ações, produtos e serviços de comunicação. O intuito do documento é manter um diálogo efetivo, amplo e plural com os públicos de modo a garantir o que prevê o princípio da comunicação pública que propõe a transparência, o acesso, a interação e a ouvidoria social como essenciais para a sobrevivência das instituições assim como das milhares de pessoas que por ela são afetadas (DUARTE, 2009).

72 Daiana Stasiak. Docente do Curso de Relações Públicas da Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal de Goiás (FIC-UFG). Doutora em Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade de Brasília (UnB). Brasil, daistasiak@gmail.com.

73 Lutiana Casaroli. Docente do Curso de Relações Públicas da Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal de Goiás (FIC-UFG). Doutoranda em Linguística pelo Programa de Pós-Graduação em Letras e Linguística, da Faculdade de Letras (FL-UFG). Brasil, lutiana.rp@gmail.com.

74 Alguns exemplos de Política de Comunicação em Instituições Públicas de Ensino superior são: Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Instituto Federal do Paraná (IFPR), Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), Instituto Federal Fluminense (IFF), Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e, mais recentemente, a Universidade Federal de Goiás (UFG), que está em fase de finalização de sua política.

O entendimento expresso por Bueno (2009) é de que a Política de Comunicação sistematiza princípios, valores, posturas, estratégias e diretrizes que devem guiar as ações de comunicação e as relações de uma organização/instituição ou empresa com os seus públicos, conforme assinala a citação do autor a seguir;

*A Política de Comunicação escancara a filosofia da gestão em comunicação de uma organização e não se confunde com o Plano de Comunicação que contempla um tempo previamente definido, está balizado por indicadores e metas a serem cumpridos, geralmente a curto prazo, e, em essência, visa instrumentalizar estratégias e ações para atender objetivos específicos, [...] a Política de Comunicação não se esgota em determinados detalhes ou circunstâncias, muito pelo contrário: ela busca estabelecer um conjunto de orientações ou diretrizes gerais que deverão pautar a relação da organização com os seus públicos estratégicos, estreitamente alinhados com os objetivos institucionais, a cultura e a gestão organizacionais (BUENO, 2014, p. 17).*

Outra característica destacada pelo autor mencionado é o de que a Política de Comunicação vai muito além de um plano de comunicação, pois ela prevê o vínculo obrigatório entre a comunicação e o processo de gestão institucional, relaciona a comunicação com a criação e manutenção da cultura organizacional e prevê a existência de uma estrutura profissional de comunicação contendo recursos humanos, financeiros e tecnológicos para a plena realização dos projetos da instituição.

Por isso, é importante destacar que, as instituições dispostas a criar uma política de comunicação precisam contar com um Assessoria-Departamento-Seção de comunicação estruturado, preferencialmente composto por profissionais formados em Relações Públicas, Jornalismo e Publicidade e Propaganda, Design Gráfico e Tecnologia da Informação, pois, “acreditamos na comunicação integrada, ou seja, na atuação conjugada de todos os profissionais da área. Não há conflitos entre as diversas atividades: há somatória em benefício do cliente” (KUNSCH, 2003, p.107). Entende-se que será possível se implantar uma política de comunicação integrada de modo que a equipe responsável por sua execução tenha condições de atender as demandas institucionais, bem como administrar a implantação dos princípios, diretrizes e normativas propostas no documento.

Oliveira e Caldas (2004, p.68) defendem que para que haja efetividade da comunicação integrada é preciso estabelecer, sobretudo, uma relação norteadora entre as subáreas e áreas afins pautada no respeito, confiança, conhecimento recíproco, na valorização daquilo que cada subárea pode oferecer de melhor, numa perspectiva ética e de responsabilidade social.

## **Eixos da Política de Comunicação**

A política de comunicação é proposta como uma composição que abarca três eixos: teórico, estratégico e operacional. Cada qual com suas particularidades, o teórico elucida os conceitos, o estratégico discute os temas de interesse da comunicação e o operacional volta-se para a normatização a partir de guias, manuais e *templates* que servirão como base para treinamentos.

Este artigo tem como objetivo discutir os eixos temáticos estratégicos para a elaboração de Políticas de Comunicação para Universidades e Institutos de Ensino Superior, destacando, especificamente, três deles: Comunicação interna e administrativa, publicidade institucional e eventos. Antes dessa abordagem, é importante o entendimento de que os conceitos de Comunicação Organizacional, Comunicação Integrada e Comunicação Pública são fundamentações teóricas de referência e por isso elucidadas neste trabalho.

A comunicação organizacional refere-se à gestão integrada de estratégias, ações, produtos e serviços de comunicação, que busca fortalecer a identidade e a imagem institucional, por meio do diálogo permanente com os públicos, internos e externos, e da contribuição da área da comunicação para as ações de gestão. Neste sentido, a Comunicação Organizacional parte de uma visão complexa voltada para o entendimento das organizações como atores sociais<sup>75</sup>, que agem como sistemas abertos, guiados pelo paradigma dialógico-relacional (OLIVEIRA; PAULA, 2007; CURVELLO; 2009; SCROFERNEKER, 2011).

---

75 A expressão ator social deriva da corrente de estudos denominada Interacionismo Simbólico que faz parte da Escola Norte Americana e tem como principal expoente o professor George Herbert Mead, da Universidade de Chicago. Para o Interacionismo, as interações humanas constituem o social e a interatividade é algo intrínseco à humanidade. Nesse sentido, os modelos de comunicação lineares são contestados tendo em vista a capacidade humana de interpretar e construir significados (BLUMER, 1980).

Nesse contexto, a comunicação organizacional é proposta como gestora dos processos e responsável por operacionalizar os valores da comunicação pública. Por sua vez, a comunicação pública ajuda na conservação dos laços sociais, cabendo às instituições públicas a responsabilidade e o dever de cumprir a missão de interesse coletivo, Zémor (2009). Conceito muito semelhante é sugerido por Duarte (2009), segundo o qual comunicação pública está vinculada à interação e à movimentação de informações relacionadas a temas de interesse coletivo, sendo que a centralidade do processo de comunicação, neste caso, é o cidadão que tem garantido o direito à informação e expressão, e também ao diálogo, respeitando suas características e necessidades e com estímulo à participação ativa, racional e responsável.

Em relação à comunicação integrada, Kunsch (2003) a entende como uma filosofia que possibilita a convergência das diversas áreas que preveem o exercício comunicacional, permitindo que a atuação se dê de modo efetivo e sinérgico. Ainda na esteira de Kunsch, compreende-se que a comunicação integrada deve unir a comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e administrativa. Isso permitiria maior eficácia no desenvolvimento operacional, pois contaria com a expertise particular de cada área. No entanto, como este trabalho prevê discutir políticas de comunicação desenvolvidos por Institutos e Universidades Federais, o enfoque naturalmente não contempla a questão da comunicação mercadológica. O quadro a seguir apresenta, resumidamente os eixos propostos para a Política de Comunicação:

QUADRO: Eixos da Política de Comunicação

<b>Eixo teórico</b>	Comunicação Organizacional, Comunicação Integrada e Comunicação Pública
<b>Eixo temático estratégico</b>	Comunicação Interna e Administrativa: tem como base o diálogo com os públicos internos em busca do engajamento para a construção de uma cultura de comunicação. Com a definição da figura do agente de comunicação.
	Publicidade Institucional: visa estabelecer princípios voltados para a construção da identidade e imagem organizacionais, tem como centro o zelo pela marca institucional.
	Eventos: elucida os eventos como estratégia comunicacional e de relacionamento institucional.
	Audiovisual e Economia Criativa: valoriza a área com grande capacidade de integrar atividades criativas com formatos de comunicação mais efetivos com os públicos na atualidade.
	Assessoria de Imprensa e Divulgação Científica: Prevê formas de relacionamento com a imprensa e as fontes de informação e a aproximação da linguagem científica dos cidadãos.
	Veículos de Comunicação: propõe diretrizes relativas à promoção da visibilidade e o alcance social das informações. Possui duplo papel, o institucional vocacionado para o zelo pela imagem e o da comunicação de massa que cumpre com a missão de alcançar o grande público de modo a estimular o exercício da cidadania.
	Gestão de Crise e Ouvidoria: Indica direcionamentos para a temática das crises que possam comprometer a reputação institucional com atenção especial para problemas relatados na Ouvidoria, capazes de antecipar algumas crises.
	Áreas correlatas: conforme a amplitude da instituição, devem ser estabelecidas formas de diálogo com áreas correlatas que possuem em suas rotinas de trabalho relação direta com os públicos, constituindo-se suportes imprescindíveis para a elaboração de produtos e serviços da área de comunicação. São exemplos: tecnologia da informação, produção gráfica, gestão, preservação e acesso de documentos arquivísticos, memória e acervo institucional, acessibilidade, entre outros.
<b>Eixo operacional</b>	Manuais, guias e templates.

### Eixos temáticos estratégicos

Os eixos temáticos estratégicos são propostos aqui de forma teórica, eles são indicados como temas da área da comunicação, mas ressalta-se que, inicialmente, o documento precisa conter informações básicas como: estrutura, conceitos, objetivos, valores e princípios, normas e definição dos públicos, conforme indica Bueno (2009), quando explicita as formas de construção de uma Política de Comunicação.

## Comunicação Interna e Administrativa

Propõe-se que a Política de Comunicação aborde temas ligados aos conceitos de comunicação interna e comunicação administrativa, pela relevância que possuem nas organizações e nas formas como participam da construção da essência e dos valores da instituição.

Importante ressaltar que os públicos internos devem ser considerados como prioridade para atingir os objetivos da política de comunicação, pois são produtores constantes de mensagens e interlocutores nos processos de comunicação. Nesse sentido, são responsáveis pela qualidade da produção e circulação de informações e pela construção permanente de uma cultura organizacional que contribui para o reforço da identidade e o cumprimento da missão e visão da instituição.

A comunicação interna caracteriza-se como “conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública” (CURVELLO, 2009, p. 204).

Por sua vez, a comunicação administrativa é aquela que viabiliza todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes. Segundo Kunsch (2003), os métodos e técnicas exigidos para uma boa administração pressupõe um contínuo processo de comunicação. Nas rotinas operacionais a política de comunicação pode, neste âmbito, normatizar memorandos, circulares, murais, formatos de reuniões, formas de atendimento ao público, cerimonial de eventos, intranet, entre outros componentes.

### **Agentes de comunicação**

No âmbito interno das instituições defende-se a formação de agentes de comunicação, pessoas responsáveis por garantir a implementação da política de comunicação a partir da intermediação do relacionamento entre os departamentos, unidades acadêmicas e administrativas e a área de comunicação institucionalizada. Para tanto, toma-se como centro de angulação da proposta os pressupostos previstos nos preceitos da comunicação comunitária (PERUZZO, 2002).

O desenvolvimento desses locais se caracterizaria pela descentralização da comunicação, de modo que se caracterize como um processo que deve partir do “local” com a efetiva participação de seus públicos internos, privilegiando as suas necessidades e desejos e, sobretudo, voltado para a conquista do senso de pertencimento. Autores como Campanhola e Silva (2000, p. 64) reconhecem que, nesses casos, os mecanismos de comunicação devem se processar de forma invertida, ou seja, de “baixo para cima”.

Desse modo, os agentes de comunicação devem passar por treinamentos e capacitações para contribuir com a organização das rotinas de comunicação em seu local de trabalho, com o objetivo de manter a qualidade dos produtos e serviços.

O contato entre os públicos internos desses locais e a equipe de comunicação institucionalizada deve ser realizada de forma interativa e não somente por meio do repasse de informações feita por meio de veículos de comunicação. O envolvimento desses públicos é garantido pela sensibilização, por meio de encontros que promovam o diálogo constante e garantam a participação efetiva das pessoas no processo de capacitação e formação dos agentes de comunicação.

Na base do processo comunicativo está o reconhecimento da individualidade e da diferença dos públicos que formam as partes constituintes de uma instituição de ensino, respeitando suas idiossincrasias, crenças e valores, de modo que haja constante adaptação das estratégias e dos conteúdos técnicos à realidade que vivem institucionalmente.

Portanto, a política de comunicação deve prever a proposição de parcerias com os diferentes públicos internos das instituições que, por sua vez, devem estar predispostos a assumirem a “responsabilidades de dividir; existe um trabalho de promover a “concertação” dos diferentes atores sociais no esforço para o desenvolvimento” (SANTOS, 1998, p. 34). Dessa forma, os agentes de comunicação funcionarão como verdadeiros formadores de opinião, assim como captadores dos anseios daquele local que representam.

### **Publicidade Institucional**

O segundo eixo denominado publicidade institucional engloba referências sobre a marca e sua gestão, os processos de editoração e produção gráfica, bem como os temas da produção audiovisual.

No que concerne à produção gráfica e editoração, deve-se estar presente no âmbito da Política de Comunicação alguns regramentos referentes ao zelo pela marca institucional nos documentos impressos bem como aos processos de editoração com foco no incentivo da produção científica, na produção de materiais vindos do intercâmbio com as unidades e departamentos dos diversos campos do conhecimento e no incentivo à produção de obras que visem a formação crítica e o desenvolvimento social e cultural.

Segundo Pinho (2003) é necessário construir uma reputação positiva para que esta reflita numa imagem também positiva que pode ser útil quando na divulgação sobre a instituição, nos relacionamentos com os públicos de interesse. Para que tal construção seja eficaz se faz necessária a criação de um elo emocional e afetivo entre a organização e seus públicos, e é por meio de fatores como a marca que isso pode ser alcançado e difundido amplamente.

A construção da identidade visual é de suma importância para criar o reconhecimento por parte do público. É a partir do reconhecimento visual que a interação e a mobilização são possibilitadas (DONDIS, 2007). Será a partir da construção da identidade visual, ou seja, de um conjunto de elementos gráficos que particularizam visualmente a instituição que será possível sustentar, ou seja, conferir valor de marca ao mesmo (COSTA, 2008).

Desse modo, a escolha das linhas, formas, cores, ângulos, tipografia e demais aplicações serão fundamentais para o sucesso dessa estratégia, conforme defende Farina (2000). A construção dos materiais de comunicação deve ser realizada em consonância com a identidade visual que deve ter suas regras previstas em um manual de marca.

A marca pode trazer níveis de significado que devem proporcionar associações positivas em relação a si mesma. Os atributos, os benefícios, valores, cultura, personalidade e usuários são os níveis nos quais a identidade da marca pode ser fixada pelas estratégias, de forma a se obter o resultado esperado. "A marca é a síntese dos elementos físicos, racionais, emocionais e estéticos nela presentes e desenvolvidos através dos tempos" (PINHO, 1996, p. 43).

### **Eventos**

O evento é uma importante estratégia comunicacional e de relacionamento para as organizações. Segundo Zanella (2004, p.69), evento caracteriza-se como

*uma concentração ou reunião formal e solene de pessoas e/ou entidades realizada em data e local especial, com o objetivo de celebrar acontecimentos importantes e significativos e estabelecer contatos de natureza comercial, cultural, esportiva, social, familiar, religiosa e científica.*

A organização de eventos é uma atividade da área de Relações Públicas e se configura, conforme Cesca (1997) como uma das principais estratégias de relacionamento com os públicos de interesse por ser uma forma de comunicação que prioriza o contato direto com os mesmos, prezando pelo encontro e pela interação por ele propiciada. Por meio de eventos é possível conquistar de forma concreta o relacionamento entre públicos e instituições de modo a angariar uma imagem positiva, credibilidade e, sobretudo, legitimidade à mesma.

Por se configurarem como estratégias de comunicação dirigida, os eventos têm o potencial de promover a interação face a face, ato este que muito contribui com o posicionamento de marca e imagem, assim como para a efetiva e afetiva participação dos públicos envolvidos. O planejamento de eventos leva em conta as prescrições previstas por Cesca (1997) de modo que é subdividido em três fases: pré-evento, evento e pós-evento. Para tanto, o processo de realização de um evento compreende alguns passos fundamentais, entre eles podemos apontar o levantamento de Informações, o planejamento e organização das ações previstas, a execução, a avaliação e providências finais.

## Considerações Finais

Na visão de Duarte (2009), os processos e ações de comunicação devem estar integrados à gestão das organizações ainda que essa integração, em suas diferentes formas de processamento, seja um grande desafio, assim como também é tarefa muito complexa a interação entre as organizações e a sociedade. Neste contexto, os eixos estratégicos propostos como bases de construção para os documentos de política de comunicação podem ser fundamentais para o estabelecimento de relações mais maduras e coerentes.

Este trabalho faz parte de um projeto que prevê diversas publicações com intuito de ampliar as discussões relativas ao estabelecimento de diretrizes comuns para a área de comunicação nas instituições de ensino superior.

## Bibliografia

- BUENO, Wilson da Costa (2009). *Construindo uma Política de Comunicação Empresarial*. In: BUENO, Wilson da Costa. Comunicação Empresarial: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva.
- CAMPANHOLA, Clayton; GRAZIANO DA SILVA, José. (Orgs.) (2000) *Diretrizes de políticas públicas para o novo rural brasileiro: incorporando a noção de desenvolvimento local*. In: O novo rural brasileiro: políticas públicas. São Paulo: EMBRAPA.
- CESCA, Cleuza Gimenes (1997). *Organização de Eventos: manual para planejamento e execução*. São Paulo: Summus.
- CURVELLO J. J. A. (2009). *Os estudos de Comunicação Organizacional e as novas abordagens sistêmicas*. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 32. Anais... Curitiba, PR.
- CURVELLO J. J. A.; SCROFERNEKER, C. M. A. (2008). *A comunicação e as organizações como sistemas complexos: Uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin*. E-compós. Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, Brasília, v.11, n.3, set/dez.
- DUARTE, Jorge. (2009) *Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*. São Paulo: Atlas.
- KUNSCH, M. M. K. (2003) *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 17. ed. São Paulo: Summus Editorial.
- OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. (2007) *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus.
- OLIVEIRA, M. J. C.; CALDAS, G. (2004). *Jornalistas e Relações Públicas: uma relação de parceria em prol da comunicação integrada*. In: LOPES, B; VIEIRA, R. F. Jornalismo e Relações Públicas: ação e reação. Rio de Janeiro: Mauad.
- PINHO, José Benedito. (1996). *O poder das marcas*. São Paulo: Summus.
- PERUZZO, Cicilia M.K. (2002) *Comunicação comunitária e educação para a cidadania*. Revista PCLA – Pensamento Comunicacional Latino Americano. São Bernardo do Campo: Cátedra UnescoUmesp, v.4,n.1, p.1-9.
- SANTOS, Maria Salett Tauk (1998). *Gestão e comunicação no desenvolvimento regional*. *Comunicação e Educação*. Revista Comunicação e Educação. São Paulo: Moderna. ano 4. n 11. Jan/abr.. p. 29-34.
- SCROFERNEKER, C. M. A. (2011) *Contra tendências paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea no Brasil*. Encontro da Compós, 20. Anais... Porto Alegre, RS.
- ZANELLA, Luiz Carlos. (2004) *Manual de Organização de Eventos: planejamento e operacionalização*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.



Ponencia presentada a: *GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas*

## Balance analítico sobre la estructura del Clima Organizacional en cuatro periodos históricos.

*Juliana Reucing Polezzi<sup>76</sup>*

**Resumen:** Desde la popularización del término a finales de la década de 1960, el clima organizacional ha sido analizado por estudiosos de diferentes latitudes con distintas configuraciones. En este artículo fue realizado un balance analítico sobre los factores considerados por los autores examinados como primordiales para medir al clima en las empresas en cuatro periodos históricos - los años 60 y 70; los años 80 y 90; los años 2000 y de 2010 hasta 2015, segmentados por las fechas de publicación de las obras. Además de la revisión bibliográfica de 112 investigadores, los análisis también consideraron a los perfiles generacionales, para que fuera posible comprender la perspectiva empresarial que estos expertos tenían en dichos momentos. La consolidación bibliográfica realizada favorece insumos para que la selección de los factores a ser considerados actualmente para la medición de este fenómeno pueda ser más asertiva.

**Palabras Clave:** *Clima Organizacional y estudio generacional.*

### Tema central

Balance analítico sobre los factores considerados por los autores examinados como primordiales para medir al clima en las empresas en cuatro periodos históricos - los años 60 y 70; los años 80 y 90; los años 2000 y de 2010 hasta 2015; contemplando los perfiles generacionales en dichos momentos.

### Objetivo

Favorecer insumos que posibilite a futuros investigadores una selección más asertiva de los factores a ser considerados en la medición del clima organizacional.

### Metodología de abordaje

El presente estudio fue estructurado por medio de una investigación documental sobre las publicaciones más relevantes encontradas sobre tema clima organizacional desde los años 60 hasta 2015. En los análisis fue construida una correlación entre los factores mencionados por los autores examinados como esenciales para medir a este fenómeno y el perfil generacional en una misma línea temporal.

Desde la popularización del término a finales de la década de 1960, el concepto del clima organizacional ha recibido una gran variedad de definiciones con distintas perspectivas. Para el presente estudio, fueron combinadas las perspectivas de George Litwin y Robert Stringer (1968) ya que estos autores consideran que el concepto de clima alude a los procesos perceptivos y subjetivos que los miembros de una organización tienen con respecto a las condiciones de trabajo en el plano interpersonal y en otros de carácter más laboral. También se decidió auxiliarse de la definición que ofrece Roberto Sampieri (2006, p.28) en torno al clima organizacional ya que este autor considera que "la interacción entre los individuos constituyen una respuesta a las situaciones objetivas y compartidas de la organización".

Es decir, el concepto del clima organizacional para esta investigación se enfoca en las percepciones de la realidad organizacional subjetivada, depurada por las experiencias, los credos, los mitos, las doctrinas y los valores considerados por la persona, aceptando que esta realidad puede ser frecuentemente resignificada, a partir de la interacción de ese sujeto con su equipo laboral.

---

76 upolezzi@gmail.com . Universidad Anáhuac México, Campus Norte. México.

Los factores que dan forma a las percepciones descriptivas que caracterizan el ambiente empresarial también son organizados de distintas maneras por los especialistas investigados. Estos estudiosos que han abordado la medida del clima, con el uso unánime del instrumento cuestionario, no encontraron un punto consensual en cuanto a las dimensiones que deben ser evaluadas a fin de tener una estimación del ambiente organizacional.

Al condensar las distintas clasificaciones fueron encontrados 32 factores diferentes mencionados por los especialistas investigados. Para ordenar la visualización, el cuadro de exposición de cada uno de estos factores en la Figura 1 indica la proximidad que cada característica tiene con respecto a los tres sistemas de análisis sobre el clima organizacional: el individual, intrínseco al individuo que construye percepciones como es el caso de la responsabilidad y el compromiso laboral; el interpersonal, relativo a la interacción del individuo con otros empleados de la empresa, en función del trabajo en equipo y la posible generación de conflicto que ello conlleva; y, el sistema organizacional, representado por las características propias de la gestión realizada por la empresa, como las reglas y normas establecidas y la claridad con la que transmite su estrategia.

Primeramente, la clasificación general de los 32 factores descritos en las 56 obras de los 112 autores investigados se presenta en la Figura 1. La frecuencia con que cada factor apareció entre los estudios revisados está representada por el tamaño de la fuente utilizada (cuanto mayor, más frecuente) y descrita por el porcentaje expuesto junto al nombre del factor.

Figura 1

Los factores del clima organizacional, de acuerdo con los autores examinados



Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de las ideas de 112 autores descritos en el Anexo I.

A partir de la Figura 1 es posible distinguir cuáles son los principales factores que, según los especialistas mencionados en las obras investigadas de los años 1960 hasta 2015, potencialmente impactan positiva y/o negativamente el clima organizacional. De los 32 factores descritos, se puede considerar que ocho de ellos se destacan por el número de obras que los citan, más de 30%. Son ellos:

- La estructura física del espacio, que representa, según los investigadores analizados, la percepción que tienen los empleados en cuanto al espacio de trabajo, considerando los criterios de sanidad, comodidad, seguridad y libertad para moverse en él;
- El trabajo en equipo, sintetizado por los autores como el sentimiento de los empleados de la empresa acerca del grado de cooperación, compañerismo, apoyo y estímulo existente entre los empleados de un mismo equipo de trabajo;
- El estilo de liderazgo, considerado por los especialistas como el grado de apertura, soporte, entendimiento y consideración del líder percibido por sus subordinados; así como la forma en que utiliza el liderazgo para influenciar a los demás;
- La comunicación, corresponde con todo el proceso comunicativo interno de la empresa, considerando principalmente, según los autores revisados, la tolerancia al conflicto en caso de divergencia de opinión y la capacidad de solucionar los problemas comunicativos tan pronto surjan, ambas relacionadas con la competencia comunicativa de los empleados;
- La recompensa, representa, de acuerdo con los estudiosos investigados, la percepción que los empleados tienen del grado en que los beneficios y los aspectos monetarios son basados en la meritocracia en lugar de otras consideraciones como el favoritismo, por ejemplo;
- Los estándares de producción, traducen el sentimiento de los miembros de la organización en cuanto a los criterios utilizados en la concepción de los objetivos y metas de productividad, siendo considerados esencialmente por los autores: la equidad, la factibilidad y la claridad;
- El proceso de la toma de decisiones, corresponde, según los autores, a la pertinencia de las informaciones en que se basan las deliberaciones y al grado en el cual los empleados pueden influenciar la toma de decisiones que afectan su situación laboral;
- La relación interpersonal, traducida por los especialistas por el ambiente de amistad y simpatía construido por los integrantes de la empresa, que favorece buenas relaciones sociales, ya sea entre jefes o entre líderes y liderados.

Para comprender una posible conexión de las diversas combinaciones utilizadas por los autores con el contexto generacional en el período en que fueron creadas, las obras investigadas fueron reorganizadas en cuatro grupos de acuerdo con su fecha de publicación, quedándose en: 14 publicaciones de los años 60 y 70, 14 de los años 80 y 90, 14 de los años 2000 y 14 de 2010 hasta 2015.

De acuerdo con el sociólogo italiano Pierpaolo Donati (2014), cada generación está formada por los acontecimientos, novedades y tendencias de su tiempo y destaca que cada diferencia generacional se marca de forma exclusiva. Según el mismo autor, cada generación anterior establece el camino para la siguiente, siendo la base de la transformación y de la configuración de la percepción de las nuevas generaciones.

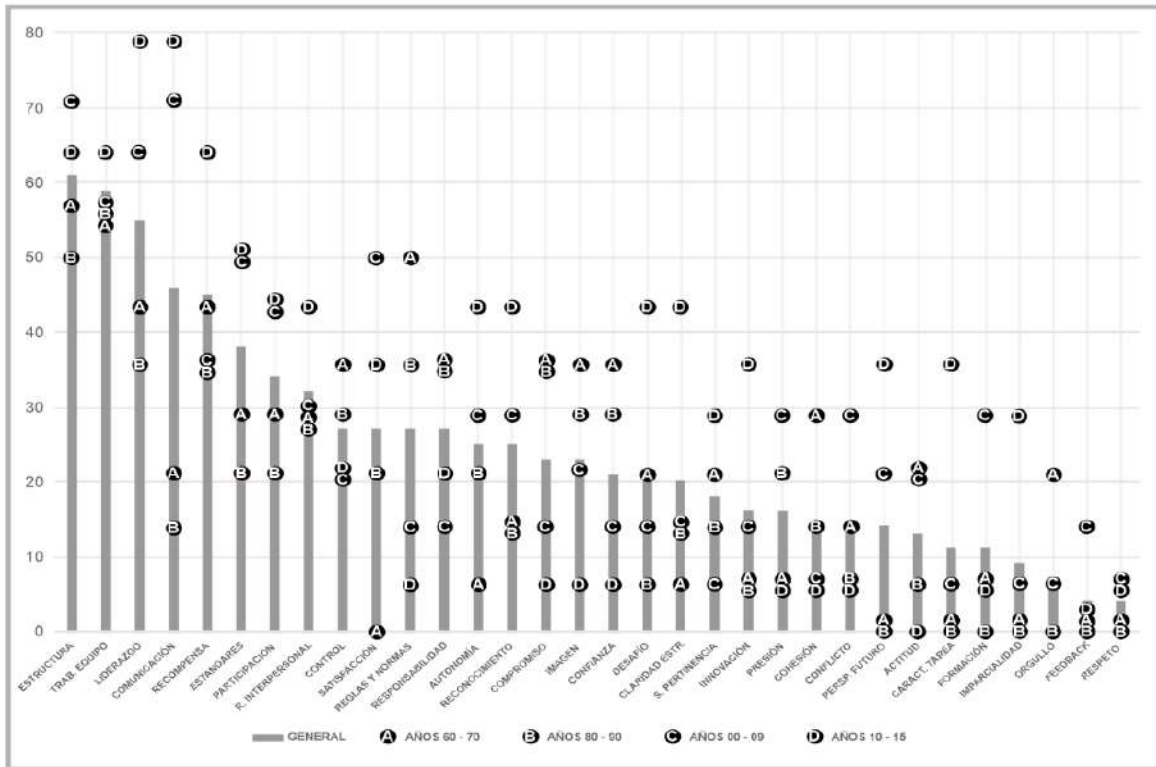
A partir de la correlación de las características de las cuatro generaciones destacadas por Donati (2014) y Alicia Barbieri (2013), la tradicionalista, los baby boomers, la generación X y la del Milenio; con las selecciones que los autores hicieron a lo largo del tiempo sobre los factores que intervienen en el clima organizacional, es posible entender las diferencias que fundamentan sus elecciones.

El conjunto de las Figuras 2, 3, 4 y 5, presentadas y analizadas a continuación estructuran la construcción de una posible interpretación del contexto organizacional señalado por los autores en cada periodo histórico. Es decir, que

los contextos empresariales analizados por estos estudiosos fueron así definidos estáticamente a partir de las percepciones de los empleados que, a lo largo del tiempo, cambiaron dinámicamente su mirada.

Figura 2

Los factores del clima de acuerdo con las fechas de publicación de las obras



Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de las ideas de 112 autores descritos en el Anexo I.

En la Figura 2 son presentados cinco grupos de datos encontrados a partir de la investigación bibliográfica realizada sobre el tema: en el primer grupo, la unificación de los factores del clima organizacional considerados en el análisis de todos los autores revisados, es mostrada por medio de barras grises; y, los cuatro grupos restantes, representan las combinaciones de los factores mencionados en las publicaciones segmentadas por los períodos siguientes: de los años 60-70, 80-90, 00-09 y 10-15, simbolizadas por las letras A, B, C y D respectivamente.

Tales grupos de datos están organizados en la gráfica considerando en el eje Y la exhibición en forma porcentual de la frecuencia en que los autores investigados mencionaron cada uno de los factores del clima organizacional, expuestos en el eje X.

A partir de la gráfica es posible considerar que la prioridad de mención de los mismos factores fue cambiando a lo largo del tiempo, posiblemente influenciados, de acuerdo con Donati (2014), por el significativo cambio de las últimas generaciones en cuanto a la comprensión del contexto organizacional.

Como se puede constatar, a pesar de que algunos factores permanecieron estables, como por ejemplo trabajo en equipo que mantuvo un promedio semejante entre 57% y 64% de menciones en el periodo histórico analizado, la mayoría de los factores obtuvieron un cambio significativo de posiciones, tal y como sucedió con el factor comunicación, que de un 21% en los años 60-70 y llegó a obtener una influencia medible del 79% en las publicaciones actuales más recientes entre 2010 y 2015.

De forma general es posible distinguir a partir de la Figura 2 que, en la publicaciones más recientes, representadas por las letras C y D, los autores comenzaron a mencionar una mayor cantidad de factores esenciales para

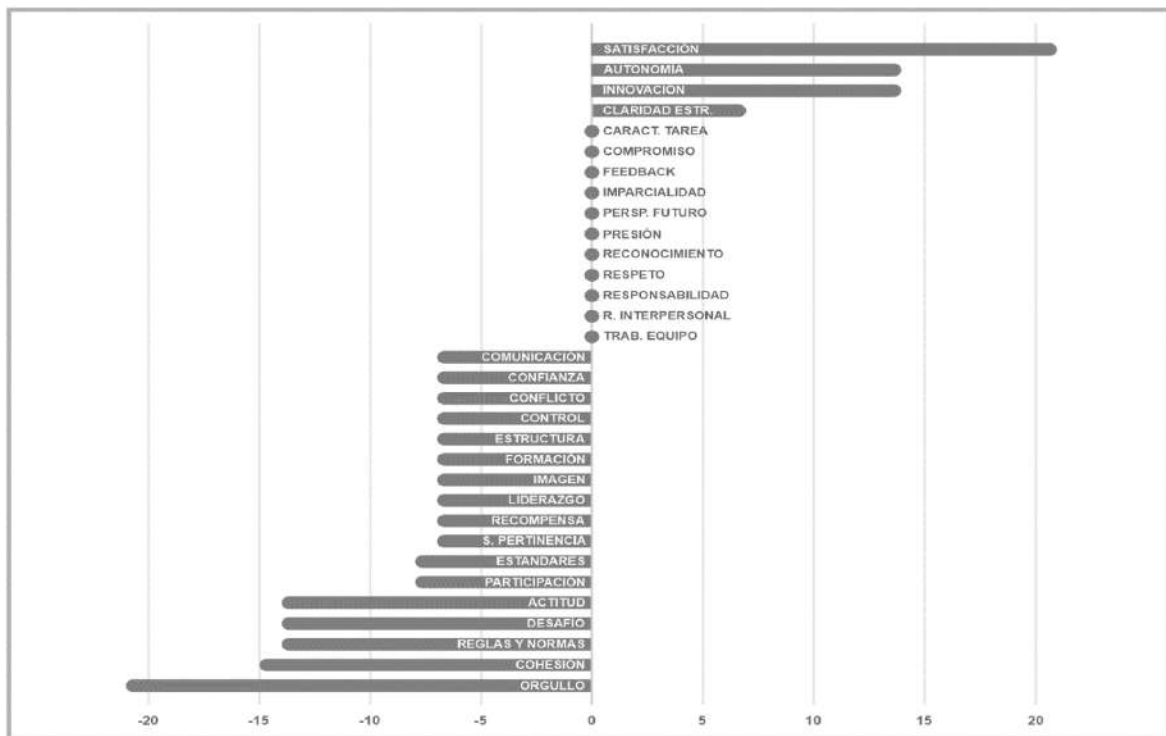
la medición del clima organizacional reflejando con ello una mayor complejidad del ambiente empresarial en la actualidad, ya que estos nuevos factores recibieron un porcentaje más alto de mención que en publicaciones más antiguas. Esto se ve representado en el gráfico anterior por las letras A y B.

Otro aspecto interesante a ser mencionado sobre este resultado es que con el cambio de posiciones y la elevación y/o descenso de prioridad de otros aspectos o factores, se pudo constatar que los tres primeros: estructura física, trabajo en equipo y estilo de liderazgo, representados en la Figura 2 por medio de las primeras barras grises verticales a la izquierda, también permanecieron en los tres primeros lugares en el análisis de los grupos segmentados históricamente.

El camino interpretativo utilizado en el presente trabajo para comprender las motivaciones contextuales que llevaron a los autores investigados a nombrar diferentes conjuntos de factores para medir el clima organizacional a lo largo del tiempo, correlaciona las distinciones porcentuales mapeadas en las Figuras 3, 4 y 5 con las transformaciones que ocurrieron entre las últimas generacionales en cuanto a sus comportamientos organizacionales.

Figura 3

La diferencia porcentual entre los factores señalados en los años 60-70 versus 80-90



Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de las ideas de los autores descritos en el Anexo I.

Para comprender las diferencias porcentuales presentadas en la Figura 3, es necesario entender cómo comprendían el contexto organizacional las generaciones que ocupaban el medio organizacional en los años 60-70 y en los años 80-90.

Nacidos antes de 1940, los llamados por los estudiosos como tradicionalistas, vivieron un contexto general turbulento: primero por las guerras mundiales y la gran depresión y después por la presencia del autoritarismo de gobiernos conservadores marcada en muchos países del orbe. Influenciados por este escenario político-económico, los individuos que ocupaban los puestos en las empresas en los años 60 y 70, valoraban el ahorro, el esfuerzo, respetaban la palabra y admitían la austeridad y la formalidad.

De acuerdo con Barbieri (2013), los tradicionalistas creían que su empleo debería ser para toda la vida, teniendo un comportamiento de alto compromiso, de lealtad y, sobretodo, de obediencia. El grupo de factores más mencionados en las publicaciones de los años 60 y 70 refleja esta conducta, y se destaca el valor atribuido al orgullo, a la cohesión, a las reglas y normas, que recibieron en este periodo histórico los más altos porcentajes entre los cuatro periodos analizados.

Basada en conceptos distintos, la generación inmediatamente posterior a la de los tradicionalistas fue llamada de Baby Boomers, debido al pico de natalidad en USA y Europa en la postguerra. En esta época, ocurre en el mundo un intenso desarrollo industrial acompañado por una ola de optimismo y de cambios en el proletariado con la estructuración de los sindicatos. Inseguros e impacientes, los nacidos entre los años 50 y 60 constituyeron la primera generación que conquistó el derecho de ser joven. Recibieron las llaves de casa y la libertad de ir y venir. La oposición a los valores tradicionales fue marcada en esta generación por el fomento de la paz (hippies), de la libertad sexual (anticonceptivos) y del símbolo de éxito marcado por el consumo de bienes. (Donati, 2014). El sentimiento de repudio de los baby boomers a los valores cultivados por los tradicionales aparece reflejado en la Figura 3 por la disminución drástica de la mención de 17 de los 32 factores mencionados por los autores en las publicaciones de los años 60-70 examinadas, siendo este cambio porcentual negativo con la mayor cantidad de ítems entre los cuatro grupos analizados.

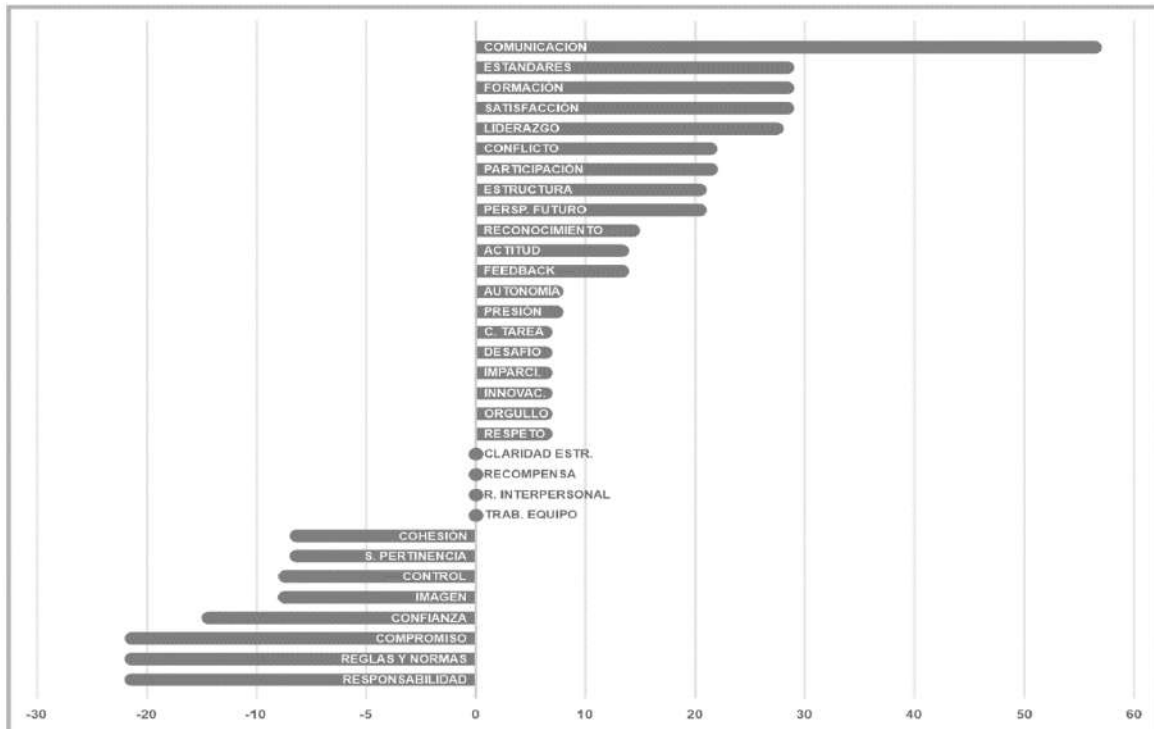
La mayor exigencia de estos trabajadores (años 80-90) es sintetizada por Barbieri (2014) como una necesidad latente de ser oídos por la empresa. Tal consideración está en concordancia con los factores que porcentualmente más divergieron entre los periodos de tiempo analizados en la Figura 3: satisfacción laboral, iniciando una nueva percepción de que el ambiente de trabajo puede transformarse de uno monótono y formal a un ambiente amistoso y agradable; autonomía, afectando los principios sagrados de obediencia de la generación anterior; innovación, construida a partir de una mayor apertura de los empleados para con la empresa; y, claridad estratégica, exigiendo mayor transparencia de la organización en la definición de sus objetivos y metas a ser alcanzados.

También es posible percibir que algunas características, como perspectiva de futuro, imparcialidad y respeto, que a lo largo del tiempo fueron destacadas en las obras contemporáneas en estos dos periodos históricos no fueron mencionadas por ningún autor investigado. Basándose en el comportamiento explicado por Donati (2014) y Barbieri (2013) de las dos generaciones en cuestión, se puede suponer que en esta época los empleados aún se sentían frágiles frente al poderío económico político de las organizaciones. De esa forma, seguramente para los tradicionalistas y visto como un punto de reflexión para los baby boomers, más que el desarrollo de la carrera, la ambición de ellos estaba en asegurar la posición que ocupaban por un largo tiempo, sin la expectativa de un tratamiento equivalente y justo por parte de la empresa.

En la próxima gráfica, presentada a continuación (Figura 4), nuevos grupos de factores son expuestos, respetando la organización histórica que se puede reconstruir a partir de las menciones de los autores en las publicaciones investigadas entre las décadas 80-90 y la de 00-09. Con ello se hace referencia a los aspectos más relevantes con que es estudiado el clima organizacional en esos años, y se apela a una comparativa con el último cuarto del siglo pasado debido a la importancia de mostrar una explicación de dicho cambio.

Figura 4

La diferencia porcentual entre los factores señalados en los años 80-90 versus 00-09



Fuente: Elaboración propia (2015), a partir de las ideas de los autores descritos en el Anexo I.

Lo anterior es posible interpretarlo en clave generacional. Por ejemplo, los profesionales de los años 2000, nacidos entre fines de los años 60 e inicio de los años 80, asistieron al fin de la Guerra Fría y a la caída del muro de Berlín; vivieron gobiernos militares y su consecuente represión; y sintieron la creciente incertidumbre laboral, económica y social. En esta época surge también la Unión Europea y el Mercosur, así como el SIDA, se disemina el consumo de drogas y se da inicio a la preocupación mundial en cuanto a la destrucción del medio ambiente.

Ante a este escenario, el comportamiento inconforme y entusiasta de esta generación, la llamada X, puede ser traducido por un cierto escepticismo y cinismo exteriorizado, por una postura individualista y sobre todo por el ascenso cada vez más notable de la cultura de la inmediatez, esto de acuerdo con los autores Barbieri (2013) y Douglas Coupland (2015).

De esa forma es posible comprender los motivos que favorecieron las mayores distinciones porcentuales positivas entre la generación de los baby boomers y la X de los tres primeros factores: comunicación, en posición de relevancia, saliendo de la 19ª posición en el ranking de los años 80-90 para el 2º lugar con impresionantes 71% de menciones; estándares de productividad, de la 13ª para la 5ª posición, al recibir en los años 2000 más que el doble de menciones que el periodo histórico anterior; mientras que formación y entrenamiento, que no había sido mencionado por ningún autor en los años 80-90, pasa a ser valorado en 29% de las publicaciones de los años 2000, los cuales son examinados a continuación.

De todos los aspectos presentados en esta gráfica, el crecimiento de la comunicación merece ser destacado. Tal y como ha sido mencionado por Barbieri (2013), la transición de la postura de los empleados entre las dos generaciones relacionadas en esta figura, pasando de pasivos (con una comunicación unilateral, de la cima para abajo) a activos (fomentando la idea de interacción comunicativa), puede justificar tal crecimiento. Para comprender lo que motivó a los autores a empezar a valorar la comunicación en sus estudios, basta considerar que los profesionales nacidos durante el auge de la generación X se sentían mucho más seguros, debido a la posesión de una mejor capacitación, y una menor vinculación con la empresa, lo que los hizo más críticos y exigentes que la generación anterior.

El segundo factor con mayor crecimiento porcentual expuesto en la Figura 4, también puede ser comprendido por las diferencias entre las características de las generaciones. El perfil más individualista y competitivo de la generación X hizo que las empresas fortaleciesen y difundiesen sus estándares de productividad, fomentando la competencia interna entre sus empleados como forma de alcanzar el objetivo organizacional más rápidamente.

En cuanto al tercer aspecto destacado, éste se origina en la inestabilidad profesional que vivieron los trabajadores de la generación X. Más capacitados, con conocimiento de idiomas, con más de una licenciatura y con posgrados, los representantes de la generación X dejaron atrás la postura de los baby boomers de delegar el cargo de la formación y entrenamiento profesional a la empresa y pasaron a invertir en su propia preparación. La sensación de fragilidad en las carreras favoreció a los profesionales X este camino, lo cual a su vez fue reforzado por la idea de que las mejores vacantes serían para los más capacitados. Otro aspecto relacionado con el crecimiento de la valoración de este aspecto puede ser considerado el gusto de esta generación por los estereotipos, influenciados por el avance del marketing y de la publicidad, haciendo que nuevas etiquetas sociales y laborales pasasen a ser aspiradas. (Donati, 2014).

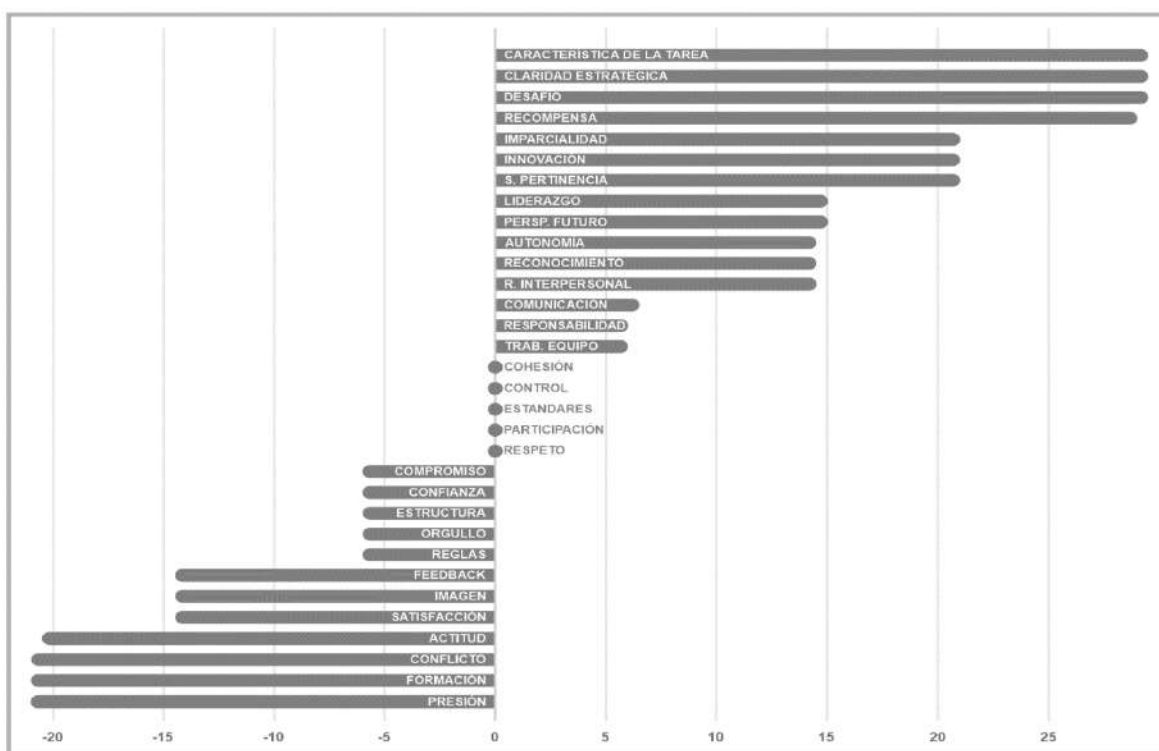
Así, los aspectos que más pierden prioridad en relación a generación anterior, son justamente los que están vinculados a la disminución de la expectativa de formar una carrera a largo plazo en la institución: responsabilidad, compromiso, confianza e imagen; y también debido a criterios relacionados con la vigilancia, contrarios a los profesionales X que valoran la independencia y la autonomía, vinculados a los factores de reglas y normas y control. A pesar de estas pérdidas, la gráfica presentada en la Figura 4 es la que más ganancias porcentuales posee en cuanto a sus factores entre las tres comparaciones efectuadas (Figuras 3, 4 y 5). Una posible interpretación de este fenómeno puede estar relacionada con el pensamiento de Barbieri (2013), cuando la autora describe que, de todos los grupos generacionales catalogados, la transición evolutiva más destacada puede ser considerada la ocurrida entre los Baby Boomers y X.

En la última comparación, mostrada en la Figura 5, otros grupos de factores adquieren relevancia, relacionando los grupos de factores que intervienen en el clima organizacional referenciados por los autores en las publicaciones investigadas de los años 00-09 y de los años 10-15.



Figura 5

La diferencia porcentual entre los factores señalados en los años 00-09 versus 10-15



Fuente: Elaboración propia (2015), a partir de las ideas de los autores descritos en el Anexo I.

Esta gráfica también puede leerse en clave de generación. La generación Y, también conocida como la generación del Milenio, Digital o Net, ha recibido un bombardeo de información durante su vida. Los cambios políticos, sociales y tecnológicos en gran parte generados por el fortalecimiento de la globalización y por el surgimiento del internet, influenciaron la composición de una generación diferente de las anteriores, reflejada por las distinciones porcentuales expuestas en la Figura 5.

Para comprender la relevancia de los dos aspectos más puntuados en las obras publicadas entre 2010 y 2015, estilo de liderazgo (79%) y comunicación (79%), es necesario contextualizar la forma diferente en que esta nueva generación socializó. Para compensar su ausencia, se cree que los workaholics X favorecieron a sus hijos Y con una educación más sofisticada y sobreprotectora, haciendo que los participantes de esta generación construyesen una gran autoestima. (Farris, Chong & Dunning, 2002).

A pesar de que tal estilo de crianza formó jóvenes con una inagotable fuente de energía, de entusiasmo y de innovación, el hecho de estar habituados a conseguir todo lo que quieren con una sobrecarga de premios y facilidades materiales a cambio de poco o ningún esfuerzo, hizo que el motivo para que los empleados de la generación Y entrasen en el mercado de trabajo no fuese la búsqueda por la estabilidad (demanda tradicional de la generación de los baby boomers) y tampoco se trató de motivaciones guiadas por el éxito o el dinero (demandas de la generación X) para significar la realización personal. De esa manera, es común que los nuevos profesionales contemporáneos no acepten tareas, empleos y sueldos más bajos que sus expectativas y cambien de empleo con frecuencia en la búsqueda de oportunidades que ofrezcan más desafíos y crecimiento profesional.

Para mantener a estos profesionales en la empresa por más tiempo el factor estilo de liderazgo se tornó determinante, aumentando 15 puntos porcentuales de la generación X con respecto a la Y según lo que podemos observar a través de la Figura 5. Debido a la voluntad de aprender todo el tiempo que demuestran los trabajadores de la generación Y, el jefe de esta generación debe ejercer la función de un profesor ético, transparente y competente y que también esté abierto a aprender con estos nuevos profesionales en una relación horizontal informal. En contraste a la relación de obediencia que las otras generaciones mantenían con sus líderes, los Y consideraron a todos en una

situación de igualdad, lo que influye en la relación de respeto con sus líderes. Estos empleados solamente respetan a quienes los respetan. (Afonso & Borges, 2013).

Pero hay más. Así como ocurrió con el factor estilo de liderazgo, la comunicación también sufrió cambios en su connotación para esta nueva generación. Por ello, a pesar de haber ocupado siempre una posición destacada en las obras publicadas entre los años 2000 y 2009, se puede afirmar que la comunicación para la generación Y pasó a estructurar sus nuevos hábitos de obtención de la información de forma fácil e instantánea en una progresión geométrica y a una velocidad jamás vista. (Barbieri, 2013; y, Donati, 2014).

A partir del acceso a este gran volumen de informaciones favorecido por el avance tecnológico, otro punto de distinción frente a las demás generaciones puede ser demarcado: la característica multitarea de la generación Y. Relacionado con el 29% del factor característica de la tarea, se halla el hecho de que los Y poseen un modo no lineal de pensar que refleja el lenguaje del internet, donde una infinidad de temas pueden ser abordados al mismo tiempo, por ejemplo, mientras trabajan, los empleados Y son capaces de leer noticias en la red, mirar su Facebook, escuchar música y aún prestar atención a la plática de al lado. De esa forma, la esencial característica de las tareas laborales consiste en que deben ser variadas y desafiantes para mantener el interés de estos nuevos profesionales, lo que revela también la motivación del crecimiento en 29% en las menciones del factor desafío y riesgo respecto de las publicaciones de los años 2000-2009.

En la Figura 5 también destaca el crecimiento en 29% del factor claridad estratégica, el cual puede ser explicado por el deseo de la generación Y de participar desde muy jóvenes en la definición de las estrategias empresariales. Con gran poder de innovación y cierta prepotencia, estos profesionales desean dejar su huella en la organización creyendo que poseen más conocimiento y están más preparados que los profesionales de las otras generaciones. Esta característica de superioridad también explica la disminución porcentual de los factores presión, formación y conflicto.

Definitivamente por encontrarse en el nivel más alto de la pirámide de necesidades de Maslow, la generación Y no acepta la presión y el conflicto soportados por la generación anterior. De manera que es plausible afirmar que el hecho de decidir actuar de acuerdo con sus propios intereses, estos profesionales están llevando a la sociedad a una nueva fase, la de la autorrealización.

De la misma manera que ocurre con lo anterior, la devaluación porcentual del factor de Formación si bien no denota que esta nueva generación no valora la capacitación, sí resalta su sentimiento de prepotencia, marcados por la ansiedad y la inmediatez de estos profesionales. (Farris, Chong & Dunning, 2002). Los Y verdaderamente creen que nacieron pronto, lo que trae aparejado un no reconocimiento de que los frutos laborales (y en general los de la vida) solamente pueden ser cosechados después de sembrados y bien regados.

## Desenlace

A partir de estos análisis fue posible distinguir con un mayor soporte conceptual, un conjunto de factores esenciales a ser considerados en futuras investigaciones para medir el clima organizacional.

Dicho conjunto de factores fue definido a partir una combinación de dos períodos históricos analizados: una perspectiva general, por considerar la suma de conocimientos sobre el tema, reconociendo las aportaciones de los autores a lo largo del tiempo; y, como segundo período, se tomaron los estudios más recientes sobre el tema, comprendidos entre 2010 y 2015, para obtener un reflejo del modo en que la organización está siendo descrita en la actualidad.

A partir de la elección de estos dos períodos, dos medianas fueron calculadas para conocer el valor de la posición central de cada conjunto de datos: entre los porcentajes de los factores encontrados en el grupo general, se llegó a un promedio de 22.3%; mientras que los porcentajes de los factores encontrados en el segundo grupo de investigaciones (2010-2015) se obtuvo un 32.1%. Al considerar este valor porcentual de las medianas como límite para la elección de los factores en cada grupo, 16 factores fueron seleccionados para dar paso al análisis de las variables finales con las que medir el clima organizacional (autonomía, característica de la tarea, claridad estratégica, comunicación, desafío y riesgo, estándares de producción, estilo de liderazgo, estructura física, innovación, motivación, participación en la toma de decisión, perspectiva de futuro, recompensa, reconocimiento, relación interpersonal, y trabajo en equipo).

Como es fácil colegir, se tomaron para ello aquellos factores que obtuvieron porcentajes por encima de la mediana en cada grupo, de manera que por medio de la superposición de los porcentajes obtenido de cada factor fue posible verificar si los factores seleccionados razonablemente también recibieron una relevancia numérica.

Desde las cifras porcentuales de cada factor fue posible distinguir ocho factores más relevantes, destacados en la clasificación general y en la clasificación de las publicaciones contemporáneas como los más representativos, resultando los que mayores porcentajes obtuvieron en los dos grupos. De esta forma, a partir de los análisis realizados es posible considerar los siguientes factores como relevantes para medir el clima organizacional en la actualidad: comunicación, estándares de producción, estilo de liderazgo, estructura física, participación en la toma de decisión, recompensa, relación interpersonal y trabajo en equipo.

## Bibliografía

Afonso, Carolina; & Borges, Letícia. (2013). Social Target: Da estratégia à implementação – Como tirar partido das redes sociais e potenciar o seu negócio. Barreiro: Top Books.

Barbieri, Alicia Peirano. (2013). La convivencia de diferentes generaciones: una ecuación difícil de resolver. Global Executive Search. Buenos Aires: Boyden.

Cabrera, Gilmar Antonio Días. (nov. 1999). Clima organizacional de las empresas chilenas. Revista Psicología Social e Institucional. Vol.1, n.2.

Caizapanta, Luis Octavio. (2012). Clima Laboral y conflictos en el ambiente de trabajo. Revista Área de Gestión. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Campbell, K. E.; Dunnette, J. P.; Lawer, M. D.; & Weick, E. E. (1970). Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness. McGraw-Hill Education.

Cárdenas, Maricela; Díaz-Díaz, M. Guadalupe; & González, Ivy Oney. (2013). Clima Organizacional: factores de la satisfacción laboral en una empresa de la industrial metal-mecánica. Global Conference on Business and Finance Proceedings. V.8 – n.2.

Cárdenas, Maricela; Macías, Adriana; & Rodríguez, Cinthya. (2013). Factores del clima organizacional de una pequeña empresa. Global Conference on Business and Finance Proceedings. V.8 – n.2.

Chiang, Margarita; Núñez, Antonio; Martín, María José; & Salazar, Mauricio. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y relación con el clima organizacional. Panorama Socioeconómico. Año 28 – n.40 – jul/2010. Talca: Universidad de Chile.

Coupland, Douglas. (2015). Generation X: Tales for an Accelerated Culture Study Guide Generation X: Tales for an Accelerated Culture. BookRags.

Crane, J. D. (1981). The Measurement of Organizational Climate. University of Huston.

Cruz, Sandra. (2004). El clima laboral como variable estratégica para contribuir al éxito de las organizaciones. Revista Área de Gestión. Quito: Universidad A. Simón Bolívar.

De Witte, K., & De Cock, G. (1986). Organizational climate: Its relation with managerial activities or communication structures. In G. Debus, & H. W. Schroiff (Eds.), The psychology of work and organization: Current trends and issues. p.70-96. Amsterdam: North Holland.

Denison, D. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. The Academy of Management Review, 21(3), 619-654.

Díaz-Díaz, M. Guadalupe; Cárdenas, Maricela; & Ortiz, Brenda. (2013). El liderazgo y las relaciones interpersonales dentro del clima organizacional. Global Conference on Business and Finance Proceedings. V.8 – n.2.

Donati, Piarpaolo. (2014). Familias y generaciones. Desacatos. Revista de antropología social, (2), 27-49.

Estrada, José Guadalupe; Pupo, Julio Guerrero; Rodríguez, Bárbara; & Andalia, Rubén. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Revista de Centro Cubano de Información de Ciencias Médicas. Acimed. 20 (4).

- Farris, R.; Chong, F.; & Dunning, D. (2002) Generation Y: purchasing power and implications for marketing. *Academy of Marketing Studies Journal*, vol.6, n.2.
- Forehand, Garlie; & Gilmer, Von Haller. (1964). Environmental variations in studies of organizational climate. *Psychological Bulletin*, 62, p. 361-382.
- Friedlander, Frank; & Margulies, Newton. (1969). Multiple impacts of organizational climate and value systems upon Job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, p. 171-183.
- Furnham, A.; & Goodstein, L. (1997). *The organizational climate questionnaire (OCQ)*. An imprint of jossey. San Francisco: Bass Inc.
- Gavin, J. F. (1975). Organization climate as a function of personal and organizational variables. *Journal of Applied Psychology*, 60, 135-139.
- González, Angel León. (2000). *Clima Organizacional – antesala del aseguramiento de la calidad*. Ingeniería & Desarrollo. N.8. Valencia: Universidad del Norte.
- González, Idolina Bernal; Melo, Norma Angélica Pedraza; & Limón, Mónica Lorena (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, vol. 31, núm. 134, enero-marzo, 2015, p. 8-19.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *The Organizational Climate of Schools*. Chicago, IL: Midwest Administration Center of the University of Chicago.
- Hellriegel, D.; & Slocum, John. (1974). Organization climate: measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, p.255-280.
- Hernández, Javier Reyes. (2003). Estudio socio psicológico del clima organizacional: una propuesta de intervención desde el análisis del fenómeno del liderazgo. *Revista de Psicología*. Santiago de Cuba: Universidad del Oriente.
- Herrera, María; González, Ernesto; & Peyro, Rosa. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en pymes. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*. V.7 – n.2. RIAF.
- James, L. R.; & Sells, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnusson (Ed.). *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*. LEA. p.275-295.
- Johannesson, R. E. (1973). Some problems in the measurement of organizational climate. *Organ Behav Hum Perf.* ; 10, p.118-144.
- Jones, A. P.; & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, p. 201–250.
- Koys, D. J.; & Decottis, T.A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44, 3, p.265-385.
- Lawler, E. E.; Hall, D. T.; Oldham, G. R. (1974). Organization climate: Relationship to organization structure, process, and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, p.139-155.
- Likert, R. (1967) *New patterns of management*. New York:McGraw Hill.
- Litwin, George; & Stringer, Robert. (1968). *Organizational climate*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Meyer, J. P.; & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, n.1, p.61-98.
- Millán, José Javier; & Penagos, Carlos Orlando. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: clima organizacional, motivación, liderazgo, y satisfacción en el espíritu empresarial. *Pensamiento & Gestión*. N.25. Cundinamarca: Fundación Universidad del Norte.
- Mondragón, Irene; & Mondragón, Alma Patrilla. (2008). A influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. *Estudios Gerenciales*. V.24 – n.106. ene-mar. Cali: Universidad Ilesí.
- Moos, Rosabeth (1974). Systems for the assessment and classification of human environments: An over- view, R. H. Moos y P.M. Insel (eds.), *Issues in social ecology*, National Press Books. Palo Alto.
- Moos, Rosabeth; & Insel, P. (1974). *The Work Environment Scale*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Newman, J. E. (1975). Understanding the organizational structure-job attitude relationship through perceptions of the work environment. *Organ Behav Hum Perf.*, 14, p.371-397.
- Patlán-Perez, Juana; Torres, Edgar; & Hernández Rosalía. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*. V.5 – n.5. RIAF.
- Payne, R. L. (2000). Climate and culture: how close can they get? M. Ashkanasy, C. P. M., Wilderom, M F. Peterson (Eds.) *Handbook of organizational culture & climate*. California: Thousand Oaks Sage.
- Patterson, Malcolm; Warr, Peter; & West, Michael. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77 (2), p. 193-216.
- Peraza Rodríguez, M. Y.; & García Remus, M. (2010). Clima Organizacional: conceptos y experiencias. *CETRA Centro de Investigación y desarrollo del transporte*, n.3, p. 1-5.
- Puente-Palacios, Katia; Pacheco, Érica; & Severino, Aline. (2013). Clima Organizacional e estresse em equipes de trabalho. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*. 13 (1). Jan-abr. Brasília: Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional.
- Rahim, A. (1982). Reliability and validity of Likert's Profile of Organizational Characteristics. *Journal of Psychology*, 112 (2), p.153-157.
- Salao, Inés Marlene. (2013). El rol de la comunicación en el clima laboral. *Revista Área de Gestión*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Sampieri, Roberto Hernández. (sep. 2006). Validación de instrumentos para medir el clima organizacional. Documento presentado en el IV Congreso de Administración México, Centroamérica y el Caribe, Celaya, Guanajuato, México.
- Sandoval, María del Carmen. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Revista de Administración*. Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Santos, Mario Roberto; Coda, Roberto; & Mazzali, Leonel. (2010). Clima organizacional e desempenho financeiro. *Revista Universo*. V.6 – n.2 abr-jun. Blumenau: FURB.
- Schneider, Benjamin; Bowen, D.; Ehrhart, M. & Holcombe, K. (2000). The climate for service. Evolution of a concept. En Ashkanasy, N.; Wilderom, Celeste & Peterson, M. (editors). *Handbook of Organizational Culture & Climate*. California: Thousand Oaks.
- Schneider, Benjamin; & Reichers, Arnon. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, p. 19-39.
- Schneider, B., Wheeler, J., & Cox, J. (1992). A passion for service: Using content analysis to explicate service climate themes. *Journal of Applied Psychology*, 77, p. 705-716.
- Segredo, Alina María; García, Ana Julia; López, Pedro; León, Pablo; & Perdomo, Irene. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(1), p. 115-129.
- Slocum, Jones (1988). *Predicting collective climates: assessing the role of shared Word values, needs, employee interaction and Word group membership*. Cambridge University Press.
- Tapia, Katia. (2011). Optimización de los factores que influyen en el clima laboral de una empresa. *Revista Área de Gestión*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Toro, Fernando (2005). Clima Organizacional. *Perfil de Empresas Colombianas*. CINCEL, Medellín.
- Vargas, Carmen Peña. (2005). Diseño de un instrumento para caracterizar el clima organizacional en empresas. *Revista de Pedagogía*. Colina: Universidad de Colina.
- Villamizar, Guillermo. (nov.2007). Clima Organizacional: hacia un nuevo modelo. *Revista PoriKan-Popayán*. Cauca: Universidad del Cauca.
- Woodman RW, King DC. (1978) Organizational Climate: Science or Folklore?. *The Academy Management Review*. 3(4), p.816-826.

## Anexo I

A continuación, en la Tabla 1, se presenta la perspectiva de los autores investigados sobre los factores relevantes para la medición del clima organizacional, siendo consideradas 14 obras en cada uno de los cuatro periodos históricos examinados.

Tabla 1

Factores que intervienen en el clima organizacional, según los autores revisados.

AUTORES	ESTRUCTURA FÍSICA / COMODIDAD / SEGURIDAD	COOPERACIÓN / APOYO / TRABAJO EN EQUIPO	ESTILO DEL LIDERAZGO	COMUNICACIÓN / TOLERANCIA	RECOMPENSA	ESTANDARES DE PRODUCTIVIDAD / OBJETIVOS	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	RELACIONAM INTERPERSONAL	CONTROL	MOTIVACIÓN / SATISFACCIÓN LABORAL	ORGANIZACIÓN / REGLAS / NORMAS	RESPONSABILIDAD	AUTONOMÍA	RECONOCIMIENTO / RECIPROCIDAD / CONSIDERACIÓN	COMPROMISO	TRADICIÓN / IMAGEN / MORAL / CREDIBILIDAD
1 Cabrera (1999)	1	1				1		1		1						
2 Caizapanta (2012)	1	1		1	1							1				
3 Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970)	1			1	1		1				1				1	
4 Cárdenas, Díaz-Díaz y González (2013)	1	1	1	1	1								1			
5 Cárdenas, Macías y Rodríguez (2013)	1		1	1	1	1	1	1								
6 Chiang, Núñez, Martín y Salazar (2010)		1										1		1		
7 Craine (1981)	1												1	1	1	
8 Cruz (2004)				1		1	1		1	1						
9 De Witte y De Cock (1986)		1		1	1										1	1
10 DeCottis y Koyas (1981)			1	1			1				1	1				
11 Denison (1996)	1				1							1			1	
12 Díaz-Díaz, Cárdenas y Ortiz (2013)		1	1	1	1	1	1	1	1	1			1			
13 Estrada, Pupo, Rodríguez y Andalia (2009)	1	1		1	1	1				1						
14 Forehand y Gilmer (1964)	1		1			1					1					1
15 Friedlander y Magulier (1969)		1						1	1					1	1	
16 Furnham y Goodstein (1997)		1						1		1						
17 Gavin (1975)	1	1			1						1	1				1
18 González (2000)	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1
19 González, Melo y Limón (2015)	1	1		1	1	1	1	1				1		1		1
20 Halpin y Crofts (1963)		1	1			1								1	1	1
21 Hellriegel y Slocum (1974)	1			1				1			1					
22 Hernández (2003)			1	1	1		1	1		1						
23 Herrera, González y Peyro (2014)	1		1	1			1			1				1		
24 James y Sells (1981)	1		1			1			1		1			1		
25 Johannesson (1973)					1		1		1							
26 Jonas y Jaime (1979)		1	1				1					1				
27 Koyas y DeCottis (1991)		1		1	1							1				
28 Lawler, Hall y Oldham (1974)			1							1	1					
29 Likert (1967)		1	1	1	1	1	1		1						1	
30 Litwin y Stinger (1968)	1	1		1	1	1		1				1				1
31 Meyer y Allen (1991)		1			1	1					1	1				1
32 Millán y Penagos (2008)		1														1
33 Mondragón y Mondragón (2008)	1	1	1	1	1	1						1	1			
34 Moos (1974)	1	1							1		1				1	
35 Moos e Insel (1986)	1	1							1						1	
36 Newman (1975)		1			1				1		1	1				
37 Payne (2000)	1		1				1	1								
38 Patlán-Perez, Torres y Hernández (2012)		1	1		1	1		1		1			1	1		
39 Patterson, Warr y West (2004)	1	1	1	1		1	1	1						1		1
40 Peraza Rodríguez y García Remus (2010)	1	1	1	1			1						1	1		
41 Puente-Palacios, Pacheco y Severino (2013)			1		1			1						1		
42 Rahim (1982)			1													
43 Salas (2013)	1			1	1	1			1		1		1	1		
44 Sampieri (2006)	1	1	1	1						1				1		
45 Sandoval (2004)			1	1	1	1	1		1							
46 Santos, Coda y Mazzali (2010)			1	1						1						
47 Schneider, Bowen, Ehrhart y Holcombe	1	1								1				1		
48 Schneider y Reichers (1983)	1	1	1				1	1		1			1			
49 Schneider, Wheeler y Cox (1992)					1				1		1				1	1
50 Segredo, García, López, León y Perdomo	1	1	1	1	1	1		1					1			
51 Slocum (1988)	1	1					1	1			1	1				1
52 Tapia (2011)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						
53 Toro (2005)	1	1	1					1				1			1	
54 Vargas (2005)	1		1	1						1	1				1	
55 Willamizar (2007)	1		1	1		1								1		
56 Woodman y King (1978)	1							1								1
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>61</b>	<b>59</b>	<b>55</b>	<b>46</b>	<b>45</b>	<b>38</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>23</b>

AUTORES	CONFIANZA	DESAFÍO / RIESGO	CLARIDAD ESTRATÉGICA	SENTIDO DE PERTENENCIA / IMPLICACIÓN	INNOVACIÓN	PRESIÓN	COHESIÓN	CONFLICTO / OBSTÁCULO	PERSPECTIVA DE FUTURO / DESARROLLO	ACTITUD / EMPEÑO	CARACTERÍSTICA DE LA TAREA	FORMACIÓN / ENTRENAMIENTO	IMPARCIALIDAD / EQUIDAD	ORGULLO	FEEDBACK	RESPECTO
1 Cabrera (1999)						1										
2 Caizapanta (2012)		1	1					1					1			
3 Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970)																
4 Cárdenas, Díaz-Díaz y González (2013)									1		1					
5 Cárdenas, Macías y Rodríguez (2013)		1	1	1	1											
6 Chiang, Núñez, Martín y Salazar (2010)	1				1	1					1		1			1
7 Craine (1981)				1			1									
8 Cruz (2004)																
9 De Witte y De Cock (1986)																
10 DeCottis y Koys (1981)						1										
11 Denison (1996)	1															
12 Díaz-Díaz, Cárdenas y Ortiz (2013)																
13 Estrada, Pupo, Rodríguez y Andalia (2009)						1			1	1						
14 Forehand y Gilmer (1964)														1		
15 Friedlander y Magulier (1969)	1							1		1						
16 Furnham y Goodstein (1997)										1						
17 Gavín (1975)	1	1						1								
18 González (2000)	1	1						1								
19 González, Melo y Limón (2015)			1								1		1			
20 Halpin y Crofts (1963)							1							1		
21 Hellriegel y Slocum (1974)	1			1												
22 Hernández (2003)				1											1	
23 Herrera, González y Peyro (2014)		1	1													
24 James y Sells (1981)																
25 Johannesson (1973)				1			1			1						
26 Jonas y Jaime (1979)	1	1														
27 Koys y DeCottis (1991)																
28 Lawler, Hall y Oldham (1974)											1			1		
29 Likert (1967)																
30 Litwin y Stinger (1968)		1		1												
31 Meyer y Allen (1991)			1					1								
32 Millán y Penagos (2008)						1		1					1	1		1
33 Mondragón y Mondragón (2008)									1							
34 Moos (1974)			1		1	1	1									
35 Moos e Inzel (1986)	1		1	1	1		1									
36 Newman (1975)																
37 Payne (2000)		1								1						
38 Patlán-Pérez, Torres y Hernández (2012)				1												
39 Patterson, Warr y West (2004)			1		1	1						1			1	
40 Pérez-Rodríguez y García Remus (2010)			1						1		1		1			
41 Puente-Palacios, Pacheco y Severino (2013)					1				1		1					
42 Rahim (1982)																
43 Salao (2013)		1			1											
44 Sampieri (2006)					1			1								
45 Sandoval (2004)			1													
46 Santos, Coda y Mazzali (2010)		1		1				1								
47 Schneider, Bowen, Ehrhart y Holcombe							1		1		1					
48 Schneider y Reichers (1983)																
49 Schneider, Wheeler y Cox (1992)	1															
50 Segredo, García, López, León y Perdomo		1	1						1		1					
51 Slocum (1988)	1	1				1										
52 Tapia (2011)				1	1							1				
53 Toro (2005)	1															
54 Vargas (2005)									1		1					
55 Villamizar (2007)																
56 Woodman y King (1978)	1									1						
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Fuente: Elaboración propia (2017).

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

---

## ¿Confiar sin vigilar? Un estudio cuantitativo de la participación en las organizaciones cooperativas de café en Costa Rica.

Trust without vigilance?  
A quantitative study of the participation  
in coffee cooperative organizations in Costa Rica

Confiar sem vigiar?  
Um estudo quantitativo da participação  
nas organizações cooperativas de café na Costa Rica

*M.Sc. Lisbeth Araya Jiménez<sup>77</sup>*

**Resumen:** Este artículo discute la participación en 17 organizaciones cooperativas cafetaleras costarricenses, analizando la confianza y la vigilancia. Los datos provienen de un estudio cuantitativo que fue la tesis de maestría de la autora.

**Palabras Clave:** Participación en cooperativas, Confianza, Vigilancia.

**Abstract:** This article discusses the participation in 17 Costa Rican coffee cooperative organizations, analyzing trust and vigilance. The data comes from a quantitative study that was the author's master thesis.

**Key Words:** Participation in cooperatives, Trust, Vigilance.

---

### Presentación

Entendemos la participación como un proceso complejo y decisivo. Complejo porque incluye desde lo personal subjetivo, las características específicas de la organización y las dinámicas concretas del grupo humano que la conforma, hasta las particularidades e historia de la zona geográfica, todo esto inscrito en un marco más amplio de procesos sociales, culturales, político-económicos de los que, ni el sujeto individual, ni los colectivos humanos pueden abstraerse. Y decisivo porque, según Huertas (2005, p.107) se convierte en un elemento definitorio de la vida organizacional.

Además, asumimos que la participación está estructuralmente constituida por y en comunicación. Por todo lo anterior, este estudio se pregunta por las características que la participación adquiere, en las organizaciones cooperativas que se dedican, en Costa Rica, a la producción e industrialización de café.

---

<sup>77</sup> Estudiante del doctorado en Comunicación y Cultura en la Escuela de Comunicación de la Universidad Federal de Rio de Janeiro ECO-UFRJ, Brasil. Profesora e investigadora en la Universidad de Costa Rica, Centro de Investigación en Comunicación, e Instituto de Investigación en Educación. arayalis@gmail.com



Se eligió el sector agrícola por la relación comprobada entre agricultura-ruralidad-pobreza-baja escolaridad<sup>78</sup>; así como por el estrecho vínculo entre la permanencia del asociado en la organización y su sostenibilidad. La actividad cafetalera se escogió por su importancia histórica en el desarrollo socioeconómico del país<sup>79</sup>; y las cooperativas de café por su papel en la democratización de la producción y especialmente, de la industrialización del grano<sup>80</sup>.

Nos preguntamos ¿Participan las y los asociados a cooperativas cafetaleras en Costa Rica, en la toma de decisiones y en las actividades de su empresa? Si lo hacen: ¿Cómo participan? ¿Qué relación existe entre la confianza y la participación? ¿Ejercen los asociados algún tipo de vigilancia sobre los otros actores organizacionales? ¿Qué factores del entorno organizacional deben ser considerados en el análisis de la participación?

## Discusión teórica

“En la literatura sobre el mundo cooperativo, cuando se habla de participación, se refiere básicamente al principio de gestión democrática por parte de los socios” (Mozas, 2002, p.168).

En el estudio más amplio del que se extrae este texto<sup>81</sup>, se definieron los conceptos de *ámbitos*, *roles*, *intereses*, *requisitos*, *limitaciones* y *grados* de la participación en las organizaciones en general y en las cooperativas agrícolas en particular. Se comprende que todos esos procesos están mediados por el ejercicio de poder y su distribución en cuotas asimétricas.

Teóricamente se definieron tres *intereses* (importancia prioritaria para la cooperativa, verificabilidad de la veracidad de la información y vigilancia) y cinco *requisitos* (información, formación, confianza, participación como necesidad y logística) para la participación. Por cuestiones de espacio en este artículo se presentan únicamente los resultados sobre vigilancia y confianza.

Sobre la *vigilancia* Ortega (citado en Huertas 2005, p.106) define la *participación como control*, es aquella con la que se pretende conocer cómo se realiza el manejo de la cooperativa directa e indirectamente y se analiza la función de la Gerencia y, habría que agregar, del Consejo de Administración<sup>82</sup>. En la participación como control, incluimos una arista del poder, pues en ella radican en parte las posibilidades de la base asociativa de ejercer un papel activo en el comando organizacional.

La *confianza* por su parte puede ser entendida como la creencia que una persona tiene de que otro individuo, grupo u organización no actuará explotando sus aspectos vulnerables (Morrow, Hansen y Pearson, citados en Huertas 2005, p.108).

Esa confianza, arguye Holtz es producto del vínculo, de la interacción personal pues “la relación entre persona y persona y la interacción en tiempo real no puede ser sustituida por ninguna estrategia, por la confianza que se establece en esta relación” (citado en Marchiori, 2011, p.50).

Una nueva arista a esta nuestra idea de confianza la aporta Tjosvold (citado en Huertas 2005, p.108), quien aduce que en los contextos de cooperación las personas están mucho más dispuestas a ceder sus cuotas de poder a quien creen que puede cumplir mejor con la tarea, con el objetivo de la organización, porque se parte de la premisa de que, cumplir las metas de unos es cumplir las de todos, las metas se conceptualizan como colectivas; no como individuales en competición.

---

78 Véase los estudios de OXFAM de los últimos cinco años a nivel mundial, e inclusive los reportes del FMI (especialmente el del 2009) en sus reflexiones sobre ruralidad y pobreza.

79 Los estudios sobre el papel del café en la historia política y económica del país son amplios y diversos, véase entre ellos Pérez (1977), Acuña (1986), Pérez y Samper (1994), Samper (1994a, 1994b, 1994c), Salas (1994) González (1998), Samper (2001), Peters (2002 y 2004), Vega (2004), Salazar (2005), Valenciano (2008) Faure y Le Coq (2009), Samper (2010) y más recientemente Jiménez (2013).

80 Véase Peters y Torres (citadas en Samper, 2010, p.83) respecto de los preocupantes cambios que vienen sucediendo en los últimos años, en relación con el control de las exportaciones por empresas multinacionales de propiedad extranjera.

81 Disponible en: <http://www.infocoop.go.cr/biblioteca/investigaciones/investigaciones/cooperativas%20cafetaleras.pdf>

82 En la teoría cooperativa, la Asamblea de asociados es el órgano de mayor jerarquía, el Consejo de Administración es la segunda instancia en importancia y la Gerencia el brazo administrativo y ejecutor de las decisiones del Consejo.

## Metodología

Con un enfoque cuantitativo, un alcance descriptivo-correlacional y un diseño transversal, se trabajó con 17 organizaciones cooperativas de café a lo largo y ancho de Costa Rica.<sup>83</sup> Dichas cooperativas tienen asociada una población total de 14.224 personas. Atendiendo a la diversidad que caracteriza el sector cada cooperativa se constituyó en un estrato (estadísticamente hablando), para asegurar mayor representatividad. Siguiendo un procedimiento de afijación proporcional, se extrajo una muestra probabilística de 306 personas, mediante la selección sistemática (espaciamento). De ellos 195 fueron hombres (67,3%) y 111 mujeres (36,3%). La muestra trabajó con un margen de error del 6% y un 96,6% de nivel de confianza, se usó el nivel máximo de variabilidad (50%).

Se aplicó una encuesta que fue probada primero con personal técnico-administrativo y gerencias de las cooperativas y del INFOCOOP; y después, con personas de la población no seleccionadas en la muestra. La encuesta se aplicó cara a cara (*in situ* al 66,3% de la muestra, es decir 203 personas) y por teléfono (33,7%, esto es 103 cooperativistas). Los datos se almacenaron en Excel y se procesaron en SPSS. El análisis se realizó utilizando herramientas de la estadística descriptiva e inferencial.

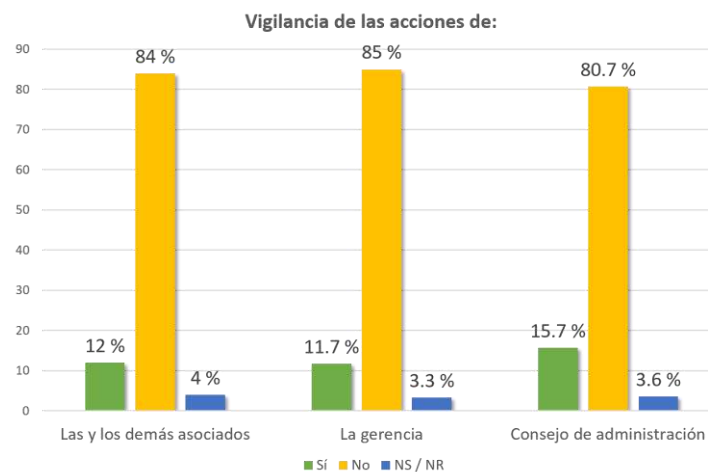
## Resultados

### *Vigilancia como parte de los intereses de la participación*

Respecto de los **intereses** que se juegan y las concentraciones de poder que se dan, en el estudio se analizaron tres variables (prioridad para la organización, verificabilidad de la veracidad de la información y vigilancia) partiendo de que median las prácticas participativas; para fines de este artículo se comenta sólo lo relacionado con la **vigilancia**.

Las y los asociados reportan no tener maneras de vigilar las acciones, ni del Consejo de Administración, ni de la gerencia, ni de los otros asociados y asociadas (el porcentaje oscila entre un 84-88%). En oposición solamente entre el 12 y el 16% de la población en estudio, dice tener mecanismos de control a su disposición.

Gráfico#1. Vigilancia de las acciones de los diferentes órganos cooperativos



Fuente: Elaboración propia.

Con base en las tres mediciones del control expresadas en el Gráfico#1, se construyó un índice de vigilancia<sup>84</sup> (ver Tabla#1): el 76,8% de los asociados a las cooperativas cafeteras costarricenses en estudio reportan cero control **sobre** sus empresas cooperativas, esto corresponde a las personas que señalaron no tener **ninguna** forma de vigilar ni el accionar de sus homólogos asociados(as), ni del consejo y tampoco de la gerencia. Quienes indicaron tener control

83 Existen 19 en el país, dos negaron su participación en el estudio.

84 En el estudio completo se detallan los procedimientos seguidos para la construcción de los índices.

respecto de alguna de las tres instancias consultadas alcanza el 11,1%, mientras que el 7,5% dice tener control sobre dos de ellas; un porcentaje menor al 5% reveló que cuenta con mecanismos para vigilar los tres actores organizacionales. Afirmamos entonces (con Ortega citado en Huertas 2005) que las y los cooperativistas no están ejerciendo la *participación como control*.

**Tabla #1. Índice de vigilancia**

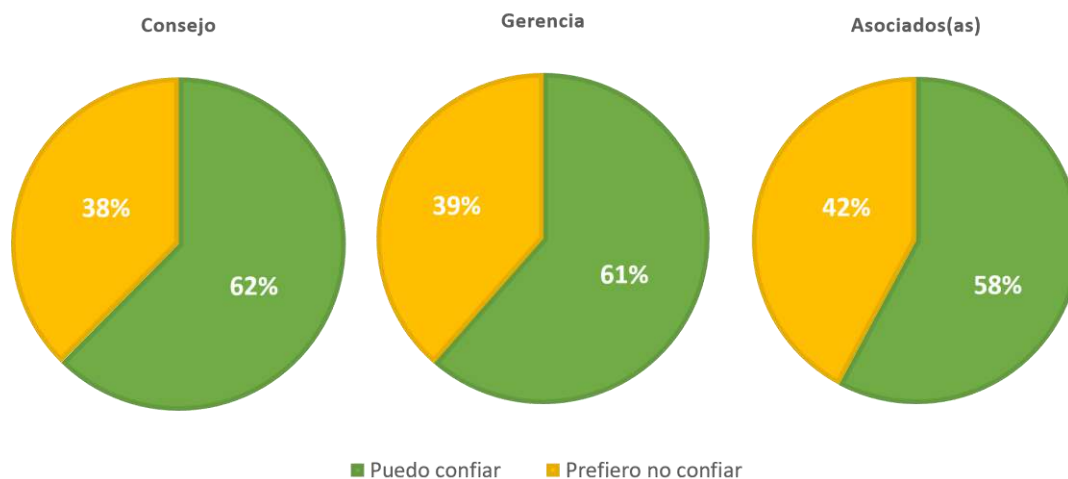
Índice de vigilancia		
	Absoluto	Porcentaje
.00	235	76.8 %
1.00	34	11.1 %
2.00	23	7.5 %
3.00	14	4.6 %
Total	306	100.0 %

Fuente: Elaboración propia.

### ***Confianza como requisito para la participación***

Se consultó a las y los cooperativistas de café si confían en sus homólogos, es decir en las y los otros asociados, en la gerencia y en el consejo de administración de sus cooperativas.

*Gráfico#2. Confianza según órgano corporativo*



Fuente: Elaboración propia.

Como evidencia el Gráfico#2, porcentajes muy cercanos al 60% señalan que los tres órganos son sujeto de su confianza. Es notable, sin embargo, que en quien menos confían es en sus semejantes, (42% prefiere no confiar en los otros asociados), también destaca el dato de que, en general confían levemente más en el consejo que en la gerencia.

Junto a Garrido (2013) consideramos que es altamente probable que cuanto más confianza exista entre los asociados, éstos tendrán mayor disponibilidad de colaborar unos con otros, y más probable será que la cooperativa funcione bien. El autor señala, que la confianza implica una disminución de los costes de transacción, que define como aquellos en que:

*incurren los agentes económicos (aunque solo sea invirtiendo un tiempo que podrían dedicar a otras actividades) con objeto de conseguir que los acuerdos (formales o de carácter informal) a que llegan con otros agentes sean respetados (Ibid, 2013, p.22).*

Adicionalmente, argumenta que es usual que los seres humanos mostremos ante la cooperación una actitud de carácter condicional; afirma que los asociados a las cooperativas agrícolas tenderán a respetar las normas de la cooperativa, solo si tienen la seguridad de que los otros asociados también las respetan y si tienen además la certeza de que el cumplimiento de tales normas responde a los objetivos organizacionales (Garrido, 2013, p.25). Si leemos los datos obtenidos en relación con la confianza desde estos planteamientos, encontramos serias limitaciones a la participación, a la colaboración entre asociados y podemos afirmar que nos enfrentamos a una situación de alto riesgo en relación con la supervivencia del modelo.

A partir de las anteriores respuestas, se construyó un índice de confianza (ver Tabla#2) que va de cero a tres. Casi el 40% confía en todas las instancias, 25% aduce confiar en dos de tres, en tanto cerca de un 20% de las y cooperativistas del sector café no confía en nadie, y a un 15% sólo le merece confianza una de las tres entidades. Al analizar el índice de confianza según el sexo encontramos que los hombres son levemente más confiados que las mujeres (las medias se ubican en 1,89 y 1,67 respectivamente), aunque tal diferencia no resulta estadísticamente significativa ( $p = .26$ ). Que un 20% de las y los cooperativistas de café prefiera no confiar (en nadie), es un dato muy relevante.

Tabla#2. Índice de confianza

Índice de confianza		
	Absoluto	Porcentaje
.00	64	20.9 %
1.00	46	15.0 %
2.00	78	25.2 %
3.00	118	38.6 %
Total	306	100.0 %

Fuente: Elaboración propia.

Para profundizar en el análisis de los requisitos de la participación contrastamos la media de la confianza con los tipos de participación. Estos últimos se construyeron en función de la asistencia o no a las asambleas y el nivel de involucramiento en ellas; por cuestiones de espacio no se incluye en este artículo el detalle de esos resultados.

Al cotejar los tipos de participación según el promedio de la confianza, encontramos que no hay diferencias significativas entre la no participación y la participación pasiva (asiste a las asambleas y sólo vota), en tanto existe una sentida diferencia respecto de la participación activa (ver Gráfico#3).

**Podemos afirmar entonces que la confianza aparece como un requisito para que se dé la participación activa** (asiste, propone ideas y procura convencer a los y las demás de sus puntos de vista). Estos datos coinciden con la correlación estadísticamente significativa (mayor confianza/mayor participación) encontrada por Antonio Ciruela ya en el 2006, para las 17 cooperativas de café estudiadas entonces.

Gráfico#3. Tipo de participación en asambleas según índice de confianza



Fuente: Elaboración propia.

Esta interpretación puede respaldarse en las afirmaciones de Samuel Garrido (2013, p.23), quien introduce en la discusión la diferencia entre los resultados de la cooperación en el corto y largo plazo. El autor sostiene que las acciones colectivas enfrentarán problemas por causa de la desconfianza, entendiendo por tal una situación en la que la mayoría es consciente de que la cooperación será a la larga una fuente de beneficios para todos, pero en la que, a corto plazo, no cooperando pueden obtenerse más beneficios que cooperando, por lo que se cae en una «trampa social».

Además de consecuencias en la participación en el corto plazo, la desconfianza las tiene también en el mediano plazo, tal como la afectación que produce en la relación entre los asociados, creando un ambiente de enfrentamiento. Asimismo, tiene secuelas de largo término, como las heridas que se fijan en la memoria de varias generaciones que, desconociendo incluso el o los hechos concretos por los que se instauró la desconfianza, actúan desde el rechazo a los modelos asociativos (Garrido, 2013, p.26). Ejemplificamos: un Consejo de Administración sufragó los gastos de sus miembros (y familiares) al mundial de Italia 90 con fondos de la cooperativa, los encuestados lo recuerdan y relatan aun con visible malestar -más de un cuarto de siglo después-, cuando se abordan en el cuestionario los temas de la confianza.

Comprendiendo que todo proceso organizacional se inscribe en un entorno inmediato y también en uno más amplio con el que interactúa, es necesario contextualizar la confianza dándole perspectiva.

Una de las preocupaciones de la investigadora es la forma en que la política y la economía nacional, han generado una sensación de desconfianza, promoviendo el miedo y la suspicacia<sup>85</sup>. La inquietud es que, en alguna medida tal desconfianza se haya instaurado en las prácticas culturales en general y organizacionales en particular, con base en ello se propone que dicha desconfianza además de poder explicarse por las experiencias personales, organizacionales y locales; tiene elementos socioculturales más amplios, vinculados al menos en una medida, a las decisiones y acciones político-económicas de los últimos gobiernos.

Los estudios realizados sobre la confianza de las y los costarricenses respecto de la economía nacional, son una fuente posible de contrastación a las premisas propuestas, así Madrigal-Pana (2014, p.3) compara el índice de

85 Afirmación que en la coyuntura parece ser aplicable más allá de los límites de lo nacional.

confianza del consumidor (ICC)<sup>86</sup> en las administraciones de Abel Pacheco (2002-2006), Oscar Arias (2006-2010) y Laura Chinchilla (2010-2014), encontrando que el mismo se ubica respectivamente en 39,4; 44,9 y 43,4; es decir que **ninguna** de las administraciones promedió magnitudes que reflejaran niveles de optimismo, pues siempre los promedios estuvieron por debajo de 50 puntos, que representa la incertidumbre y el neutralismo.

Madrigal-Pana (2014 p.4) indica además que cada una de esas administraciones vivió fluctuaciones internas<sup>87</sup> (las cuales superan en brevísimos momentos y escasamente los 50 puntos) y también precisa algunos de los hechos que pueden explicar el pesimismo en cada mandato<sup>88</sup>.

Estos datos evidencian que en relación con la política y la economía, las y los costarricenses han experimentado más de una década de pesimismo y desconfianza, cifrada entre otros por escándalos de corrupción, vaivenes en la economía nacional en función de las crisis internacionales, el colapso del parque vial y la incapacidad sistemática de los gobernantes para resolverlo, las disputas sociales provocadas por el recrudescimiento en la implantación de un modelo de desarrollo, impuesto en los últimos 40 años en múltiples ámbitos de la realidad nacional (agua, tierra, salud, educación, carreteras), entre otros. A esto puede sumarse el aumento sistemático y alarmante de la desigualdad.

Recuérdese adicionalmente que en relación específicamente con el sector café, 2014 fue el peor año de la década para la caficultura nacional (según el ICAFE citado en Programa Estado de la Nación, 2015). Todo lo anterior debe tenerse en cuenta, como antecedentes históricos inmediatos y especialmente como marco contextual en el que se inscriben las mediciones sobre confianza realizadas en este estudio. Es decir que la desconfianza reportada por las y los cooperativistas no es un asunto exclusivamente suyo; sino que puede (y nos parece -debe-) leerse, en el marco más amplio del contexto país.

## Consideraciones finales

Afirmamos que los hechos que han provocado la desconfianza de poco menos de la mitad de las y los cooperativistas de café en Costa Rica, podrían estar mermando su sentido de corresponsabilidad, y su interés por velar **activamente** por el interés común, que se traduce en la percepción expresada por la mayoría, de no tener control sobre la vida de la organización.

Desde nuestro marco teórico nos preguntamos ¿será que enfrentados a hechos que han mermando su confianza en los otros asociados y en la dirigencia, en el modelo cooperativo; las y los cooperativistas del sector café han reducido por ello su participación apostando por acciones individualistas de corto plazo? Los datos así parecen indicarlo, especialmente respecto de la relación entre participación activa y confianza. Respondemos entonces a la pregunta que da título a este artículo: sí, en el discurso de la mayoría de los cooperativistas, es posible confiar sin vigilar, pero ello no se traduce en una participación activa.

Argumentamos que todo dato debe contextualizarse, situarse en el entorno donde se ubica y ser leído desde y a través de él, indicamos que la vida organizacional no es auto-contenida, sino que responde, interactúa, afecta y se ve afectada por variables más amplias de la vida sociopolítica, económica y cultural del entorno; por ello enmarcamos las variables en estudio en algunos rasgos país. Esas relaciones, no son simples ni unívocas; esto es: la desconfianza de los cooperativistas dialoga e interactúa con la incertidumbre prevalente en el país.

El modelo cooperativo, pese a los retos de hacer práctica la teoría, y aquellos impuestos por un contexto que prioriza el individualismo, la competencia, desestimula el compromiso y fomenta la desesperanza; resulta contracultural y puede constituirse en una alternativa sostenible; especialmente si prioriza el bienestar colectivo, la distribución equitativa de los rendimientos y la solidaridad. Debemos para ello trabajar, desde la comunicación, con las y los asociados a las organizaciones cafetaleras que aún confían.

---

86 Recuérdese que el ICC se construye en base 100 (grado mayor de optimismo), siendo el 0 (cero) el grado máximo de pesimismo y 50 representa la neutralidad y la incertidumbre (Madrigal-Pana, 2014, p.3). Para una descripción detallada del ICC, véase Gutiérrez-Espeleta (2010, p.316).

87 No corresponde a estas líneas profundizar en la discusión de tales fluctuaciones, pero, invitase a las y los comunicadores a conocer e investigar con perspectiva ética, la relación entre la producción de noticias y la percepción de confianza/desconfianza de la ciudadanía.

88 Véase en el documento completo del estudio la referencia que hacemos a esos hechos para cada una de las tres administraciones.

## Referencias bibliográficas

García-Castro, J. (2010). Ideología de la desigualdad: Análisis de la investigación empírica en psicología social. *Revista Electrónica de Psicología Política* (24) 67-87.

Garrido, S. (2013). El cooperativismo agroalimentario en perspectiva histórica: ¿Por qué no todos los agricultores cooperan? *Mediterráneo económico*, 24, 19-32.

Gutiérrez-Espeleta, E. (2010). El reloj de la confianza de los consumidores. *Revista de Ciencias Económicas* 28(1), 315-318.

Huertas Hernández, O. (2005). La participación en una cooperativa rural de ahorro y crédito: un análisis desde la cultura organizacional. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 55. 97-121.

Madrigal-Pana, J. (2014). *La confianza de los consumidores: Balance de tres administraciones (2002-2006, 2006-2010, 2010-2014)*. Recuperado de <http://www.estadistica.ucr.ac.cr/contenido/docs/publicaciones/ecc/UCR%20ESTADISTICA%20ICC%202002-2014.pdf>

Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 42(2), 49-54.

Martín-Baró, I. (1999). *Sistema, grupo y poder: Psicología social desde Centroamérica (II)*. (4ta. ed.) El Salvador: UCA Editores.

Mozas Moral, A. (2002). La participación de los socios en las cooperativas agrarias: una aproximación empírica CIRIEC. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 40, 165-193.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Universidad de Costa Rica (UCR). (2015). *Encuesta de Percepciones de Desigualdad (EPEDES-2015)*. Costa Rica: PNUD y UCR.

Programa Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible (Costa Rica) Vigésimo primer Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible/ PEN.---San José C.R : PEN 2015

Urbiola, A. y Vásquez, A. (2010). La comunicación ritual como mecanismo de socialización en las organizaciones: identidad y regulación. *Razón y Palabra*, 71, 1-17.

XIII Congreso Nacional Cooperativo (2014). *Consejo Nacional de Cooperativas CONACOOB*. Recuperado de [http://www.conacoop.coop/admin/documentos/Memoria\\_Congreso\\_Nacional\\_Cooperativo\\_Diciembre\\_2014\\_CONACOOB.pdf](http://www.conacoop.coop/admin/documentos/Memoria_Congreso_Nacional_Cooperativo_Diciembre_2014_CONACOOB.pdf)

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

# Constituição dos campos acadêmicos de Relações Públicas e Comunicação Organizacional no Brasil: aportes conceituais e paradigmas

Margarida M. Krohling Kunsch<sup>89</sup>  
Universidade de São Paulo – Brasil  
mkkunsch@uol.com.br

## Resumo

Este artigo trata da constituição dos campos acadêmicos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas no Brasil. Destaca a necessidade de um aprofundamento das bases teóricas que possibilitem um conceito mais claro sobre as delimitações, diferenças e convergências entre essas duas áreas. Considera aspectos relacionados com os conceitos que, ao mesmo tempo, diferenciam a Comunicação Organizacional das Relações Públicas e, por outro, expressam suas interfaces e interconexões. Faz uma breve retrospectiva das percepções teóricas sobre os estudos dos paradigmas dessas duas áreas. Trata-se de um estudo analítico reflexivo que chama atenção para a confusão temática e a fragmentação dos conceitos que ainda persistem apesar das conquistas e dos avanços nas pesquisas e na produção científica que vem sendo geradas no país.

## Palavras-chave:

Campo acadêmico, Comunicação organizacional, Relações públicas

## Abstract

This article deals with the constitution of the academic fields of Organizational Communication and Public Relations in Brazil. It emphasizes the need for a deepening of the theoretical bases that allow a clearer concept on the delimitations, differences and convergences between these two areas. It considers aspects related to the concepts that, at the same time, differentiate the Organizational Communication from Public Relations and, on the other, express their interfaces and interconnections. It gives a brief retrospective of the theoretical results on the studies of the paradigms of these two areas. It is a reflexive analytical study that calls attention to the thematic confusion and fragmentation of the concepts that still persist despite the achievements and advances in research and scientific production that are being generated in the country.

## Keywords:

Academic field, Organizational communication, Public relations.

---

<sup>89</sup> Margarida Maria Krohling Kunsch

Professora titular da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Mestre e doutora em Ciências da Comunicação e livre-docente em Teoria da Comunicação Institucional: Políticas e Processos, pela ECA-USP. Autora e organizadora de grande número de obras de Ciências da Comunicação, Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Bolsista em Produtividade de Pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Foi presidente da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), da Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (Alaic), da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp), da Confederação Ibero-Americana de Associações Científicas e Acadêmicas de Comunicação (Confibercom) e da Federação Brasileira das Associações Científicas e Acadêmicas de Comunicação (Socicom). E-mail: mkkunsch@usp.br; mkkunsch@uol.com.br



## Introdução

O principal objetivo deste texto é reunir algumas reflexões sobre os aportes teóricos de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional, destacando a necessidade de se avançar na consolidação de suas bases epistemológicas, particularmente no contexto brasileiro. Apesar de os estudos nessas áreas se encontrarem em um estágio avançado e em franco desenvolvimento no país, falta ainda um arcabouço teórico mais consistente, que possibilite um conceito mais claro sobre delimitações, diferenças e convergências entre elas. A confusão temática e a fragmentação ainda persistem. Ao se referir ao campo comunicacional no Brasil, Muniz Sodré (2014, p. 92-94) fala da dispersão cognitiva e das ambiguidades existentes. A nosso ver, essas percepções do autor estão muito presentes nos estudos das áreas em questão.

O texto faz parte de um estudo em construção, que integra uma pesquisa mais ampla que estamos desenvolvendo, *A construção de um arcabouço teórico para proposição de bases conceituais de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas*, vinculada ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e ao Centro de Estudos em Comunicação e Relações Públicas (Cecorp), do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo (CRP), da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).

## 1. O campo acadêmico e as interfaces das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional no Brasil

Por campo acadêmico entendemos um “conjunto de instituições de nível superior destinado ao estudo e ao ensino de comunicação e onde se produz a teoria, a pesquisa e a formação universitária das profissões de comunicação”, na definição de Maria Immacolata V. de Lopes (2000, p. 42). Tal definição pressupõe três subcampos: o científico, concernente à produção de conhecimento teórico e aplicado; o educativo, com o papel fundamental de reproduzir esse conhecimento por meio do ensino; e o profissional, responsável pela aplicação das práticas e pelo vínculo com o mercado.

Ao se falar em campo científico, uma referência obrigatória é Pierre Bourdieu. Ele alerta que se trata de um espaço de busca do reconhecimento público e político do saber produzido. Procurar a legitimação daqueles que se dedicam a construir novas teorias, por meio, sobretudo, de sua visibilização diante da comunidade acadêmica e da sociedade, é uma luta constante nesse âmbito:

*O campo científico, enquanto sistema de relações objetivas entre posições adquiridas (em lutas anteriores), é lugar, espaço de jogo de uma luta concorrencial. O que está em jogo especificamente nessa luta é o monopólio da autoridade científica definida, de maneira inseparável, como capacidade técnica e poder social; ou, se quisermos, o monopólio da competência científica, compreendida enquanto capacidade de falar e de agir legitimamente (isto é, de maneira autorizada e com autoridade), que é socialmente outorgada a um agente determinado (Bourdieu, 1983, p. 123).*

Acreditamos que “autoridade científica” e “competência científica” só são adquiridas a partir de muita pesquisa e de constantes buscas de uma epistemologia da ciência. E, neste caso específico, pelo estudo crítico da produção do conhecimento de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional. Para José Luiz Braga (2001, p. 20),

*a questão da constituição interna do campo (...) não se faz a partir de proposições abstratas ou de gestos epistemológicos formalizados, mas sim de prática da pesquisa; mas que deveria poder ser de algum modo relacionada ao ângulo proposto para que este possa ser visto como produtivo.*

As Relações Públicas e a Comunicação Organizacional constituem hoje campos acadêmicos e científicos próprios<sup>90</sup>, com pesquisas, teorias e literatura reconhecidas mundialmente. O Brasil, graças a uma série de iniciativas e ações concretas de pesquisadores, professores e entidades científicas, deu um salto qualitativo e quantitativo na produção dessas duas áreas, nas duas últimas décadas.

---

90 Este tema já foi trabalhado por esta autora em outras publicações: (Kunsch, 2009a; Kunsch, 2015).

Esses campos do saber têm como característica geral a sistematização reflexiva das práticas profissionais e da práxis da comunicação nas e das organizações. Por serem áreas altamente aplicadas, é fundamental que os estudos levem em conta a natureza das organizações no contexto da dinâmica da história e das conjunturas sociais, políticas e econômicas para prefigurar os fenômenos e objetos de investigação científica.

Como nas demais áreas das Ciências da Comunicação, as Relações Públicas e a Comunicação Organizacional, no Brasil, se desenvolveram como campos científicos a partir dos cursos de pós-graduação *stricto sensu*. A existência desses cursos permitiu que aos poucos esses campos fossem tomando forma, buscando se consolidar com novos aportes metodológicos, teóricos e aplicados.

Constituímos uma comunidade acadêmica de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional representativa no país, onde o diálogo entre esses dois campos é uma realidade construtiva e constante. Tanto é que, em 2006, junto com outros pesquisadores, criamos a Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp)<sup>91</sup>, entidade científica que, desde então, vem exercendo um importante papel quanto ao reconhecimento desses campos junto à comunidade científica nacional e internacional e aos órgãos de fomento.

Outra conquista é a existência da *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, que se propõe ser um meio de difusão de grandes temas contemporâneos das duas áreas estudadas na universidade e que traduzem necessidades e demandas sociais. Criada por esta autora no segundo semestre de 2004, ela constitui hoje um periódico científico reconhecido nacional e internacionalmente, que já conta com 27 edições semestrais<sup>92</sup>. A propósito, esse periódico publicou em 2009 uma edição especial, com artigos de estudiosos de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional, que ali expuseram suas percepções teóricas e aplicadas sobre o quadro conceitual dessas duas áreas.

Além dessas iniciativas, que expressam o avanço dessas áreas como campo científico, outro dado relevante é a existência de um número expressivo de grupos e/ou centros de pesquisa que atuam no âmbito das universidades e são registrados no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) do Ministério de Ciência e Tecnologia, conforme estudos já desenvolvidos por Moura (2014), Moura e Gomes (2013) e Wilson Bueno (2014).

Em 2009, como produto da pesquisa realizada com o apoio do CNPq, por meio da bolsa de produtividade, no período 2004-2007, organizamos e publicamos duas obras coletivas, resultantes dos estudos produzidos até então, que em seu conjunto pudessem expressar a essência do pensamento comunicacional brasileiro em Relações Públicas e em Comunicação Organizacional. Foi possível assim reunir autores de várias universidades do país, que vêm trabalhando essas temáticas, sobretudo os autores/especialistas com livros publicados e doutores que defenderam teses de doutorado até 2008. O volume de Relações Públicas foi publicado com 20 autores: Kunsch (2009c) *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas* (Kunsch, 2009b). A Comunicação Organizacional foi abordada em dois volumes, com um total de 34 autores: *Comunicação Organizacional*. Vol. 1. *Histórico, fundamentos e processos* (Kunsch, 2009c) e *Comunicação Organizacional*. Vol. 2. *Linguagem, gestão e perspectivas* (Kunsch, 2009d).

A publicação dessas coletâneas foi muito relevante, por evidenciar os avanços desses campos no país e por ter reunido, em volumes compactos, uma produção que estava muito dispersa, permitindo obter uma visão do conjunto dos estudos científicos até então realizados. Outra contribuição que consideramos significativa é o fato de essas coleções viabilizarem a democratização do conhecimento e sua utilização como fontes referenciais nos cursos de graduação e pós-graduação.

## 2. Relações Públicas versus Comunicação Organizacional

Uma questão central que precisa ser mais fundamentada está relacionada com os conceitos que, ao mesmo tempo, diferenciam Relações Públicas da Comunicação Organizacional e, por outro, expressam suas interfaces e interconexões.

Antonio Noguero (2009, p. 18-20), ao tratar dessa temática, assim sintetiza sua visão sobre estas duas áreas:

91 Para mais informações, consultar: [www.abrapcorp.org.br](http://www.abrapcorp.org.br).

92 No site [www.revistaorganicom.org.br](http://www.revistaorganicom.org.br) estão disponíveis todos os números publicados, com acesso livre.

A singularidade e a especificidade das Relações Públicas não permite confundí-las com a Comunicação Organizacional, considerando-se que esta última se volta a inúmeras aproximações ao estudo das organizações tendo como eixo a comunicação no contexto das ciências sociais. O campo das Relações Públicas move-se em torno de dois eixos: o da organização e o dos públicos. E, se quisermos incluir mais um referente, podemos citar a interação social no âmbito das relações entre grupos.

Ângela Salgueiro Marques e Ivone de Lourdes Oliveira (2015, p. 3), no artigo “Configuração do campo da comunicação organizacional no Brasil: problematização, possibilidades e potencialidades”, afirmam:

*É importante destacar que, no contexto brasileiro, um dos problemas enfrentados no processo de consolidação dos estudos em Comunicação Organizacional se apresenta por meio de uma grande confusão entre Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Podemos apontar, de início, que existem diferenças marcantes entre essas áreas, seus fundamentos teóricos e propósitos. Entre elas, uma que é recorrentemente mencionada: a CO se ocuparia da construção reflexiva e epistemológica, enquanto as RPs desempenhariam um papel de gestão das diferentes atividades relacionais propostas pelo escopo dos estudos acerca das práticas comunicativas no contexto das organizações. A distinção entre teoria e prática, sabemos, é danosa e frequentemente conduz a equívocos e julgamentos parciais, uma vez que traça limites e fronteiras onde não existem divisões claras e onde as imbricações e tensionamentos apontam mais para articulações do que para divisões.*

Notamos que existem tensionamentos pelo fato de ainda não haver uma distinção mais elucidativa entre as bases conceituais, teóricas e aplicadas dessas duas áreas. No entanto, vale ressaltar que os estudos nacionais e internacionais mostram que ambas possuem teorias e práticas específicas.

Na nossa percepção, a Comunicação Organizacional precisa ser entendida de forma ampla e abrangente. Pode-se dizer que é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a Comunicação Organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. Nesse contexto faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social.

Outra vertente a considerar na sua abrangência é como se configuram as diferentes modalidades que permeiam sua concepção e as suas práticas. É o que denominamos “Comunicação Organizacional Integrada”, compreendendo, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (Kunsch, 2003, p. 149), que acontece a partir de objetivos e propósitos específicos.

As Relações Públicas, por sua própria natureza e por seus propósitos, lidam com públicos, opinião pública, agentes sociais e a sociedade. Assim, a questão da dimensão social está implícitamente presente. Nesta linha de pensamento sempre tem sido uma de nossas preocupações que as teorias, as técnicas e os instrumentos também podem e devem ser aplicados nas instituições e organizações sociais de caráter público, no contexto mais amplo da sociedade. Para tanto temos explorado estudos e práticas sobre sua dimensão social e comunitária, aspectos relacionados com a responsabilidade social, o balanço social (Kunsch, 2003, 2007) e a sustentabilidade (Kunsch, 2009e, 2014).

No âmbito das organizações consideramos as Relações Públicas como parte integrante do subsistema institucional<sup>93</sup> das organizações, tendo como papel fundamental cuidar dos relacionamentos públicos desses agrupamentos sociais, configurados a partir de diferentes tipologias e características estruturais, que vão das instituições públicas às organizações privadas e aos segmentos organizados da sociedade civil do terceiro setor. Tal incumbência implica uma série de questões que envolvem planejamento, gestão, processos, desempenho de funções e atividades com bases científicas e suporte técnico e tecnológico. Em todo esse âmbito as Relações Públicas avaliam os comportamentos institucionais e dos públicos, por meio de pesquisas de opinião, auditoria social e auditorias de imagem. Administram percepções e relacionamentos públicos. Para tanto exercem basicamente quatro funções – administrativa, estratégica, mediadora e política (Kunsch, 2003, p. 100-117).

---

93 Para maiores detalhes sobre as Relações Públicas com parte do subsistema institucional consultar Kunsch (2009a, p.189-201).

Com base nos conceitos apresentados, podemos deduzir que há diferenças de propósitos e dimensões entre essas áreas, apesar das proximidades, interconexões e interfaces. Resaltamos, entretanto, que ambas as áreas atuam no contexto amplo da sociedade, numa perspectiva da dinâmica da história e em sintonia com os ditames da contemporaneidade.

### 3. Os paradigmas nos estudos de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional

Os estudos dos paradigmas em Comunicação Organizacional e Relações Públicas têm merecido a atenção de estudiosos internacionais e nacionais, conforme uma breve retrospectiva a seguir.

#### 3.1. Relações Públicas

Em relação aos estudos de paradigmas em Relações Públicas, destacam-se no contexto internacional os estudos que vêm sendo desenvolvidos, sobretudo, no Reino Unido, sob a liderança das autoras Jacquie L'Etang e Magda Pieczka (2013, 1996 e de outros pesquisadores<sup>94</sup>.

Para essas autoras, o paradigma dominante em Relações Públicas é funcionalista, enfocando questões como eficácia, métodos, avaliação, profissionalismo, papéis profissionais e *status*. Embora esse paradigma tenha tentado construir uma teoria coerente, útil e funcional para os profissionais de Relações Públicas, deixa de levar em conta os outros aspectos da história e das suas origens associadas aos conceitos de propaganda, persuasão, manipulação etc.

Lee Edwards, estudiosa também do Reino Unido, que está trabalhando uma visão mais crítica e que contextualiza as Relações Públicas de forma mais ampla na sociedade, considera que os estudos críticos não foram semelhantes em diferentes partes do mundo. Isto é:

*o primeiro, e talvez óbvio ponto a ressaltar sobre os estudos críticos em Relações Públicas é que seu desenvolvimento não foi uniforme. Ele foi moldado por parâmetros institucionais das diferentes geografias nas quais os acadêmicos críticos trabalham: Estados Unidos, Nova Zelândia e Austrália, Reino Unido e Europa. Esses quatro "mundos acadêmicos" têm coisas em comum, mas também divergem uns dos outros de maneiras relevantes. A divergência ajuda a explicar as maneiras pelas quais o pensamento crítico sobre relações públicas se desenvolveu de formas diferentes, dependendo de onde vivem os acadêmicos (Edwards, 2016, p. 16).*

Em sua tese de doutorado, Else Lemos I. Pereira (2017) desenvolve um amplo estudo sobre as teorias de Relações Públicas e destaca que no Brasil o pensamento crítico sobre a área surge nos anos 1980, quando novas perspectivas de abordagens autorais passam a ser delineadas por Cílicia M. Krohling Peruzzo (1986) e Margarida M. Krohling Kunsch (1981, 1984, 1987 e 2007)

As publicações nacionais então existentes e as traduzidas, sobretudo as norte-americanas, enfatizavam predominantemente as técnicas e as boas práticas no âmbito das empresas e dos governos. Assim, até por volta dos anos 1980, a literatura brasileira sobre Relações Públicas, por via de regra, era toda centrada em uma perspectiva pragmática e com a preocupação de como as empresas deviam se relacionar com seus públicos para melhorar sua "imagem" e serem bem aceitas, estabelecendo-se condições favoráveis para a venda de seus produtos e serviços, sem uma visão mais ampla do contexto sociocultural.

Em 1981, Cílicia M. Krohling Peruzzo defendeu sua dissertação de mestrado, *Relações públicas no modo de produção capitalista*, tendo por base a teoria crítica e o pensamento marxista, no Programa de Pós-Graduação em Comunicação do Instituto Metodista de Ensino Superior, a atual Universidade Metodista de São Paulo. Publicada, em 1982, pela Summus Editorial com o mesmo título, esta obra marcou uma visão crítica das Relações Públicas no conjunto da literatura da área no país até então (Peruzzo, 1986).

As contribuições da época foram mesmo um marco do que viria a denominar-se Relações Públicas Comunitárias<sup>95</sup>, permitindo germinar um novo paradigma para essa área, que até então era muito centrada na vertente empresarial e governamental. Na época se punha total ênfase no papel das Relações Públicas a serviço, tão

---

94 Else Lemos Inácio Pereira, na tese de doutorado *A era pós-disciplinar e o ambiente contemporâneo de relações públicas: cosmovisão ampliada da disciplina*, defendida na ECA-USP sob minha orientação, desenvolveu um amplo estudo sobre as teorias contemporâneas de Relações Públicas, com ênfase justamente na perspectiva crítica.

95 Cf. Kunsch, M.; Kunsch, W. (2007).

somente, desses segmentos. Defendia-se então a necessidade de a área assumir efetivamente a sua função social, através de ações que levassem o pesquisador e o profissional a se engajar, por exemplo, no processo de comunicação alternativa de organizações sociais e buscar novos caminhos para uma atuação de maior interesse público.

### 3.2. Comunicação Organizacional

Ao longo da história, os estudos de Comunicação Organizacional foram desenvolvidos sob determinados paradigmas. Entendemos por paradigma, com base em Thomas Kuhn (2007) uma visão da realidade, implícita ou explícita, que influencia os conceitos e os modos de observar e analisar por um pesquisador, englobando crenças, valores e modos de pensar o mundo e o assunto de pesquisa. Esses conceitos nortearam as visões e os enfoques dos estudos de Comunicação Organizacional de diversos autores.

Os pesquisadores da Comunicação Organizacional, sobretudo nos Estados Unidos, já produziram livros, artigos e inúmeras reflexões sobre as diferentes perspectivas teóricas ou os paradigmas de estudo desse campo das Ciências da Comunicação. A matriz teórica mais utilizada passa pelo clássico trabalho de Gibson Burrell e Gareth Morgan (1979), que conceituaram a teoria social segundo quatro perspectivas: funcionalista, interpretativa, humanista radical e estruturalista radical. Os estudos disponíveis sobre os paradigmas da Comunicação Organizacional indicam que eles estão centrados basicamente em três: funcionalista, interpretativo e crítico. A partir destes, os autores costumam costumar ampliar as percepções teóricas, como é o caso de Linda Putnam (1982), que analisa os paradigmas sob a perspectiva mecânica, psicológica, interpretativa e de interação de sistemas. Tom D. Daniels, Bany Spiker e Michael J. Papa (1997) referem-se aos mesmos paradigmas, mas enfatizam também a perspectiva crítica, como resultado de uma visão dialética. Já Eric M. Eisenberg e Harold L. Goodall (2001) apresentam cinco paradigmas: transferência de informação; processo transnacional; estratégia de controle; equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação/sujeição; e esforço de diálogo. Dennis Mumby (2013, p. 15-28) analisa cinco perspectivas da Comunicação Organizacional: funcionalista (transmissão de informações); interpretativa (comunicação como diálogo e criação de significados); crítica (comunicação como criação de significados de sistemas ideológicos mediados pelas relações de poder); pós-moderna (comunicação como sistema instável e portador de sentidos); e feminista (comunicação como criação de sentidos e identidade de gênero).

Como já mencionado, nos estudos de Comunicação Organizacional é recorrente a utilização dos paradigmas funcionalista, interpretativo e crítico. Segundo Thomas Kuhn (2007), um paradigma tem vigência e legitimidade enquanto os membros de uma certa comunidade acadêmica ou área de especialização o endossarem como visão e maneira de pesquisa aceitáveis. Assim, entre as décadas de 1960 a 1980, a perspectiva funcionalista era aceita e foi predominante nos estudos da Comunicação Organizacional. Este paradigma considera e avalia a comunicação sob o prisma mecanicista/instrumental e da eficácia organizacional. Parte da premissa de que o comportamento comunicativo pode ser observável e tangível, medido e padronizado. Preocupa-se com as estruturas formais e informais de comunicação e com as práticas em função dos resultados, deixando de lado as análises dos contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais.

Já a perspectiva interpretativa considera as organizações como culturas. A organização é um fenômeno mais subjetivo do que objetivo. A realidade organizacional é socialmente construída por meio da comunicação e das interações entre as pessoas. Baseia-se nos símbolos e significados compartilhados e envolvidos em várias formas de comportamento organizacional (Gareth Morgan, 1996; Pacanowsky e O'Donnell-Trujillo, 1984). Valoriza e cultiva o interacionismo simbólico, tendo como base os estudos pioneiros de George Herbert Mead. Isto é, as pessoas criam significados durante as interações sociais. O indivíduo, ao trazer seus significados, adquire novos a partir das interações. A perspectiva interpretativa, portanto, no âmbito da Comunicação Organizacional, considera todas essas vertentes e valoriza as pessoas, criando espaços para o diálogo e as interações no ambiente de trabalho.

A perspectiva crítica tem como suporte a teoria crítica. Os estudos na teoria crítica<sup>96</sup> desenvolvidos pela Escola de Frankfurt exerceram grande influência na pesquisa e no ensino da comunicação na América Latina, por décadas. Denunciar a ideologia do consumo, a manipulação dos meios de comunicação de massa, o poder e a invasão das multinacionais na região, bem como a proposição das políticas nacionais de comunicação foram alguns ícones dos estudos críticos de comunicação mais presentes em épocas passadas.

---

96 Para mais detalhes, consultar Bárbara Freitag (1990) e obras específicas de teorias da comunicação em geral.

Para o estudioso da teoria crítica, Marcos Nobre (2004, p. 23),

*uma característica fundamental da teoria crítica (tanto no sentido amplo como em sentido restrito) é ser permanentemente renovada e exercitada, não podendo ser fixada em um conjunto de teses imutáveis. O que significa dizer, igualmente, que tomar a obra de Marx como referência primeira da investigação não significa tomá-la como uma doutrina acabada, mas como um conjunto de problemas e de perguntas que cabe atualizar a cada vez, segundo cada constelação histórica específica.*

A perspectiva crítica depende de uma visão dialética. Trabalha com as relações de poder. A organização é percebida como uma arena de conflitos. O pesquisador Dennis Mumby (2013), na obra *Organizational communication: a critical approach*, analisa em profundidade a questão da teoria crítica nos estudos da Comunicação Organizacional. O foco está nas classes oprimidas (trabalhadores, mulheres, minorias e outros grupos). Insere-se nesse contexto a questão da diversidade, de gênero, avaliando-se como as organizações são dominadas pelo patriarcalismo (a dominação masculina institucionalizada) como instrumento dessa opressão.

O estudioso norte-americano Stanley Deetz (2001, p. 3-39) questiona a visão predominante dos estudos de Comunicação Organizacional baseados nos modelos propostos por Burrell e Morgan (1979). Segundo Deetz, isto tem provocado certas limitações, impossibilitando novas formas alternativas de abordagem. A ênfase ficou muito centrada na diferenciação um tanto rígida entre o funcionalismo e outras perspectivas, como, sobretudo, a interpretativa e a crítica. O autor propõe uma matriz com quatro quadrantes para situar os estudos de Comunicação Organizacional: os estudos normativos, interpretativos, críticos e dialógicos. Suas modalidades serão contrapostas segundo dois critérios: orientações emergentes ou elitistas; e, em contraste, numa outra direção, posições consensuais (hegemônicas, que reproduzem o discurso dominante da organização) ou dissensuais (quando os estudos propõem romper com a visão dominante)<sup>97</sup>. No âmbito do dissenso, em síntese, os estudos de Comunicação Organizacional podem ser caracterizados como dialógicos, pós-modernos, desconstrucionistas, críticos, reformistas. E, na dimensão do consenso, como interpretativos, pré-modernistas, tradicionais, normativos, modernistas e progressivos<sup>98</sup>.

Além dessas possíveis visões e perspectivas, outro paradigma que vem sendo referenciado nas pesquisas e produções científicas em Comunicação Organizacional é o da teoria da complexidade, segundo o pensamento de Edgard Morin. A base está em considerar ao mesmo tempo unidades complexas, como o ser humano ou a sociedade, como multidimensionais. Ou seja:

*Complexus significa o que foi feito tecido junto; de fato, há complexidade quando elementos diferentes são inseparáveis constitutivos do todo (como o econômico, o político, o sociológico, o psicológico, o afetivo, o mitológico), e há um tecido interdependente, interativo, e inter-retroativo entre o objeto do conhecimento e seu contexto, as partes e o todo, o todo e as partes, as partes entre si. Por isto, a complexidade é a união entre a unidade e a multiplicidade (Morin, 2011, p. 36).*

Com base em Edgar Morin, Rudimar Baldissera utilizou o paradigma da complexidade, em sua tese de doutorado (2004) e em outras publicações, dizendo que esta sua opção se deve

*fundamentalmente ao fato de esse paradigma permitir que se reflita sobre os processos de comunicação organizacional em profundidade, mantendo presentes as contradições, as incertezas, as tensões, os desvios, as resistências, a desordem e a desorganização. Sua fertilidade está, também, na possibilidade de se realizarem articulações teóricas, bem como no fato de ele não propor a busca de respostas finais, universais e/ou verdades absolutas, mas a compreensão/explicação do real complexo (Baldissera, 2009, p. 146).*

Como se pode notar, todos esses paradigmas mencionados constituem opções teóricas e metodológicas possíveis para estudar e compreender a riqueza e a profundidade dos diversos sentidos da abrangência da comunicação nas e das organizações. São perspectivas muito válidas, tanto para as pesquisas acadêmicas como para as práticas da Comunicação Organizacional.

---

<sup>97</sup> Para maior aprofundamento, sugere-se consultar Stanley Deetz (2001, p. 3-39).

<sup>98</sup> Wilson Fonseca Júnior, na sua tese de doutorado *A comunicação organizacional: um estudo epistemológico* (2007), faz uma análise detalhada sobre a proposta defendida por Stanley Deetz.

## Considerações finais

Como destacado ao longo deste artigo as áreas de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional têm avançado muito no Brasil, mas ainda necessitam fortalecer suas bases científicas na construção de conceitos e aportes e teóricos mais consistentes.

O significado, o valor e a importância da teoria podem ser classificados com as palavras de Roberto Porto Simões (1995, p. 27):

*A ciência produz teorias. Esta relação é tão complementar, ou dialética, se assim se o desejar, que existe um axioma de Bunge, excepcionalmente conhecido e citado por inúmeros cientistas: Não há ciência moderna, sem teoria. (...) Sem teoria obter-se-á informação superficial e desconexa: só dentro da teoria se alcança a profundidade e a totalidade.*

Considerando que estamos tratando de áreas aplicadas que integram as Ciências da Comunicação e as Ciências Sociais, parte-se da premissa da importância que se deve dar às teorias para fundamentação de boas práticas.

Se olharmos para realidade do mercado profissional, constatamos que no âmbito das práticas das organizações, as terminologias usadas para nomear os departamentos ou setores responsáveis pela Comunicação são muito variadas, como comunicação social, comunicação corporativa, relações institucionais, assuntos institucionais, relações externas etc., faltando, portanto, nesse sentido, uma maior unicidade terminológica por parte do mundo do trabalho das comunicações. Acreditamos que os estudos científicos precisam ser vanguardas para interferir em busca de uma maior precisão conceitual também nessa direção.

## Referências

- BORDIEU Pierre. (1983). "O campo científico". In: Sociologia. São Paulo: Ática, 1983. p. 121-155.
- BALDISSERA Rudimar. (2009). "A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional". In Kunsch Margarida M. Krohling (Org.). Comunicação organizacional. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Editora Saraiva. p. 135-164.
- BRAGA José Luiz. (2001). "Constituição do campo da comunicação". In Fausto Neto Antonio et al. (Orgs.). Campo da comunicação: caracterização, problematizações e perspectivas. João Pessoa, PB: Editora da UFPB. p. 11-39.
- BUENO Wilson da Costa. (2014). "A investigação em comunicação organizacional no Brasil: uma leitura abrangente dos grupos de pesquisa cadastrados no CNPq". Comunicação & Inovação, São Caetano do Sul, SP, v. 15, n. 28, p. 32-40, jan.-jun.
- BURRELL Gibson e MORGAN Gareth. (1979). Sociological paradigms and organizational analysis. London: Heinemann.
- DANIELS Tom D., SPIKER Barry K. e PAPA Michael J. (1997). Perspectives on organizational communication. 4. ed. Dubuque, USA: Brown & Benchmark Publishers.
- DEETZ Stanley. (2001). "Conceptual foundations". In Jablin Frederic M. e Putnam Linda L. (Edits.). The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods. Thousand Oaks: Sage, 2001. p. 3-46.
- EDWARDS Lee. (2016). "An historical overview of the emergence of critical thinking in PR". In L'Etang Jacquie, McKie David, Snow Nancy e Xifra Jordi (Eds.). The Routledge handbook of critical public relations. London and New York: Routledge. p. 16-27.
- EISENBERG Eric M., GOODALL Jr. Harold L. (2001). Organizational communication: balancing creativity and constraint. 3. ed. Boston, MA: Bedford/St. Martins, 2001.
- FONSECA Júnior Wilson. (2007). A comunicação organizacional: um estudo epistemológico. São Bernardo do Campo. Tese (Doutorado em Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Umesp.
- FREITAG, Bárbara (1990). *A teoria crítica: ontem e hoje*. 3. ed. São Paulo: Brasiliense,

- KUHN Thomas. (2007). *A estrutura das revoluções científicas*. 9. ed. São Paulo: Perspectiva.
- KUNSCH Margarida M. Krohling. *Relações públicas: como servir aos interesses populares*. (1981). *O Público*, São Paulo, ABRP-SP, a. III, n. 13, p. 3.
- KUNSCH Margarida M. Krohling. "Relações públicas comunitárias: um desafio". (1984). *Comunicação & Sociedade*, São Bernardo do Campo, Póscom-Umesp, n. 11, p. 131-150.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. (1987). "Propostas alternativas de relações públicas". *Revista Brasileira de Comunicação*, São Paulo, n. 57, p. 48-58, 1987.
- KUNSCH Margarida M. Krohling. (1997). *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. – revista e ampliada. São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. M. K. (2007). Dimensões e perspectivas das relações públicas comunitárias. In: Kunsch, M.M.K. & Kunsch, W.L. (eds.). *Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora*, p. 165-180. São Paulo: Summus
- KUNSCH Margarida M. Krohling (Org.). (2009a). *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão.
- KUNSCH Margarida M. Krohling (Org.). (2009b). *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Editora Saraiva. 512 p.
- KUNSCH Margarida M. Krohling (Org.). (2009c). *Comunicação organizacional*. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Editora Saraiva. 408 p.
- KUNSCH Margarida M. Krohling (Org.). (2009d). *Comunicação organizacional*. Vol. 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva. 376 p.
- KUNSCH Margarida M. Krohling. "A comunicação para sustentabilidade das organizações na sociedade global". (2009e). In Kunsch Margarida M. Krohling e Oliveira Ivone de Lourdes (Orgs.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora. p. 57-81.
- KUNSCH Margarida M. Krohling et al. (2014). Políticas e estratégias de comunicação na gestão da sustentabilidade nas organizações públicas e privadas. Relatório técnico-científico de Projeto de Produtividade em Pesquisa – PQ. CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. São Paulo: ECA-USP. 320p.
- KUNSCH Margarida M. Krohling. (2015). "Os campos acadêmicos em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil: caracterização, pesquisa científica e tendências". *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Málaga, Universidade de Málaga, v. 5, n.10, p. 5-22.
- KUNSCH Margarida M. Krohling e KUNSCH Waldemar Luiz (Orgs.). (2007). *Relações públicas comunitárias: a comunicação numa perspectiva dialógica e transformadora*. São Paulo: Summus Editorial.
- L'ETANG Jacquie. (2008). *Public relations: concepts, practice and critique*. London: Sage Publications, 2008. [3. impressão: 2013].
- L'ETANG Jacquie e PIECZKA, Magda. (1996). *Critical perspectives in public relations*. London: International Thomson Business Press.
- LOPES Maria Immacolata Vassallo de. (2000). "O campo da comunicação: institucionalização e transdisciplinação". In Lopes M. Immacolata V. de, Frau-Meigs Divina e Santos Maria Salett T. (Orgs.). *Comunicação e informação: identidades e fronteiras*. Recife, PE: Bagaço; São Paulo: Intercom, p. 41-56.



MORIN Edgard. (2011). *Introdução ao pensamento complexo*. 4. ed. Porto Alegre: Editora Sulina.

MARQUES Ângela Salgueiro; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. (2015). *Configuração do campo da comunicação organizacional no Brasil: problematização, possibilidades e potencialidades*". In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXVIII – Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, XV, Rio de Janeiro, 2015, Intercom e UFRJ, Rio de Janeiro.

MORGAN, Gareth. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas

MOURA Cláudia Peixoto de. "Grupos de pesquisa em relações públicas e em comunicação organizacional: práticas acadêmicas nas instituições de ensino superior". (2014). In Moura Cláudia Peixoto de e Ferrari, Maria Aparecida (Orgs.). *A pesquisa em comunicação organizacional e em relações públicas: metodologias entre a tradição e a inovação*. Porto Alegre: Edipucrs. [E-book]. p. 114-130.

MOURA Cláudia Peixoto de e GOMES, V. M. L. R. (2013). "Grupos de pesquisa em relações públicas e comunicação organizacional: temáticas adotadas nas instituições de ensino superior". In Marchiori Marlene (Org.). *Comunicação em interface com cultura*. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Senac. p. 163-179.

MUMBY Dennis. (2013). *Organizational communication: a critical approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.

NOBRE Marcos. (2004). *Teoria crítica*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.

NOGUERO Antoni i Grau. "Comunicação organizacional e relações públicas: perspectivas conceituais e teóricas". (2009). In Kunsch Margarida M. Krohling (Org.). *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão. p. 17-42.

PACANOWSKY Michael E. e O'Donnell-Trujillo Nick. (1984). "Organizational communication as cultural performance". *Communication Monographs*, n. 50, p. 126-147.

PEREIRA Else Lemos Inácio. (2017). *A era pós-disciplinar e o ambiente contemporâneo de relações públicas: cosmovisão ampliada da disciplina*. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP, São Paulo.

PERUZZO Cicilia M. Krohling. (1986). *Relações públicas no modo de produção capitalista*. 2. ed. São Paulo: Summus.

PUTNAM, Linda. (1982). "Paradigms for organizational communication research: an overview and synthesis". *The Western Journal of Speech Communication*, v. 46, n. 2, p. 192-206.

SIMÕES Roberto Porto. (1995). *Relações públicas: função política*. São Paulo: Summus.

SODRÉ Muniz. (2014). *A ciência do comum: notas para o método*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

# Comunicação estratégica no contexto das organizações: diálogo e alteridade nas relações organizacionais<sup>99</sup>

## Strategic communication in the context of organizations: dialogue and otherness in organizational relationships

Rosângela FLORCZAK de Oliveira<sup>100</sup>

**Resumo:** Os estudos da comunicação no contexto das organizações se inserem na perspectiva multidisciplinar que busca compreender o espaço das interações na vida e nas relações estabelecidas entre os sujeitos que configuram as organizações (OLIVEIRA, 2009). Com o passar dos anos, esse campo buscou incorporar as mudanças ocorridas nesse contexto e contemplar novas configurações da organização laboral – global, flexível, virtual e multicultural – assim como expandiu a noção de organização para aquelas não lucrativas, grupos *online*, comunidades, entre outras (DOERFEL E GIBBS, 2014). Esse artigo, fruto de pesquisa exploratória teórica, problematiza as possibilidades da comunicação estratégica, baseada no diálogo, para transcender a perspectiva instrumental que ainda prevalece nas práticas da área.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional, Comunicação Estratégica, Diálogo.

**Abstract:** The study of communication in the context of organizations is part of the multidisciplinary perspective that seeks to understand the space of interactions in life and relationships established among the subjects that shape organizations (OLIVEIRA, 2009). Over the years, this field has sought to incorporate the changes that have occurred in this context and to contemplate new configurations of the labor organization - global, flexible, virtual and multicultural - as well as expanding the notion of organization for non-profit organizations, online groups, communities, among others (DOERFEL and GIBBS, 2014). This article, the result of theoretical exploratory research, problematizes the possibilities of strategic communication, based on dialogue, to transcend the instrumental perspective that still prevails in the practices of the area.

**Key words:** Organizational Communication, Strategic Communication, Dialogue.

### 1. COMUNICAÇÃO COMO TEMA – REFLEXÃO E INCIDÊNCIA SOBRE AS PRÁTICAS

É possível observar a evolução do campo da comunicação no contexto das organizações<sup>101</sup> a partir dos estudos que o configuram como espaço de pesquisa ancorado nas Ciências da Comunicação. Neste espaço, a produção de conhecimento tem início sob forte influência da Administração Científica do Trabalho, tendo por objeto de estudo as práticas comunicacionais surgidas na Revolução Industrial (KUNSCH, 2011). O avanço das perspectivas e abordagens teóricas no campo das Ciências da Administração tiveram impacto sobre os estudos da área, mas tanto na produção de conhecimento quanto nas práticas organizacionais, a prevalência do modelo instrumental, baseado na Teoria Matemática da Comunicação, que deu origem ao Paradigma ancorado na transmissão de informações, mostrou-se forte

99 Artigo produzido a partir da Tese de Doutorado da autora.

100 Rosângela Florczak de Oliveira, ESPM-Sul, Doutora em Comunicação pela PUCRS, Brasil, roflorczak@gmail.com

101 É possível conceituar a comunicação no contexto das organizações como um processo relacional que envolve práticas individuais e/ou grupais para alcançar uma estrutura coletiva de significados que dizem respeito a todos os envolvidos no processo interativo (OLIVEIRA, 2009).

e duradouro. Referendando essa afirmação, Kunsch (2016) ao propor quatro dimensões da comunicação organizacional<sup>102</sup>, destaca que a dimensão instrumental ainda é a predominante nos ambientes organizacionais.

Surgiram, então, tentativas de prescrever fórmulas que garantiriam os resultados do processo comunicacional. Sob essa influência foram construídas proposições como a que denominamos de divisão geográfica dos públicos – em internos e externos –, as discussões sobre eficácia e a fragmentação do estudos e práticas entre canais, mensagens e públicos. De acordo com Kunsch (2012, p.271) “[...] nota-se no cotidiano das organizações em geral, ainda que nas entrelinhas, uma predominância da Comunicação técnica e da busca da eficácia das mensagens e ações comunicativas” (KUNSCH, 2012, p.271). Entretanto, a transformação das organizações na contemporaneidade, em uma relação hologramática com as transformações sociais, demanda por novas abordagens que intensifiquem a superação do modelo matemático e transcendam a noção de públicos-alvo, a divisão/setorização dos espaços comunicacionais e a comunicação como transmissão/divulgação de informações.

Nesse sentido, o presente artigo apresenta a perspectiva da comunicação estratégica (PÉREZ, 2012; CARRILLO, 2014, MASSONI, 2008) como referência que pode ampliar a reflexão sobre a comunicação no contexto das organizações e incidir sobre a atualização necessária das práticas profissionais.

### **1.1 Procedimentos metodológicos do estudo**

A pesquisa teórica foi desenvolvida tendo como lente paradigmática a Complexidade (MORIN, 2002, 2007). Foi a partir da concepção complexa do que é conhecimento que procuramos encontrar variações significativas e constantes fundamentais (MORIN, 2007) do fenômeno que pesquisamos, visto que “[...] paradigmas são princípios ocultos que governam nossa visão das coisas e do mundo, sem que tenhamos consciência disso” (MORIN, 2005, p. 10). Os resultados da fundamentação teórica, na qual foi adotado o procedimento da pesquisa bibliográfica, contribuem para problematizar as variadas abordagens sobre comunicação que prevalecem na produção de conhecimento. Mesmo com as limitações impostas pelo tempo e pelo alcance de nossa pesquisa, atingimos o objetivo que nos permitiu visualizar as contribuições, complementações e (im) possibilidades da comunicação estratégica no contexto das organizações.

## **2. POSSIBILIDADES TEÓRICAS**

Para visualizar a comunicação no contexto das organizações foi necessário que lançássemos um olhar mais atento à realidade das organizações e de seus cenários. O mundo no qual estão inseridas e as condições para o estabelecimento do vínculo e das relações entre os sujeitos que as compõem foram, para nós, pontos que deram início ao percurso de pesquisa. Implicadas em um contexto único, as partes – organizações e sujeitos – revelam características do todo, ou seja, do mundo contemporâneo que, recursivamente, influencia as partes.

No ambiente contemporâneo, diversos autores (SCROFERNEKER, 2012, 2011, 2009, 2000; OLIVEIRA e MOURÃO, 2014; MARCHIORI, 2010; FLORCZAK, 2010) apontam o esgotamento do paradigma instrumental, reconhecendo os sinais de que a visão mecanicista da comunicação já não é suficiente em uma sociedade complexa mergulhada em diferenças (SENNETT, 2012) e paradoxos (GAULEJAC, 2011). Os fluxos relacionais envolvem, necessariamente, a consolidação de vínculos entre os sujeitos organizacionais. Para Pinto (2008), quando nos afastamos dos modelos sistêmicos convencionais e nos aproximamos das perspectivas relacionais, assumimos que os processos comunicativos se tornam dependentes de interpretações muitas vezes conflitantes, pois a organização passa a ser vista como uma “rede dinâmica de sentidos em constante produção” (PINTO, 2008, p. 45).

Em nossa visão, a perspectiva relacional, que emerge do paradigma dialógico da comunicação e é uma das possibilidades de superação do paradigma instrumental, considera o processo comunicacional a partir de seu movimento, sua articulação e relações, ou seja, “[...] estudar a comunicação no contexto organizacional é analisar a relação entre sujeitos interlocutores [...] que constroem sentido<sup>103</sup> na interação por eles estabelecida pelas trocas simbólicas” (LIMA e BASTOS, 2012 p. 37).

102 Dimensões Instrumental, Estratégica, Humana e Cultural. Ver artigo

103 É importante desatacar o que neste contexto possa significar a diferença de definição entre sentido e significado. Pinto (2008) apresenta significado como algo definido, vocábulos convencionados com base na semântica da língua para definir coisas e objetos. Já o sentido é um vir a ser. É algo construído pelo receptor, a partir de suas escolhas dentro de um universo de significados, ou seja, dentro de um contexto.

Em harmonia com a proposição de Oliveira e Paula (2008), de que os atos de interação podem ser planejados e/ou espontâneos, Lima e Maimoni (2012) afirmam, também, que as interações comunicacionais neste contexto podem ser tanto **espontâneas e não planejadas** (grifo nosso) como podem alcançar um grau em que há **efetiva gestão das ações** (grifo nosso).

Encontramos em Baldissera (2009), uma proposta para (re) tecer junto as dimensões *espontâneas/não planejadas* e *geridas/ planejadas* (LIMA e MAIMONI, 2012). Para o autor, há três dimensões identificáveis em relação à Comunicação Organizacional: a (1) *organização comunicada*, a (2) *organização comunicante* e a (3) *organização falada* (grifo do autor). A primeira dimensão é, para Baldissera (*idem*), a das práticas cotidianas que visam a comunicação planejada. Nesta, a postura tende a ser a da supervalorização dos processos planejados em detrimento de todas as demais realizações comunicacionais, tendo como foco, o emissor (BALDISSERA, 2009, p.118). O autor define a segunda dimensão como aquela que ultrapassa o âmbito da fala autorizada, ou seja, que está atenta a todo o processo comunicacional, incluindo aqueles que se realizam na informalidade (*ibidem*, 118). A dimensão que completa a tríade trata dos processos de comunicação informal indiretos, ou seja, aqueles que acontecem fora do âmbito organizacional, mas dizem respeito à organização e que caracteriza a *organização falada*.

Reconhecendo a construção de Baldissera (2008) como uma importante contribuição para a área, buscamos, entretanto, complementá-lo, dialogicamente. Considerando a construção de Wolton (2006, p.131): “Informar, expressar-se e transmitir não são mais suficientes para criar uma comunicação” e compreendendo, a partir do autor, que só podemos identificar como comunicação os processos nos quais ocorre a partilha de sentido e a negociação com fins de entendimento, passamos a enxergar as diferentes dimensões como partícipes do mesmo contexto, não representando, sempre, e efetivamente, um processo comunicacional, mas sim, um processo com potencial de interação e intenção de estabelecer a comunicação. Concordamos com Ferrara (2015), quando afirma que interação exprime uma ação e/ou experiência que se dá em um espaço intervalar de tempo. “É um acontecimento singular que ocorre em um espaço *entre* e no intervalo de um tempo inacabado[...]. Uma ação carregada de intencionalidades [...]” (FERRARA, 2015, p.p. 179 e 180).

Tendo a comunicação como resultado do processo de interação entre sujeitos no contexto das organizações e com a intenção de lançar algumas sugestões possíveis para o espaço da empiria, passamos a tratar as dimensões complementares e interdependentes com as seguintes denominações: comunicação estabelecida a partir de processos de **interação dialógica espontânea** (grifo nosso) – espaço no qual situamos as construções de sentido frutos da interação e ação não planejadas entre os sujeitos organizacionais em qualquer espaço –; e a comunicação estabelecida a partir de processos de **interação dialógica estrategicamente gerida** (grifo nosso) pela organização – espaço institucionalizado a partir do qual as organizações investem na (re) construção de sentidos que favoreçam a criação, manutenção e/ou mudança de reputação<sup>104</sup> junto aos demais sujeitos organizacionais em interlocução. Reafirmamos que, em nossa compreensão, as duas dimensões propostas – *interação dialógica espontânea* e *interação dialógica estrategicamente gerida* – coabitam e retroalimentam os processos comunicacionais no contexto das organizações.

Na busca de uma abordagem teórica que pudesse contemplar a relação entre as duas dimensões propostas – *interação dialógica espontânea* e *interação dialógica estrategicamente gerida* –, encontramos a perspectiva que, em nossa visão, poderia abranger o clima de mudança de sentido das organizações, do mundo do trabalho, dos sujeitos e da sociedade em geral: a **comunicação estratégica** (grifo nosso). Para Carillo (2014), a comunicação estratégica “[...] compreende as perspectivas da organização, da participação do sujeito, da gestão e o alcance dos objetivos em longo prazo, para além das táticas parciais necessárias para alcançar estes objetivos [...]” (*ibidem*, p. 78). Pérez (2012), afirma que a abordagem tem como elemento central o ser humano relacional e que as capacidades estratégicas e comunicativas são parte constitutiva desta humanidade. Complexa, fluída e significativa são características que Pérez (2012) visualiza na comunicação estratégica. Para Massoni (2008), hoje, nas relações organizacionais, não há um narrador central, nem emissores tão claramente definidos como fontes, nem conteúdos tão unívocos, mas transformações permanentes nas quais todos são atores múltiplos em uma construção conjunta, aberta e permanente de sentidos. Este novo cenário redefine conceitos impõe a inclusão de estratégias na comunicação<sup>105</sup>.

104 Fruto do processo de significação e construção de sentido sobre a organização, a reputação é a consolidação das diversas imagens construídas ao longo do tempo, ou seja, uma representação coletiva cristalizada com base nos resultados de repetidas interações e experiências acumuladas entre a organização e seus interlocutores (ALMEIDA, PAULA e BASTOS, 2012).

105 Pérez (2012) diferencia estratégias de comunicação de comunicação estratégica. Apesar de estarmos tratando de situações de interfaces, ele afirma que são dois conceitos diferentes. Nem todas as estratégias de comunicação são necessariamente estratégicas para a organização.

Pérez (2008) afirma que comunicação estratégica implica não só em falar e divulgar, mas também, **escutar e dialogar** (grifo nosso), buscar mais articulação que persuasão, mais conectividade que difusão, compartilhar e harmonizar percepções e valores mais que impor valores. Para Oliveira e Paula (2006) cinco componentes que definem o caráter estratégico da comunicação no contexto das organizações (Quadro 1).

**Quadro 1** – Componentes da comunicação estratégica

1. Tratamento processual da comunicação
2. Inserção na cadeia decisória
3. Gestão dos relacionamento com os atores sociais
4. Uso sistemático do planejamento
5. Monitoramento de desempenho e contribuição para os resultados organizacionais

**Fonte:** OLIVEIRA E PAULA, 2006.

A partir de a partir de Perez (2008 e 2012), Carillo (2014) e Massoni (2008) compreendemos como necessária uma revisão das características apresentadas por Oliveira e Paula (2006) – Quadro 1. Para incluir a complexidade do que Kunsch (2012) define como novas configurações do ambiente social global, a comunicação estratégica passa, em nosso olhar, a assumir dimensões marcadas também pela incerteza, pela imprevisibilidade e pela alteridade (Quadro 2).

**Quadro 2** – Proposição de dimensões para a comunicação estratégica

<b>Dimensões da Comunicação Estratégica</b>	
1.	Tratamento processual integrado das interações estrategicamente geridas e espontâneas dos interlocutores
2.	Transversalidade e estímulo/inclusão do diálogo como processo em todos os relacionamentos dos quais a organização torna-se vetor
3.	Reconhecimento dos interlocutores como sujeitos organizacionais em relação (alteridade)
4.	Adoção da direção estratégica (que se caracteriza por ser imprevisível, incontrolada, ineficaz, proativa, contínua e diversificada)
5.	Registro e narrativas dos momentos mágicos / encontros / milagres do compartilhamento de sentido e significado nos processos de diálogo dialógico

**Fonte:** FLORCZAK, 2016

Em um olhar mais próximo das dimensões propostas, justificamos a atualização de cada uma delas. A primeira dimensão trata da compreensão de que o tratamento procesual da comunicação (OLIVEIRA e PAULA, 2006) precisa ser ampliado e percebido como a possibilidade de integrar as duas dimensões: *interação dialógica espontânea* e *interação dialógica estrategicamente gerida* nos processos comunicacionais cotidianos.

Como segundo ponto, a comunicação precisa, sim estar inserida na cadeia decisória, mas é necessário que extrapole esse espaço de poder em um tempo em que a comunicação hierárquica perde a força. Hoje, é preciso que, sob forma de diálogo, que a comunicação permeie todos os relacionamentos nos quais a organização é vetor, ou seja, que nos planejamentos e processos se considere que os interlocutores estão, permanentemente, em trocas interativas entre eles e que a centralidade está nos sujeitos em diálogo e não mais na organização como narrador central. Essa segunda dimensão também evoca o terceiro ponto, ou seja, a necessidade de reconhecer todos os sujeitos em diálogo como interlocutores legítimos, mesmo quando desafiam e contrapõem a organização, uma vez que a comunicação é a negociação entre lógicas e interesses distintos (WOLTON, 2010), em um diálogo dialógico (SENNETT, 2012).

O quarto ponto apontado como dimensão possível é a necessidade trata de caracterizar que tipo de planejamento é possível para dar conta dos contextos incertos e não lineares que hoje caracterizam as organizações. É preciso adotar direções estratégicas e não mais planejamentos rígidos e pouco flexíveis. Por fim, o monitoramento de desempenho e a contribuição de resultados para a organização também tende a se flexibilizar e ampliar, transcendendo a objetividade dos números e incluindo o registro e a reflexão sobre os momentos/espacos nos quais efetivamente ocorrem os diálogos dialógicos e se alcança o compartilhamento de sentidos e significados a partir da alteridade e equilíbrio entre interlocutores que se revezam permanentemente nos lugares de escuta e diálogo no processo de interação comunicacional.

### 3. CONTRIBUIÇÕES PROVISÓRIAS

Kunsch (2007) afirma que as novas configurações do ambiente social global vão exigir das organizações novas posturas, necessitando que elas façam um planejamento mais apurado da sua comunicação, sinalizando que “[...] no âmbito dessa nova sociedade e de cenários mutantes e complexos que as organizações operam, [...] A comunicação [...] passa a ser considerada de forma muito mais estratégica do que no passado” (KUNSCH, 2007, p.41).

Consideramos que a comunicação estratégica é uma das abordagens possíveis baseadas no paradigma dialógico relacional, que situa os sujeitos organizacionais em um mundo complexo, não linear, marcado pela transformação e pela complexidade, no qual os emissores e receptores não são definidos por lugar hierárquico e geram interações permanentes, intercalando o lugar de escuta e diálogo, espaço no qual constroem o sentido a partir das trocas comunicacionais. Tendo o diálogo como fundamento central da interação comunicacional e elemento central nas dimensões que visualizamos para a comunicação estratégica, compreendemos que essa perspectiva teórica poderá incidir sobre as práticas nas organizações, estabelecendo espaços de transformação. A partir dela podem surgir novas possibilidades relacionais que, recursivamente, influenciem a criação de novos espaços para a vida nas organizações. Espaços baseados na alteridade, no vínculo saudável e na cooperação.

### 4. BIBLIOGRAFIA

Baldissera, R. (2009). A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*, 1, 135-164.

Baldissera, R. (2008). *Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. Interfaces e tendências da comunicação*. São Caetano do Sul: Difusão.

Carrillo, M. V. (2014). *Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais*. *Comunicação e Sociedade*, 26, 71-80.

Ferrara, L. D. A. (2017). *Comunicação mediações interações*. *Paulus*, 1(2), 143-148.

Fíguro, R. (2005). *Comunicação no mundo do trabalho: instrumentalizando a razão comunicativa*.

Florczak, Rosângela. (2010). O lugar da comunicação na gestão educacional: dimensões possíveis. GT ABRAPCORP 2 – Processos, políticas e estratégias de comunicação organizacional no IV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação organizacional e Relações Públicas – Abrapcorp Porto Alegre-RS

Gaulejac, V. (2011). A NGP: a nova gestão paradoxal. *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*, 84-98.

Kunsch, M.K.K. (2016). A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares. In: Kunsch, M.K.K. (org). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus editorial (p.37-58).

Kunsch, M. M. K. (2012). As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 35(2), 267-289.

Kunsch, M. M. K. (2011). Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. *Revista Organicom*, 6(10/11), 49-56.

Kunsch, M. M. (2007). *Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades*. *Signo y pensamiento*, 26(51).

Lima, Fábila Pereira, Maimoni, Hérica Luzia (2012). *Comunicação integrada: perspectivas e desafios*. In: Oliveira, Ivone de Lourdes, Lima, Fábila Pereira (orgs). *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012. p. 95-105.

Lima, Fábila Pereira; Bastos, Fernanda de Oliveira Silva (2012). *Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional*. *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, p. 25-48.

Marchiori, M. (2010). Reflexões iniciais sobre a comunicação como processo nas organizações da contemporaneidade. Intercom.

Massoni, S. (2008). Comunicación y desarrollo. Encuentros en la diversidad. Grises de la Extensión, la Comunicación y el Desarrollo, 87.

Morin, E., & Lisboa, E. (2007). Introdução ao pensamento complexo (Vol. 3). Porto Alegre: Sulina.

Morin, E. (2005) Introdução ao pensamento complexo. Tradução Eliane Lisboa. Porto Alegre: Editora Sulina.

Morin, E. (2002). O método 5: a humanidade da humanidade, a identidade humana. Porto Alegre: Sulina, 312.

Morin, E. (2000) A cabeça bem feita. Tradução: Eloá Jacobina. São Paulo: Bertrand Brasil.

OliveiraA, Ivone de Lourdes; Paula, Maria Aparecida de (2006). Componentes da comunicação estratégica: uma reflexão sobre a articulação entre os aspectos teórico-conceituais e práticos. In: 29º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação INTERCOM–UNB. Anais. Brasília.

Oliveira, I., e Mourão, I. (2014). Comunicação organizacional: análise dos construtos teóricos e a práxis na formação do discurso<sup>1</sup>

\_\_\_\_\_, Ivone de Lourdes e Paula, Maria Aparecida (2008). O que é comunicação estratégica nas organizações? São Paulo: Paulus.

Pérez, R. (2012) Pensar La estrategia. 1ª edição. Buenos Aires: La Crujia.

Pérez, Rafael Andre, & Massoni, Sandra (2009). Hacia una teoría general de la estrategia. Barcelona: Ariel.

Pinto, Julio (2008). Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações. Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul: Difusão.

Sennett, R. (2012). Juntos: os rituais, os prazeres e a política da cooperação. Rio de Janeiro: Record, 2.

Sennett, R. (2012). Juntos: os rituais, os prazeres e a política da cooperação. Rio de Janeiro: Record, 2.

Wolton, Dominique (2010). Informar não é comunicar. Tradução Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Editora Sulina.



Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

## Teletrabajo e inclusión: una propuesta de responsabilidad social y comunicación interna.

### Teleworking and inclusion: a proposal of Social Responsibility and internal communication

María Victoria Pabón Montealegre<sup>106</sup>  
Doris Elena Muñoz Zapata<sup>107</sup>

#### Resumen:

Ante las inquietudes que se presentan en el sector productivo colombiano sobre la incorporación del teletrabajo en sus organizaciones, se realizó la investigación que analizó las incidencias de la cultura y la comunicación organizacional en la implementación del teletrabajo y cómo se gestionan pros y contra para afectar de manera positiva a los colaboradores, sus familias, la relación con sus compañeros, a la empresa y a la sociedad.

A partir del estudio de 7 casos de empresas de servicios de comunicación de Medellín, que cuentan con teletrabajadores, se extrajeron aprendizajes y reflexiones, que se corroboraron con lo propuesto por la teoría, sobre la viabilidad de aplicar el teletrabajo, con una perspectiva socialmente responsable, para lograr la inclusión de más personas al empleo, uno de los principales problemas del país en la lucha contra la pobreza y la inequidad.

**Palabras Clave:** Teletrabajo, RSE, comunicación organizacional

#### Abstract:

Given the concerns that arise in the Colombian productive sector about the incorporation of teleworking in their organizations, this research was carried out that analyzes the incidences of culture and organizational communication in the implementation of teleworking and how the pros and impediments are managed to affect positive way to workers, their families, the relationship with their colleagues, the company and society.

From the study of 7 cases of communication services companies in Medellín, that have teleworkers, lessons learned and reflections were extracted, which were corroborated with what was proposed by the theory, about the viability of applying telework, with a socially responsible perspective, to achieve the inclusion of more people into employment, one of the country's main problems in the fight against poverty and inequality.

**Key words:** Teleworking, RSE, organizational communication.

#### Introducción

El desempleo en Colombia alcanzó el 9.4% en el 2017 (según cifras aportadas por el DANE<sup>108</sup>) y se constituye en unos de los problemas que más preocupa a la población, si a esto se le suma los retos que enfrenta el país a partir del acuerdo de paz firmado en el 2016, el teletrabajo puede constituirse en una alternativa que permita incrementar la tasa de ocupación y la reinserción de excombatientes y víctimas del conflicto, motivar el emprendimiento y dinamizar el sector productivo.

Según el libro blanco del teletrabajo del gobierno colombiano, generado por el Ministerio de las TIC, gracias a esta modalidad se logra un 23% de aumento de productividad, 18% reducción de costos en la planta física, 63% de reducción del ausentismo, 72% de preferencia de un empleo con trabajo móvil sobre otro fijo y un 25% de producción de retiro voluntario de los empleados.

106 María Victoria Pabón Montealegre, Directora de la Facultad de Comunicación Social – Periodismo de la Universidad Pontificia Bolivariana, Sede Medellín. Magíster en Ciencias de la Información. Colombia. maria.pabon@upb.edu.co

107 Doris Elena Muñoz Zapata, Directora del Grupo de investigación Gescom de la Universidad Pontificia Bolivariana, Sede Medellín, Magíster en Comunicación social. Colombia. doris.munoz@upb.edu.co

108 Departamento Administrativo Nacional de Estadística.



Pero claro está, la implementación del teletrabajo genera dudas e inquietudes para los empleadores y los trabajadores, ante el cambio de prácticas de la presencialidad, la delegación de funciones, la distribución de tiempo y tareas, la comunicación y el uso de tecnologías y la productividad, entre otros factores.

Para contribuir a la calidad de vida de los colaboradores y aportar soluciones a las problemáticas de la sociedad colombiana, se realizó la investigación “Propuesta para el fortalecimiento de la cultura organizacional de las PYMES del sector servicios en Antioquia, hacia la consolidación de experiencias de Teletrabajo socialmente responsables”, adscrito al grupo de investigación Gestión de la Comunicación GESCO, de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, Colombia.

En dicha investigación se propusieron los siguientes objetivos: a) Analizar las características de la cultura organizacional de las PYMES del sector servicios de la región, que afectan la consolidación de experiencias de teletrabajo; y b) Proponer una cultura socialmente responsable para gestionar el teletrabajo en las PYMES Antioqueñas.

## El Teletrabajo y la Responsabilidad Social Empresarial

Hablar de teletrabajo, no es hablar de un proceso nuevo. Sin embargo, en Colombia es aún un proyecto piloto que muchos suelen mirar incrédulos.

Este concepto surgió en los Estados Unidos durante la crisis de petróleo de 1973, en la que se llegó a considerar atractivo que los trabajadores realizaran su trabajo desde sus casas, en lugar de viajar a diario por los altos costos de los combustibles. (Naranjo Aguilar, 2011).

Existen parámetros de análisis para el teletrabajo, que permiten estudiar su efecto en las organizaciones.

El modelo de Levit, las organizaciones industriales pueden acercarse a sistemas complejos, en los cuales, al menos cuatro variables que interactúan entre sí se vislumbran como más significativas: variables relativas a las tareas realizadas en el puesto de trabajo, las relativas a los recursos humanos, las estructurales y las tecnológicas. Adicionalmente, esas cuatro variables están relacionadas entre sí y se ajustan mutuamente, lo que indica la naturaleza compleja de los sistemas sociales (Orero, Camaño, & Arraibi, 2000).

En la actualidad el Gobierno colombiano le apuesta al teletrabajo como una forma de desarrollo e integración. Para ello, asiste con acompañamiento técnico, amparo legal, promoción del pacto para el respaldo del teletrabajo y destinó el 16 de septiembre como día del teletrabajo en el país.

Según el Artículo 2, Ley 1221 de 2008, en Colombia el teletrabajo es:

*Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación -TIC- para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. (MinTIC, Mintrabajo, & Corporación Colombia Digital, 2012).*

Lo anterior, permite explicar que para esta investigación se comprende el teletrabajo como una modalidad laboral remunerada que permite a las personas y organizaciones estar conectadas desde cualquier lugar sin requerir una presencia física del colaborador, pero su conexión y productividad dependen en gran medida de la utilización de Tecnologías de la Información y Comunicación. Además, para este proyecto se definió como criterio de inclusión las organizaciones que tienen contrato laboral directo con los teletrabajadores, pues en algunos casos se usa esta modalidad laboral para tercerizar el trabajo y no cumplir con los compromisos previstos en la ley.

Para otros autores, el teletrabajo “es una forma de realizar un trabajo o profesión, fuera del lugar habitual, utilizando para su ejercicio herramientas informáticas y telemáticas; no es una especialidad profesional, ni una actividad en sí misma, sino un método que permite realizar un trabajo” (Mañas Rodríguez, Muñoz Alba, & Pecino, 2012).

Esta modalidad cobra protagonismo ante las dinámicas de una sociedad global, los cambios económicos y políticos y los mercados excluyentes que no brindan oportunidades laborales a todos. Es así, como esta opción laboral comienza a definir acciones socialmente responsables, como la inclusión laboral con ayuda de las TIC, de acuerdo con Boiarov (2007). El teletrabajo permite la disminución de índices de desempleo, la inclusión en la sociedad y en el

mercado laboral, a personas que pudieron ser excluidas por discapacidades físicas, madres cabezas hogar, presos y mayores de 40 años.

El uso de internet, las video conferencias, los chats, la intranet, entre otras; son herramientas tecnológicas perfectas para despliegue de una actividad laboral que brindará solución a los problemas más críticos de las sociedades actuales en términos de movilidad, preservación ecosistema y disminución de costos fijos para las empresas.

La apropiación de las tecnologías debe tener como meta final generar efectos positivos en la sociedad. Para ello, las organizaciones están llamadas a desarrollar mecanismos que se adapten a sus colaboradores y permitan continuar con el intercambio profundo y consciente de comportamientos afectivos y emocionales que no los desvinculen con el ser de la compañía.

En esta medida, es importante comprender que “el teletrabajo hace posible acercar el trabajo a las personas en vez de acercar las personas al trabajo como es habitual en los métodos tradicionales de organización de la actividad laboral” (Orero, Camaño, & Arraibi, 2000, p5).

### **Factores comunicativos en la cultura organizacional hacia el teletrabajo**

Según los teóricos, existe una directa relación de la comunicación en la constitución de la cultura organizacional, “La comunicación es la causa inevitable del desarrollo de la cultura organizacional y por ello componentes como las historias, los mitos y los rituales, las constituyen a ambas” (Preciado, 2007, pág. 122). Por su parte, Sriramesh et al (1996) explica el intercambio constante y la dependencia entre los dos conceptos:

*La relación entre cultura y comunicación es también recíproca. No sólo la cultura define la naturaleza de la comunicación en una organización, sino la comunicación es uno de las formas como las organizaciones desarrollan y mantienen las culturas. (Sriramesh et al, 1996, p 238).*

Incluso Villafañe (1998) sugiere que, dependiendo de la cultura, la comunicación interna puede cumplir sus funciones. Éstas, que son transversales a la organización, se apoyan en los códigos culturales, apoyándolos o anulándolos. También afirma, que la función principal de la comunicación interna es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial.

Sin embargo, la comunicación interna no sólo está orientada a macroprocesos comunicativos en canales formales de la organización. También se refiere a aquellas relaciones interpersonales que son canales informales en la vida cotidiana de la organización. Villafañe (2006) enumera, a partir de una investigación, las variables importantes para una buena reputación interna, que se deriva del grado de identificación de los empleados con el proyecto empresarial y la relación con los mandos inmediatos. Lo interesante es que esta variable está caracterizada por elementos principalmente comunicativos como coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, capacidad para transmitir confianza, seguridad y apoyo al equipo, motivación, capacidad de diálogo, trabajo en equipo, etc.

Losada (2004) plantea que la relación entre comunicación y motivación no es sólo una intelectual-emocional, sino que se refleja entre la materialización de las posibilidades de gestión de la organización en sus procesos y áreas. Esto quiere decir que la comunicación interna no sólo está orientada a procesos formales de comunicación.

### **Metodología.**

Se desarrolló una investigación cualitativa a partir del método de estudio de caso, la cual facilita “[...] la búsqueda del pasado de personas, grupos o instituciones” (Galeano, 2009, p. 65) y con la que “pueden ser estudiados multiplicidad de fenómenos como creencias, prácticas, ritos, interacciones, actitudes entre muchos otros” (Galeano, 2009, p. 66). El estudio exploratorio, pretendió identificar y dar una visión de carácter aproximado a los elementos clave de la cultura de las organizaciones que inciden en la implementación de las experiencias de teletrabajo socialmente responsable, en Pymes del sector servicios en Comunicaciones en el departamento de Antioquia.

Para acercarse al objeto de estudio, se seleccionaron pequeñas y medianas empresas del sector de servicios en Comunicaciones de Antioquia, las cuales, de acuerdo a la Ley 905 de 2004 de la República de Colombia, tienen entre 11 y 200 empleados. Dichas empresas debían estar en la fase de implementación o planeación de experiencias de teletrabajo

enmarcadas dentro de la definición que hace el Decreto 884 de 2012. Se analizaron 7 casos de organizaciones, los cuales fueron delimitados por saturación de la muestra.

Con respecto a las técnicas de recolección y el análisis, se revisaron documentos generados por el Ministerio de TIC de Colombia sobre la implementación y planeación de las experiencias de teletrabajo, relacionados con aspectos de la cultura organizacional. También se realizaron entrevistas en profundidad, semiestructuradas a directivos y encargados del teletrabajo en las organizaciones. Para el análisis de la información se realizó una triangulación, a partir de una matriz de análisis que vinculó las categorías: teletrabajo, comunicación interna y empresa socialmente responsable, las cuales contaron con varias dimensiones que emergieron a partir de la revisión bibliográfica.

### **La responsabilidad de la organización con el teletrabajador: Una cultura con foco en lo humano**

La incorporación del teletrabajo en la organización dependerá del respaldo que tenga de la alta dirección y que ésta acepte que la base de dicha implementación reside en los colaboradores y en los cambios de las interacciones entre ellos. En las organizaciones que fueron parte de la investigación se observó que el teletrabajo es liderado por la gerencia, desde un enfoque humanista:

*Los empleados tienen que estar felices, porque un empleado aburrido es un empleado que está en contra de la empresa en cualquier circunstancia. Yo necesito mamás tranquilas con sus hijos. Y si esa es mi responsabilidad empresarial con mi microsociedad que son mis empleados, yo me siento tranquila (Directora de una agencia de comunicaciones, 2017)*

Es necesario dar a los trabajadores la opción voluntaria de teletrabajar, y también de revertir si no se sienten cómodos con esta modalidad. Las respuestas de los entrevistados enfatizaban que el teletrabajo implica una libertad consensuada, pero que no es para todos los perfiles de empleados:

*Trabajar bajo la estructura de la libertad. Para mí es fundamental. Yo creo que en industrias creativas trabajar bajo paradigmas de obligación de tiempos y estructuras, no funciona, uno no puede meter la creatividad en una estructura. Creo que lo especial del teletrabajo es favorecer nuestra estructura de creatividad, pues, la creatividad no llega a las 7 y media y se va a las 5 y media. Puede que salga a las diez, puede que salga en un parque, y yo necesito generar ese tipo de espacios para que mi industria sea productiva. También teniendo claro que el teletrabajo no es un mecanismo de libertad absoluta. (Gerente de una productora audiovisual, 2017)*

Al gestionar el teletrabajo con el norte puesto en el bienestar del colaborador y su entorno familiar, se trabaja en tres dimensiones:

#### **A) La inclusión**

Desde este enfoque, el teletrabajo permite la inclusión de personas ubicadas en distintas partes del país o el mundo, con condiciones de vida bastante diversas, permitiendo la interacción entre lo rural y lo urbano y también entre diversas condiciones socio culturales (en las que tienen cabida situaciones especiales de salud y de legalidad, entre otras) que tienen todo el potencial para aportar valor agregado a las organizaciones en tanto sus experiencias de vida y sus conocimientos. Esto presenta una gran posibilidad en el contexto colombiano, en el que deben incorporarse unos tres mil excombatientes de las FARC al sector productivo, además de incorporar a la fuerza laboral a víctimas y desmovilizados del conflicto armado. Y desde la comunicación debemos visibilizarlos y colaborar en su incorporación a los equipos de trabajo.

De las entrevistas realizadas en la investigación se pueden extraer dos casos que permiten ilustrar el potencial del teletrabajo, como forma de inclusión social: El caso de un joven con problemas de salud, quien debía asistir a controles médicos, atender una dieta precisa y unos cuidados estrictos, y fue contratado como teletrabajador, resultando una de las personas con más talento y productividad de la empresa, de esta forma pudo continuar trabajando. Y la historia de una joven que vive en una finca, y teletrabaja sin incurrir en gastos de transporte, puede atender su casa y asuntos familiares y permanecer en un entorno que le permite sobrellevar mejor el estrés.

## b) Acompañamiento/ Formación

Proveer los mecanismos, las capacitaciones y herramientas necesarias para el desarrollo adecuado del teletrabajo en la organización es la forma de acompañamiento permanente que garantiza los buenos resultados de esta modalidad laboral.

Esto implica la asesoría que debe darse para evitar en el colaborador los riesgos sicosociales, tales como: el exceso de trabajo, el mal manejo del tiempo o el aislamiento profesional. Entre las prácticas que se evidenciaron en las organizaciones estudiadas se destaca que tienen espacios determinados al día y/o en la semana para conversar los problemas, quejas o sugerencias, la distribución de la carga que hacen es equitativa y el uso de herramientas digitales que les facilita mantener la comunicación entre los equipos de trabajo.

*El teletrabajo no se verbaliza como una unicidad, sino que hace parte de la cotidianidad, es más como una estructura natural. A veces se arman trabajos en equipo para organizar el proyecto, como una forma exitosa. Entonces, tenemos una comunicación que no queda en bidireccional sino que se vuelve multidireccional entre las personas. (Gerente de una agencia de comunicaciones, 2017).*

## c) La comprensión

Como lo explican las teorías de las relaciones públicas y de los stakeholders, la organización debe conocer y escuchar a sus grupos de interés para poder atender sus expectativas. Para efecto de una correcta implementación del teletrabajo, se debe considerar el respeto a la privacidad del espacio y el tiempo laboral del colaborador, y conocer las preocupaciones, limitaciones y competencias del perfil de cada persona. Por ejemplo, unos de los casos estudiados presentaban el tema generacional como clave para constituir el perfil del teletrabajador, considerando que los millenials<sup>109</sup> se adaptan más rápido a los cambios tecnológicos y organizacionales que las otras generaciones. Además, las particularidades de cada colaborador permiten proponer las estrategias para la adaptación a la experiencia del teletrabajo. Según explicó la Gerente de una agencia de comunicaciones abordada, se trata de libertad, pero no de libertinaje. Para lo cual es necesario el monitoreo a través de herramientas digitales que permitan conocer las necesidades del colaborador y acompañarlo.

### Como responde el teletrabajo con la sostenibilidad de la organización

A partir de la satisfacción de las expectativas de los colaboradores en su entorno laboral, se consiguen unos beneficios para la organización. Martin Stassi (2014) los explica como el incremento de la productividad articulado a la rentabilidad y la sostenibilidad, la optimización en los resultados relacionada a eficiencia de cumplimiento de metas y planes, y la reducción de costos.

Estas ganancias para la empresa las evidenciaron los entrevistados:

*A nivel de productividad antes de tener un descenso tuvimos un incremento de la productividad con eso, porque de todas maneras cuando tienes unas personas en la oficina, hay como, otra productividad diferente, y las personas muchas veces trabajan más lento, o se distraen más o no pueden manejar su horario y el personal con el que nosotros trabajamos, que es de tipo creativo, por lo que necesita ciertas características del entorno para que rinda a su 100%, cierto. (Director de empresa creativa, 2017).*

Asimismo, el teletrabajo le brinda la oportunidad al empleador de contratar a los mejores recursos humanos, sin importar su localización.

Queda como desafío para las organizaciones, garantizar sistemas de información, de seguridad y de cultura organizacional para que sus teletrabajadores contribuyan al resguardo del conocimiento y de la reputación corporativa.

---

109 La Generación Y (conocidos también como los Millenials): Nacidos entre 1981-2000, han vivido en un contexto de inmigraciones masivas, neoliberalismo, nacieron en una época de bonanza económica, conectados tecnológicamente, preocupados por asuntos ambientales y sociales, son individualistas en sus propósitos de vida, aunque creen en la colaboración y el trabajo en equipo, desconfiados ante el mercadeo, la configuración familiar que tienen proviene de divorcios y familias monoparentales, según Tsui (2001).

## Conclusiones

Se evidencia una clara relación en la implementación del teletrabajo y la inclusión. Gracias a la mediación tecnológica y al carácter social del estilo directivo, se logra incorporar un grupo poblacional al trabajo, que por características o problemáticas específicas, no podrían ingresar al sector laboral, aun cuando cuentan con el conocimiento y la experticia para hacerlo.

Los directivos de las organizaciones no asocian al teletrabajo con prácticas de responsabilidad social, pero si asumen que esta modalidad laboral genera grandes beneficios a los empleados, como contar con más tiempo para dedicarlo a la familia o asuntos personales, poder vivir en zonas periféricas de la ciudad, con más calidad de vida y menos costos.

Desde la perspectiva de la comunicación interna, se puede brindar soluciones a las incertidumbres que se generan con el teletrabajo, para permitir sinergia, seguimiento, confianza y seguridad entre los equipos de colaboradores.

## Bibliografía.

- Boiarov, S. (2007). *Caminando Utopias*. Recuperado el 15 de Febrero 2018 en: [http://www.caminandoutopias.org.ar/accesible/tt\\_lideres\\_rrhh\\_boiarov.pdf](http://www.caminandoutopias.org.ar/accesible/tt_lideres_rrhh_boiarov.pdf)
- DANE. (30 de enero 2018). *Comunicado de prensa*. Bogotá, D.C., Colombia.
- Galeano, M. M.(2009). *Estrategías de investigación social cualitativa: El giro de la mirada*.
- Losada, Á. (2004). *Dimensión intelectual y emocional de la comunicación interna: gestión del conocimiento y motivación*. En J. C. Losada, *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (págs. 289-301). Barcelona: Ariel.
- Mañas Rodríguez, M. A., Muñoz Alba, E., & Pecino, V. (2012). *Realidad Organizacional y Teletrabajo*. Revista Comunitania.
- MinTIC, Mintrabajo, & Corporación Colombia Digital. (2012). *Libro Blanco. El abc del teletrabajo en Colombia*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Naranjo Aguilar, F. (2011). *El teletrabajo, una alternativa para la calidad de vida*. CEGESTI,4.
- Orero, J. A., Camaño, J., & Arraibi, J. R. (2000). *Impacto organizativo derivado del teletrabajo en una organización*. Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas, 5-11.
- Preciado, Á. (2007). *Comunicación Directiva. Influencia del estilo de dirección en la Comunicación interna de las organizaciones*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2006). *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Pearson - Prentice Hall.

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

# Cosmovisões disciplinares, abordagens e escolas de pensamento em relações públicas: uma proposta crítico-interpretativa

Disciplinary worldviews, approaches and schools of thought in public relations: a critical-interpretative proposal

Cosmovisiones disciplinarias, enfoques y escuelas de pensamiento en relaciones públicas: una propuesta crítico-interpretativa

*Else Lemos*<sup>110</sup>

**Resumo:** Estudo crítico-interpretativo sobre o status disciplinar de relações públicas, principais cosmovisões disciplinares, abordagens e escolas de pensamento, propondo-se uma cosmovisão ampliada da disciplina. Advoga-se por convivência produtiva entre os diferentes enfoques teórico-conceituais e metodológicos da área e por mais diversidade na pesquisa de relações públicas.

**Palavras-Chave:** Relações públicas, epistemologia, disciplina.

## Introdução

Este ensaio de natureza teórico-conceitual tem como objetivo central discutir o status disciplinar de relações públicas neste início do século XXI, tendo como ponto de partida estudo que realizamos no âmbito do doutorado em Ciências da Comunicação (Lemos, 2017). Naquele momento, a proposição de uma cosmovisão ampliada da disciplina de relações públicas foi o eixo central da argumentação. Aqui, esse eixo é aspecto relevante, mas secundário diante da pergunta-chave que norteia o artigo: pode a disciplina de relações públicas se estabelecer para além das associações com o campo da comunicação organizacional? A pergunta suscita, em si mesma, uma indagação prévia: Afinal, a disciplina de relações públicas existe fora do campo da comunicação organizacional? As questões propostas são complexas e certamente não encontrarão resposta em um artigo. Contudo, partindo de um escopo teórico que debate o status disciplinar de relações públicas, propõe-se uma reflexão sobre possíveis caminhos para a compreensão do tema.

O artigo se divide em três partes: na primeira parte, apresenta-se relações públicas como disciplina e as associações de relações públicas com diferentes disciplinas do campo da comunicação, ou de outras áreas do conhecimento, bem como cosmovisões disciplinares que evidenciam tais imbricações. Na segunda parte, apresentam-se duas grandes abordagens que abrigam as principais escolas de pensamento identificadas na literatura da área. Na terceira parte, discutem-se os desafios que emergem tanto da dependência quanto da autonomia de relações públicas em relação ao campo da comunicação organizacional, particularmente no cenário brasileiro.

## 1. Relações públicas: uma disciplina, várias interfaces disciplinares

A compreensão de relações públicas como disciplina requer, para os propósitos deste artigo, que se estabeleçam alguns pressupostos. Em primeiro lugar, parte-se do entendimento de que uma disciplina se consolida com base em duas funções essenciais (Abbott, 2010): a função socioestrutural, que diz respeito às estruturas institucionais e

---

110 Doutora em Ciências pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo e pesquisadora do Centro de Estudos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Cecorp – USP). Professora-adjunta na Faculdade Cásper Líbero (Facasper). Brasil. Contato: [elsesp@usp.br](mailto:elsesp@usp.br)

condições para produção do conhecimento, e a função cultural, que alude às questões e temáticas que se estabelecem como eixos prioritários para determinado grupo de pesquisadores.

Em segundo lugar, observa-se que as disciplinas da comunicação têm sua origem em profissões da comunicação (Fuentes Navarro, 2014); foram elas, as profissões, que deram ensejo ao surgimento dos primeiros cursos, obras e personagens de referência. Isso vale para relações públicas, ocupação profissional que surgiu no início do século XX<sup>111</sup>.

Um terceiro pressuposto é de que as disciplinas da comunicação não estão circunscritas unicamente à dimensão aplicada, visto que o debate acadêmico não apenas incorpora, mas extrapola a discussão sobre o fazer ou sobre o saber-fazer, sendo instâncias de *fazer-saber*. Acerca da disciplina de relações públicas, David Dozier e Martha Lauzen (2000) afirmam que a “evolução das relações públicas como um domínio intelectual maduro requer um desacoplamento consciente da agenda intelectual em relação aos pensamentos, ações e preocupações cotidianos dos profissionais” (p. 4). Nesse sentido, afirma Márcio S. Henriques (2009), a questão não está restrita “a uma categoria profissional”, mas “diz respeito a toda a sociedade, em termos de como a área organiza as relações comunicativas no espaço público, dispondo os seus meios e instrumentos e regulando os seus processos” (p. 133).

Diante de tais conjecturas iniciais, entendemos que relações públicas é uma subdisciplina da Comunicação se esta for tomada como disciplina-mãe ou marco primordial de referência. Porém, é, em si mesma, uma disciplina autônoma, com abordagens e escolas de pensamento em construção e ampliação, além de presença em âmbito global, dando origem a outras subdisciplinas<sup>112</sup>. Essa afirmação não pode ser tomada como uma generalização unívoca, pois não se pode assumir que haja homogeneidade nesse sentido. Longe disso: a disciplina tem se consolidado, aos poucos, em diferentes polos de pesquisa, e há ainda grande discrepância quanto à produção e reprodução de conhecimento em diferentes pontos geográficos. No entanto, guardadas as relativizações, a presença de cursos de graduação e pós-graduação em relações públicas é uma realidade global, e os diversos periódicos de referência em relações públicas testemunham a variedade de estudos levados a efeito por pesquisadores de todos os continentes.

Acerca das associações disciplinares de relações públicas, Jackie L’Etang (2013) propõe uma abrangente árvore genealógica de relações públicas, com raízes em disciplinas como sociologia, psicologia, sociologia da mídia, filosofia, estudos organizacionais, antropologia, política, retórica, ética, administração e marketing. Essa abrangência produz expressiva diversidade para relações públicas, que se conecta a várias disciplinas simultaneamente.

Em nossa visão, as principais imbricações disciplinares de relações públicas podem ser aprendidas por meio das cosmovisões disciplinares que identificamos anteriormente por meio de binômios (Lemos, 2017), os quais podem ser entendidos como molduras que condicionam o entendimento sobre a essência de relações públicas como disciplina, a saber:

- “*informação – persuasão*”: este binômio representa um estágio embrionário, pré-disciplinar, constituindo-se em um período no qual características da *profissão* então emergente ditam a produção de conhecimento, mas sem que isso constitua pesquisa acadêmica com clara orientação metodológica. Outras disciplinas, como retórica, sociologia, estudos da mídia e psicologia social são o insumo principal para o desenvolvimento das ideias pioneiras sobre o objeto das relações públicas, e surgem as primeiras explicações sobre a nova profissão, suas características distintivas e sua relevância. Tem forte conexão com o surgimento dos meios de comunicação de massa, e ganha novo fôlego com a consolidação da comunicação digital, que potencializa os processos de difusão da informação e acelera a dinâmica das estratégias de persuasão, bem como da manipulação<sup>113</sup>.

- “*relacionamento – simetria*”: este binômio diz respeito a um ciclo disciplinar *de fato*: há pesquisa acadêmica com relativa orientação metodológica e esforço para estabelecer uma cosmovisão de relações públicas e seu papel *nas organizações*. Diferentes esforços de pesquisa estão presentes neste ciclo, que pode ser visto como um marco para a constituição de relações públicas como disciplina. A teoria dos sistemas tem grande destaque na construção teórica relativa a essa perspectiva.

---

111 Aqui, tomamos como referência a narrativa histórica predominante, norte-americana, embora haja outras narrativas relativas a variados tempos e espaços, como já registra a literatura da área.

112 Segundo Andrew Abbott (2010), a analogia aos fractais pode explicar de que forma disciplinas dão origem a novos interesses de pesquisa que, pouco a pouco, consolidam subdisciplinas ao longo do tempo. A título de exemplo, relações públicas estratégicas, ou o estudo de relações públicas vinculado à dimensão organizacional e de planejamento estratégico, é corrente predominante na escola de Relações Públicas. No Brasil, relações públicas comunitárias tem destaque como uma subdisciplina com presença marcante em fóruns acadêmicos da área.

113 Importante destacar que, em nossa visão, persuasão e manipulação são conceitos diferentes entre si, tanto com relação aos processos empregados quanto no tocante às finalidades. Apresentamos esse argumento em artigo publicado anteriormente nos anais do XV Congresso Internacional Ibercom (Lemos, 2018, p. 116-135).

- “*sentido-identidade*”: este binômio representa a orientação para o estudo dos efeitos intencionais e não intencionais das ações e enunciações de relações públicas no mundo social, por meio de processos de construção, desconstrução e reconstrução de sentidos em *moto continuo*, bem como para a investigação sobre as influências que essas ações exercem na conformação das identidades dos atores sociais envolvidos nesse processo, incluindo-se o próprio profissional de relações públicas. Essa cosmovisão apoia-se em referenciais teóricos distintos, e seu surgimento e consolidação aconteceram no bojo da globalização, destacando-se em tempos de comunicação em rede e acompanhando a emergência da era participativa.

Destacamos que tais binômios representam concepções disciplinares identificáveis na literatura de relações públicas em âmbito global e existem concomitantemente, ou seja, todas essas cosmovisões influenciam a produção de conhecimento na área (Lemos, 2017), com maior ou menor peso, conforme variam as adesões de pesquisadores e acadêmicos a esses possíveis entendimentos acerca de relações públicas.

## 2. Abordagens e escolas de pensamento – uma leitura possível

Tendo como pressuposto que a função cultural das disciplinas busca replicar e consolidar certas temáticas e metodologias que, ao longo do tempo, acabam por se constituir em escolas de pensamento que agrupam pesquisadores com interesses similares (Abbott, 2010; Bourdieu, 2011, 2013), tem-se que esse fenômeno também aconteceu em relações públicas.

Segundo Pierre Bourdieu, campo é um espaço simbólico em que os agentes assumem certas posições em um dado momento e espaço social, o que é simultaneamente campo de forças e campo de lutas, e isso contribui para a conservação ou transformação de sua estrutura (Bourdieu, 2011). No campo acadêmico, essas tensões estão continuamente presentes, segundo as posições de cada agente e com base em certos “acordos” sobre assuntos ou questões passíveis de discussão (mesmo que suas posições acerca dessas questões variem) (Bourdieu, 2013).

Bourdieu ressalta a noção de *comum* – lugares-comuns, discurso e linguagem comuns, problemas comuns, maneiras comuns de abordar problemas comuns. Nesse sentido, destaca que

*em cada época de cada sociedade, há uma hierarquia dos objetos de estudo legítimos que consegue impor-se de maneira tanto mais total por não haver a necessidade de ser explicitada uma vez que ela aparece como se estivesse depositada nos instrumentos de pensamento que os indivíduos recebem no curso de sua aprendizagem intelectual. (...) As palavras e sobretudo as figuras de palavras e as figuras de pensamento características de uma escola de pensamento modelam o pensamento assim como o expressam (Bourdieu, 2013, p. 212-213, grifo nosso).*

De maneira simplificada, observa-se que a pesquisa em relações públicas tem sido conduzida com base em duas abordagens<sup>114</sup> principais que distinguem macrocorrentes teóricas da área: a abordagem organizacional/mesosocial e a abordagem sociocrítica (Lemos, 2017).

A abordagem organizacional está voltada para estudos vinculados à atividade de relações públicas *nas* ou *no interesse de organizações* formais principalmente<sup>115</sup>, e ao relacionamento entre organizações e seus públicos. Nessa abordagem, o *contexto organizacional* é o mais importante para o estudo de relações públicas e para o qual as relações públicas devem ser gerenciadas com vistas ao alcance dos interesses organizacionais (Edwards, 2011). Segundo essa abordagem, os públicos “podem ser definidos validamente em relação aos interesses estratégicos de comunicação da organização” (Edwards, 2011, p. 16, tradução nossa). Nesse sentido, organizações são vistas como espaços de mediação social e institucional e, principalmente, como agentes do processo comunicativo. As metodologias de estudo mais usadas são quantitativas, descritivas e analíticas<sup>116</sup>. Esta abordagem tem sido descrita na literatura da área como *funcional* e *normativa* (Edwards & Hodges, 2011).

---

114 Note-se que há na literatura de relações públicas “uso relativamente aleatório de palavras como paradigma, abordagem, teoria, perspectiva, escola, corrente, entre outras, como tentativa às vezes bem-sucedida, às vezes nem tanto, de representar os conjuntos de visões compartilhadas no campo de forma conceitualmente articulada” (Lemos, 2017, p. 66). Aqui, elegemos o termo abordagem para designar macrocorrentes teóricas, e escolas de pensamento, para distinguir grupos especializados.

115 Há também espaço para discussão sobre organizações informais e mesmo efêmeras. No entanto, do ponto de vista da gestão estratégica da comunicação, prevalece o enfoque em organizações formais.

116 Embora observemos tais tradições como predominantes, concordamos com a visão de Lopes (2014), entendendo que há uma falsa dicotomia entre pesquisa qualitativa e quantitativa, visto que não há entre elas uma real oposição, mas, sim, circularidade e complementaridade.



Como abordagem consagrada na literatura da área, abrange, segundo Lisa Dühring (2015), pelo menos duas correntes de estudo principais<sup>117</sup>:

- a) *Escola tradicional de relações públicas*: orienta-se para estudos sobre técnicas, funções, ferramentas e mensagens de comunicação em contextos aplicados, habilidades táticas, além de práticas e papéis profissionais. Inclui a pesquisa e prática tradicional de relações públicas dos anos 1980 e 1990 e os estudos iniciais de J. Grunig e colaboradores;
- b) *Escola de Comunicação estratégica*: orienta-se para estudos de administração e economia, com enfoque na gestão da comunicação organizacional, no gerenciamento de processos, *communication controlling*, mensuração, reputação e temas afins. Segundo Dühring (2015), este grupo não herda as visões de J. Grunig necessariamente, constituindo-se aos poucos em campo de pesquisa novo, independente.

A segunda macrocorrente teórica de destaque em relações públicas é a abordagem sociocrítica. Esta abordagem rejeita visões positivistas e volta-se para o estudo das consequências da prática de relações públicas no mundo social e como força discursiva na sociedade (Dühring, 2015). Pode ser *macrossocial* ou *microssocial*, e investiga como ações e manifestações de relações públicas impactam as transações entre diferentes atores sociais, bem como a construção, desconstrução e reconstrução de significados e identidades desses atores sociais. Entre as metodologias de estudo mais usadas, destacam-se análises interpretativas e qualitativas. “Essa abordagem tem encontrado grande acolhida entre pesquisadores da área e, ao longo de cerca de três décadas, se consolidou como uma *escola crítica de relações públicas* que se organiza em diferentes escolas de pensamento” (Lemos, 2017), que podem ser vinculadas, principalmente, à teoria crítica, a estudos retóricos e estudos socioculturais.

Em nossa visão, ambas as abordagens são fundamentais para a ampliação do domínio intelectual de relações públicas, e podem beneficiar-se mutuamente pelo compartilhamento de visões e metodologias. Contudo, é necessário atentar para as possíveis contradições entre elas, buscando-se desenvolver um pensamento mais crítico acerca da presença e atividade de relações públicas *em* e *no interesse* de organizações as mais diversas.

### 3. Relações públicas, disciplina abrangente em busca de autonomia: um pouco sobre o contexto brasileiro

A importância das conexões disciplinares para o crescimento de um campo de estudos é uma questão indubitável. Com relação ao campo e à disciplina de relações públicas, o caso brasileiro é relevante. No Brasil, ao longo dos últimos anos, a parceria entre Relações Públicas e Comunicação Organizacional se estabeleceu de forma marcante, seja do ponto de vista cultural (pela aproximação teórico-conceitual que aos poucos se fortaleceu) e socioestrutural<sup>118</sup>. Essa conexão tem sustentado e assegurado um fórum de discussões propício aos estudos de relações públicas.

Por outro lado, é fato que a pesquisa em Relações Públicas não cresce na mesma proporção que em Comunicação Organizacional. Em mapeamento dos grupos de pesquisa em Comunicação Organizacional e Relações Públicas no Brasil (Moura, 2016), notou-se que, embora o número de GPs de relações públicas tenha crescido (11 GPs em 2016), ainda é expressivamente menor que o número de grupos de comunicação organizacional (28 GPs em 2016). O estudo registrou, também, a existência de 11 grupos que abrangem ambos os campos.

Entre 2000 e 2014, o volume de dissertações e teses defendidas nos programas de pós-graduação do Brasil, em sua maioria concentradas na Universidade de São Paulo (USP), Universidade Metodista (Umesp) e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), houve uma média de seis trabalhos de comunicação organizacional para cada dissertação sobre relações públicas. No caso das teses, foram quatro em comunicação organizacional para cada tese sobre relações públicas (Kunsch, 2015).

Com efeito, os estudos de relações públicas segundo a abordagem organizacional são a principal corrente de investigação na área. Contudo, há que se desenvolver fóruns cada vez mais específicos para a discussão da abordagem sociocrítica. No Brasil, a busca por um pensamento autônomo em relações públicas emergiu na virada dos anos 1970-80,

117 Na prática, nota-se intersecção e eventual sobreposição dessas escolas de pensamento.

118 A principal instância de discussão e pesquisa especificamente voltada para os campos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas é a Associação Brasileira dos Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp), fundada em 2006.

por meio dos estudos de relações públicas com viés social e comunitário, e ampliou-se para discussões sobre temáticas as mais diversas, como comunicação pública e política, entre vários outros (Lemos, 2017). Em muitos casos, entretanto, as pesquisas têm ainda um forte viés organizacional, havendo ainda grande espaço para estudos voltados para uma leitura crítica das finalidades e dos efeitos das ações de relações públicas no mundo social, sobretudo com relação às mensagens circulantes, às novas narrativas que derivam dos processos de construção, desconstrução e reconstrução de sentidos, bem como estudos que investiguem a constituição identitária dos profissionais que atuam em relações públicas, e de que forma essa atuação afeta a construção de sentidos e a conformação de outras identidades. Temos uma visão otimista em relação a essas oportunidades de investigação, pois indicam que há um grande percurso de pesquisa pela frente.

## Considerações finais

A disciplina de relações públicas está hoje bem-estabelecida em âmbito global, seja do ponto de vista socioestrutural (por meio de universidades, escolas, instituições de fomento à pesquisa, associações, periódicos de referência), seja do ponto de vista cultural (por meio de diferentes escolas de pensamento). Nesse sentido, pode-se afirmar que a disciplina de relações públicas existe para além de suas interfaces com o campo da comunicação organizacional. Diante disso, pode cada vez mais ampliar seu espaço de pesquisa e, sobretudo, alcançar o almejado status de uma disciplina que produz conhecimento de referência para outros campos com os quais tenha conexão. Esse desejo só poderá ser alcançado se houver convivência produtiva entre os diferentes enfoques teórico-conceituais da área e mais diversidade na pesquisa, além de maior compartilhamento entre os polos de pesquisa na área.

## Referências

- Abbott, A. (2010). *Chaos of disciplines*. Chicago, USA: Chicago University Press. (Kindle Edition).
- Bourdieu, P. (2011). *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. (11ª ed.). (Corrêa, M., trad.). São Paulo: Papirus Editora.
- Bourdieu, P. (2013). *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Perspectiva.
- Dozier, D. & Lauzen, M. (2000). Liberating the Intellectual Domain from the Practice: Public Relations, Activism, and the Role of the Scholar. *Journal of Public Relations Research*. 12:1, pp. 3-22.
- Dühring, L. (2015). Lost in translation? On the disciplinary status of public relations. *Public Relations Inquiry*, Sage Publications, vol. 4, n. 1, pp. 5-23.
- Edwards, L. (2011). Defining the 'object' of public relations research: a new starting point. *Public Relations Inquiry*, vol. 1, n. 1, pp. 7-30.
- Edwards, L. & Hodges, C. (eds.). (2011). *Public relations, society & culture: theoretical and empirical explorations*. London; New York: Routledge.
- Fuentes Navarro, R. (2014). Comunicação e dupla hermenêutica: convergências entre disciplinas científicas e profissões. *Matrizes*, v. 8, n. 2, pp. 79-100.
- Henriques, M. S. (2009). Relações públicas: o futuro da atividade é o futuro da profissão? *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, ano 6, edição especial, n. 10-11, p. 128-133.
- Kunsch, M. M. K. (2015). Os campos acadêmicos em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil: caracterização, pesquisa científica e tendências. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, vol. V, n. 10, pp. 105-124. Recuperado em agosto/2016, de: <<http://revistarelationspublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/356/201>>.
- Lemos, E. (2018). Relações públicas, informação e persuasão: uma disciplina, muitas interfaces e um grande dilema ético. *Anais do XV Congresso Internacional Ibercom* (pp. 116-135). Recuperado em 20 de fev./2018, de: <http://assibercom.org/ebook-ibercom-2017.pdf>.
- Lemos, E. (2017). *A era pós-disciplinar e o ambiente contemporâneo de relações públicas: cosmovisão ampliada da disciplina*. Tese de Doutorado em Ciências da Comunicação, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo.
- L'Etang, J. (2013). *Public relations: concepts, practice and critique*. London, UK: Sage Publications.
- Lopes, M. I. V. de. (2014). *Pesquisa em comunicação*. (12ª ed.). São Paulo: Edições Loyola.

Moura, C. P. de. (2016). *Mapeamento dos Grupos de Pesquisa do CNPq (Comunicação Organizacional e Relações Públicas)*. Apresentação proferida no fórum “Professores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Novas Diretrizes Curriculares Nacionais”. X Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, São Paulo.



Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

## Estrategias de comunicación en la implantación de Expediente Electrónico en el Instituto Nacional de Colonización de Uruguay

### Communication strategies in the implementation of Electronic File in the National Institute of Colonization (INC)

Daniel Ottado<sup>119</sup>

**Resumen:** Este trabajo es el resultado de una tesis de maestría en estudios organizacionales y el mismo investiga a través de un estudio de caso, las estrategias de comunicación desarrolladas en la gestión del cambio para la implantación del Expediente Electrónico (EE) en el Instituto Nacional de Colonización de Uruguay.

Su objetivo es aportar información y conocimiento que permitan enriquecer el acervo de este tipo de experiencias de implantación de TIC en la Administración Pública, a través de la definición de un marco conceptual, análisis documental y entrevistas a tomadores de decisión, funcionarios, consultores y técnicos que estuvieron involucrados en el proceso.

**Palabras Clave:** estrategias de comunicación, gestión del cambio, apropiación tecnológica.

**Abstract:** This work is the result of a master's thesis in organizational studies. The research aims to investigate, through a case study, the communication strategies developed in the management of the change in a implementation of Electronic Record (EE) in the National Institute of Colonization from Uruguay.

It aims to provide information and knowledge that allow the enrichment of the collection of this type of ICT implementation experiences in Public Administration, through the definition of a conceptual framework, documentary analysis and interviews with decision makers, officials, consultants And technicians who were involved in this process.

**Key words:** communication strategies, change management, technological appropriation.

#### Tema central

Este trabajo explora las estrategias de gestión del cambio y comunicación desarrolladas en la implantación del Expediente Electrónico en el Instituto Nacional de Colonización (INC) de Uruguay.

#### Objetivos.

##### *Objetivo general*

Describir los factores que facilitaron y dificultaron la implantación de EE en el INC, atendiendo particularmente las estrategias de comunicación y gestión del cambio desarrollado.

---

119 Profesor Adjunto, Sección Comunicación Organizacional, Departamento de Especializaciones Profesionales, Instituto de Comunicación, Facultad de Información y Comunicación. Universidad de la República, Magíster en Estudios Organizacionales, Universidad Católica del Uruguay. Doctorando en Comunicación, Universidad de La Plata, Argentina.

### **Objetivos específicos**

- Describir el proceso de implantación de EE en el INC.
- Identificar las estrategias de gestión del cambio desarrolladas en la implantación de EE en el INC.
- Identificar las estrategias de comunicación desarrolladas para la implantación de EE en el INC.
- Identificar el grado de apropiación tecnológica que tiene el INC sobre EE.

### **Caracterización del estudio o discusión teórica propuesta.**

Con el desarrollo del gobierno electrónico de la última década, el cual tiene por como principios mejorar la eficiencia, eficacia del Estado, lograr mayor transparencia, facilidad de uso y acceso a información y trámites, construir confianza y mejorar el vínculo entre el Estado y los ciudadanos, la Administración Pública experimentó diversos cambios a nivel tecnológico, de procesos, de estructura y culturales, impactando directamente en las personas que trabajan en ellas, elemento esencial y determinante de las mismas.

En Uruguay la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC) es el organismo encargado de liderar el gobierno digital en Uruguay. En este breve lapso de tiempo, pero intenso en cambios tecnológicos las organizaciones públicas y los equipos de consultores, funcionarios y autoridades que trabajan en ellas, han experimentado un proceso de aprendizaje en materia de implantaciones y uso de estos sistemas. En donde se pasó de una enfoque “duro” enfocado en el uso de la herramienta, a enfoques más “blandos” en los que se incorporó una mirada social, psicológica y comunicacional de este proceso, en los que se incluyeron metodologías de gestión del cambio y, particularmente, estrategias de comunicación en estas implantaciones.

El marco teórico de referencia para este trabajo fue entorno a los conceptos de gestión del cambio, comunicación estratégica y apropiación tecnológica.

Cuando hablamos de gestión del cambio, nos referimos a los cambios que no se dan de manera natural, sino que son planificados y con una determinada dirección y en los cuales interviene un agente de cambio para conducir este proceso (Ronco y Lladó, 2001).

Existen diferentes enfoques respecto a la gestión del cambio, pero en lo que refiere al proceso de gestionar el cambio, se identifican tres grandes etapas que son las expuestas por Kurt Lewin: descongelamiento, cambio y congelamiento (citado en: Ronco y Lladó, 2003). A la vez que estos cambios pueden ser impuestos o participativos. Este abordaje teórico plantea la existencia de fuerzas facilitadoras e inhibidoras del cambio que los agentes o responsables del cambio deben de identificar para trabajar en ellas.

Del mismo modo, estas etapas y formas de cambio presentadas se pueden encontrar de forma similar en otros autores (Gordon L. Lippitt, 1973; Havelock, 1973; Amorós y Tippelt, 2005).

En cuanto a la estrategia para gestionar el cambio, Amorós y Trippelt (2005) plantean dos formas de realizarlo: *Top down* o *Bottom up*, es decir de arriba hacia abajo a través en la escala jerárquica de la organización o viceversa. Asimismo, exponen las diferentes etapas que implica un proceso de cambio que son: shock, negociación, darse cuenta, aceptación, experimentación, reconocimiento e integración.

Otro componente que aparece como determinante en estos procesos de cambio es el liderazgo ya que el mismo permite impulsar, motivar y conducir a las personas involucradas en el mismo (Kotter 1997). En este sentido, Kotter plantea, además, ocho pasos necesarios que son: infundir el sentido de premura, crear la coalición conductora, desarrollar una visión estratégica, comunicar la visión del cambio, facultar a los empleados para emprender acciones de largo alcance, generar logros al corto plazo, consolidar las ganancias y generar más cambios, arraigar la nueva cultura organizacional.

En cuanto a la comunicación, diversos autores encuentran la importancia de la misma como factor clave para la aceptación de los cambios (Rogers 1962; Kotter 1997 Gordon en Domínguez y Giordano 2009, Ronco y Llado 2001).

Una forma de definir a la comunicación es como interacción simbólica (Pérez, 2006), es decir, en donde se da la representación a través del lenguaje, este ordena el caos del mundo en que estamos inmersos y precisamente lo que

hace humano al mundo real es el orden de lo simbólico, en otras palabras, el ser humano accede a la realidad a través del lenguaje (Ravinovich, 2011).

De esta manera el lenguaje ordena el mundo que nos rodea y le atribuye significados y produce sentidos. Algo que resulta intrínseco a la interacción del ser humano de manera prácticamente inconsciente, pero que puede ser intencionada, estratégicamente planificada para obtener determinadas reacciones o conductas de las personas en cualquier ámbito.

Para Rafael Pérez González (2006), la comunicación puede ser calificada como estratégica cuando ocurren al menos dos características: “se produce en una situación de juego en la que intervienen varios jugadores”, al menos dos y, por otro, “que tienen que tomar decisiones ante la incertidumbre que generan otros jugadores” (pág. 455).

Desde este planteo, la participación de otros jugadores en la partida resulta determinante dado que estos pueden incidir en los objetivos propuestos. Por ello, la estrategia se transforma “esencialmente en un acto de coordinación”.

La comunicación no se produce de forma espontánea, sino que hay una clara intencionalidad de los interlocutores, se evalúan los contextos en donde esta se produce y en función de un determinado objetivo. Es a partir de allí que se configura el discurso. Persuadir e influir son parte de esta acción comunicativa y la estrategia se selecciona en función de las intenciones del comunicador.

El mencionado autor plantea una serie de mensajes a los que denomina “ideas-fuerza”, para que configuren más de una estrategia a elegir y una mezcla de sistemas comunicativos que pueden articularse con diferentes formatos.

Desde este enfoque, una comunicación estratégica se organiza en fases de: planificación, ejecución, control, evaluación y la realización de acciones correctivas del plan y la estrategia desarrollada. Para Rafael Alberto Pérez (2005) esto debe verse como “una sucesión de jugadas en el espacio-tiempo y no como una única partida” (pág. 455), por ende, la comunicación estratégica sirve para “encauzar el poder de la comunicación y sí incidir en los resultados de la partida que estamos jugando en la orientación que marcan nuestros objetivos”.

En lo que refiere apropiación tecnológica, se tomó un concepto simple y claro que plantean Pilar Colás, Rocío Jiménez y Manuel Rodríguez (2005:13): “el proceso de tomar algo y hacerlo propio”.

Es decir, que a entender de estos autores, la tecnología es asumida por los sujetos, estructura su forma de interpretar la realidad y constituye la base de su aprendizaje. Es entonces que, el individuo adquiere el conocimiento y lo traslada a otros contextos. La apropiación tecnológica en un proceso en el que usuario y tecnología se transforman simultáneamente. El usuario incorpora conocimientos, habilidades y cambia su forma de estructurar su realidad, al mismo tiempo que puede incidir en la tecnología.

Para Toboso - Martín: “...la apropiación tecnológica implica una elaboración discursiva que no está determinada solo por el uso de la tecnología, sino que remite a prácticas, representaciones y valores compartidos que intervienen en su atribución de significado por parte de diferentes grupos posibles de usuarios” (2013:203).

Jairo Andrés Montes González y Solanlly Ochoa Angrino (2006), proponen tres niveles de apropiación tecnológica que son: Conocimiento, Utilización y Transformación. El primero, refiere a la representación que las personas tienen de la tecnología y de sus usos. El segundo se corresponde con el uso cotidiano que el individuo hace de la herramienta. Y, el tercero, refiere “a la modificación adaptativa que se hace de las prácticas en el uso de la tecnología en el trabajo”, es decir que no solo la usa, sino que la transforma, encuentra y desarrolla nuevas funcionalidades.

Cabe destacar que los niveles o grados de apropiación no tienen por qué darse de manera consecutiva e incremental en todos los casos donde se experimente un proceso de esta naturaleza, pero sí se puede señalar que son diferentes grados de apropiación y que dependerá del contexto y de los propios individuos el nivel que estos alcancen.

### **Enfoque y/o metodología de abordaje.**

El criterio para seleccionar al INC como caso de estudio se debió a que el mismo fue uno de los primeros organismos donde se implantó Expediente Electrónico de manera exitosa y en el universo de la organización, así como también, en donde se utilizaron estrategias de gestión del cambio y comunicación en el proceso de implantación.

Asimismo, resultó interesante el saber que es un organismo que al momento de la implantación, tenía una franja etaria alta de sus funcionarios<sup>120</sup> y las dificultades que supone el familiarizarse con las TIC por el bajo uso que éstos podrían tener de las mismas. Por último, es un organismo relativamente pequeño lo que facilita su abordaje y control del proyecto de investigación.

Se eligió el estudio de caso como herramienta de investigación y un diseño de carácter exploratorio. Este enfoque permite tratar en profundidad el proceso que se quiere observar en relación con la pregunta planteada en un fenómeno contemporáneo nacional (Yin, 2003). El hecho de poder rescatar el discurso de los principales actores involucrados en este proceso hace imprescindible este tipo de investigación.

Las técnicas de investigación utilizadas fueron: análisis documental y entrevistas a informantes calificados.

**Cuadro: Reclutamiento**

Organismo/Públicos	Tomadores de decisión	Técnicos	Funcionarios colaboradores y usuarios finales
INC	1	4	13
AGESIC		2	
Consultora contratada		3	

**Total: 23 personas**

Fuente: Elaboración propia con base en los criterios de selección de entrevistados.

Las variables seleccionadas para esta investigación fueron: Apropiación tecnológica, Gestión del cambio y Comunicación estratégica.

Cada una de estas contuvo, asimismo, sus propios indicadores como se muestra en el siguiente cuadro:

<sup>120</sup> Este dato surge de las entrevistas exploratorias y del material brindado por el INC.

Cuadro: Descripción de las variables, dimensiones, indicadores y técnicas a utilizar.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas
Apropiación tecnológica* (elaboración propia con base en Montes y Ochoa [2006])	Conocimiento	Grado de conocimiento de la herramienta	Entrevistas Datos secundarios
	Uso	Cantidad de prácticas de uso de la herramienta.	Entrevistas. Datos secundarios.
	Transformación	Cantidad de modificaciones realizadas a la herramienta.	Entrevistas. Datos secundarios.
Cambio organizacional (elaboración propia con base en Domínguez y Giordano [2009])	Liderazgo	Grado de acuerdo con la visión. Tipo de habilidades de liderazgo. Grado de confianza en el liderazgo. Nivel de compromiso con el proyecto.	Entrevista a directores, mandos medios, coordinadores del proyecto.
	Personas	<i>Nivel de participación de las personas en las decisiones claves en el proceso de cambio.</i>	Relevamiento documental de cursos, actas, planes de gestión del cambio y capacitación. Entrevista a informantes calificados: gerentes de proyecto, responsables de gestión del cambio y comunicación que participaron en el proyecto, etc.
		<i>Grado en que las necesidades de las personas son contempladas en los cambios a implementar.</i>	Encuesta a personal de las diferentes áreas donde impactó EE.
	Comunicación	Nivel de motivación en la organización. Tipo de habilidades, conocimientos y aptitudes Grado de confianza en procesos, organización, liderazgo. Grado de acuerdo con los valores de la organización.	Entrevista. Relevamiento de documentación referida al caso: materiales de comunicación, contenidos.
		Cantidad y frecuencia de medios utilizados. <i>Grado en que los líderes usan canales de comunicación para transmitir sus mensajes sobre el cambio.</i>	
Estructura y procesos	Grado de entendimiento del proceso de cambio por parte de las personas. <i>Nivel de claridad en la definición de roles para el cambio.</i> <i>Grado en que la estructura está alineada a la estrategia de la organización.</i> <i>Nivel de flexibilidad en los procesos para desarrollar e implantar nuevas ideas.</i>	Entrevistas. Relevamiento de datos: documentación referida al caso.	
Comunicación estratégica (elaboración propia con base en Capriotti [1999] y Aljure [2005])	Planificación	Nivel de definición de la planificación: identificación de actores/públicos, definición de objetivos, acciones, medios, mensajes, <i>claim</i> de campaña (ideas fuerza).	Entrevistas. Relevamiento de datos: documentación referida al caso.
	Implementación	Grado de alcance de los hitos.	Entrevistas. Relevamiento de datos: documentación referida al caso.
	Evaluación	Nivel de resultados de las estrategias de comunicación implementadas: recordación, percepción del proceso y el producto en materia de imagen (asociación de ideas y atributos) y facilitación de la implantación y apropiación tecnológica.	Entrevistas. Relevamiento de datos: documentación referida al caso.

Fuente: elaboración propia.



El muestreo de este estudio fue no probabilístico, intencional, vinculado a la experiencia de las personas que participaron y/o estuvieron involucradas en el proceso de implantación de EE en el INC.

### **Principales resultados, reflexiones y conclusiones.**

Este trabajo se preguntó por los factores tecnológicos, culturales, comunicacionales y de gestión del cambio que facilitaron y/o dificultaron el éxito del estudio de caso. Analizó qué estrategias de gestión del cambio y comunicación se desarrollaron, qué grado de apropiación tecnológica experimentó la organización sobre esta herramienta y qué grado de sustentabilidad tuvo el proyecto, así como también cuáles fueron factores que determinaron el mismo. Particularmente, este estudio permitió avanzar en el conocimiento de los factores que facilitaron y dificultaron la implantación de EE en el INC, atendiendo particularmente a las estrategias de comunicación y gestión del cambio desarrollada.

Los especialistas que participaron en este proyecto reconocieron la importancia de estos componentes en los procesos de implantación de TIC y su aplicación gradual que se inició en los últimos años, para poder obtener implantaciones exitosas.

Esta es una preocupación central que actualmente se toma en cuenta a la hora del diseño y la ejecución de estos proyectos.

Se puede observar que el equipo de consultores utilizó, de manera general, un marco conceptual y metodológico similar de dividir el proceso en etapas: descongelamiento, cambio y congelamiento. Se observó la realización del diagnóstico con la identificación de fuerzas facilitadoras e inhibidoras del cambio a través de talleres en donde al mismo tiempo se construyó la visión del cambio y se generó la necesidad de cambiar; posteriormente acciones que contribuyeron al cambio como las jornadas de capacitación y acciones de comunicación y finalmente el denominado congelamiento mediante procesos de seguimiento –mesa de ayuda, capacitaciones puntuales, reforzamiento desde el discurso– continuo que garantizaron la sustentabilidad del cambio.

En relación al modelo de intervención, de la descripción de la implantación se identificó un modelo de intervención tipo *top down*, donde el cambio se inició en la cúpula de la organización y derramó hacia los mandos medios y el resto de la organización.

La correcta transmisión de la misión y sobre todo de la visión, del horizonte de la implantación, por parte de la gerencia, hizo que los mandos medios de la organización se plegaran a la innovación, generando ámbitos favorables para su implementación.

La motivación se construyó en el proceso, que comenzó de forma rápida y con el desafío de poder transmitir al resto de la organización la importancia del cambio. En ese sentido, las oficinas de los departamentos y las regionales jugaron un papel fundamental en evidenciar el potencial del cambio.

### **El liderazgo como factor clave**

La comunicación resultó ser un factor fundamental, así como la habilidad para liderar este proyecto. El liderazgo fue identificado por todos los entrevistados como claro, las decisiones fueron tomadas rápidamente y la confirmación del equipo que lideró el proceso garantizó las capacidades técnicas para llevar adelante la implementación. En ese sentido, el liderazgo se construyó en el proceso, acompañado por una visión clara y con un conjunto de jefes de sección que construyeron, convencieron y trabajaron en pro de la implantación. En este caso, el liderazgo fue grupal y no individual.

El proceso de implantación recorrió los ocho pasos que indicados por Kotter (1997) para lograr con éxito la implantación. Asimismo, el apoyo político-institucional fue determinante para impulsar este cambio porque dio señales claras acerca del rumbo a tomar y quiénes serían los actores que liderarían este proceso. En síntesis, hubo liderazgo político-institucional y técnico que inspiraron el cambio.

## La comunicación como vector dinamizador

El diseño de las acciones de comunicación implementadas en este proyecto fue fundamental para el derrame de la innovación al resto de la organización. De las entrevistas realizadas se pudo identificar las fases del proceso que incluyeron: ideas fuerza, planificación, ejecución, control, evaluación y la realización de acciones correctivas del plan y la estrategia desarrollada.

Del mismo modo, se combinaron una serie de recursos que permitieron la sensibilización de las personas acompañado de encuentros interpersonales y grupales que sirvieron para la generación de confianza básica para la participación, la expresión de opiniones y la evacuación de dudas. En ese sentido, las resistencias fueron pocas en la medida en que esa visión empezó a ser compartida.

## Lograr la apropiación tecnológica

Se produjo un alto grado de apropiación tecnológica a nivel organizacional, en la medida que los funcionarios no solo aprendieron a utilizar la herramienta sino que además, pudieron realizar nuevas configuraciones de la herramienta de forma independiente al proveedor del *software* y de AGESIC.

## Consideraciones finales

Puede señalarse que este caso de implantación de EE en el INC fue exitoso porque se logró que la organización aceptara la herramienta, la utilizara y desarrollara nuevas utilidades de la misma para mejorar su gestión y actualmente es fundamental para los procesos administrativos del organismo.

En cuanto a la implantación propiamente, son mucho más notorios los factores que facilitaron la misma y casi inexistentes los que la inhibieron. Los resultados obtenidos dan cuenta de ello.

En tal sentido, pueden señalarse como los factores facilitadores: el liderazgo político e institucional que avaló este proyecto; el modelo de gestión del cambio desarrollado –tanto en la preparación del organismo para recibir el EE como el proceso de intervención–; la calidad de los equipos de trabajo de INC (y su conformación técnico-referencial: mandos medios y actores claves, AGESIC y la consultora; y las estrategias de comunicación que apoyaron desde el inicio la gestión del cambio).

El caso INC constituye uno de los primeros casos de éxito de implantación del EE en el Estado uruguayo, posteriormente se implantó esta herramienta en otros organismos. Este trabajo consistió en un estudio de caso de esta experiencia puntual, cabría preguntarse cómo fue el proceso y los resultados de las demás implantaciones.

Por lo tanto, se considera que un camino a seguir *a posteriori* es poder sistematizar todas las experiencias de implantación de EE en el Estado uruguayo y con base en la definición de determinadas variables, como las expuestas en este trabajo, poder realizar un análisis comparativo de las mismas, a los efectos de, por un lado, revisar el contexto en que se dieron cada una de las implantaciones de EE –políticos, culturales, entre otros– y, por otro, descubrir si existe un modelo óptimo que garantice el éxito de una implantación de esta naturaleza.

## Bibliografía

- Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC) (2015). Disponible en URL: <http://agesic.gub.uy/innovaportal/v/3910/1/agesic/expediente-electronico.html?idPadre=4047>
- Aljure, Andrés. (2005). "Plan Estratégico de Comunicación" en Costa, Joan, *Master DirCom: Los profesores tienen la palabra*. La Paz: Design Grupo editorial.
- Amorós, Antonio; Tippelt, Rudolf. (2005). "Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas", *Beiträge aus der Praxis der beruflichen Bildung*, N.º 15. Editor InWEnt, 2005, ISBN 3937235523, 9783937235523, 31 páginas.
- Bastarrica, M. Cecilia y otros. *Gobierno Electrónico en Chile, Desafíos, Perspectivas y Oportunidades*. Disponible en URL: <http://users.dcc.uchile.cl/~prossel/descarga/articulos/PaperIN3Final.pdf> [Fecha de consulta: 10/10/2013]
- Burke, (1992). *Organizational development: A process of learning and changing*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Capriotti, Paul. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Capriotti, Paul. (2007). *Gestión de la Marca Corporativa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, Paul. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa. Disponible en URL: <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf> [Fecha de consulta 3 de enero de 2013].
- Carabaza González, Julieta. (2012). "Apropiación de las tecnologías de la información y comunicación: apuntes para su operacionalización". *Prisma Social. Revista de Ciencias Sociales. Revista de Investigación Social*. ISSN: 1989-3469. N.º 9. Diciembre 2012 - Mayo 2013, pp. 352-390. Disponible en URL: <http://www.isdfundacion.org/publicaciones/revista/numeros/9/secciones/abierta/pdf/01-apropiacion-tics.pdf>
- Castoldi, Pablo. (2002). "El Gobierno Electrónico como un nuevo paradigma de Administración". En: *Prudentia Iuris*. N.º 55. Buenos Aires: Universidad Católica Argentina.
- Chaves, Norberto. (2006). *La Imagen Corporativa*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Chetty, S. (1996). "The case study method for research in small and medium sized firms". *International small business journal*, vol. 5, octubre-diciembre.
- Celaya, Ramírez; Lozano Martínez, Fernando; Ramírez Montoya, Soledad. (2010). "Apropiación tecnológica en profesores que incorporan recursos educativos abiertos en educación media superior". *Revista mexicana de investigación educativa*. México. RMIE vol. 15 n.º 45 México. Disponible en URL: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-66662010000200007&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-66662010000200007&script=sci_arttext&tlng=pt) [Fecha de consulta: 15/10/2011]
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD): VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponible en URL: [http://54.207.3.16/sfp/archivos/documentos/cartas%20iberoamericanas%20reproduccion\\_y5xq8yli.pdf](http://54.207.3.16/sfp/archivos/documentos/cartas%20iberoamericanas%20reproduccion_y5xq8yli.pdf)
- Colás Bravo, Pilar; Jiménez Cortés, Rocío; Rodríguez López, Manuel. (2006). *Evaluación de e-learning. Indicadores de calidad desde el enfoque sociocultural*. Disponible en URL: [http://campus.usal.es/~teoriaeducacion/rev\\_numero\\_06\\_2/n6\\_02\\_art\\_colas\\_rodriguez\\_jimenez.htm](http://campus.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_06_2/n6_02_art_colas_rodriguez_jimenez.htm) [Fecha de consulta: 13/10/2013]
- Conner, D. (1992). *Managing at the speed of change*. New York: Villard Books.
- Costa, Joan. (1992). *Imagen Pública: una ingeniería social*. Madrid: FUNDESCO
- De León, Mariela y otros. (2004). La Gestión Electrónica de Documentos en la Universidad de la República. Disponible en URL: <http://www.expe.edu.uy/expe/expe.nsf/publicaciones.html> [Consultado 25/10/2015]
- Domínguez De Sanctis, Leandro; Giordano Groba, Juan Pablo. (2009). *Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional - SICO: Una propuesta de medición del cambio organizacional*. FCCEEA UDELAR. Disponible en URL: <http://www.ccee.edu.uy/bibliote/monografias/2009/M-CD3874.pdf> [Fecha de consulta: 05/10/2013]
- Duck, Jeanie Daniel. (1993). "Managing Change: The Art of Balancing". *Harvard Business Review*. hbr.org/1993/11/managing-change-the-art-of-balancing/ar/1
- Echeverría, Javier. <http://oeibolivia.org/files/Volumen%204%20-%20N%C3%BAmero%2010/doss07.pdf>
- ECOL -Formación de Posgrado-. (2006). *Dirección Estratégica*. Disponible en URL: <http://www.ecol.edu.es/curso/1-5-acia-un-concepto-unificadode-estrategia.php> [Fecha de consulta: 25/10/2013]
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, 14 ( 4): 532-550.
- Etkin, Jorge. (2000). *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones*. Buenos Aires: Pearson.
- García Sánchez, Isabel María. (2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. Universidad de Salamanca. Disponible en URL: [http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu\\_gasto\\_publico/47\\_GarciaSanchez.pdf](http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_GarciaSanchez.pdf) [Fecha de consulta: 18/10/2013]
- George, Alexander L.; Bennett, Andrew Case Studies and Theory Development in the Social Sciences BCSIA Studies in International Security Cambridge Books Online <http://ebooks.cambridge.org/> [Fecha de consulta: 21/10/2013]
- Gerring, John. *Principles and Practices Case Study Research*. Book DOI. Online ISBN: 9780511803123. Hardback ISBN: 9780521859288. Paperback ISBN: 9780521676564. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511803123>
- Gill, A. M.; Whedbee, K. (1997). "Rhetoric". En T. A. van Dijk (Ed.), *Discourse studies: A multidisciplinary introduction*, vol. 1: 157-183. Beverly Hills, GA: Sage.
- Gilley, Ann; Gilley, Jerry W.; McMillan, Heather S. (2009). Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership. Effectiveness performance improvement quarterly, 2 1 (4) pp 75- 94 International Society for Performance Improvement. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/piq.20039
- Gilley, A. (2005). *The manager as change leader*. Westport, CT: Praeger.
- Gknowledge S.L. (2008). La tecnología como motor de la gestión del cambio en la implantación de sistemas de información adaptados a la Ley 11/2007, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos.

- Gobierno del Estado de Quintana Roo. Oficialía Mayor de Gobierno. *Avances de las TICs en el Estado*. México. Disponible en URL: <http://www.slideshare.net/ciapem/avances-de-las-tics-en-el-estado-de-quintana-roo> [Fecha de consulta: 24/10/2013]
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Havelock, Ronald G.; Zlotolow, S. (1973). "The Change Agent's Guide Sams". *Teach Yourself Series*. Educational Technology, 1995, ISBN 0877782792, 9780877782797, 257 páginas. Disponible en URL: [https://books.google.com.uy/books/about/The\\_Change\\_Agent\\_s\\_Guide.html?id=h-ulrSJeVyUC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.uy/books/about/The_Change_Agent_s_Guide.html?id=h-ulrSJeVyUC&redir_esc=y)
- Heracleous, L.; Barrett, M. (2001). "Cambio organizacional como discurso: acciones comunicativas y las estructuras profundas contexto de la implementación de la tecnología de la información". *Academy of Management Journal*, 2001, Vol. 44. N.º 4. 755-778.
- Heracleous, Loizos *Organizational Change as Discourse: Communicative Actions and Deep Structures in the Context of Information Technology Implementation*. Article in The Academy of Management Journal. August 2001. Impact Factor: 5.61. DOI: 10.2307/3069414. Disponible en URL: [https://www.jstor.org/stable/3069414?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/3069414?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Instituto Nacional de Colonización. (2011). Disponible en URL: <http://www.colonizacion.com.uy/content/category/4/14/60/> (artículo 1.º de la ley N.º 11.029 de creación del INC) <http://www.colonizacion.com.uy/content/view/30/149/> [http://www.colonizacion.com.uy/content/view/13/269/Articulo\\_3.º\\_N.º\\_ley\\_11.029:\\_http://www.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=11029&Anchor=-https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp2981784.htm](http://www.colonizacion.com.uy/content/view/13/269/Articulo_3.º_N.º_ley_11.029:_http://www.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=11029&Anchor=-https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp2981784.htm)
- Jinesta, Ernesto. (2009). Disponible en URL: [http://www.ernestojinesta.com/\\_REVISTAS/ADMINISTRACIONES%20P%C3%94Blicas%20ELECTR%C3%93NICAS%20-%202009.PDF](http://www.ernestojinesta.com/_REVISTAS/ADMINISTRACIONES%20P%C3%94Blicas%20ELECTR%C3%93NICAS%20-%202009.PDF)
- Katz, D., Kahn, D. (1983). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Kotter, John P. (1997). *El líder del cambio*. México: McGraw-Hill.
- Krohling, Margarida. (2012). Disponible en URL: <http://dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2015/83/Entrevista-Margarida-Krohling.pdf>
- Luecke, R. (2003). *Managing change and transition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lladó, Eduardo; Ronco, Emilio. (2001). *Aprender a gestionar el cambio*. Barcelona: Bosch.
- MAAT Internacional: <http://www.maat-g.com/>
- Massoni, Sandra. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario, Santa Fe: Homo Sapiens Ediciones.
- Martínez Carazo, Piedad C. (2006). "El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica". *Pensamiento & Gestión*, N.º 20, julio, 2006, pp. 165-193. ISSN: 1657-6276. Universidad del Norte, Colombia. Disponible en URL: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Mengibar Torres, M.; Del Río Urenda, S.; Terol Fernández, F. J. (2015). "Gestión Hospitalaria", Capítulo 28, *Gestión del Cambio*. Disponible en URL: [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/MSCG-15/UNIDADES\\_APRENDIZAJE/UNIDAD03/06.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/MSCG-15/UNIDADES_APRENDIZAJE/UNIDAD03/06.pdf)
- Montes González, Jairo Andrés; Ochoa Angrino, Solanly. *Evaluación de los niveles de apropiación de las tecnologías de la información y la comunicación en cursos universitarios. Un estudio cualitativo*. Pontificia Universidad Javeriana, Cali. Disponible en URL: [http://www.colombiaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-106516\\_archivo.pdf](http://www.colombiaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-106516_archivo.pdf) [Fecha de consulta: 17/10/2013]
- Nelissen Martine van Selm, Paul. (2008), "Sobrevivir cambio organizacional: cómo la administración la comunicación ayuda a equilibrar sentimientos encontrados", *Comunicaciones corporativas: Una Revista Internacional*, vol. 13 Iss., 3 pp. 306-318. Enlace permanente a este documento: <http://dx.doi.org/10.1108/13563280810893670>
- Negrete Jiménez, Claudia. (2012). *Gestión del Cambio Organizacional*. Disponible en URL: <http://www.eumed.net/ce/2012/cnj.html> [Fecha de consulta: 15/10/2013]
- OCDE. (2001). *Citizens as Partners*. OECD Handbook on information, consultation and public participation in policy-making, Paris: OECD Publications Service, <http://www.oecd.org/puma/>
- OCDE. (1998). *Impact of the emerging Information Society on the policy development process and democratic quality*, Paris: OECD Publications Service. Disponible en URL: [http://www.oecd.org/olis/1998doc.nsf/LinkTo/PUMA\(98\)15](http://www.oecd.org/olis/1998doc.nsf/LinkTo/PUMA(98)15)
- OCDE. (1995). *La transformación de la gestión pública. Las reformas en los países de la OCDE*. Madrid: MAP, BOE, (versión traducida de 1997).
- OCDE. (1987). *La Administración al servicio del público*. Madrid: MAP (1996, 3.ª edición traducida).
- Orton-Johnson, Kate. (2009). "I've stuck to the path I'm afraid": exploring student non-use of blended learning", *British Journal of Educational Technology*, Volume 40, Issue 5, pp. 837-847.
- Ostroff, Frank. (2006). "Gestión del cambio en el sector público". *Harvard Business Review*, ISSN 0717-9952, Vol. 84, N.º 5, 2006, págs. 110-116

- Ottado, Daniel. (2013). *Comunicación estratégica aplicada en proyectos de implantación tecnológica en el Estado uruguayo*. Ponencia. VI Encuentro Panamericano de Comunicación. Córdoba, Argentina. Disponible en URL: <http://www.eci.unc.edu.ar/archivos/companam/ponencias/Comunicaci%C3%B3n%20organizacional%20y%20RRPP/-Unlicensed-Com.-Organizacional-y-R.-P%C3%BAblicas-OTTADO.pdf>
- Overdijk, M.; Diggelen, V. D. (2006) Technology Appropriation in Face-to-Face Collaborative Learning. First European Conference on Technology Enhanced learning. CEUR. WS. (213). published on CEUR-WS.org. Creta, Grecia. Recuperado el 30 de agosto de 2008, en <http://ftp.informatik.rwth-achen.de/Publications/CEUR-WS/Vol-213/paper17.pdf>
- Padua, Jorge. (1990). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. Santiago de Chile: Editorial Fondo de Cultura de Chile.
- Pérez, Gabriela; Mari, Natalia. (2010). *El Sistema de Gestión de Expediente Electrónico en el MIEM y su impacto en los flujos de trabajo*. Disponible en URL: <https://www.colibri.udelar.edu.uy/bitstream/123456789/344/1/M-CD4200.pdf>
- Pérez González, Rafael Alberto. (2006). *Estrategias de comunicación*. España: Ariel Comunicación.
- Peterson, D. B.; Hicks, M. D. (1996). *Leader as coach: Strategies for coaching and developing others*. Minneapolis: Personnel Decisions International.
- Ponce, Matías. (2011). "Investigar en Comunicación Organizacional" en *Cuadernos de Metodología de Investigación en Comunicación Social*, Montevideo Universidad Católica del Uruguay.
- Rabinovich, Leonardo. (2011) *La comunicación estratégica para la gestión de las organizaciones*. <http://www.c3fes.net/docs/comunicacionestrategica.pdf> [Fecha de consulta: 10/10/2011].
- Rice, Ronald; Katz, James E. (2003) "Comparing Internet and mobile phone usage: digital divides of usage, adoption and dropouts", *Telecommunications Policy*, 27 (8–9), pp. 597–623.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Taylor, James. (2006). <http://www2.metodista.br/agenciarp/entrevista.pdf>
- Selwyn, Neil. (2006). "Digital division or digital decision? A study of non-users and low-users of computers", *Poetics*, 34, pp. 273-292
- Rogers, E. M.; Shoemaker, F. F. *Communication of innovations: a cross-cultural approach*. New York: Free Press, 1971, 476 p. (Departament of Communication, Michigan State University, east Lansing, MI).
- Sims, R. R. (2002). "Employee involvement is still the key to successfully managing change". En S. J. Sims & R. R. Sims (Eds.), *Changing the way we manage change* (pp. 33–54). Westport, CT: Quorum Books.
- Taylor, S. J.; Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona. Paidós.
- Toboso-Martín, Mario. (2013). Entre el uso y el no uso de la tecnología: un enfoque discursivo de la apropiación tecnológica. Disponible en URL: [http://digital.csic.es/bitstream/10261/80914/1/2013\\_Toboso\\_Intersticios%207-2.pdf](http://digital.csic.es/bitstream/10261/80914/1/2013_Toboso_Intersticios%207-2.pdf)
- Ulrich, D. (1998). *Champions of change: How CEOs and their companies are mastering the skills of radical change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Waissbluth, Mario (2008). "Gestión del Cambio en el Sector Público". *Documentos de Trabajo. Serie Gestión* N.º 109. Chile. <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/109%20ceges%20MW.pdf> [Fecha de consulta: 09/10/2013]
- Welch, L. B. (1979). *Planned change in nursing: The theory Nursing Clinics of North America*, 14(2), 307-321.
- Yin, Robert K. (2003). "Applications of case study research". 2.ª ed. *Applied Social Research Methods Series v.34*. Thousand Oaks: Sage, 173 pp.
- Yin, Robert K. (1989). "Case study research, Design and Method". *Applied Social Research Method Series v. 5*. Thousand Oaks: Sage.
- Zarucki, Joaquín. (2014). *El estudio de caso en el Instituto Nacional de Colonización, la transición de modelos y la construcción de la administración pública*. Facultad de Ciencias Sociales. Trabajo presentado en las XIII Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales, UdelaR, Montevideo, 15-17 de setiembre de 2014). Disponible en URL: <http://cienciasociales.edu.uy/wp-content/uploads/2014/09/Zarucki.pdf>
- Mengíbar Torres, M.; Del Río Urenda, S.; Terol Fernández, F. J. *Gestión del cambio* Capítulo 28. Disponible en URL: [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/MSCG-15/UNIDADES\\_APRENDIZAJE/UNIDAD03/06.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/MSCG-15/UNIDADES_APRENDIZAJE/UNIDAD03/06.pdf)

Esta información se obtuvo en entrevistas con actores involucrados en estos procesos y presentaciones relacionadas con este tema:

[https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/1201/1/01\\_implantacion\\_de\\_expediente\\_electronico.pdf](https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/1201/1/01_implantacion_de_expediente_electronico.pdf). Consulta realizada 20/10/2014.

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

---

# “Producción, circulación y consumo del discurso sobre “filosofía” empresarial al interior de las organizaciones y sus mediaciones comunicativas” Estudio de caso en San Luis Potosí, México

## "Production, circulation and consumption of speech on business" philosophy "within organizations and their communicative mediations" Case study in San Luis Potosí, México

Lic. Lucía Alejandra Rocha Ortega<sup>121</sup>

<sup>2</sup>Dr. Jorge Arturo Mirabal Martínez

<sup>3</sup>Dra. María Concepción Lara Mireles

**Resumen:** La presente investigación tiene como objetivo estudiar el valor estratégico de la interacción comunicativa para la *integración*, el *consenso* y la *productividad* organizacionales, a propósito del discurso en torno a la filosofía empresarial: su producción, circulación y consumo, bajo los postulados epistémico-teórico-metodológicos del Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS).

Para ello, *la filosofía empresarial* se problematizará como un *discurso*: la práctica de interacción social que recurre a la producción y circulación de textos de cuya interpretación cognitiva depende el uso de los mensajes materialmente emitidos, distribuidos y recibidos en procesos de comunicación.

Se parte del supuesto de que son las interacciones comunicativas el núcleo organizador de todo cuanto la gente *sabe*, *hace* y *dice* al interior de su centro de trabajo.

### Palabras clave

Discurso, filosofía empresarial, mediación comunicativa.

### Abstract

The objective of this research is to study the strategic value of communicative interaction for organizational integration, consensus and productivity, with regard to the discourse on business philosophy: its production, circulation and consumption, under the epistemic-theoretical-methodological postulates of the Model of the Dialectical Mediation of Social Communication (DMSC).

Thus, the business philosophy will become a problem as a discourse: the practice of social interaction that resorts to the production and circulation of texts whose cognitive interpretation depends on the use of messages materially issued, distributed and received in communication processes.

It is assumed that communicative interactions are the organizing core of everything that people know, do and say within their workplace.

**Keywords:** Discourse, business philosophy, communicative mediations.

---

121 121Lucía Alejandra Rocha Ortega, estudiante de Maestría, México, lcc.ale.ortega@gmail.com

2Jorge Arturo Mirabal Martínez, www.uaslp.mx, Doctorado, México, jmirabal@uaslp.mx

3María Concepción Lara Mireles, www.uaslp.mx, Doctorado, México, laramireles@gmail.com

## Tema central

La *filosofía empresarial* tiene como finalidad dar cumplimiento a una serie de criterios y políticas propias de la organización, a la par de ofrecer estabilidad y sentido de pertenencia a los empleados, ya que ellos, entre otros muchos elementos, son parte importante del sello que identifica a la organización.

Saber, conocer y comprender, para tornarse efectivos, habrán de traducirse, simultáneamente, en *haceres* y *decires*, esto es, en prácticas concretas de acción y en expresiones y discursos congruentes con el conocimiento del que proceden. La comunicación aparece aquí como el recurso y el método fundamental para gestionar el (los) conocimiento(s) que hagan de una comunidad de trabajo un sistema eficaz de producción de relaciones humanas, y a través de éstas, de los beneficios materiales que dicha comunidad persiga.

## Objetivos

### General:

Analizar el discurso de la filosofía empresarial desde los postulados epistémico-teórico-metodológicos del Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS).

### Específicos:

- Identificar y analizar las condiciones (*sociales*) de producción, circulación y recepción de la filosofía empresarial.
- Interpretar los flujos de interacción compleja (mediaciones) entre cognición (SE), relación (SS) y significación (SC) de la filosofía empresarial.
- Describir y explicar los mecanismos de persuasión y de convencimiento en la producción, la circulación y el consumo de la filosofía empresarial.
- Entendida la filosofía de la organización como texto, analizar tanto su superficie material (dimensión explícita) como sus sentidos latentes (dimensión implícita).

## Caracterización del estudio o discusión teórica propuesta

Se emplearán dos recursos teóricos. El primero es el **Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social / MDCS (José Luis Piñuel)**: dispositivo intelectual, arquitectónicamente diseñado mediante instrumentos epistemológicos, teóricos y metodológicos, capaz de guiar al científico en la búsqueda de los principios relacionales que regulan la organización compleja de los sistemas sociales a partir de las relaciones.

En su tesis doctoral, Jorge Mirabal (2014, p. 103) argumenta que:

*El MDCS señala que todo fenómeno social posee la forma de una relación. Esa relación involucra tres órdenes de naturaleza sistémica, cuyas interacciones dan origen a la dinámica (dialéctica-elíptica) del mundo de lo social. Los sistemas son: el ecológico (SE) o de la adaptación de los sujetos a su entorno; el social (SS) o de las normas de control y regulación colectiva; y el de comunicación (SC) o de la disputa por la imposición de las expresiones (discursos) entre los actores.*

Adaptado el MDCS a nuestro proyecto, obtenemos que:

### **Sistema Ecológico (SE):**

Es la capacidad del empleado para adaptarse a su entorno (la empresa); se hace presente en las labores diarias, en la capacidad de respuesta que tiene a sus actividades y en el "consumo" cognitivo de la filosofía empresarial.

### **Sistema Social (SS):**

Se refiere a lo establecido por la empresa, las normas, leyes y reglas; la "producción" y "distribución" de la filosofía empresarial dentro de la organización y cómo se manifiesta a través del "consumo" de dicho discurso, a partir de las relaciones de poder en los diferentes niveles jerárquicos.

**Sistema Comunicativo (SC):**

Se refiere al "discurso" propiamente dicho de la "filosofía" empresarial. Es lo que la empresa "dice", su dimensión expresiva, narrativa. Está relacionado con la manera en que se lleva a cabo la "producción", "distribución" y "consumo" del discurso de la filosofía empresarial. Cómo fluye la comunicación desde su nivel (*puesto*) de trabajo de cada individuo, cómo la empresa promueve dicho discurso y, a su vez, cómo lo consumen los empleados.

El segundo recurso teórico empleado es la **Sistémica** de **Niklas Luhmann**; de ella, se extraen tres conceptos básicos, mismos que a continuación se explican brevemente y se relacionan con el objeto de estudio.

**Autopoiesis:**

Principio generativo de los sistemas para auto-regularse en sus funciones. Se podría interpretar como la capacidad que tiene la organización de reproducirse a sí misma a pesar de diversos factores tanto internos como externos, y también la capacidad que tienen los empleados de contribuir a dicha reproducción.

**Sistema regulador (entorno):**

Capacidad que tiene el sistema de auto-observarse: analizar desde dentro cómo hacer frente a los diversos riesgos o amenazas que se presentan desde el exterior. Dentro de la organización se podría interpretar como la serie de políticas, reglamentos, normas y leyes que permiten al sistema regularse frente al entorno. El sistema social reproduce la comunicación tal y como los sistemas vivos reproducen la vida; el sistema no existe en sí mismo, sólo existe y se mantiene gracias a su distinción con el entorno.

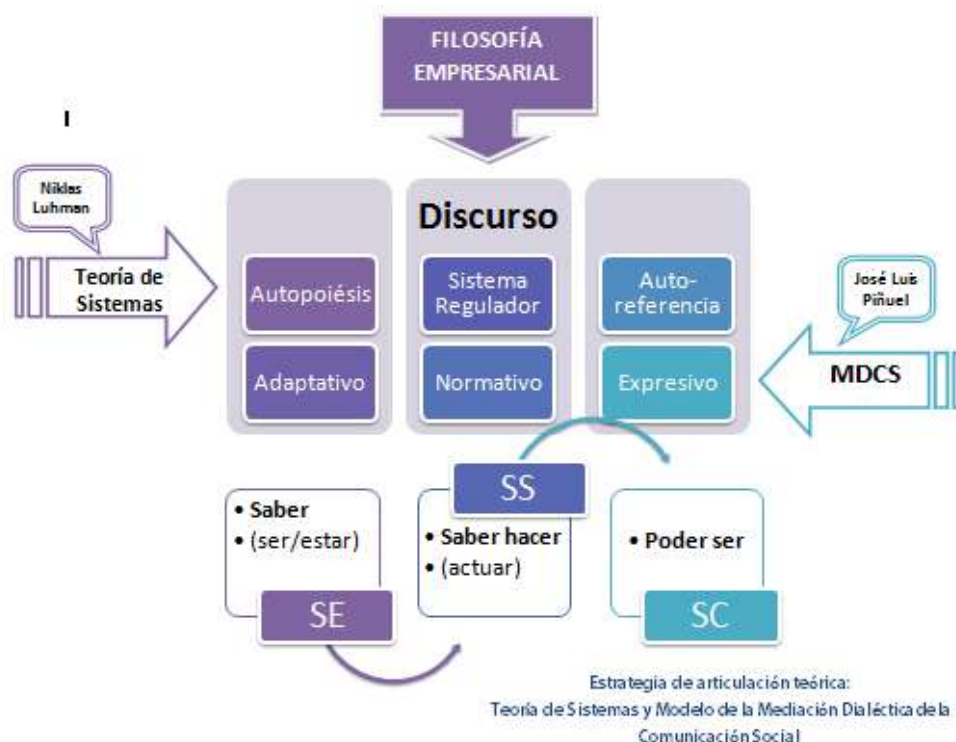
**Auto – referencia:**

Propiedad de los sistemas que consiste en crearse ellos mismos, como entidades constituidas por operaciones. El concepto de auto-referencia se enfoca a la unidad que un elemento, un proceso o un sistema es para sí mismo, es decir, independientemente de la observación de los demás. En este caso particular sería la filosofía empresarial y cómo este concepto es el punto de partida para el entendimiento y, en su caso, apropiación de dicho discurso por parte del empleado.

**Estrategia de articulación teórica**

MDCS (Piñuel)	Teoría de Sistemas– TS (Luhmann)
(SE) Sistema Ecológico/Adaptativo	Autopoiesis
(SS) Sistema Social/Normativo	Entorno
(SC) Sistema Comunicativo/Expresivo	Auto - referencia





### Enfoque y/o metodología de abordaje

Para el estudio de la información recogida a través de la encuesta se implementaron las siguientes categorías de análisis, que parten del *Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS)*.

### Categorías de Análisis

*Nivel de complejidad de la organización:* Hace referencia al *Sistema Ecológico (SE)*, pertenece a la mediación cognitiva y engloba las relaciones ecológicas:

- Información (sistema ecológico-adaptativo)
- Participación (sistema social)
- Comprensión (sistema de comunicación)

*Comunicación interna:* Hace referencia al *Sistema Social (SS)*, pertenece a la mediación social y engloba las relaciones intersubjetivas:

- Profesionales: ergonomía de la relación (SE ↔ SS)
- De Convivencia: inteligibilidad de la relación (SE ↔ SC)
- De Consenso: retórica o preceptiva de la relación (SS ↔ SC)

*Cultura organizacional:* Hace referencia al *Sistema Comunicativo (SC)*, pertenece a la mediación comunicativa y engloba las relaciones simbólicas:

- Identidad (sistema ecológico-adaptativo)
- Socialización (sistema social)
- Significados compartidos (sistema de comunicación)

## Encuesta

### ***Cuestionario con Escala de Likert***

Para dar respuesta a la pregunta de investigación “¿en qué dinámicas de intercambio simbólico se basa la producción, la circulación y el consumo de la filosofía organizacional, entendida como proceso socio-relacional?”, que corresponde a la Categoría de Análisis “Cultura Organizacional” (Mediación Comunicativa), se aplicó una encuesta tomando como base el Modelo de *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) y se crearon ítems que responden a las necesidades de la empresa en particular.

#### ***Ítems de creación propia:***

- Conozco la filosofía empresarial de la organización donde actualmente laboro.
- Me identifico con la misión, visión y valores de la empresa donde trabajo.
- Jefes, supervisores y operarios compartimos objetivos y metas de la organización.
- Mi área de trabajo, así como el equipo de protección personal, son óptimos para llevar a cabo mis labores diarias.
- El sueldo y las prestaciones que me ofrecen en la empresa, me resultan atractivos.
- En esta organización existen oportunidades de crecimiento y desarrollo, tanto para hombres como para mujeres.
- Si me ofrecieran en otra empresa un lugar de trabajo similar al que actualmente tengo, preferiría quedarme en esta organización.
- La comunicación propicia un ambiente laboral óptimo al interior de la organización.
- El reconocimiento es una constante en mi área de trabajo: mis superiores me hacen saber cuándo realizo bien mis labores.
- La filosofía empresarial hace que los empleados nos relacionemos positivamente en la organización.
- Los líderes y directores de la organización “practican lo que pregonan”.
- La filosofía empresarial (el texto como tal) se encuentra visible en diversos puntos al interior de la organización.
- Existe un pleno equilibrio entre lo que pensamos, hacemos y decimos los miembros de esta organización.

#### ***Ítems adaptados de Denison Organizational Culture Survey:***

Dan Denison, creador del modelo de *Denison Organizational Culture Survey*, se ha enfocado a fortalecer los vínculos referentes a la cultura organizacional con el propósito de medir los resultados empresariales, a la par de crear puentes comunicativos.

Para ello, configuró cuatro dimensiones sobre *desempeño organizacional*:

1. ***Implicación:*** Se refiere al grado de compromiso que tienen los empleados con la organización y la participación en la toma de decisiones, desde su nivel jerárquico.
2. ***Consistencia:*** Se refiere a la visión compartida, involucra construir de manera colectiva una cultura fuerte la cual sea compartida por los miembros de la organización.
3. ***Adaptabilidad:*** Se refiere al grado de unificación tanto interno como externo, con la finalidad de lograr ser una organización flexible, conlleva el asumir riesgos y aceptar el cambio.
4. ***Misión:*** Dirección, propósito y significado de una organización, permite dar forma al comportamiento mediante decisiones concretas.

Los profesores Tomás Bonavía, Vicente J. Prado Gasco y David Barberá Tomás (Valencia, España), crearon en el año 2009 la “*Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey*”, una encuesta de 60 ítems, agrupados en 12 sub-escalas que identifican a su vez 4 dimensiones culturales. En la versión castellana del DOCS se siguieron los estándares metodológicos internacionales, recomendados por la International Test Commission (ITC) para la correcta adaptación al contexto idiomático, Bonavía et al.(2009). A continuación enlistamos los ítems empleados en cada una de las categorías de Denison:

**Adaptabilidad:**

- La mayoría de los miembros de esta organización están muy comprometidos con su trabajo.
- Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.

**Implicación:**

- El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la empresa.
- Trabajar en esta organización es como formar parte de un equipo.

**Consistencia:**

- Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.
- La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la necesaria para realizar las labores diarias.

**Misión:**

- Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados en esta organización.
- Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.
- Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.

La Encuesta se aplicó a empleados en general de la Organización, desde Gerentes, Coordinadores, Jefes, Supervisores, Administrativos y Operarios. Las opciones de respuesta se cerraron a 5 posibles:

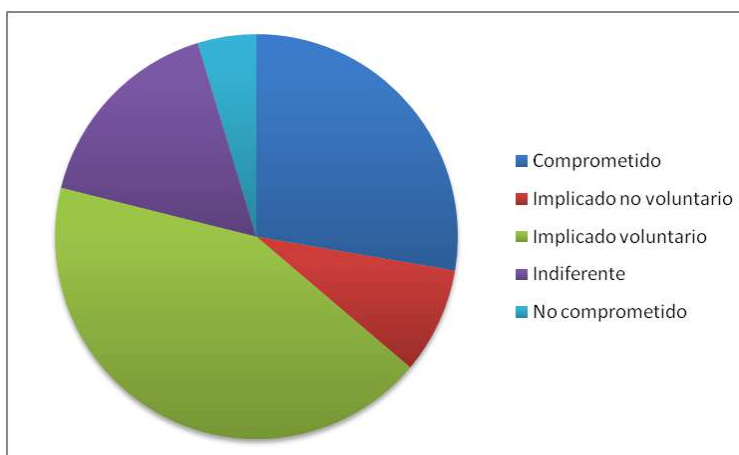
- 5: Totalmente de acuerdo, que se traducirá como *"Comprometido"*
- 4: De acuerdo, que se traducirá como *"Implicado voluntario"*
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, que se traducirá como *"Indiferente"*
- 2: En desacuerdo, que se traducirá como *"Implicado no voluntario"*
- 1: Totalmente en desacuerdo, que se traducirá como *"No comprometido"*

**Principales resultados, propuestas y conclusiones**

A continuación se registran los hallazgos más importantes encontrados bajo los parámetros que marcaron las categorías y sub-categorías de análisis propuestas.

**Ítem 4: Identificación con filosofía empresarial**

- Me identifico con la misión, visión y valores de la empresa donde trabajo.



### **Categoría de análisis**

*Nivel de complejidad de la organización:* partiendo de dicha categoría, donde se hace referencia al Sistema Ecológico del MDCS, el cual pertenece a la mediación cognitiva y engloba las relaciones ecológicas, se encontró que el 42.7% de los colaboradores están *implicados de una manera voluntaria* en la identificación con la filosofía empresarial (misión, visión y valores); es decir, están inmersos en una dinámica de sincronización con la empresa, ya que, además de conocer dicho texto, también han logrado involucrarse, con lo que ello representa para su entorno, y lo han replicado en sus actividades cotidianas.

### **Sub-categorías de análisis**

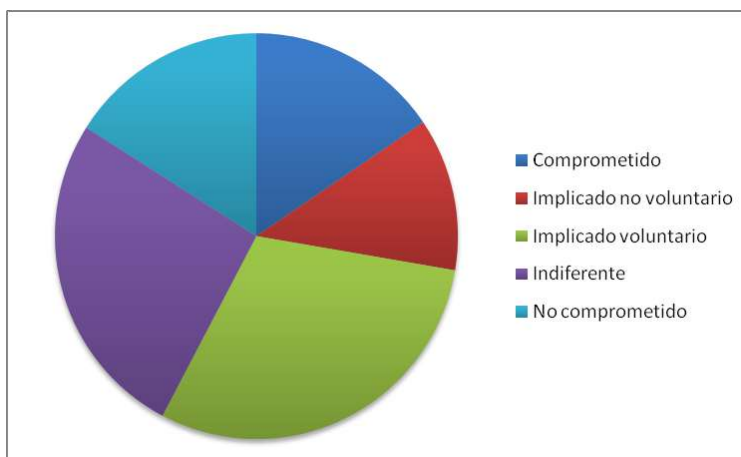
*Información (sistema ecológico-adaptativo):* en este aspecto se puede deducir que el discurso de la filosofía empresarial ha sido un vehículo de adaptación del trabajador con la empresa, ya que el 27.7% de los colaboradores aseguran estar *comprometidos* con lo que dicho texto representa; sin embargo, este resultado contrasta con el 4.7% de los colaboradores *no comprometidos*, es decir, no se sienten identificados con la filosofía empresarial ya sea porque no la conocen o porque no logran comprender su propósito.

*Participación (sistema social):* desde la perspectiva que este proyecto aborda, resulta urgente fomentar la participación activa de los colaboradores dentro de proyectos para crear y/o reforzar el “sentido de pertenencia”, ya que el 16.4% de los colaboradores refirió sentirse *indiferente* ante la identificación con la misión, visión y valores de la empresa.

*Comprensión (sistema de comunicación):* el 8.5% de los colaboradores encuestados se muestran como *implicados no voluntarios*. Esta cifra muestra que no comprenden el sentido o propósito de la filosofía empresarial, además de hacer evidente que la comunicación interna es un área de oportunidad para la organización.

### **Ítem 12: Reconocimiento**

- El reconocimiento es una constante en mi área de trabajo: mis superiores me hacen saber cuándo realizo bien mis labores.



### **Categoría de análisis**

*Comunicación interna:* esta categoría hace referencia al Sistema Social (SS), perteneciente a la mediación social y engloba las relaciones intersubjetivas, es por ello que se planteó el análisis desde la relación que existe entre los colaboradores y los directivos. Se encontró que existen diferencias poco significativas en la percepción de los empleados respecto a la forma en que los superiores les reconocen por su trabajo: 15.5% se mostró *totalmente de acuerdo* (comprometido) con la forma en que se les retroalimenta, el 16% asegura estar *totalmente en desacuerdo* (no comprometido), mientras que el 12.2% de ellos está *en desacuerdo* (implicado no voluntario). Las dos últimas cifras muestran que la comunicación entre los colaboradores y directivos es esporádica, y cuando existe, tiene fallas que no permiten fomentar buenas relaciones tanto a nivel personal como profesional.

De igual forma, con diferencias poco significativas, los colaboradores muestran que el 30% de ellos están *de acuerdo* (implicado voluntario) en la forma en que los superiores les ofrecen opiniones respecto a su desempeño, mientras que el 26.3% se asume como *indiferente* (ni de acuerdo, ni en desacuerdo) ante dicha situación.

### **Sub-categorías de análisis**

Más de la mitad de los encuestados (54%) descalifica la comunicación interna, a partir de una baja valoración del reconocimiento que reciben a sus aportes dentro de la empresa. Esta situación tiene las siguientes implicaciones, a propósito de cada sub-categoría de análisis considerada en este apartado:

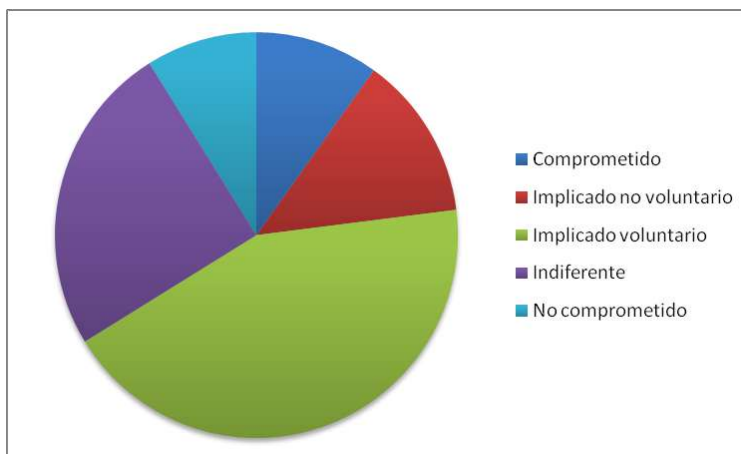
*Profesionales: ergonomía de la relación (SE ↔ SS):* El capital cognitivo del empleado (sus ideas, emociones y conceptos) respecto a la forma en que la organización lo reconoce, no permite que el sujeto se *ajuste*, se *adapte*, se *adecue* o quepa en la empresa (no hay adaptabilidad); del mismo modo, el *reconocimiento* como *relación social*, no es factor para que el empleado se involucre intelectualmente con su trabajo.

*De Convivencia: inteligibilidad de la relación (SE ↔ SC):* La mentalidad (cognición) del empleado no *lee* el *reconocimiento* como un *discurso* congruente ni coherente entre lo que él hace y lo que la empresa estima como valioso en términos de aportación. Y por otra parte, el reconocimiento, como *mensaje* de la organización al trabajador, no es un discurso inteligible para éste, toda vez que no percibe sentido entre *lo que da* y *lo que se le reconoce como dado*.

*De Consenso: retórica o preceptiva de la relación (SS ↔ SC):* El *reconocimiento* no llega a constituir una norma o precepto que estimule una comunicación fluida entre el empleado y la empresa; y a la inversa, el *ruido* que el *reconocimiento* introduce en el circuito simbólico trabajador-organización, hace que el *principio de reconocimiento* no prospere como eje normativo de la cultura organizacional de este centro de trabajo analizado.

### **Ítem 22: Equilibrio “pensamos, hacemos y decimos”**

- Existe un pleno equilibrio entre lo que pensamos, hacemos y decimos los miembros de esta organización.



### **Categoría de análisis**

*Cultura organizacional:* hace referencia al Sistema Comunicativo (SC), pertenece a la mediación comunicativa y engloba las relaciones simbólicas. En la presente investigación se realizó una adaptación del MDCS para explicar *lo que se piensa* (SE), *lo que se hace* (SS) y *lo que se dice* (SC) al interior de la organización; es por ello que se les cuestionó a los colaboradores si existe un equilibrio entre estos 3 aspectos y los resultados muestran que:

### **Sub-categorías de análisis**

*Identidad (sistema ecológico-adaptativo):* Alcanzar el “sentido de pertenencia” es una de las principales metas de la organización, sin embargo, las cifras de empleados que están *totalmente de acuerdo* (comprometidos) con la idea de que existe una sincronización entre el discurso que dicta la organización y el actuar de ellos mismos es de 9.9%, mientras que con una diferencia poco considerable, el 8.9% se expresa como *no comprometido* con los ideales que ofrece la empresa.

*Socialización (sistema social):* dentro de los supuestos de la presente investigación, se tiene que el discurso acerca de la filosofía empresarial podría llegar a ser el vínculo para que los colaboradores se relacionen con la organización, pero también, que pueda llegar a ser un lazo utilizado como recurso de socialización. Las cifras dan a conocer que el 13.1% se asume como *implicado no voluntario*, mientras que el 24.9% se siente *indiferente* ante la situación antes descrita, con lo cual se demuestra que la organización debe poner mayor énfasis en las relaciones laborales a la par de permitir espacios para que los empleados puedan relacionarse de manera interpersonal a propósito del discurso de la filosofía empresarial.

*Significados compartidos (sistema de comunicación):* el 43.2% de los colaboradores encuestados se muestran como *implicados voluntarios*. La lectura que se puede dar a este resultado es que perciben una coherencia entre lo que se piensa, lo que se hace y lo que se dice al interior de la organización, y que es a través de la comunicación como logran compartir significados, en este caso particular, el discurso sobre la filosofía empresarial.

## Propuestas

Una vez explorados los sistemas *ecológico, social* y de *comunicación* (MDCS) en la empresa objeto del presente estudio, además de analizar la dinámica existente en las relaciones laborales e interpersonales de los colaboradores y conocer los canales de comunicación utilizados, se plantean a continuación, algunas propuestas preliminares enfocadas a la mejora de la organización:

- Fortalecer, mediante una estrategia comunicativa integral, el “consumo” de la filosofía empresarial, entendida como *misión, visión* y *valores* de la organización.
- Establecer un programa de *reconocimiento* que fomente la evaluación bidireccional y promueva la retroalimentación constante entre colaboradores y directivos.
- Crear canales de comunicación más efectivos, en los cuales intervengan los empleados en general, fomentando así la participación y sentido de pertenencia al interior de la organización.

## Reflexión final

Esta es una primera entrega de los avances de la tesis de maestría que la autora principal cursa actualmente. Los resultados no son aún concluyentes, pero sí permiten poner a prueba la fecundidad del aparato teórico-metodológico empleado. En este momento de la investigación se puede inferir, ya, que los flujos de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos son deficientes e insuficientes, y, por ello, que el discurso de la filosofía empresarial no ha permeado al sujeto organizacional, toda vez que éste no es coautor de dicho texto.

## Bibliografía

- Bonavia, T., & Prado Gasco, V., & Barberá Tomás, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21 (4), 633-638.
- Mirabal, J., (2014). *Competencias y destrezas comunicativas en la planificación docente de la formación universitaria latinoamericana: estudio del caso*. (Tesis Doctoral), Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Sociología IV, Madrid, España.
- Piñuel, J., & Lozano, C. (2006). *Ensayo general sobre la comunicación*. Barcelona, Editorial: Paidós.

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

---

## Hablar con uno mismo en redes sociales: El diálogo entre una empresa que busca empatía y un público apático: caso Central Hidroeléctrica de Caldas, CHEC

### Talking to oneself in social networks: The dialogue between a company looking for empathy and an apathetic public. Case: Caldas Hydroelectric Plant, CHEC

José Luis Vahos Montoya <sup>122</sup>

**Resumen:** En muchos casos, la labor de relacionamiento con los grupos de interés en internet se ha convertido en una meta casi obstinada de las áreas de comunicaciones en su afán de atender las demandas informativas que suponen los medios sociales, no obstante, en algunos casos, las bondades de la web 2.0 juegan en contra de los intereses comunicacionales de las empresas en esta materia. Es por esto que esta investigación devela los esfuerzos que la Central Hidroeléctrica de Caldas (Colombia) adelantó con miras a mejorar la interacción de sus comunicaciones en los medios sociales y conformar una comunidad virtual dinámica a partir del estudio de sus intereses y el establecimiento de una estrategia de comunicación asociada a contenidos direccionados y una estética en la producción de imágenes como parte integral del discurso corporativo. Sin embargo, el retorno de dicho esfuerzo estuvo marcado por la apatía y la endogamia en la interacción.

**Palabras Clave:** Relaciones Públicas, Medios Sociales, Comunicación interactiva

**Abstract:** *In many cases, the work of relationship with stakeholders on the internet has become almost in an obstinate goal of the communication areas in their hurry to address the informational needs of social media, however in some cases the benefits of the Web 2.0 play against the communication interests of the companies in this matter. That's why this research reveals the efforts that the Caldas Hydroelectric plant (Colombia) has advanced looking for an improvement in the interaction of its communications in social media and conforming a dynamic virtual community based on the study of its Interests and the establishment of a communication strategy associated with focused content and an aesthetic in the image production as an integral part of corporate speech. However the return of this effort was marked by apathy and the inbreeding in the interaction.*

**Key words:** Public Relations, Social Media, Interactive Communication

---

---

122 José Luis Vahos Montoya. Docente-investigador Universidad Pontificia Bolivariana, Sede Medellín, Especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional, Colombia, jose.vahos@upb.edu.co

## Hablar con uno mismo en redes sociales: El diálogo entre una empresa que busca empatía y un público apático: caso Central Hidroeléctrica de Caldas, CHEC

### Objetivo general

Identificar los esfuerzos de comunicación adelantados por la Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC) en pro del adecuado relacionamiento con sus públicos en medios sociales.

### Objetivos específicos

- Caracterizar los públicos que integran la comunidad virtual de CHEC y que generan algún tipo de vínculo con la marca y sus contenidos.
- Comparar el desarrollo de las estrategias de comunicación en medios sociales de CHEC en contraste con las iniciativas de otras empresas competidoras en el mismo sector económico.
- Establecer las mejores prácticas comunicacionales para la dinamización de las interacciones de CHEC con sus públicos en los medios sociales

#### - **Caracterización del estudio o discusión teórica propuesta.**

Parecieran agotadas y superadas las discusiones sobre la necesidad de establecer una conexión permanente y duradera con las audiencias en medios sociales, de hecho, hace más de una década que se habla con una terminología prestada y cargada de anglicismos como *Community Manager* o *Social Media Manager* (Llano, 2013) para referir a las labores otrora realizadas por los relacionistas públicos precursores de un oficio que sigue siendo objeto de estudio y perfeccionamiento. Es innegable que la web 2.0 está permitiendo que la web se transforme de ser un reservorio de información, en un espacio de interacción social, en el cual los contenidos son creados colaborativamente y los internautas son simultáneamente consumidores y creadores de dichos contenidos. (Lucas, J., 2009: pág. 28). Sin embargo, la práctica desdice muchas veces de la teoría y lo que emergió como una revolución que transformó la red, tomó por sorpresa a las organizaciones, al punto de que estas últimas tardíamente advirtieron el real potencial de la participación y la corresponsabilidad de la comunicación en la era social.

En nuestro contexto empresarial, muchas empresas siguen utilizando una tecnología 2.0 (bidireccional, plural y participativa) como una herramienta 1.0 (unidireccional, singular y arbitraria) de bajo costo, mediana exposición y con niveles aceptables de interacción; olvidando que ahora la web es más colaborativa en la cual, producto de la interacción con los usuarios se pueden crear nuevas oportunidades para las empresas y sus negocios (Celaya, 2011) en suma, la web 2.0 y sus herramientas son vistas como un espacio más en la parrilla de medios para la difusión de mensajes a las audiencias. Y es que en esa perspectiva resulta tentador aprovechar el potencial de convergencia mediática que tienen estas herramientas sociales para construir en las redes corporativas un repositorio de piezas audiovisuales y de otro tipo pensadas para otros escenarios de comunicación, un “*copy-paste*” fácil y económico que termina produciendo una comunicación altamente endógena y ególatra.

En ese escenario de usos inadecuados y lugares comunes, aparecen algunas iniciativas interesantes en pro de mejorar y sacar provecho del potencial de las herramientas sociales y las características de las nuevas audiencias a partir de un riguroso estudio y de la posterior implementación de recomendaciones sumamente sencillas, pero potentes en función de lo verdaderamente importante: la construcción de relaciones legítimas y de confianza, tal como lo afirma Xifra (2011).

De esta forma, este estudio se desarrolló en el marco de un convenio establecido entre la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB) y la Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC) para la elaboración de un diagnóstico del estado real de las redes sociales en virtud de los objetivos de comunicación previstos para estos medios, el establecimiento de los perfiles de las audiencias y el diseño de una hoja de ruta o política de comunicación que fomentara el relacionamiento de la empresa con sus públicos en las plataformas en la que tenía presencia.



### - Enfoque y metodología de abordaje.

Para dar cuenta de los esfuerzos en la gestión de las relaciones públicas en los medios sociales de la Central Hidroeléctrica de Caldas se hizo necesario dividir el estudio en tres etapas: dos consecutivas y una posterior. La primera etapa obedece a la construcción del estudio de caso, lo cual supuso un abordaje desde una perspectiva evidentemente cualitativa partiendo de la base de la fenomenología, pero abordada desde el enfoque que ofrece el interaccionismo simbólico, revitalizado hoy por el debate que suponen la nueva ola de escenarios (por demás simbólicos) para la interacción social. Producto de este renacimiento surge la ciber-etnografía de la cual se tomaron algunos elementos para la construcción del caso y la delimitación de aspectos a observar, puesto que las la ciber-etnografía identifica en las TIC “nuevos mecanismos de prefiguración de prácticas y de hábitos comunicativos, mapas culturales, reelaboraciones simbólicas, nuevas formas de aprehensión de la realidad (Martínez, 2006).

En ese mismo sentido y bajo la misma perspectiva investigativa se avanzó en la segunda etapa de forma paralela que supuso el estudio de las empresas competidoras y el establecimiento de los parámetros comparativos entre sí. A continuación, se precisan las consideraciones a tener de cara a la definición de la muestra.

- **Empresas pertenecientes al mismo subsistema de servicios/productos**

En el negocio energético colombiano son distintas las posibilidades de participación en el mercado, es decir, existen empresas cuyo objeto misional es solo la generación de energía, mientras que otras se ocupan de la transmisión o la distribución o la comercialización energética o simplemente se ocupan de todo en determinadas regiones del país, como lo es el caso de CHEC, que se ocupa de todo el negocio de la energía en el departamento de Caldas. Para el estudio, era fundamental contar con empresas que, en términos de contenidos, ofrecieran exactamente los mismos servicios/productos, para evitar la concentración de mensajes en una sola actividad del negocio.

De esta manera, se consultó a la autoridad reguladora del sector (CREG, Comisión de Regulación de Energía y Gas) para verificar qué empresas compiten en los mismos nichos del sector energético en Colombia y su dispersión geográfica.

Tabla 1.  
*Lista de Empresas de Generación, Transmisión, Distribución, Comercialización de energía en Colombia.*

Nombre	Sigla	Ciudad
<u>Central Hidroeléctrica De Caldas S.A. E.S.P.</u>	CHEC	Manizales (Caldas)
<u>Empresas Públicas De Medellín E.S.P.</u>	EEPPM	Medellín (Antioquia)
<u>Empresa De Energía De Boyacá S.A. E.S.P.</u>	EBSA	Tunja (Boyacá)
<u>Empresa De Energía Del Pacífico S.A. E.S.P.</u>	EPSA E.S.P.	Yumbo (Valle Del Cauca)
<u>Electrificadora De Santander S.A.</u>	ESSA	Bucaramanga (Santander)

Recuperado de Comisión de Regulación de Energía y Gas, [GREG](#).

De este primer filtro para la selección de la muestra se excluyó a la empresa Empresas Públicas de Medellín, EPM, por ser una empresa dominante en el Grupo EPM (la más grande en número de activos, empleados y participación del mercado colombiano y al tiempo la fundante del grupo empresarial que lleva su nombre) al cual pertenecen las empresas ESSA y CHEC, y era evidente su afectación de mensajes con la línea editorial del grupo.

- **Empresas con presencia activa y constante en redes sociales**

Un segundo criterio para el establecimiento de la muestra tiene que ver con la actividad en los medios sociales, entendiendo por presencia activa y constante una genuina intencionalidad en el uso de las herramientas (intensión de estar) y en los contenidos difundidos en ellas (intensión de comunicar). Para el estudio, se estimó conveniente que la frecuencia de publicación fuera superior a quince entradas o contenidos semanales como mínimo en la suma de sus redes. Este condicionante se estableció luego de hacer seguimiento a las distintas redes sociales de las empresas del sector por dos semanas consecutivas.

- **Empresas con presencia en medios sociales equiparables o susceptibles de comparación**

Con el fin de establecer un análisis comparativo en términos de contenidos y comportamiento relacional, se debían tener unidades de medida con características equiparables entre sí. Sin embargo, las empresas de la muestra no frecuentaban los mismos espacios sociales para generar interacción. En tal sentido, el criterio de selección menguó aún más las posibilidades de la muestra pues trató de hacer coincidir el mayor número de empresas con herramientas sociales similares para su comparación.

Tabla 2.  
*Medios sociales utilizados por empresas participantes*

	FACEBOOK	TWITTER	YOUTUBE	INSTAGRAM	GOOGLE+	FLICKR
CHEC	X	X	X	X	X	
ESSA	X	X	X		X	X
EBSA	X	X				

Como lo advierte la tabla N° 2., los medios sociales que permiten un análisis comparativo entre más empresas son Facebook y Twitter.

Una vez definida la muestra para el estudio comparativo, se debió determinar la ventana de observación, es decir, el periodo de tiempo contemplado para la obtención de los datos que fueron analizados en el contexto del estudio. En virtud del acuerdo establecido entre la UPB y CHEC, se estableció un periodo no superior de 60 días para tal fin. El registro incluyó publicaciones desde el 1° de abril de 2016 hasta el 31 de mayo de 2016. Para la recolección de los datos, se diseñaron seis matrices de registro de información de medios sociales de acuerdo a las particularidades de cada espacio social de relacionamiento y a las posibilidades de interacción que cada una de ellas puede ofrecer: valorar (*likes*), comentar y recomendar el contenido.

Posteriormente, la investigación se concentró en analizar y pormenorizar los datos registrados en las matrices de registro durante los 60 días que tardó esta actividad. En dicho registro, se pudieron totalizar 370 entradas en Facebook y 1010 en Twitter distribuidas así:

Tabla 3.  
*Número de entradas en medios sociales durante la ventana de observación.*

	FACEBOOK	%	TWITTER	%
Central Hidroeléctrica de Caldas, (CHEC)	89	24.05	250	24.75
Electrificadora De Santander (ESSA)	238	64.32	624	61.78
Empresa De Energía De Boyacá (EBSA)	43	11.62	136	13.46
<b>TOTAL:</b>	<b>370</b>		<b>1010</b>	

Para este estudio, se entiende por entradas, a las publicaciones que realizan las empresas en sus cuentas oficiales de Twitter y Facebook.

Para el análisis de los datos, se hizo lectura y verificación de cada una de las matrices de registro, identificando aspectos destacables en los campos de observaciones y anotaciones al respecto. Los resultados de este aspecto se poder observar en la *Matriz de análisis comparativo ESSA/EBSA*. De esta forma finaliza la segunda etapa del estudio.

La tercera etapa se concentró en el estudio de los públicos que constituyen la comunidad virtual de CHEC. En este ejercicio se requirió de la complicidad de la agencia encargada de manejar los perfiles corporativos en las distintas redes en las que tenía presencia la empresa energética, esto con el fin de acceder a las cuentas maestras y conocer en detalle las métricas que las propias plataformas arrojan y el vínculo que se pudo establecer con los perfiles recurrentes identificados en las conversaciones sistematizadas y analizadas en la fase anterior. Por tratarse de información sensible de los usuarios de la comunidad virtual de CHEC, muchos de estos datos no debían divulgarse públicamente por que podría contrariar el espíritu de la política de seguridad y manejo de información de la compañía, no obstante, esto permitió identificar patrones de consumo de información, frecuencias de interacción, temáticas de interés y perfiles profesionales de los miembros de la comunidad entre otros datos, logrando así su caracterización.

## Principales resultados

De este estudio, surgieron numerosas orientaciones a fin de establecer una comunicación más dinámica con los públicos de CHEC en las distintas redes sociales en la que la empresa participa. Estos resultados se pueden sintetizar en los siguientes elementos: contenidos de mayor afinidad, recursos de comunicación e intereses de los públicos recurrentes en las redes Facebook y Twitter.

Los temas más efectivos en términos de generación de algún tipo de interacción con la marca, se sitúa en primer lugar lo concerniente a la región, es decir, videos y fotografías principalmente que apelan a escenarios naturales de la región, muy caracterizada por la biodiversidad y los paisajes montañosos o también a la semblanza de sus pueblos y decoraciones propias de la región cafetera.

En segundo lugar, encontramos los ofrecimientos laborales, es decir, tienen mucho eco en la audiencia las convocatorias laborales de la empresa, pues es conocida conducta corporativa interna como lo señala Capriotti (2002), en tanto esta última se entiende como el comportamiento que la empresa asume con sus colaboradores.

Seguidamente se encuentran registros fotográficos y en video de situaciones de la cotidianidad, como los eventos climáticos, eventos recreativos y espacios para compartir en familia que incluye desde los parques recreativos hasta los barrios y comunas populares de Manizales, la capital, principalmente.

Por último, aparecen las fotografías y perfiles del personal de la empresa. Este tipo de contenido genera algo de empatía por la organización en tanto esta se muestra como cercana y humana, aunque las interacciones que este tipo de contenido generan son principalmente por los colaboradores de la empresa y sus familiares más cercanos.

## Recursos de comunicación

En cuanto a los recursos de comunicación que más interacción generan en las redes sociales de CHEC se encuentran la fotografías y las comunicaciones con diseño gráfico, pero en contraste, lo que menos efectivo resultó ser son los recursos altamente elaborados como los infográficos, puesto que requieren mucho tiempo de permanencia para su adecuada lectura y comprensión.

## Intereses de públicos recurrentes

En cuanto a los intereses, este resultado tiene como origen el estudio de los perfiles abiertos de los usuarios más recurrentes y en alguna información asociada a las cuentas institucionales de la empresa. En este punto se pudieron evidenciar cinco temas claves que son protagonistas entre los seguidores de CHEC después de rastrear sus perfiles. En orden de importancia son: hijos, familia, la pareja, los paisajes y los recuerdos de viajes.

De otro lado y en función de dar cuenta de la comparación con las empresas competidoras definidas en la muestra, a continuación, se sintetizan los aspectos más relevantes en dos matrices que relacionan factores macro o estratégicos como el propósito de la estrategia comunicacional develado e ideas centrales, todo esto en virtud de cada una de las empresas contrastadas.

Tabla 4.  
*Matriz de análisis comparativo ESSA/EBSA Factores Macro / Estratégicos*

FACTORES	ESSA	EBSA
<b>Estrategia de comunicación</b>	Generación de cercanía (no necesariamente vínculo) entre la marca ESSA y la cotidianidad del ciudadano.	Divulgación de novedades en el servicio de EBSA y otras informaciones relevantes para el usuario.
	Uso relacional de la herramienta	Uso informativo de la herramienta.
<b>Ideas o conceptos centrales</b>	ESSA y su vinculación con el deporte regional y con un estilo de vida saludable.	Cortes de energía programados por EBSA.
	ESSA y su presencia regional en la	Eventos de ciudad o conmemorativos con la participación de EBSA.

	prestación de servicios.	
	<b>Ejercicios de RSE de ESSA</b>	
<b>Participación con grupos de interés</b>	<p>Paradójicamente, los temas que generan más cercanía y mayores niveles de interacción con los grupos de interés son aquellos desligados del quehacer misional de la empresa. Generan mayor “conexión” con las audiencias las temáticas relacionadas con necesidades de ocio, educación y empleo.</p> <p>La interacción en sus medios sociales se concentra en el primer nivel, es decir, aprobaciones sin comentarios ante las publicaciones.</p> <p>El impacto en términos de interactividad (compartir información con otros/recomendación o refrendación social) es endógena, pues la mayoría de los grupos de interés que socializan la información, en su mayoría, tienen o han tenido una vinculación directa con la compañía.</p>	<p>De las empresas estudiadas, es la que menos participación e interacción genera con sus grupos de interés. No existe empatía con los contenidos generados por la marca.</p> <p>Curiosamente, la concentración de la interactividad de sus medios sociales está en segundo nivel, es decir, producen o generan reacción y comentarios (aunque en baja cuantía) de sus usuarios, pero estas conversaciones tienen una connotación negativa en tanto son réplicas por informaciones ambiguas o quejas en la prestación del servicio.</p> <p>También hay un ejercicio de interacción de tercer nivel (compartir información, en lugar de refrendación o recomendación) pues los usuarios hacen extensivo el mensaje de los cortes en el servicio, lo cual genera una visibilidad negativa para la empresa.</p>

## Reflexiones

Una de las principales reflexiones que queda en el aire después de este ejercicio investigativo, es que el negocio energético genera poco interés para las audiencias. No resulta ser un tema de agenda social vinculante ni de interés social. Contrario a lo que ocurre en otras regiones del país donde las empresas de energía se encuentran en el ojo de la opinión pública por los despilfarros económicos, malos manejos y pésimo servicio, tal parece que el hecho de cumplir satisfactoriamente con el objeto misional y ofrecer un servicio de calidad, no le hace atractivo a las audiencias en medio sociales, ávidas de info –entretenimiento.

Resulta paradójico que un tema vital para la cotidianidad como el suministro de agua, energía y gas, asociado a temas de sostenibilidad y responsabilidad social no logren movilizar los intereses de la comunidad virtual de CHEC como se esperaría. La comunidad asume un papel absolutamente pasivo en su relacionamiento con la entidad y solo muestra algún interés genuino cuando su condición económica puede verse afectada directamente por el alza en los servicios.

## Conclusiones.

- La intención comunicativa no puede ser solo un esfuerzo unidireccional de la empresa en su afán de atraer y generar algún nivel de interacción representativo. Se pueden tener las mejores iniciativas para cautivar, pero si no hay un relacionamiento previo con los públicos, la virtualidad no afina ese vínculo. En esa estructura dilógica que favorecen hoy las tecnologías sociales debe existir un balance entre emisores y receptores, en suma, la aplicación de modelo simétrico bidireccional de las relaciones públicas. De lo contrario, se refleja una comunicación endógena, con pocos niveles de respuesta e interacción.
- Los medios sociales no resultan un espacio atractivo para toda actividad empresarial, sectores como el energético así lo demuestran, por lo menos en los cuales las empresas tienen un comportamiento corporativo destacado. La frivolidad parece ser la moneda de cambio en entornos sociales y no los contenidos demasiado elaborados sobre temas importantes para las empresas energéticas. Hoy lo importante lo determina el valor social, es decir, aquello que las personas consideren relevante, así sean trivialidades.

- En este caso particular, la apatía de los públicos obedece a que naturalmente, los jóvenes profesionales con aspiraciones familiares y de aventura, como lo reflejo el perfil de públicos analizados en CHEC, no suelen tener un contacto muy cercano en la realidad (*offline*) con la marca. Su desconexión parte de los pocos momentos de verdad que pueden experimentar en el día a día con la compañía.

## Bibliografía

Capriotti, P. (2002). La conducta corporativa como instrumento básico de la formación de la imagen corporativa. *Sphera Pública*, 2, 17-30.

Celaya, J. (2011). *La empresa en la Web 2.0*. Ediciones Gestión 2000.

Comisión de Regulación de Energía y Gas (2018) *Lista de Empresas de Generación, Transmisión, Distribución, Comercialización*. [Tabla]. Recuperado de [http://cregas.creg.gov.co/pls/directdcd/directorio\\_fmt.listar\\_sector\\_zona?sectact=GTDC&zona=S](http://cregas.creg.gov.co/pls/directdcd/directorio_fmt.listar_sector_zona?sectact=GTDC&zona=S)

Llano, J. M. (2013). La guía del Community Manager. *Estrategia, táctica y herramientas*. Madrid: Anaya Multimedia.

Lucas, J. (2009) La gran conversación. En Buzzi, G. (Coord.) *El modelo de la nueva Agencia*. Argentina. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Modelo-Agencia.pdf>

Martínez, B. (2006). *Homo Digitalis: Etnografía de la Cibercultura*, Colombia: Ediciones Uniandes citado en Ruiz Méndez, M. D. R., & Aguirre Aguilar, G. (2015). Etnografía virtual, un acercamiento al método ya sus aplicaciones. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 21(41).

Morales Sanders, G. G., & Ortiz Marín, Á. M. (2016). Las interacciones sociales en el mundo virtual. *Questión*, 1. Vol. 1, N.º 52 (octubre-diciembre 2016)

Xifra, J. (2011) *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid: Tecnos.

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

## ***Branded Content: do gênero à prática discursiva em Comunicação Organizacional***

**Branded Content: del género a la práctica discursiva en la  
comunicación organizacional**

***Branded Content: From Gender to Discursive Practice in  
Organizational Communication***

*Marcelo Marques Araújo*<sup>123</sup>

**Resumen:** Las marcas de búsqueda para atraer la atención disipada de dos temas en este mundo inmerso en información. Cuando encuentre la estrategia de fondo, es más fácil para entregar relevancia y resultados consecutivos. Este texto presenta ideas sobre el lugar de la branding, los términos de la cultura de la zona, el significado de la gestión de la gestión en las organizaciones, en particular or brand (ed) content, concepto que remite al proceso (discursive) de la construcción de sensaciones sobre marcas Iniciando desde una discursive network que opera en un dispositivo de espectro. Nuestro objeto, corte fuera del tema del branded content revelado en la sociedad de estudio de pelo de abril Branded Content and OMO brand show a dialogical discursive personalización de la marca y la producción de las sensaciones sensibles. Para la investigación se ancla teórico en AAKER (2015); ZOZZOLI (2010); NEUMEIER (2008); SEMPRINI (2006); entre otros, no que están relacionados con el branding; y también propongo un planteamiento bajo la propuesta del texto multimodal, desarrollada especialmente en la década pasada al amparo de la Teoría Multimodal (KRESS y VAN LEEUWEN, 2006 [1996]) y del Análisis de Discurso Crítico (FAIRCLOUGH, 2003; 2006); y en KUNSCH (2003) tomando como base la comunicación empresarial y los sentidos que impactan en el / del / por el periodismo a partir del discurso de las marcas.

**Palabras Clave:** *Branded Content, Marcas, Comunicación Organizacional.*

**Abstract:** As brands seek to attract attention dissipated two subjects in this world immersed in information. When you find the right strategy, it becomes easier to deliver relevancy and achieve results. This text presents thoughts on the place of branding, terms of the business area here, as meaning of brand management nas organizações, em especial or brand (ed) content, conceito that remete ao or processo (discursive) of construção de senses about brands to Starting from a discursive network that operates in a spectrum device. Nosso object, cut out of the subject of branded content unfolded in parceria studio hair April Branded Content and OMO brand shows a dialogical discursive personalization of the brand and the production of relevant senses. To research ancora-se theoretically in AAKER (2015); ZOZZOLI (2010); NEUMEIER (2008); SEMPRINI (2006); among others, not that there are conceits linked to or branding; It also proposes a debruçar on a multimodal text proposal, developed especially in the past decade of the Multimodal Theory (KRESS and VAN LEEUWEN, 2006 [1996]) and the Critical Discourse Análise (FAIRCLOUGH, 2003; 2006); and in KUNSCH (2003) taking as a basis to business communication the senses that impact not / do / hair jornalismo from the discourse of brands.

**Key words:** Branded Content, Organizational Communication, Brands

**Resumo:** As marcas buscam atrair a atenção dissipada dos sujeitos neste mundo imerso em informação. Quando encontram a estratégia adequada, torna-se mais fácil entregar relevância e alcançar resultados. Este texto apresenta reflexões sobre o lugar do *branding*, termo da área empresarial aqui emprestado com o significado de gestão de marcas nas organizações, em especial o *brand (ed) content*, conceito que remete ao processo (discursivo) de construção de sentidos sobre marcas a partir de uma rede discursiva que opera em um dispositivo de amplo espectro. Nosso objeto, recortado do projeto de *branded content* desenvolvido em parceria pelo estúdio Abril Branded Content e a marca OMO

123 Professor do Curso de Comunicação Social – Jornalismo e do Programa de Mestrado Profissional em Comunicação, Tecnologias e Educação, ambos da Universidade Federal de Uberlândia. Doutor. Email: marcelo.araujo@ufu.br

mostram a personalidade discursiva dialógica da marca e a produção de sentidos relevantes. A pesquisa ancora-se teoricamente em AAKER (2015); ZOZZOLI (2010); NEUMEIER (2008); SEMPRINI (2006); entre outros, no que se sustentam os conceitos vinculados ao branding; e também proponho um debruçar sob a proposta do texto multimodal, desenvolvida especialmente na década passada ao abrigo da Teoria Multimodal (KRESS e VAN LEEUWEN, 2006 [1996]) e da Análise de Discurso Crítica (FAIRCLOUGH, 2003; 2006); e em KUNSCH (2003) tomando por base a comunicação empresarial e os sentidos que impactam no/do/pelo jornalismo a partir do discurso das marcas.

**Palavras-Chave:** Branded Content, Marcas, Comunicação Organizacional.

---

## Introdução

Como as marcas podem atrair a atenção das pessoas? É a indagação que este estudo busca responder. O *branded content*<sup>124</sup> nasce como uma necessidade de fazer as marcas visíveis para todas as pessoas que estão fugindo da propaganda. Mas, por que de fato as marcas ( e não apenas elas! ) precisam de *branded content*? A resposta é simples: marcas relevantes estão interessadas em contar histórias que fazem sentido para a vida das pessoas, sem incomodá-las com propaganda tradicional ou jornalismo esvaziado de conteúdo. O Netflix não tem propaganda, o Youtube Premium não tem propaganda, ninguém lê propaganda enquanto faz um *scroll* na tela do celular. A saída é ter profundidade, consistência, apresentar os conteúdos da melhor maneira possível e por isso as marcas encontraram bons caminhos se associando aos bons *publishers*.

Proponho aqui uma discussão sobre *branding* e relevância de marca a partir da construção discursiva que faz emergir os sentidos que respondem aos desejos dos sujeitos interpelados pelos discursos das marcas. O objeto principal da análise ancora-se no *brand(ed) content*. Conforme Zozzoli (2010, p. 14), “*branded content* ou conteúdo de marca, *brand content* ou produção de s) pela(s) marca(s) e o *advertainment* (combinação de publicidade e entretenimento)” situam-se neste artigo num quadro de construção de conteúdos com referência a marca a partir do estúdio Abril Branded Content e a marca OMO. O *branded content*<sup>125</sup>, termo que será usado de agora em diante neste artigo, refere-se a conteúdo produzido com técnicas jornalísticas para promover direta ou indiretamente uma marca, seja aludindo à mesma ou enfocando temas e valores com os quais ela quer ser associada. Este tema será retomado oportunamente neste artigo.

O ponto de partida é *branding*. Tentarei mostrar que a queda dos muros entre áreas é iminente e uma das formas-conceito que permitem isso é o *branded content*. Por fim, por meio da análise, proponho uma metodologia de *branding* com fundamento em uma plataforma discursiva de investigação.

## Branding e posicionamento

Hiller (2012, p. 131) esclarece que o *branding* deve ser entendido “como um modelo de gestão empresarial que coloca a marca no centro de todas as decisões corporativas e tem, como objetivo central, construir o *brand equity*, que são valores intangíveis”.

As políticas comunicacionais com foco em posicionamento e *branding* muitas vezes nem chegam a ser discutidas nos redutos acadêmicos e tampouco estão pautadas por aqueles que tomam decisões, sobretudo empresários e empreendedores. Muitos gestores insistem em estratégias de *outbound marketing*<sup>126</sup> isoladas; não se preocupam com o desenvolvimento de ações que valorizem o *branding* institucional; não constroem iniciativas de fidelização; atuam de forma isolada e distante da realidade do mercado; não estão dispostos a firmar parcerias em *co-branding*; direcionam esforços para o que é mais lucrativo em um curto espaço de tempo; não estão plenamente conscientes da necessidade de investimentos em marcas ativas, estratégicas, com personalidade e propósito;

---

124 A definição do termo especializado virá logo a frente no texto.

125 Por escolha do autor, o termo que será usado no artigo é *branded content*, por indicar a construção de conteúdo de/pela marca.

126 Estratégia tradicional de marketing em que a marca é ativa no processo de prospecção de clientes. No *outbound marketing* são encontradas ações tais como: comerciais de TV, rádio, internet, telemarketing, mala direta, flyers e links patrocinados. A metáfora para *outbound marketing* é uma rede de pesca lançada para pescar o maior número possível de pessoas, ao contrário do *inbound marketing*, que é um anzol com uma isca para atrair indivíduos com base em seus gostos e no envolvimento de cada um com a marca.

desconhecem práticas de gestão em *branding* e ignoram a necessidade de pensar marcas com suas funcionalidades, sensações, relações simbólicas e atitude.

### **Branding 1.0 e 2.0**

Nas discussões mercadológicas, descrevem-se duas metodologias de posicionamento de marca, *positioning guide* (guia de posicionamento) e construção da marca, as quais são bastante úteis em todos os processos de gestão de marca, sejam produtos, serviços ou marcas pessoais.

*Positioning guide*<sup>127</sup> situa-se no que denominou-se *branding 1.0*. Em *positioning guide*, existem três categorias que posicionam a marca: *target audience* (público-alvo), *frame of reference* (qual é o mercado?) e *point of difference* (sinaliza pontos que diferenciam a marca no mercado). O *target audience* é uma categoria de posicionamento que define qual o público-alvo (informações demográficas e psicográficas), com dados relevantes que identifiquem os possíveis consumidores. Para posicionar a marca, *frame of reference* trabalha com os seguintes questionamentos: “Qual o seu mercado? Quais as lógicas de funcionamento? Quem são seus concorrentes? Como funciona a sua arena competitiva?”. A última categoria, *point of difference*, utiliza o conceito: “O que é aquilo que só você possui e que mais ninguém tem?”. Neumeier (2008) estabelece três perguntas para uma resposta satisfatória ao diferencial de uma marca: o que é você? O que você faz? Como você se diferencia? Certamente, a última pergunta é a mais difícil de ser respondida, e quem a responde de forma satisfatória consegue sair a frente. A metodologia denominada *positioning guide* tem sua origem na gestão da marca Coca-Cola.

Outra metodologia de posicionamento da marca, denominada *construção de marca*, situa-se no que se denominou *branding 2.0*. Esta trabalha com cinco categorias: escolher, mergulhar, afinar, ter consistência e paixão. Escolher define como a marca se adequa aos atributos funcionais que a constroem. Mergulhar direciona as pesquisas e diagnósticos do mercado para uma “verdade humana”. Afinar é a categoria que distingue qual o propósito da marca, por isso, afina a comunicação entre verdade humana, consumo e conexão com o público. A quarta categoria, consistência, presume como executar a marca no mercado de forma a torná-la sólida criando identidade própria. A última categoria, paixão, define como pensar os detalhes de forma que conquistem e emocionem o consumidor. Emocionar nesta categoria transcende para os sentidos da afetividade que interpela os sujeitos a buscarem experiências significativas com as marcas.

### **Branded content**

O *branded content* não é uma nova ferramenta, aliás, já no início do século passado havia registros de conteúdos produzidos por marcas e chancelados em jornais de grande circulação. Há diferenças expressivas entre o que se denomina *native advertising*, *publiteditorial*, *sponsored content* e *brand content*. Porém, neste estudo, procurei encaminhar as discussões apontando para *branded content*. Há cinco importantes eixos que constituem o *branded content*: comunicação de marcas, serviços jornalísticos e publicitários, posicionamento, entretenimento e conteúdo relevante. No processo de posicionamento em que marcas se tornaram *publishers*, o *branded content* torna-se uma ferramenta estratégica ativa na conquista da atenção das pessoas.

A atenção é hoje o bem de maior valor na economia global. O objetivo é fazer com que o conteúdo pertença a uma pessoa que vai consumi-lo de alguma maneira. É uma forma de encontrar pontos de intersecção entre marcas e consumidores com interesses em comum, em *timing* sinérgico e com proposta de valor, que consiga informar, entreter e orientar o consumidor. Trata-se do equilíbrio inteligente entre dois pilares: publicidade e jornalismo. Algumas marcas souberam usar o *branded content*: “Guia Michelin (Michelin)”, “Academia da Carne” (Friboi) e “Dia do Sexo” (Olla) indicam resultados expressivos com a utilização desta ferramenta. Em uma pesquisa realizada com leitores da Forbes, destacou-se que o *branded content* é altamente eficaz para 59% dos leitores da revista<sup>128</sup>; além disso, a lembrança da marca é bem superior numa comparação entre um artigo (*branded content*) e um anúncio gráfico. A pesquisa concluiu que entre os 4 mil leitores da Forbes o *branded content* foi percebido por mais de 90% de forma mais positiva do que os anúncios gráficos, com os consumidores acreditando que o conteúdo é destinado a educar. Muitos dos leitores da

127 Ver Hiller (2012).

128 Pesquisa realizada com 4 mil leitores da Forbes. Resultados divulgados em 23/09/2016. A pesquisa traz detalhes neste link: <<http://www.forbes.com/sites/forbespr/2016/09/23/new-study-reveals-branded-content-is-twice-as-memorable-as-display-ads/#3d96abdd4fbb>>. Acessado em: 28 jan. 2017.



revista não se importaram em saber que trata-se de conteúdo de marca, para eles o que realmente importa é a qualidade do conteúdo.

Os especialistas indicam o *buzzfeed.com* como uma plataforma que, além de publicar bastante conteúdo patrocinado, marcado sempre pela expressão *promotion by*, também produz conteúdos muito bem escritos e que ajudam as marcas patrocinadoras a “dialogarem” com seus públicos.

Conforme Zozzoli (2010, p. 14):

Desde o início deste novo milênio, os conteúdos de marca centralizados principalmente em torno de conhecimentos, informações ou entretenimento estão em pleno desenvolvimento, integrando um programa de marca (lançamento de produto, *product placement/product integration*, criação de *show* e outros eventos etc. – *funded programming*) em ofertas midiáticas tradicionais (ficção, reportagem, jogo, reality show...), isto é, numa trama existente (*branded content*) e em tramas/histórias, *cases* editados ou produzidos, por iniciativa própria, pela marca (*brand content*).

Marcas que compreendem a necessidade de produzir conteúdo relevante que mobilize sentidos nas novas práticas discursivas imersas principalmente nas plataformas digitais conseguem cativar a atenção pelo conteúdo e não apenas por publicidade ou marketing. Segundo Semprini (2006, p. 54):

De maneira ainda mais fundamental, muitas marcas falharam em sua missão, a mais importante em um contexto socioeconômico pós-industrial, a de reintroduzir sentidos nas práticas de consumo, de propor bens e serviços realmente inscritos nos projetos de vida dos indivíduos e não presos de forma abstrata a narrativas enfraquecidas, que não mais mobilizam e não produzem sentido para uma grande parte dos indivíduos.

O desafio está em pensar os discursos que produzem sentidos para/nos/pelos indivíduos a partir do que as próprias marcas enunciam.

### **Branding e discurso**

Em Fairclough (2001) registra-se uma concepção de discurso que aponta para a prática social:

*[...] um modo de ação, uma forma em que as pessoas podem agir sobre o mundo e especialmente sobre os outros, como também um modo de representação. [...] O discurso é uma prática, não apenas de representação do mundo, mas de significação do mundo, constituindo e construindo o mundo em significado (FAIRCLOUGH, 2001, p. 91).*

Em relação a produção específica de gêneros veiculados em meios de divulgação e distribuição diversos, esta prática discursiva envolve um trabalho coletivo, com equipes compostas por jornalistas, produtores, equipe editorial, técnica, além da constitutividade de crenças, valores, relações de poder, e claro, a instituição e o discurso / semiose<sup>129</sup> como elementos da prática social jornalística. Chouliaraki e Fairclough (1999) apresentam os seguintes elementos constitutivos das práticas sociais: atividade material, relações sociais e processos (relações sociais, poder, instituições), fenômenos mentais (crenças, valores, desejos) e discurso/semiose.

Em Fairclough (2003), o pesquisador inglês concentra-se na análise dos três modos principais pelos quais o discurso é constituído nas práticas sociais: modo de agir, modo de ser, e modo de representar. A esses modos, ele associa três tipos de significado: acional – associado a gênero, identificacional – associado a estilo, e representacional – associado ao discurso / semiose. Neste estudo, abordamos o representacional, pois nosso foco é na representação dos elementos discursivos que constituem o *branded content*.

O discurso das marcas no *branded content* mostra a importância de focarmos nossa atenção nas metáforas visuais representadas nos textos multimodais como defendem Kress e Van Leeuwen (2006 [1996]) e nos textos multissemióticos, como trata Vieira (2007), cujos argumentos principais são de que os textos contemporâneos caminham a passos largos para uma composição multimodal e de que desse fato a atividade publicitária, jornalística,

129 O termo 'semiose' se refere a signos, que incluem palavras e imagens (cf. Kress, e Van Leeuwen, 1996 e Chouliaraki e Fairclough, 1999).

artística e educacional não pode fugir. Frente a essas mudanças concretas, é impossível não aderir à multimodalidade, aos textos híbridos compostos com múltiplos recursos semióticos, construídos com base em metáforas visuais.

Uma análise que leve em conta os elementos constitutivos do discurso, Vieira e Silvestre (2015), das marcas reside na inclusão dos modos de significação visual, oral, espacial, gestual e linguístico na escrita e a respetiva articulação dos diferentes modos. Isto significa que todos os elementos provenientes de sistemas semióticos diversos constitutivos de textos multimodais podem ser analisados, relacionados uns com os outros e interpretados em termos das escolhas feitas entre os recursos semióticos disponíveis e em termos das suas contribuições para a função social e comunicativa do texto. Silvestre (2010) considera que:

*O Discurso da Marca permite estudar a marca numa perspectiva holística ou integradora dos diferentes olhares sobre a Marca (Direito; Marketing; Semiótica; Contabilidade, Comunicação, entre outras), possibilitando captar a complexidade da sua identidade, da sua interação com os outros e com o mundo, da sua performance através dos recursos semióticos ideacionais, interpessoais e textuais. As práticas sociais envolvem, assim, formas de trabalho, identificação – construção de identidades sociais (em que as identidades e as relações sociais são especificadas) – e representações do mundo interior ou social (SILVESTRE, 2010, p. 3).*

O significado do texto não é, por conseguinte, produzido unicamente por um único modo, mas pela composição dos diversos elementos, algo que se aplica à construção discursiva do *branded content*. Por outras palavras, há necessidade da redefinição do conceito de discurso de marca no sentido de nele integrar as necessidades básicas constitutivas de textos multimodais.

Pela amplitude do tema, não pretendemos exaurir as categorias que compõe o texto multimodal, desenvolvidas especialmente na década passada ao abrigo da Teoria Multimodal (KRESS e VAN LEEUWEN, 2006 [1996]) e da Análise de Discurso Crítica (FAIRCLOUGH, 2003; 2006). Vale ressaltar que, conforme já indicaram Vieira e Silvestre (2015), “os princípios da teoria multimodal direcionam como tais princípios podem ser usados não só na publicidade, mas também em outras áreas, como a educação, por exemplo, transformando-se em porta-voz das ideologias contemporâneas”.

O conceito de sentido, tão caro ao *branding*, ainda não está resolvido nos estudos do discurso. Para compreender o que vem a ser sentido, Possenti (1997), afirma que os sujeitos não se reduzem a indivíduos envolvidos em uma troca interlocutiva à moda pragmático-interacionista. “O sentido não pode ser concebido como uma mensagem codificada num texto, numa língua, como um conteúdo embutido num código” (Possenti, 1997, p. 2). No que se refere ao sentido, ao tratar de informação ou qualquer outra coisa, é sempre de um efeito que se trata, pois o sentido não está associado simplesmente nem às palavras, nem aos enunciados, mas depende de alguma forma, exatamente, da enunciação dos enunciados, o que, por sua vez, depende de condições específicas.

Quando aproximamos os conceitos de *branding* e discurso torna-se possível compreender a dinâmica de sentidos que constituem a construção de marcas a partir dos efeitos de sentidos instaurados na interpelação entre marca e consumidor numa representação discursiva. Por exemplo, quando a marca Dove registra os sentidos de “envolvimento pessoal, intimidade e amizade”,<sup>130</sup> está criando o efeito de sentido de “confidencialidade” da marca junto às mulheres que buscam ser elas mesmas. O tigre Tony, do Sucrilhos Kelloggs, representa um tio, um irmão mais velho ou um técnico esportivo que acompanha o crescimento do garoto, presente nos desafios a serem enfrentados pelas crianças e adolescentes, impulsionando-os a vencer. A Colgate busca, em uma atuação mais “professoral e profissional”, certo distanciamento condizente com a voz de especialista, aconselhando como cuidar bem dos dentes e gengivas. As marcas criam efeitos de sentidos em tudo o que comunicam.

Orlandi (2001) afirma que não há discurso sem repetição, ou seja, não há discurso original. Um discurso é interpelado por outros discursos, numa repetição contínua. A memória discursiva funciona como agente nessa repetição, ligada, é claro, à história. Se sempre há repetição nos discursos, então como a memória permite o deslocamento de sentidos? Isso pode ser respondido pela capacidade do sujeito de criar sentidos, transferindo-os para o

---

130 As aspas indicam que os enunciados foram extraídos de análises anteriores que podem ser encontradas, em forma mais aprofundada e robusta, no âmbito do projeto de pesquisa intitulado “Branding e discurso nas organizações”, com registros em arquivos contendo centenas de textos publicitários e jornalísticos que transitam no campo discursivo das marcas. Para maiores informações acesse: <[www.especializado.jor.br](http://www.especializado.jor.br)>. Acessado em: 28 jan. 2017.

simbólico, permitindo a diversidade. Isso pode ser facilmente explicado pelo reposicionamento da marca Omo<sup>131</sup>, da Unilever, que representa 51% do mercado de sabão em pó e está presente em cerca de 80 milhões de domicílios no país. A capacidade das marcas em criar sentidos está estampada em Omo. Até o início dos anos 2000, a marca reforçava em suas mensagens a ideia do “Omo faz, Omo mostra; “Melhor que Omo só Omo”; “Só Omo lava mais branco”.

A branca era o que sustentava os sentidos das consumidoras de Omo, para isso repetia-se o discurso que fazia emergir a ideia de que apenas “Omo deixava as roupas mais brancas”. Porém, um grande *insight* ocorre a partir do início da década passada, e, em 2003, aparece o “Se sujar faz bem” numa nova proposta de compreensão da verdade humana que desloca o sentido da branca para a sujeira, uma vez que todas as crianças precisam ser de fato crianças.

No processo de apropriação e atribuição de sentidos, os enunciados, dependendo do contexto da enunciação em que são apropriados, podem ser deslocados de sua significação original, e uma multiplicidade de sentidos pode vir a eles se agregar. No discurso das marcas, e em outros discursos, isso pode ser observado quando são atribuídos outros sentidos que extrapolam o original. Também emblemático, o *slogan* da cerveja Guinness – “*is good for you*” –, em uma das peças mais elogiadas, extrapola os sentidos bastante simplificados do *good for you* e atravessa para uma dimensão humana, mobilizando vozes que produzem sentidos em uma peça publicitária de cerveja, conforme pode ser observado no vídeo em que amigos interagem em um jogo de basquete envolvendo cadeirantes. Quando o jogo termina, todos os não cadeirantes levantam e caminham em direção àquele que de fato é o cadeirante. O vídeo<sup>132</sup> emociona pelo diálogo de sentidos que propõe.

Dessa maneira, temos o conceito de discurso como o resultado da construção de sentidos em um dispositivo multimodal de representação / ativação entre os interlocutores. Assim, quando produzimos um discurso, por estarmos em um lugar social determinado, os efeitos de sentido desse discurso emergem produzindo diferenças e levando as marcas a desenvolverem pesquisas que indiquem a forma de criar associações, propósitos, benefícios, relevância, posicionamento, memória, enfim, sentidos que interpelem o *frame of reference* (mercado) e o *target* (consumidores), uma vez que os enunciadadores encontram-se em diferentes lugares sociais, diferentes ideologias, entre tantas outras singularidades. O desafio é exatamente aproximar o discurso das marcas daquele esperado pelos sujeitos consumidores.

**Branded content: construção de sentidos na discursividade das marcas – estúdio Abril Branded Content e Om**

**o**

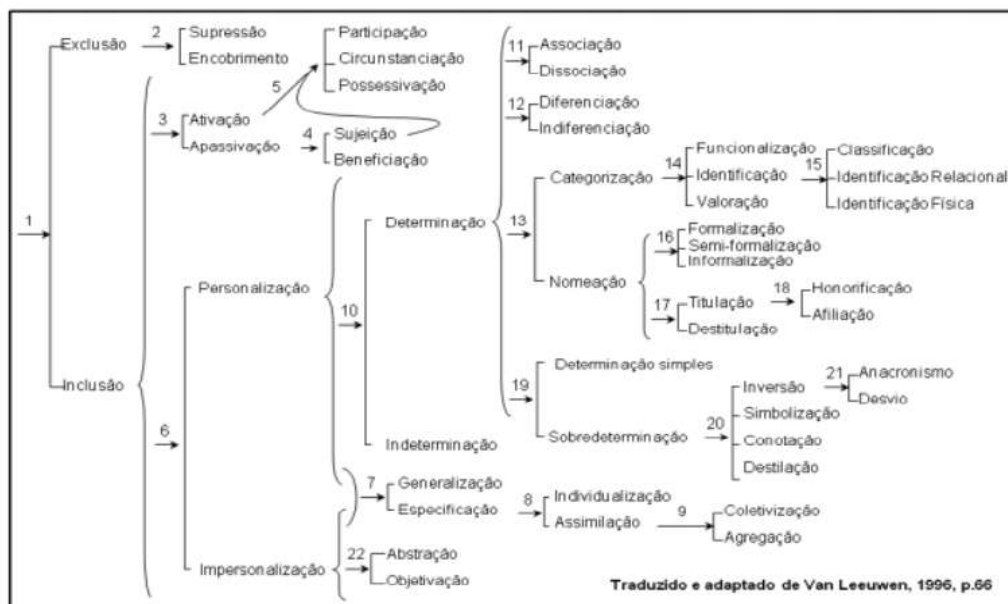
A partir do quadro da representação dos atores sociais no discurso: rede de sistemas, construído tomando por base a análise multimodal, temos:

---

131 Apenas por curiosidade, cito aqui o significado de Omo – Older Mother Owl, que, em português, pode ser traduzido por “velha mãe coruja”, que sinaliza para o zelo materno e sabedoria. A marca Omo é objeto deste estudo.

132 O link do vídeo comercial da cerveja Guinness está disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=7XzbgjR0tkw> >. Acessado em: 20 de fevereiro de 2017.

Figura 1



Fonte - Novodvorski (2008, p. 47)

Neste estudo, por questões de espaço, identificaremos apenas a categoria personalização do ator social<sup>133</sup>, que ocorre quando o (s) sujeito (s) produtor (es) do discurso atribui (em) características que identificam sentidos relevantes, pois, “a marca deve ser sentida por seus públicos” (NEUMEIER, 2008, p. 34). Isso quer dizer que uma marca que consiga falar ao coração dos consumidores tem grande chance de ocupar um lugar na discursividade, memória e sentidos dos mesmos. Quando uma marca consegue ser carismática<sup>134</sup>, ela se torna tema constante nas conversas culturais. Coca-Cola, Apple, Nike, IBM, Virgin, BMW, Google, Disney, entre outras, tornaram-se ícones porque representam coisas que as pessoas desejam – felicidade, inteligência, força, sucesso, conforto, estilo, amor materno, imaginação. Há um processo de busca pelo desejo de captar as vozes enunciadas por meio dos sentidos que emergem naquilo que as marcas realizam.

Marcas de sucesso têm uma identificação própria que está ancorada em um propósito definido. Quando uma marca conhece o seu mercado e tem um propósito, ela tem condição de propor o novo, o inesperado. Quando a Natura questionou e rompeu com o paradigma de que cosméticos deveriam esconder a realidade e fazer promessas falsas, deslocando o discurso para aquilo que não era verdadeiro, criou uma inovação. Surgiu aí a revolucionária campanha de Chronos, “Mulher bonita de verdade”, que utilizava modelos reais mostrando suas idades reais e falando dos benefícios ‘verdadeiros’ de um creme antissinais – não de um “anti-idade”. Logo a Dove adotou uma estratégia bastante aplaudida, com o “*all you need is Dove*”, mais tarde surgiu o “*real beleza*”, valorizando as curvas femininas do jeito que elas são de fato, expondo modelos reais que estrategicamente se distanciavam dos paradigmas da moda e da estética.

A experiência das pessoas com as marcas é fundamental. Muitas marcas não entregam o que prometem e tornam seus discursos pouco eficientes, com uma grande chance de desconstruírem uma identidade de marca. A Hollister é uma marca que empreende todos os esforços para constituir sentidos na experiência dos clientes no ambiente das lojas.

O projeto desenvolvido pela Abril Branded Content para a Omo tocou em um ponto fundamental da história dos pequenos: a importância das crianças poderem brincar livremente. O projeto contou com influenciadores para escrever conteúdo sobre o tema na revista Claudia e também nos sites das marcas da Abril. A veiculação do projeto foi de seis meses. As peças envolveram as plataformas on e off-line e buscaram endossar as causas defendidas pela marca, que explora o tema “Livre para Descobrir”. A proposta foi uma campanha mais focada em ‘causas’ em vez de

133 O ator social aqui é a congruência dos enunciadores: Abril Branded Content + Marca

134 Uma marca carismática é qualquer produto, serviço ou empresa para os quais as pessoas acham que não há substituto (Neumeier, 2008, p. 19).

produtos, o que contribui para a personalização e identificação discursivas, como o ‘Se sujar faz bem’, que traz sentidos cujos objetivos perpassam a defesa de que as crianças precisam de mais tempo livre, brincar soltas, com liberdade, para serem melhores no futuro e aprenderem com suas próprias experiências.

Além dos convidados influenciadores do universo digital, como youtubers, blogueiros e apresentadores, que têm afinidade com o tema, para participar e ampliar as discussões, agregar ideias diferentes e novos pontos de vista, também foram produzidos 16 conteúdos nativos no canal customizado “Livre para Descobrir” dentro do site MdeMulher; 16 colunas no Huffington Post sobre os temas do projeto; e um folder off-line ilustrado, com exemplos de brincadeiras infantis antigas, encartado na edição de julho de CLAUDIA e voltado para esse público específico. A seguir registra-se um recorte da Campanha Abril Branded Content e Omo:

Figura 2



Coluna “Educar é coisa muito, muito séria”

O desafio da comunicação de marcas hoje é conseguir falar com vários públicos ao mesmo tempo. Foi-se o tempo em que as empresas decidiam falar com um público e silenciar as vozes em relação aos demais. Atualmente, as marcas falam para clientes que também são formadores de opinião. Falam para seus segmentos, para seus colaboradores e investidores, que por sua vez transmitem mensagens até outros públicos. Os discursos precisam ser consistentes e fazer sentido para qualquer público.

A linguagem é essencial, afinal, as marcas estão “conversando” o tempo todo com seus clientes. Quando uma marca se preocupa com a linguagem, ela passa a olhar todas as manifestações, inclusive as de natureza semiótica. O Banco Itaú é sempre lembrado pela cor laranja. O Banco Bradesco pelo neologismo “bra”, do “muito mais bra pra você”.

Ao mesmo tempo, quando a linguagem é pobre, os resultados podem ser danosos, basta um olhar para o slogan das Lojas Marabrás, “preço melhor ninguém faz”.

Ser relevante é conquistar. A relevância é hoje um dos indicadores mais importantes do *branding*. As pessoas estão exaustas com tanta informação, com tanta publicidade, e nessa escassez de atenção do outro, marcas que conseguem criar relevância de conteúdo estão bem. É a relevância que transforma potenciais em futuros clientes reais.

A era do *publishing* impõe uma nova interface que desconstrói as dicotomias características do jornalismo *versus* publicidade e incita um diálogo ainda “jogado para escanteio”, mas cada vez mais próximo da realidade mercadológica. As dicotomias impactam da forma mostrada Figura 3:

Figura 3 – Dicotomias Jornalismo e Publicidade	
Jornalismo	Publicidade
Indutivo: da parte para o todo, constrói pelo raciocínio	Dedutiva: do todo para a parte, desconstrói criativamente
Busca a tese	Busca a síntese
Trabalha com a realidade	Trabalha com a fantasia
Faz retrato	Faz pintura
Quer informar	Quer divertir/emocionar
Põe no lugar	Tira do lugar
Quer profundidade	Quer impacto
Objetividade	Subjetividade
Trabalha para o consumidor final	Trabalha para o cliente

Fonte: Adriano Silva, da Draft<sup>135</sup>.

A quebra dos muros é iminente. Discutir isso não é o objetivo deste capítulo, mas o jornalismo está em busca de ressignificar seu próprio papel, por exemplo, na tentativa de emocionar, de encontrar novos modelos de negócios, de produzir conteúdo com profundidade e viabilidade econômica, de atrair a atenção das pessoas para o que realmente faz sentido para elas mesmas e construir vozes que impactem. Enquanto isso, a publicidade segue o caminho da proposição de novas estratégias que consigam dialogar com o jornalismo em busca de ainda mais relevância e atenção do público. O desafio da publicidade está em conseguir perceber a relação entre o que as marcas querem falar *versus* o que as pessoas querem realmente ouvir. A publicidade está mergulhada na crescente implosão do sistema de concentração de verbas para determinados nichos. A crescente irrelevância dos veículos como mídia está redefinindo o papel do consumidor.

A busca pela relevância perpassa a do conteúdo perfeito. A Figura 4 indica as intersecções necessárias para alcançá-lo.

Figura 4 – Conteúdo Perfeito



Fonte: Daniel Rimoli, da Edelman.<sup>136</sup>

Um projeto de comunicação de marca capaz de unir o discurso da marca ao que faz sentido para o público sem abandonar as tendências e eixos temáticos relevantes no momento histórico das condições de produção é o grande desafio do “conteúdo perfeito”, o que para alguns mais céticos jamais será possível. Há vários atores nesse processo e todos são igualmente importantes. Comunicação organizacional (KUNSCH, 2003), jornalismo, publicidade, relações

135 Palestra ministrada no dia 07/11/2016 no curso de Gestão em Comunicação Digital oferecido pela ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), em São Paulo –SP.

136 Palestra ministrada no dia 26/10/2016 no curso de Gestão em Comunicação Digital oferecido pela ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), em São Paulo –SP.

públicas, *branding* e marketing precisam dialogar no processo de maturação de estratégias comunicacionais eficientes. O desafio não está somente na comunicação em si, mas no que dizer, para quem dizer e como dizer.

### Considerações finais

Um discurso de marca eficiente expressa uma personalidade única, transformando uma empresa sem rosto em um grupo de pessoas com propósito, brio e um jeito especial de trabalhar. Somente por meio de um discurso estratégico pode-se atingir a consistência da comunicação, estabelecendo familiaridade e confiança com o público.

O mais importante, porém, é que o tom de voz adotado, tal como as histórias narradas pela marca, reflita sempre a verdadeira essência da empresa e das pessoas envolvidas. Não é preciso reinventar completamente a linguagem, mas sim identificar e aperfeiçoar uma maneira de usar palavras já existentes na empresa. A essência produz sentidos significativos.

As respostas às perguntas “Quem você é?”, “O que você faz?” e “Por que sua marca é importante?” (Neumeier, 2008) podem identificar sentidos em uma rede discursiva que revela equívocos talvez imperceptíveis aos gestores da marca.

As duas metodologias de posicionamento da marca, *positioning guide* e construção da marca, podem ser aplicadas em qualquer análise de *branding*, não importa o tamanho e o *brand equity* da marca. Especificamente no exemplo registrado na análise, percebe-se um certo alinhamento com um posicionamento que estrategicamente assevera as soluções e personalizam atores implicando na construção de sentidos relevantes.

Marcas que provocam experiências conquistam pelo carisma, têm personalidade, visão e relevância, tornando-se cada vez mais fortes na vida das pessoas. Por fim, marcas que conseguem conversar com sujeitos consumidores de forma dialógica percebem os desejos que constituem os efeitos de sentidos mobilizados pelos sujeitos. Os discursos materializam ideias e sentidos. Há, de fato, uma rede discursiva complexa perpassada por vozes que constituem as marcas e os sentidos.

### Referências:

- AAKER, D. *On branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas*. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ARAÚJO, M.M. *Branding e discurso nas organizações*. 2016. Disponível em: <<https://doi.galoa.com.br/sites/default/files/10.21745/ac06-16.pdf>>. Acessado em: 15 jul. 2016.
- CHOULIARAKI, L; FAIRCLOUGH, N. *Discourse in late modernity – rethinking critical discourse analysis*. Edinburgh: Edinburgh University Press, 1999.
- FAIRCLOUGH, N. *Discurso e mudança social*. Coord. trad., revisão e pref. à ed. bras. de Izabel Magalhães. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001a.
- FAIRCLOUGH, N. *Analysing discourse: textual analysis for social research*. Londres e Nova York: Routledge, 2003.
- FAIRCLOUGH, N. *Language and globalization*. Londres e Nova York: Routledge, 2006.
- HILLER, M. *Branding: a arte de construir marcas*. São Paulo: Trevisan Editora, 2012.
- KUNSCH, M.M.K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003
- NEUMEIER, M. *The Brand Gap*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- NOVODVORSKI, A. *A representação de atores sociais nos discursos sobre o ensino de espanhol no Brasil em corpus jornalístico*. Belo Horizonte, MG. Dissertação (Mestrado em Linguística Aplicada), Faculdade de Letras, Universidade Federal de Minas Gerais, 2008.
- ORLANDI, E.P. *Análise de Discurso: princípios & procedimentos*. Campinas: Pontes, 2001.
- POSSENTI, S. Sobre as noções de sentido e de efeito de sentido. In: *Análise do Discurso*. Marília, v. 6, n. 2, Cadernos da F.F.C., 1997.
- SEMPRINI, A. *A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea*. São Paulo: Estação das Letras, 2006.
- SILVESTRE, C. *O Discurso Multimodal da Marca*. FEEVALE/RS: 2010.
- VAN LEEUWEN, T. The representation of social actors. In: CALDAS-COULTHARD, C.; COULTHARD, M. (eds.). *Texts and Practices: readings in Critical Discourse Analysis*. Londres: Routledge, 1996, p. 32-70.
- VIEIRA, J.; SILVESTRE, C. *Introdução à Multimodalidade: Contribuições da Gramática Sistêmico-Funcional*, Análise de Discurso Crítica, Semiótica Social/ Josenia Vieira e Carminda Silvestre. – Brasília, DF: J. Antunes Vieira, 2015.

ZOZZOLI, J.C.J. A marca diante das novas práticas midiáticas. *Pensamento e Realidade*. São Paulo, v. 25, n. 2, p. 11-30, 2010. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/7230/5222>>. Acessado em: 16 nov. 2016.





Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

---

## La comunicación organizacional en la era digital. La identidad y la imagen de Cultura Colectiva.

### Organizational communication in the digital era. The identity and image of *Cultura Colectiva*.

Portillo Gutiérrez, Gissel Arely<sup>137</sup>

**RESUMEN:** El presente trabajo se enmarca en el contexto de la comunicación orgnizacional en la era digital, con el objetivo de conocer cuál es la identidad corporativa de un cibermedio nativo digital como Cultura Colectiva, a través de la interactividad con sus públicos externos como parte de las estrategias de posicionamiento de imagen en la red, en el imaginario colectivo y en la preferencia del prosumidor, ya que, es un espacio que según sus cifras, son la principal plataforma en desarrollar contenidos para la mayoría de los jóvenes de Latinoamérica, es decir, la llamada generación Millennial. Identificando de qué forma Cultura Colectiva construye su identidad corporativa en el ciberespacio y cuál es la relación que se establece con la percepción de su imagen por sus públicos externos en Facebook. Esto por medio del uso de técnicas de la Etnografía Digital como metodología de análisis.

**PALABRAS CLAVE:** Comunicación Organizacional - Tecnologías - Cibermedios

**ABSTRACT:** The present work is framed in the context of the digital communication in the digital age, with the objective of knowing what is the corporate identity of a digital native medium as a Collective Culture, through interactivity with its external audiences as part of the strategies of positioning of image in the network, in the collective imagination and in the preference of the prosumer, since, it is a space that according to its figures, are the main platform in developing content for the majority of young people in Latin America, that is, the called Millennial generation. Identifying how Collective Culture builds its corporate identity in cyberspace and what is the relationship established with the perception of its image by its external audiences on Facebook. This through the use of techniques of Digital Ethnography as an analysis methodology.

**KEYWORDS:** Organizational Communication - Technologies - Digital media

---

#### TEMA CENTRAL

Actualmente las tecnologías de la información y la comunicación han permeado cada ámbito de las relaciones sociales por medio de la interacción en línea, el acceso a información, la organización del trabajo, en procesos productivos, económicos, políticos y culturales, al generar transformaciones que hace un par de décadas eran inimaginables. Estos cambios se han visto reflejados a nivel internacional a tal grado que hoy no se podría pensar en la vida sin acceso a Internet pues se vendrían abajo los mercados, el consumo y los mecanismos de movilidad y comunicación.

Ante este escenario, las organizaciones han establecido procesos de adaptación y resistencia para sobrevivir y sobresalir en el mundo tan competido inherente al uso de las tecnologías. Empresas, instituciones, asociaciones, grupos

---

<sup>137</sup> Estudiante de la Maestría en Comunicación  
Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales, UNAM  
CDMX, México  
E-mail: [gisselportillo@gmail.com](mailto:gisselportillo@gmail.com)

religiosos y demás entidades, han optado por ingresar a la era digital por medio del uso de plataformas digitales y redes sociodigitales sin saber si el uso de estas herramientas es, o no, conveniente para sus necesidades.

Por ejemplo, “sólo el 26% de las microempresas mexicanas hacen uso de Internet, de acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes) del INEGI. Las principales razones por las cuales no lo utilizan son porque los emprendedores tienen la percepción de que no lo necesitan, porque no tienen los recursos económicos para adquirir el equipo o porque no saben usar la tecnología” (Ahedo, 2017).

La Comunicación Organizacional ha jugado un papel determinante para aquellos que por medio de estrategias, asesoría de especialistas o áreas de mercadotecnia y publicidad han realizado la adecuación de planes que permitan la adopción de estas nuevas tecnologías en beneficio de los objetivos de cada organización. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones latinoamericanas se han visto rebasadas por los avances tecnológicos pues en ocasiones son sumamente costosos o simplemente porque no tienen recursos humanos que sepan poner en marcha programas de comunicación funcionales.

Esta situación ha generado que en diferentes sectores sociales se presenten conflictos de los cuales muy difícilmente se tiene control, pues no se generan planes de contingencia o manejo de crisis, sin embargo, en la mayoría de estas ocasiones los problemas de comunicación organizacional se pueden prever y en su caso prevenir, por medio de estudios que aborden los devenires y generen propuestas de acción. Es importante considerar que la respuesta de los usuarios de la red es inmediata, lo que en ocasiones puede ser benéfico para consolidar la identidad de un cibermedio o por el contrario, puede destruirla por medio de una imagen negativa.

Para que una organización, sea del tipo que sea, pueda poner en marcha planes y programas que beneficien sus interacciones y procesos en cada área, es necesario primeramente definir cuáles son sus objetivos, cómo desea ser vista y cuáles son las características que la conforman, pues como menciona Joan Costa en su texto “Imagen Corporativa en el Siglo XXI”, no es lo mismo lo que es y cómo quiere ser vista (identidad) a la percepción que sus públicos tienen (imagen).

Algunos especialistas de Comunicación Organizacional afirman que ante los nuevos cambios, “sólo las compañías con identidad definida sobrevivirán. La identidad es el principal activo de todas las empresas, ya que es el único elemento diferenciador frente a los competidores. Pero hay pocas cosas más arduas para las empresas que definir su propia personalidad” (Costa, 2009, pág. 70). Por lo que es necesario analizar qué cambios y elementos deben prevalecer en los procesos de interacción que determinan las percepciones de las audiencias que rigen la vida de una organización para sobresalir en la era digital.

Uno de los sectores más afectados respecto a la redefinición de su identidad y posicionamiento de su imagen son los medios de comunicación, los cuales, se han tenido que adaptar el uso de las nuevas tecnologías en sus procesos organizacionales, específicamente en su comunicación externa, para tratar de mantenerse actualizados en cuanto a innovaciones tecnológicas y la interacción con sus públicos. Sin embargo, se sabe que muchas de las estrategias de los medios tradicionales han fracasado pues sus planes de comunicaciónn pretenden ser recetas o fórmulas mal copiadas o superficiales que no van de acuerdo a sus necesidades organizacionales específicas (Cabrera, 2010).

En el caso de la industria periodística y de entretenimiento, la competencia en la era de la información es voraz, por ello, a cada momento los cibermedios pugnan por implementar nuevas formas de presentar los productos informativos a las audiencias (Pisani, 2009), como la plataforma *Cultura Colectiva* que ha sabido atender a las necesidades propias del mercado para posicionarse en el ciberespacio. En ocasiones, la fuerte competencia entre medios nativos digitales y otras formas de expresión en plataformas digitales y redes sociodigitales, si bien brindan una cantidad considerable de opciones para mantener informadas a las personas, no posibilitan que propuestas alternativas, con menos presupuesto o menos herramientas, posicionen adecuadamente su imagen entre sus públicos objetivos.

Por lo anterior, el presente proyecto pretende analizar cuáles son los elementos de identidad corporativa de *Cultura Colectiva* como un cibermedio que ha desarrollado una adecuada interactividad con sus públicos externos para posicionar su imagen corporativa. Esta es una mirada desde la Comunicación Organizacional y la Etnografía Digital como metodología, en temas muy poco estudiados a pesar de la pertinencia actual y la relevancia en el desarrollo de procesos comunicacionales entre las audiencias.

Toda organización que desee tener éxito, sin importar del tipo que sea, debe tomar en consideración a las personas que le dan sentido a su existencia, en este caso a sus públicos externos (clientes, socios y proveedores, entre otros), por lo que para alcanzar sus objetivos es necesario llevar a cabo un plan estratégico que le permita obtener ventajas competitivas sin recurrir a grandes gastos (Bartoli, 1992).

En estas disciplinas, como en todas las ciencias sociales, no es posible realizar generalizaciones o aplicar un modelo totalitario por lo que para fines de esta investigación es necesario realizar un estudio de caso, por lo cual, se eligió a *Cultura Colectiva* por ser uno de los medios nativos digitales más representativos a nivel Latinoamérica con la mayor cantidad de seguidores de la generación *Millennial*, en la actualidad con más de 19 millones de seguidores en *Facebook* y con aproximadamente 34 millones de visitas por mes en sus plataformas digitales (página web de *Cultura Colectiva*, 2017).

Socialmente es necesario hacer una revisión que permita darle la debida importancia al capital humano que hace uso de los cibermedios, que consume contenidos y que permite que estas organizaciones tengan un avance por medio de su participación; la relevancia de este proyecto se centra en establecer formas de mejorar las interacciones entre las organizaciones y sus públicos externos por medio de la Comunicación Organizacional y la Etnografía Digital.

Es necesario tomar en cuenta que "la penetración de internet en México alcanza el 59.8% de la población, lo que equivale a 65 millones de internautas" (AMIPCI, 2016), audiencias a las que según Guillermo Orozco (2011), es necesario estudiar para comprender los procesos sociales, políticos, económicos, mediáticos y, yo agregaría, organizacionales que aquejan a una sociedad como la nuestra. En este tenor, los mexicanos utilizan más de siete horas para navegar en Internet siendo la principal actividad visitar las redes sociodigitales; "*Facebook* es la Red Social líder en México (siendo la primera tanto en conocimiento espontáneo y sugerido como en penetración entre los internautas, y además es la más preferida)" (AMIPCI, 2016).

Por lo tanto, en este estudio se realizará un análisis de la página Web de *Cultura Colectiva* (como su principal carta de presentación) y de su cuenta de *Facebook*, para identificar los elementos que conforman su identidad corporativa y contrastar con el análisis de las percepciones que tienen los usuarios de esta red sociodigital sobre la empresa, para establecer cuál es su imagen corporativa y poder comprobar si se cumplen a los objetivos organizacionales.

Lo anterior por medio de un análisis etnográfico digital, metodología que permite fijar el *campo* de investigación para comprender cómo se realizan las interacciones, los significados y las prácticas sociales online (Gómez, 2013). Tomando en cuenta que el mundo virtual puede ser estudiado por medio de diversas técnicas que permiten obtener datos específicos de acuerdo a objetivos correctamente definidos por el investigador como apunta Tom Boelltorff (2010).

En la praxis organizacional, esta investigación propone sentar bases para el diseño de una propuesta que sirva a los objetivos de posicionamiento digital por medio del estudio de caso de *Cultura Colectiva*, un cibermedio alternativo representativo del éxito de la difusión cultural en México, con una estructura muy completa y una fuerte presencia en la escena, pues desarrolla contenidos por todos los medios digitales, lo que permite proponer una guía para aquellas organizaciones emergentes que buscan esta convergencia multiplataforma.

## OBJETIVO GENERAL

Establecer cuál es la relación entre la identidad y la imagen corporativa de *Cultura Colectiva* a partir del análisis de los elementos identitarios de su página Web y de las percepciones de sus seguidores en su cuenta de *Facebook*.

## OBJETIVOS PARTICULARES

- Identificar los elementos que conforman la identidad corporativa de *Cultura Colectiva* en su página Web y en su cuenta de *Facebook*.
- Caracterizar a los usuarios en *Facebook* de *Cultura Colectiva* como público objetivo (edad, género, localización, etc.).
- Analizar las percepciones de los usuarios en *Facebook* de *Cultura Colectiva* y contrastar con su identidad corporativa.

## METODOLOGÍA

Como parte de este trabajo se utilizarán técnicas de investigación de la Etnografía Digital para realizar un acercamiento certero a los procesos que se dan en espacios digitales como la página Web y la cuenta de *Facebook* de *Cultura Colectiva*, ya que esta metodología brinda herramientas de análisis, cuantitativo y cualitativo, necesarias para fundamentar cualquier investigación.

Las técnicas elegidas para desarrollar en este estudio permiten obtener un amplio espectro de datos e información que es relevante a los objetivos, general y particulares, que se establecieron como punto de partida y desarrollo del análisis etnográfico, por lo cual, a continuación se establecerán las herramientas a utilizar por cada objetivo y así abordar a adecuadamente el objeto de estudio.

Como primer objetivo se ha planeado identificar los elementos que conforman la identidad corporativa de *Cultura Colectiva* en su página Web y en su cuenta de *Facebook*, ejercicio que se llevará a cabo por medio de la Observación No Participante (Lurking), en la que se generará una guía de observación con categorías para analizar cada elemento de la identidad conceptual y visual de las mencionados espacios digitales (Cora, 2009).

El segundo objetivo establece identificar las características de los usuarios en *Facebook* de *Cultura Colectiva* como público objetivo (edad, género, localización, etc.), para lo cual, se realizará una encuesta en línea entre sus seguidores para obtener datos estadísticos de primera mano (Lauradó, 2006).

Como último objetivo particular, se propone llevar a cabo un análisis de las percepciones de los usuarios en *Facebook* de *Cultura Colectiva* y contrastar con su identidad corporativa, para esta actividad se hará uso de la mencionada encuesta en línea, por medio de la cual, se podrán opiniones que los seguidores del cibermedio, se ordenarán por categorías y se someterán a un profundo análisis y contraste con los elementos de identidad de esta organización (Canhoto, 2015).

Este es un primer planteamiento de cómo se abordará el objeto de estudio, de las herramientas que servirán para la recolección y análisis de datos, sin embargo, durante el camino de la investigación se deberá tomar decisiones metodológicas adecuadas a las necesidades que vayan surgiendo respecto a los objetivos planteados, para así brindar un estudio lo más completo posible sobre el tema de investigación.

## RESULTADOS

### LA IDENTIDAD FRENTE A LA IMAGEN CORPORATIVA

#### ¿Qué es *Cultura Colectiva*?

Después de realizar un ejercicio de observación de los principales elementos que componen la identidad corporativa digital de *Cultura Colectiva* (CC), se pudieron identificar las características que distinguen a este cibermedio de los demás, empezando por la relación entre el *nombre* y los objetivos planteados en el corazón ideológico de la empresa. Se pudo observar que en términos de la relación entre significado y el quehacer y deber ser, el nombre *Cultura Colectiva* refleja a cabalidad el sentido que la propia organización espera y desea dar a conocer sobre sí misma, como un equipo de trabajo dedicado a impulsar la cultura.

Aunque el nombre es algo ambiguo respecto al giro de la empresa, serán otros elementos identitarios los que le otorguen una relación más directa, por ejemplo el logotipo, la simbología gráfica y la identidad cromática que establecen una identidad visual pensada para que sus públicos los consideren como una empresa juvenil, dirigida a la generación *Millennial*, sería pero al mismo tiempo innovadora, original y creativa. Hay que recordar que los signos de identidad son aquellos que establecen lo que es, lo que hace y cómo desea ser vista una empresa (Costa, 2009), en este sentido es necesario contrastar esta información con la percepción que tienen sus seguidores para saber si se cumple, o no, esta premisa.

Por lo que, en los siguientes apartados se realizará un análisis de los resultados obtenidos de la *Guía de observación no participante*<sup>138</sup>, donde se recabó toda la información sobre los atributos de identidad de la empresa y de la encuesta realizada a 189 seguidores de CC sobre su percepción de la como usuarios de *Facebook*.

---

138 Para obtener la Guía de Observación completa, enviar correo a [gisselportillo@gmail.com](mailto:gisselportillo@gmail.com).

Para iniciar esa reflexión me gustaría decir que existe una confusión respecto a qué se dedica esta empresa, ya que según la encuesta ya mencionada, el 42.11% considera que se trata de un medio de difusión cultural y un 41.45%, aseguró que es una página de entretenimiento, en este tenor los usuarios no pueden relacionar estrictamente la *marca* a un producto determinado, pues no queda del todo claro de qué se trata la labor de CC, lo que impide la permanencia y la pregnancia de ésta en el imaginario colectivo y si bien las percepciones no están del todo alejadas del trabajo de CC, no hay claridad ni certeza en un elemento central que deriva de la pregunta ¿qué es *Cultura Colectiva*? Este es el eje central que nos permitirá recorrer el camino de la investigación.

### **Caracterización del público objetivo**

Como parte de este estudio, se realizó una encuesta en línea de *Percepción del Usuario de Facebook de Cultura Colectiva*<sup>139</sup> que realicé a 189 seguidores de este cibermedio para recoger sus opiniones aleatoriamente, por lo que es necesario presentar las características de los usuarios a partir de los datos estadísticos que surgieron de este ejercicio y que ayudan a dar cumplimiento al segundo objetivo de este proyecto que es caracterizar a los seguidores en Facebook de CC, como público objetivo.

El 62.23% de los encuestados se encuentra en el rango de edad de 24 a 29 años, seguido del rango de 30 a 35 años con el 17.02%, y con el 13.30% de 18 a 23 años, lo que indica que la mayoría de seguidores en efecto forman parte de la generación nacida entre 1980 y 2000, considerada como *Millennial*. De la muestra obtenida el 55.08% fueron mujeres y el 44.92% hombres y la gran mayoría radican en México. En cuanto a nivel educativo el 73.94% cuentan con licenciatura, seguido del 15.43% de nivel bachillerato y un 7.45% de maestría.

A la pregunta de *¿a qué te dedicas?* Sólo 4 personas respondieron que no estudian, ni trabajan, los demás forman parte de la fuerza productiva del país; la mayoría de los encuestados viven con sus padres y hermanos, y cuentan con una vivienda propia; en cuanto a ingresos mensuales, el 38.62% se situó en un rango de entre los \$11,600 y los \$34,999, siguiendo del 32.80% con ingresos entre \$6,800 y \$11,599, esto es un indicador del estilo de vida que pueden tener los seguidores de CC.

Tomando en cuenta los datos arrojados de la encuesta, aunque dista de ser aún la muestra representativa que se espera, este sondeo nos permite situar a los usuarios de CC con condiciones educativas, laborales y de calidad de vida superiores al promedio de la población, se podría afirmar que forman parte de la generación *Millennial* entendida como aquellos nacidos entre 1980 y el 2000, que actualmente son la principal fuerza de trabajo y los consumidores asiduos de productos mercadológicos, un público al que CC está enfocado, sin embargo es necesario tomar en cuenta que los datos estadísticos no reflejan por sí solos la realidad digital, pues son las opiniones las que establecerán la postura de las audiencias sobre este cibermedio.

### **Uso de Redes Sociodigitales y Cultura Colectiva**

Las principales redes sociodigitales que visitan los seguidores de CC son: *Facebook* en primer lugar, muestra de que esta red no deja de ser referente en nuestro país; *Youtube* en segundo e *Instagram* en tercer lugar. La mayoría de los usuarios puede llegar a consultar sus redes de 1 a 8 horas diarias, lo que refleja el nivel de penetración de estas plataformas en la vida cotidiana de los jóvenes, en donde principalmente consumen contenidos noticiosos, se mantienen en contacto con otras personas y se distraen en momentos de ocio. Cabe mencionar que estos jóvenes en su mayoría se preocupan por estar informados, respecto a diferentes temáticas como las noticias del día a día, el entretenimiento, la cultura y la educación.

Esta caracterización concuerda con la establecida como público objetivo de *Cultura Colectiva*, sin embargo a continuación se verá si se cumplen los objetivos de una imagen corporativa positiva de acuerdo a lo establecido por la empresa. La primera pregunta referente a la percepción del usuario sobre CC fue ¿Qué tan satisfecho te sientes de seguir a Cultura Colectiva en Facebook?, a lo que el 44.74% se asumió como *satisfecho*, lo que podría significar una cifra positiva sino se tomara en cuenta que la suma de los porcentajes de las respuestas de *poco satisfecho* y *nada satisfecho* da como resultado un 24.34%, si bien una de las principales tareas de la comunicación organizacional es mantener al público cautivo también es necesario saber y trabajar los aspectos negativos para evitar desembocar en una crisis de imagen. Es un foco de atención el que el porcentaje de insatisfacción sea tan elevado y por ello se debe dar seguimiento

---

139 Para obtener el informe completo de la encuesta, enviar correo a [gisselportillo@gmail.com](mailto:gisselportillo@gmail.com).

al porqué de esa cifra que va en contra la propia visión de la empresa para consolidarse como un referente en medios de comunicación.

Regresando a los aspectos de la imagen visual, fue importante tomar en cuenta la opinión respecto al sello de la empresa, que es el logotipo establecido como foto de perfil de su Facebook ya que es la asociación directa a la marca, en este sentido el 59.87% de la muestra opinó que no es necesario cambiar el logo, tomando en cuenta otras afirmaciones como que sí representa a CC y es claro, entendible y tiene un adecuado diseño, en este tenor sólo se debe tomar en cuenta que cada cierto tiempo es sano para la organización una actualización de elementos visuales sin perder la esencia de los mismos.

En otro orden de ideas, *Cultura Colectiva* afirma como elemento de identidad, que genera contenidos actuales, de interés común y pertinentes para sus audiencias, en la pregunta referente a cómo consideran los usuarios los contenidos de CC, el 46.05% respondió neutralmente que son interesantes, sin embargo, como se mencionó anteriormente la suma de las respuestas negativas debería ser considerada seriamente pues en este caso es el 24% con quienes se puede trabajar para obtener mejoras en términos de la creación y gestión de contenidos.

### ***La interactividad como constructora de identidad de Cultura Colectiva***

Las siguientes preguntas hacen referencia al nivel de interactividad que los usuarios tienen con el cibermedio, la primera pregunta en este sentido fue si comparten las publicaciones de CC en sus propias cuentas de Facebook, a lo que casi el 77% respondió que lo ha hecho. Este es un buen indicador ya que refleja un nivel de participación y a su vez esto permite crear una red en donde a través de los mismos usuarios se difunde la información, sin embargo siempre se puede reducir la brecha entre aquellos que no lo han hecho, entendiendo el porqué de su respuesta, sin embargo esta cifra muestra un buen nivel de tránsito.

Quizá, además de la opinión neutral sobre los contenidos, la decisión de no compartir las publicaciones tenga que ver con una cuestión de forma, ya que en la siguiente pregunta, en donde se pidió calificar los formatos de las infografías, fotos, vídeos, imágenes y artículos, las calificaciones, aunque fueron aprobatorias, están entre el 6.76 y el 7.52, rango no muy alto de aceptación. En este sentido, al igual que en aspectos de identidad visual es importante mantener una constante actualización, pues se sabe que los públicos tienden a aburrirse con prontitud de formatos recurrentes.

A diferencia del alto porcentaje expresado en las publicaciones compartidas, el 69.74% nunca ha comentado en el *Facebook* de CC, las causas pueden ser variadas, sin embargo es necesario pensar en una estrategia que permita generar mayor participación e interacción con los contenidos publicados por CC y esto a su vez le permita cumplir su objetivo principal que es posicionarse como referente entre los medios de comunicación en Latinoamérica.

Como parte de la observación no participante se pudieron identificar atributos que la propia organización refiere sobre sí misma, esto con el objetivo de resaltar aspectos positivos que le den una buena cara frente a sus seguidores, en ese sentido se puso a juicio de los encuestados si estos atributos realmente identifican a CC, esta es la tabla de resultados:

<b>ATRIBUTO</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
Seriedad	64.90%	35.10%
Veracidad	56.38%	43.62%
Innovación	56.29%	43.71%
Creatividad	67.11%	32.89%
Credibilidad	59.60%	40.40%
Actualidad	90.79%	9.21%
Originalidad	58.39%	41.61%

Todos los atributos de la lista obtuvieron mayoría en perspectiva positiva, siendo “actualidad” la característica más asociada con CC, en este sentido se cumple uno de los objetivos principales de su identidad, sin embargo resalto dos elementos constitutivos de cualquier medio que se jacte de ser un referente en la industria periodística, objetivo de CC, que no se están cumpliendo a cabalidad. En primer lugar “veracidad”, con una votación muy cerrada demuestra que para los usuarios, CC no es una plataforma del todo confiable en la cual la información sea cierta, lo que afecta directamente el siguiente atributo que es la “credibilidad” con un 40.40% de negación. En su Código de Ética, analizado en la guía de observación se apunta a que la información publicada en el sitio es responsabilidad de quien lo emite, sin

embargo, también CC establece que el trabajo en equipo, el profesionalismo y las fuentes son muy importantes para crear los contenidos, de esta manera podemos observar que para gran parte de los usuarios encuestados esto no se cumple. “Originalidad” e “Innovación” son dos atributos que también están bajos en su votación y que son características que CC asume como puntos nodales en su identidad, casi como valores establecidos, porque son jóvenes quienes crean y gestionan los contenidos.

Este comparativo permite dar una idea de que tan alejada está la percepción de los usuarios respecto a la identidad, formando una imagen que no está del todo en concordancia con los objetivos principales, sin embargo insisto, que estas son áreas de oportunidad para la propia empresa, que si se toman en cuenta a tiempo pueden maximizar las potencialidades del medio.

### ***La percepción del usuario de Facebook de Cultura Colectiva***

Tomar en cuenta la opinión de las audiencias es fundamental para trabajar en mejoras que estén basadas en la realidad, pensar en soluciones superficiales no beneficia en nada a la organización, también hay que tomar en cuenta que la relación que se da entre los agentes en redes sociodigitales es diferente a la presencial, por lo cual, en la encuesta se realizó la pregunta ¿alguna vez has escrito un comentario u opinión a los administradores de la cuenta de Facebook de *Cultura Colectiva*?, cuatro personas respondieron que sí, pero no obtuvieron respuesta por parte de los administradores. Parte importante de los elementos de identidad es la conducta o actitud que tienen los miembros de la organización, son ellos también constructores de imagen, por lo que asumirse como tal y mantener una adecuada interacción con sus compañeros y demás públicos es fundamental para impulsar el posicionamiento de la empresa.

A continuación se muestra los dos comentarios que dejaron en la encuesta, donde platican lo que escribieron:

- |   |  |
|---|--|
| 1 | Es una muy buena página con información basta ye interesante             |
| 1 | Escribí sobre lo irresponsable que resultaba su labor y no respondieron. |

Existen organizaciones que argumentan no poder brindar atención a todas las preguntas, comentarios y escritos que les envían, es normal y lógico que entre tanto tránsito de información y con tantos seguidores, no se pueda dar respuesta a todas las personas, sin embargo esto no se puede volver algo recurrente pues para una empresa como CC, es contradictorio en su discurso establecido en su Código de ética.

De vuelta a la participación de los usuarios, se les preguntó si sabían que los seguidores en Facebook podían generar contenidos para las plataformas de CC, a lo que el 82.89% respondió que no; en la siguiente pregunta se estableció si les gustaría colaborar con alguna publicación y el 61.18% respondió afirmativamente. Este es un claro ejemplo de que el acercamiento a los usuarios es sumamente relevante para plantear nuevas estrategias. *Cultura Colectiva* establece como eje central colaboración para generar un espacio de interacción creado por todos y en este sentido no se refleja ese elemento, por lo que también es necesario abordar este aspecto y mejorar en consecuencia.

La última pregunta fue abierta para recopilar las opiniones y tratar de comprender cualitativamente las posturas de los usuarios. Las respuestas se pueden englobar en tres ejes: positivo, negativo y neutral según ciertos elementos como adjetivos, recomendaciones, elogios y descalificaciones.

Las respuestas **neutras** son aquellas que se posicionaron presentando afirmaciones como “me entretiene”, “me da igual”, “no sé”, “no me interesa”, etcétera. En este sentido algunas de las respuestas proponen mejoras, lo que es bueno para la empresa pues son áreas de oportunidad que se pueden aprovechar para sobre salir y cumplir sus objetivos. Aquí algunos ejemplos de estas respuestas:

- |   |   |
|---|---|
| 1 | Debería ser más dinámica en la presentación de sus publicaciones. |
| 1 | Me da igual   |

---

## 1 Una página más de entretenimiento

---

Las respuestas **positivas** fueron las que más proliferaron, en ellas se pueden leer atributos positivos acerca de *Cultura Colectiva* como que es una página diferente, con diversos y buenos contenidos, interesante, que educa y fomenta la cultura y con temas poco tratados en otros medios, además resaltan los formatos de las publicaciones. Aquí algunos ejemplos:

- 
- |   |   |
|---|---|
| 1 | Considero que tiene una manera muy peculiar de interesar a la gente en sus artículos porque hablan de temas interesantes con vídeos bien estructurados que duran un tiempo perfecto para no aburrir |
|---|---|
- 
- |   |  |
|---|--|
| 1 | Es una cuenta que tiene temas que son de mi interés y agrado. Si bien la difusión es muy buena, quizá deberían tener contenido propio y evitar un poco la réplica de información. Me parece que es buena porque son de los pocos sitios que informan sobre temas diferentes y diversos a los demás sitios o perfiles de Fb que son su competencia. |
|---|--|
- 

## 1 Una plataforma diferente e interesante

---

Por su parte, las respuestas negativas se pueden englobar en las que proponen mejoras y en las que descalifican, tachando al medio de poca seriedad, nula veracidad por no consultar fuentes confiables, con contenidos repetitivos, reforzando estereotipos, incluyendo la difusión de la violencia, el principal argumento es que *Cultura Colectiva* inició como una buena propuesta pero ha perdido parte de sus atributos. Los ejemplos a continuación:

- 
- |   |   |
|---|---|
| 1 | Creo que es una plataforma que no selecciona adecuadamente el contenido. Así como hay artículos interesantes, los hay poco creíbles o sesgados, ñoños y que intentan explicar de forma superficial y simple problemas complejos. Es como una revista publicitaria para mí. Es evidente que lo que importa es el tráfico que generen sus publicaciones, no el contenido. |
|---|---|
- 
- |   |  |
|---|--|
| 1 | Me parece una página terrible. Creo firmemente que sus contenidos son poco profesionales, poco informativos, muy mal escritos, en muchas ocasiones plagiados y en general me parece que la página sólo busca clicks por medio del morbo y el amarillismo. No tienen fuentes confiables, sus títulos son tan horribles y amarillistas como los de El Gráfico y, en suma, no aportan nada de cultura ni información veraz. Como pueden ver, odio la página con toda mi alma. |
|---|--|
- 
- |   |   |
|---|---|
| 1 | La considero una páginas con poco contenido innovador porque me he encontrado con varias notas cuyos títulos de notas son simple, sobre temas cotidianos o de interés común pero al leerlos parecen ser sólo la opinión persona sin bases ni fuentes confiables acerca del tópico, que se explayan en sus experiencias personales, las pocas notas que suben actualmente y encuentro interesantes es porque trata temas poco conocidos y se basan en diferentes fuentes, aunque no siempre son numerosas sin embargo; construyen con ello notas interesantes. |
|---|---|
- 

Así se puede realizar una primera conclusión determinando que existen elementos discordantes entre la identidad y la imagen corporativa de *Cultura Colectiva*, tiene áreas de oportunidad que surgen de sus propio usuarios, no tiene que ver con aspectos visuales, pues son su fuerte, pero sí en sus contenidos y la utilización de sus fuentes para generar mayor credibilidad y veracidad.

La constante interactividad con sus usuarios permitiría establecer nuevas pautas de acción, entender no sólo quiénes son sus públicos sino cuáles son sus necesidades de consumo y participación para poder proponer un producto más completo y apegado a la realidad de su entorno.

Estos son los resultados obtenidos que se busca completar con el análisis de Big Data, es un primer acercamiento que pretende ser perfeccionado para la entrega final del trabajo etnográfico. Tanto la observación no participante como la encuesta en línea permitieron obtener datos cuantitativos y cualitativos sujetos de análisis complementario.



## REFLEXIONES FINALES

Realizar un trabajo complementario que permitiría contraponer los elementos de identidad frente a la imagen de una organización utilizando la etnografía digital como metodología, enriquece el campo de estudio de la comunicación organizacional e impulsa las investigaciones sobre las audiencias y cómo éstas se relacionan y crean prácticas sociales a través del uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

Fue sumamente interesante enfrentarse al campo de estudio y poder obtener resultados no sólo desde la teoría, sino teniendo un acercamiento a la propia organización, entendiendo que cada caso es diferente, por lo que obtener datos específicos de identidad y percepciones a través de las técnicas de investigación permitió realizar un análisis desde la etnografía y la comunicación organizacional, disciplinas que difícilmente se ponen en práctica conjuntamente.

A través del presente estudio se logró recabar información para cumplir cada uno de los objetivos establecidos, sin embargo, se hicieron presentes dificultades propias del trabajo de campo por lo cual, se busca mejorar aspectos finales del proyecto a entregar. La primera dificultad se centró en el uso de los medios tecnológicos y las restricciones propias de las plataformas utilizadas.

Para realizar la encuesta en línea, fui bloqueada del Messenger de Facebook por enviar el formulario vía inbox, por lo que tuve que recurrir a otros perfiles. Otra dificultad respecto a la encuesta, surgió al momento del análisis de datos que no me permitió realizar por exceder la cantidad de respuestas permitidas en el plan gratuito, por lo que tuve que adquirir un plan ilimitado, lo que conlleva gastos que en muchas ocasiones los investigadores no prevemos.

Una vez resueltas algunas de estas vicisitudes el análisis continuó su curso con algunas reservas respecto a la información faltante, pero estableciendo categorías de análisis y datos empíricos, la observación y las encuestas se construyeron con su debida metodología de acuerdo a los objetivos planteados al inicio del proyecto.

Por último he de rescatar la experiencia de tener un acercamiento al trabajo de campo en la que se obtienen mayores conocimientos, con quienes conforman las redes de interacción en plataformas en línea y sobre todo en la manera de abordar cada uno de los elementos de análisis, discriminar información y poner en práctica la propia capacidad de investigación.

## FUENTES

- Ahedo, A. (2017, 4 de mayo). Inflan Negocio por Internet [en línea]. El Universal. Recuperado el 4 de mayo de 2017, de <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2017/05/9/inflan-negocio-por-internet>
- Bartoli, A. (1992). Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación Organizada. Argentina: Paidós.
- Cabrera, M. (2010). Evolución Tecnológica y Cibermedios. Sevilla: Comunicación Social.
- Crespo, T. (2015, 14 de noviembre). El significado de los colores en publicidad [en línea]. Recuperado el 16 de mayo de 2017, de [http://cronicaglobal.elespanol.com/vida-tecky/el-significado-de-los-colores-en-la-publicidad\\_28113\\_102.html](http://cronicaglobal.elespanol.com/vida-tecky/el-significado-de-los-colores-en-la-publicidad_28113_102.html)
- Costa, J. (1993). Identidad Corporativa. México: Trillas.
- Costa, J. (2009). Imagen Corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires: La Crujía.
- Fernández, C. (2009). La Comunicación en las Organizaciones. México: Trillas.
- Gómez, E. (2013). Ethnography and the Field IN Media (ted) Studies: A Practice Theory Approach. Westminster Papers in Communication and Culture.
- Heller, E. (2008). Psicología del color. Cómo actúan los colores sobre los sentimientos y la razón. Barcelona: Gustavo Gili [en línea]. Recuperado el 16 de mayo de 2017, de <http://www.sncpharma.com/assets/lib/kcfinder/upload/files/libros%20snc/Psicologia%20del%20Color.pdf>
- Orozco, G. (2011). Análisis de la recepción en América Latina. Un reencuentro con perspectivas a futuro. Universidad de Ecuador.
- AMIPCI (2016). 12° Estudio sobre los hábitos de los usuarios de Internet en México 2016. Recuperado el 12 de mayo de 2012, de [https://www.amipci.org.mx/images/Estudio\\_Habitosdel\\_Usuario\\_2016.pdf](https://www.amipci.org.mx/images/Estudio_Habitosdel_Usuario_2016.pdf)
- *Cultura Colectiva* página Web, [www.cultura.colectiva.com](http://www.cultura.colectiva.com)
- *Cultura Colectiva Facebook*, <https://www.facebook.com/CulturaColectiv/>
-

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

# El emprendedurismo en América Latina: una visión desde la comunicación integral para las organizaciones

## Entrepreneurship in Latin America: a vision from the integral communication for organizations

Rebeca Illiana Arévalo Martínez<sup>140</sup>

Raúl Santos Morales<sup>141</sup>

Carlos Gaspar Pérez Vázquez<sup>142</sup>

**Resumen:** La ponencia presenta los resultados de una investigación sobre la comunicación integral que realiza una muestra de organismos de apoyo al emprendedurismo en 10 países de América Latina a través de Internet.

**Palabras Clave:** comunicación integral, innovación, emprendedores.

**Abstract:** The paper presents the results of a research on integral communication that shows a sample of support organizations for entrepreneurship in 10 Latin American countries through the Internet.

**Key words:** integral communication, innovation, entrepreneurs.

### El contexto del emprendedurismo en América Latina

Las micro, pequeñas y medianas empresas que se constituyen en México, considerando el número de unidades económicas y la generación de empleos, se han convertido en un elemento fundamental para la economía del país, y mediante el impulso que el emprendimiento ha tenido en los últimos años, se consideran fundamentales para la comprensión del rol que este tipo de empresas está teniendo y las características que las constituyen.

Con base en el Censo del Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Información (INEGI, 2011), las Mipymes representan el 99.8% de las unidades económicas de México, y generan el 52% del producto interno bruto (PIB) y ocupan el 78.5% del empleo en el país.

Las Mipymes nacen como parte de un proceso de emprendedurismo, vinculado directamente con la creatividad y el emprendedurismo. Se entiende por creatividad a “la habilidad de combinar ideas en nuevas formas para resolver un problema y explotar las oportunidades que nacen de este proceso” (Bruce y Bessant, 2002, p. 32). En términos de las Mipymes, la creatividad se convierte en una forma de pensar de manera diferente para que salgan a la luz nuevas ideas de negocios (Bruce, 2009, p. 40), mientras que la innovación es “la habilidad de combinar nuevas ideas en la práctica, en forma de nuevos o mejorados productos, servicios o procesos” (Bruce y Bessant, 2002, p. 32). La innovación en las Mipymes, puede referirse a un cambio en cualquier aspecto de la empresa –diseño, productos, servicios y/o operaciones- que puede mejorar su ventaja competitiva (Manimala, 2009, p. 120). Schumpeter (1991) definía al emprendedor como una persona innovadora que propone y aprovecha los cambios, básicamente en cuatro ámbitos: la introducción de nuevos o mejores productos, nuevos o mejores métodos de producción, la apertura de nuevos mercados, y la reorganización del proceso administrativo. Actualmente se entiende al emprendedor como aquella persona con visión capaz de encontrar una innovación y llevarla al mercado, es decir, el emprendedurismo no está

140 Rebeca Illiana Arévalo Martínez. Profesora investigadora. Facultad de Comunicación. Universidad Anáhuac México, Doctora en Comunicación Aplicada, México, rebeca.arevalo@anahuac.mx

141 Raúl Santos Morales. Profesor investigador. Facultad de Comunicación. Universidad Anáhuac México, Doctor en Comunicación Aplicada, México, raul.santos@anahuac.mx

142 Carlos Gaspar Pérez Vázquez. Facultad de Comunicación Universidad Anáhuac México, Doctorando en Investigación de la Comunicación, México, carlos.perez@anahuac.mx

dirigido por una necesidad sino por la oportunidad como parte de un puente entre la invención y la comercialización, lo que establece una relación directa con el crecimiento económico en cualquier país (Ács, Szerb y Lloyd, 2018).

De acuerdo a un estudio realizado por la Red Pymes – Cumex (Red Cumex - Pymes, 2010), mediante el Observatorio PyME, se evaluó la gestión de 1003 empresas en el país, encontrándose que en las Mypymes, muy pocos de los emprendedores-propietarios han tenido experiencias anteriores con relación a esta actividad. En casi todos los casos los recursos que invierten son ahorros personales o familiares y recurren en poca medida a instituciones financieras o programas de emprendimiento. Por lo anterior, su tasa de sobrevivencia es muy baja, encontrándose que tan sólo un 50% de las Mipymes que inician operaciones logran mantenerse más de dos años, y esto está directamente relacionado, según el estudio, con las deficiencias administrativas y tecnológicas que tienen.

De acuerdo al Global Entrepreneurship Index (Ács, Szerb y Lloyd, 2018), se necesita un ecosistema extenso y profundo que permita establecer las condiciones necesarias y suficientes para que el emprendedurismo puede florecer en un país. Esto se logra a través de 14 pilares:

- a. Percepción de oportunidades para iniciar un negocio.
  - b. Habilidades de emprendimiento.
  - c. Aceptación del riesgo.
  - d. Redes (conocimiento de otros emprendedores).
  - e. Apoyo cultural.
  - f. Oportunidades de emprendimiento.
  - g. Absorción de la tecnología.
  - h. Capital humano.
  - i. Competencia.
  - j. Innovación de productos/servicios.
  - k. Innovación de procesos.
  - l. Alto crecimiento.
  - m. Internacionalización.
  - n. Capital de riesgo.
- (Ács, Szerb y Lloyd, 2018).

Estos pilares establecen un ambiente que desarrolla el emprendedurismo a través de las condiciones económicas, sociales, educativas, políticas, legales, tecnológicas y culturales de cada país (Manimala, 2009). Los emprendedores mejoran la economía y la vida de las personas al crear nuevos empleos, desarrollar nuevas soluciones a problemas, crear tecnología para eficientar, intercambiar ideas y negocios con nuevos mercados y traer nuevas ideas a entornos locales (Ács, Szerb y Lloyd, 2018).

El emprendedurismo en América Latina cuenta con un porcentaje importante en habilidades de emprendimiento (36%) y una gran innovación de productos (45%), los emprendedores se benefician de una educación terciaria y de altos niveles de habilidades de negocios al integrar las nuevas tecnologías en sus proyectos. Sin embargo, carecen buenos procesos de innovación (16%) y de capital de riesgo (18%) (Ács, Szerb y Lloyd, 2018).

Por su parte, el Global Innovation Index (Dutta, Lanvin y Wunsch-Vincent, 2017) establece que la innovación debe basarse en siete pilares: En las Entradas de innovación (elementos de la economía nacional que posibilitan la innovación): a) Instituciones (entorno político, regulatorio y de negocios); b) Capital humano e investigación (educación investigación y desarrollo); Infraestructura (TIC y sustentabilidad ecológica); d) Sofisticación del mercado (créditos, inversiones, comercio, competencia y escala de mercado); e) Sofisticación de los negocios (conocimiento, vínculos de innovación). En las Salidas de innovación (resultados de las actividades de innovación dentro de la economía nacional): f) Producción de conocimiento y tecnología; g) Producción creativa (bienes intangibles, bienes y servicios creativos) (Dutta, Lanvin y Wunsch-Vincent, 2017).

La innovación en América Latina cuenta con instituciones que le dan un entorno político, regulatorio y de negocios estable (54.27%) y con sofisticación del mercado en términos de volumen (44.82%), pero tiene pocas salidas del conocimiento y tecnología (17.9%) así como poco capital humano e investigación (26.6%) (Dutta, Lanvin y Wunsch-Vincent, 2017).

Estos datos muestran que existe una calidad muy reducida en cuanto a la calidad del emprendedurismo, así como en la extensión y profundidad del ecosistema emprendedor de América Latina (26.35%) donde Chile (59%) se

destaca en este aspecto seguido de Colombia (38%) y Uruguay (35%). De igual manera, la innovación es muy limitada en América Latina (31.49%), lo que indica muy pocas entradas y salidas de innovación en general, siendo nuevamente Chile (38.7%), el país que lleva la delantera en este rubro, seguido de Costa Rica (37.1%) y Panamá (35.0%), por lo tanto, es importante conocer cuáles son los elementos que permiten o no el emprendedurismo y la innovación a través del ámbito de la comunicación.

### **El emprendedurismo y la innovación a través de la comunicación integral para las organizaciones**

El ecosistema del emprendedurismo debe observarse como un sistema complejo, es decir, como un conjunto de elementos vinculados entre sí, con un entorno cuyos enlaces están determinados por los flujos de materia, energía o información, lo que le permite auto-regularse y auto-organizarse (Galindo Cáceres, 2009). Es decir, que forma parte del macroentorno en el cual las organizaciones recién creadas se insertan a su vez como sistemas sociales vivos y abiertos (Arévalo, 2014) (Rebeil, 2014).

De tal manera que, el ecosistema del emprendedurismo como sistema complejo, requiere de una organización normativa como principio de vida, es decir, requiere de un corazón ideológico y de un conjunto de reglas que alinean cualquier operación y flujo para que pueda subsistir (Nosnik, 2013).

En el caso del emprendedurismo, el corazón ideológico o núcleo de supuestos y valores primordiales del sistema emprendedor es la innovación apoyada por el valor de la creatividad (Manimala, 2009), lo que se convierte en el propósito del sistema para crear nuevas soluciones que mejoren la vida de las personas, generando más empleos y oportunidades a una determinada sociedad, capaz de usar a la tecnología para incrementar su propia eficiencia y resolver cualquier reto (Ács, Szerb y Lloyd, 2018).

Es decir, como núcleo de la organización se encuentra el subsistema de filosofía, el cual comprende la misión, visión, valores, objetivos y metas (Rebeil, 2009; Rebeil et al., 2011) y conforme al cual se genera en gran medida la comunicación integral con un papel estratégico para convertirse en la esencia misma de la identidad de la organización, capaz de integrar a todos sus integrantes y grupos de interés hacia un mismo fin (Rebeil y Arévalo, 2017). Es decir, dentro del sistema se establece un sistema normativo al descubrir su corazón ideológico, comunicarlo a todos los integrantes del sistema, imponiendo reglas y permitiendo una retroalimentación y evaluación para asegurar que haya congruencia, coherencia y consistencia (Nosnik, 2013).

La congruencia se logra cuando existe un diseño que permite que cualquier operación y flujo coincida con el propósito o corazón ideológico del sistema a través de reglas formales e informales y que la ética oriente y supervise cualquier decisión tomada dentro del sistema (Nosnik, 2013). La coherencia radica en el nivel de credibilidad y confianza que el sistema inspira en sus integrantes en tanto tienen satisfechas sus necesidades de información y existe calidad en la comunicación, lo cual se manifiesta a través de la imagen y reputación del sistema. Para lograr la coherencia del sistema, existen tres principios básicos: 1) Principio de comunicación íntegra, donde los flujos y procesos de comunicación deben ser completos y veraces, satisfaciendo las necesidades o requerimientos de los integrantes del sistema; 2) Principio de integridad de la comunicación, cuando el sistema convence a los integrantes que lo conforman de la confidencialidad de un flujo o proceso de comunicación que pueda poner en peligro algún objetivo legítimo del sistema y amenace su estabilidad; 3) Principio de comunicación integral, al contar con un plan general de comunicación que identifique a todos sus integrantes para evaluar las necesidades de información y satisfacerlas con infraestructura y liderazgo de manera que éstos puedan cumplir con el corazón ideológico. Finalmente, la consistencia se refiere a la conducta ejemplar (actitudes y comportamientos institucionales) de los integrantes del sistema que sean acordes a su corazón ideológico, por lo que cada integrante muestra la voluntad y capacidad de cumplir con el propósito general del sistema (Nosnik, 2013).

La comunicación desde el enfoque de productiva, enfatiza la importancia de generar riqueza o valor al producir algo que hasta ese momento era inexistente, de tal manera que la comunicación productiva implica el análisis de los cambios que se convierten en innovaciones al mejorar o no, las partes del proceso de comunicación al producir, distribuir y usar de manera inteligente la información que existe en un sistema determinado (Nosnik, 2013).

Por su parte, la comunicación integral plantea la importancia de unir las cinco dimensiones de la comunicación, a saber: comunicación interna, corporativa, mercadológica, creativa y administrativa (Rebeil y Arévalo, 2017), de manera tal que la organización cuente con todos los mecanismos alineados entorno a sus objetivos y que sea capaz de crear valor para todos sus grupos de interés a través de una sola mirada de la comunicación. En este ecosistema emprendedor, la organización naciente requiere apoyos fundamentales para lograr generar una comunicación integral

que en primera instancia le permita operar de manera efectiva y eficiente, pero que también le genere cohesión interna, beneficios tangibles para sus clientes, potencie la investigación e innovación y posibilite su gestión. Desde esta visión, la organización emprendedora se inserta en el macrosistema emprendedor y tiene que formar parte de éste de manera activa donde la comunicación integral tiene por objetivo:

*1) ...rescatar la contribución participativa y efectiva de todas las personas (públicos internos y externos) que integran a la organización con el fin de lograr la humanización de la organización o institución y que ésta sea productiva, sustentable y socialmente responsable (comunicación interna u organizacional); 2) generar, construir y reconstruir la imagen y reputación de la organización, mismas que le otorgan legitimidad para mantenerse y reproducirse en sociedad (comunicación corporativa y relaciones públicas), además de realizar las tareas de contención de daños en situaciones de crisis, y 3) la necesidad y función que tiene toda organización o sistema respecto a colocar los servicios y productos que la misma organización ofrece y produce para la sociedad (comunicación mercadológica). (Arévalo y Rebeil, 2017, p. 20-21).*

De esta manera, los distintos organismos que existen en cada país para promover el emprendedurismo en América Latina forman parte del macrosistema en el cual las nuevas organizaciones encuentran, o deberían encontrar los mecanismos para desarrollarse, mejorar sus propios subsistemas, vincularse y generar entre todos mayor valor para el sistema. Así, los organismos encargados de promover el emprendedurismo se convierten en la pieza clave donde inicia el círculo virtuoso del desarrollo económico y social que cada país aspira a tener. La comunicación que éstos generan vía sus páginas web, refleja su filosofía, sus principales acciones en el ámbito de la formación de emprendedores, sus resultados a través de casos de éxito y también su ejercicio de transparencia y efectividad al mostrar la evaluación de sus propios resultados.

### Enfoque y/o metodología de abordaje

Para entender al emprendedurismo es pertinente estudiar los procesos de innovación así como sus cambios positivos y/o negativos, las mejoras y/o deficiencias del sistema que lo construye, por lo que esta investigación presenta un análisis cualitativo del emprendedurismo en 10 países de América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México, Panamá, Perú y Uruguay (ver Cuadro 1) a partir del Global Entrepreneurship Index/GEI (Ács, Szerb y Lloyd, 2018) y del Global Innovation Index/GII (Dutta, Lanvin y Wunsch-Vincent, 2017), así como de los organismos que están destinados a propiciar un ambiente emprendedor en cada uno de esos países (ver Anexo 1).

Cuadro 1. Comparativo entre el GEI y el GII en América Latina.

País	Ranking GEI 2018	Ranking GII 2017
Argentina	85	76
Brasil	98	69
Chile	19	46
Colombia	47	65
Costa Rica	56	53
Guatemala	108	98
México	75	58
Panamá	70	63
Perú	67	70
Uruguay	51	67

Fuente: Elaboración propia a partir de (Ács, Szerb y Lloyd, 2018, p. 37) y (Dutta, Lanvin y Wunsch-Vincent, 2017, pp. xviii, xix)

El objetivo de la investigación es analizar una muestra de organismos de apoyo al emprendedurismo en América Latina a la luz de la comunicación integral para las organizaciones, revisando también la congruencia, la coherencia y la consistencia del sistema emprendedor en América Latina. Para logra lo anterior, se definieron cuatro categorías de análisis: objetivos, formación de capital humano (entendido como acciones tanto formales como de

mentoría), casos de éxito y mecanismos de evaluación de resultados. La información se recabó a partir de lo que tienen publicados en sus sitios web y el levantamiento de información se realizó durante el mes de diciembre de 2017. A partir de la información recopilada se hizo un análisis textual, contextual e interpretativo que permitió conocer la situación actual del apoyo al emprendedurismo en América Latina vía internet, puesto que como medio, ha alcanzado altos volúmenes de usuarios y altos niveles de alcance en los países analizados (ver Cuadro 2).

Cuadro 2. Número de usuarios y alcance de Internet en América Latina

País	Número de usuarios de internet por país	Porcentaje de alcance de internet por país
Argentina	34'785,206	78.6%
Brasil	139'111,185	65.9%
Chile	14'108,392	77%
Colombia	28'528,124	58.1%
Costa Rica	4'236,443	86.4%
Guatemala	5'868,597	34.5%
México	85'000,000	65.3%
Panamá	2'799,892	69.1%
Perú	18'000,000	56%
Uruguay	2'400,000	69.4%

Fuente: Elaboración propia a partir de Internet World Stats (2017a). Central America e Internet World Stats (2017b). South America.

### Principales resultados

Como parte del corazón ideológico de los organismos que promueven el emprendedurismo, sólo dos países de la región, Colombia y México, incluyen a la innovación como parte de sus objetivos, los demás países se enfocan en necesidades y valores vinculados a la rentabilidad, competitividad, crecimiento y desarrollo económico. Esto refleja que el subsistema de la filosofía de estos organismos no está basado en uno de los principales pilares del emprendedurismo que es la búsqueda de nuevas ideas puesta en práctica con productos o servicios mejorados. Es decir, justamente las nuevas empresas requieren que estos organismos les apoyen en innovar y generar una oferta de productos y servicios que tengan mejores oportunidades para la sociedad; lo cual al menos desde su corazón ideológico, parece que no está definido. En términos de la comunicación integral puede decirse que no se cumple la finalidad de promover que los emprendedores puedan colocar mejor sus productos o servicios.

Por otra parte, los diseños que ofrece cada país, como parte de la congruencia que deberían tener, impiden que las operaciones y flujos de emprendedurismo coincidan por completo con el corazón ideológico, debido a que la mayor parte de los organismos analizados no muestra casos de éxito (Argentina, Chile, Costa Rica, Panamá, Perú y Uruguay). En este sentido, analizando a partir de la comunicación integral para las organizaciones, estos organismos no están aprovechando el desarrollo de una imagen sólida de las empresas a las que han apoyado para su constitución y desarrollo, de manera que hace falta que toman sus casos de éxito como fundamento de su legitimidad. Asimismo, esta carencia de información también impide que se puedan conocer por parte de los emprendedores de cada país, las oportunidades para iniciar un negocio, oportunidades de emprendimiento, innovación de procesos, innovación de productos/servicios, cuatro de los pilares del Global Entrepreneurship Index.

Con respecto al análisis de sus resultados, se observó que estos organismos, no muestran ninguna estadística que avale los logros que han tenido, en ningún país analizado. Es decir, la mayoría no muestra indicadores ni reportes de sus actividades; excepto Colombia y parcialmente Brasil. Esta categoría permite observar que hace falta institucionalizar la transparencia y rendición de cuentas entre este tipo de organismos, ya que aunque no sea parte de sus obligaciones,

sí sería muy favorable para generar una comunidad de mayor compromiso, y muestra la congruencia, coherencia y consistente en su comunicación.

En la categoría de formación de capital humano, todos los organismos de la muestra analizada cuentan con esta información, excepto en Panamá, donde no se presenta esta información. Esto resulta muy relevante ya que significa que sí están trabajando en al menos cuatro de los pilares de la formación de habilidades de emprendimiento, apoyo cultural, absorción de la tecnología y capital humano, que señala el Global Entrepreneurship Index.

## Reflexiones y conclusiones

La investigación deja de manifiesto que existe incongruencia en la comunicación que generan los organismos de apoyo al emprendedurismo en América Latina ya que no cubren por completo las necesidades de sus públicos relacionados, estableciendo una comunicación incompleta con pocas condiciones materiales (infraestructura) al menos por lo que se observa en Internet. Esta situación les resta credibilidad y hace que se pierda en cierta medida la confianza que se puede tener en ellos como impulsores del emprendedurismo en cada país.

También destaca la falta de comunicación sobre casos de éxito en las páginas web de los organismos que promueven el emprendedurismo en seis de los países analizados (más de la mitad de la muestra) dejando de manifiesto que se debe trabajar en la construcción de una imagen y reputación más sólida en éstos, con el fin de mostrar una conducta ejemplar de aquellos integrantes exitosos del sistema emprendedor y contribuir a dar mayor consistencia a su comunicación.

En términos del Global Entrepreneurship Index/GEI, se pudo observar que existe un gran apoyo cultural en América Latina vía Internet, aunque se presente una escasa percepción de oportunidades, con poco desarrollo en las habilidades de emprendimiento lo que incide en un bajo capital humano, ausencia de redes de emprendedurismo, pocas oportunidades de emprendimiento y una baja innovación de productos, servicios y procesos. En cuanto al Global Innovation Index, es necesario que estos organismos puedan impactar de manera más contundente y sostenida en el tiempo en el capital humano, la sofisticación del mercado y de los negocios.

En suma, la investigación demuestra que hace falta que los organismos que apoyan el emprendedurismo en América Latina realicen una comunicación integral, al menos vía sus páginas web, a fin de contribuir de manera positiva en la transformación del ecosistema del emprendedurismo generando beneficios, tanto a nivel colectivo como individual. Que los emprendedores puedan sacar a la luz nuevas ideas de negocio (creatividad) y aprovechar las oportunidades para llevar a la práctica nuevas ideas (innovación) es el fin último de estos organismos. Centrar sus esfuerzos tanto en la formación de capital humano como en la comunicación de sus casos de éxito con indicadores de efectividad sería un gran paso para que a través de la comunicación integral pudiera apoyarse a las Mipymes para mantenerse más de dos años en operaciones, aprovechando los altos porcentajes que ya se tienen en la región sobre habilidades de emprendimiento (36%) e innovación de productos (45%) y la estabilidad del entorno regulatorio y de negocios en América Latina.

## Bibliografía

- Ács, Z. J., Szerb, L. y Lloyd, A. (2018). Global entrepreneurship index. Washington, DC: GEDI. Recuperado de: <http://thegedi.org/2018-global-entrepreneurship-index/>
- Arévalo, R. (2014). La construcción de imagen y reputación de las organizaciones vía Twitter. En *Correspondencias & Análisis*. 4. 109-120. Recuperado de [http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/v4/rp/2\\_construccion\\_imagen.pdf](http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/v4/rp/2_construccion_imagen.pdf)
- Arévalo, R. & Rebeil, M. (2017). Presencia, interacción y responsabilidad social organizacional en las redes sociales digitales de organizaciones privadas en Iberoamérica. En R. Arévalo & M. Rebeil (Coords.) *Responsabilidad social en la comunicación digital organizacional*. México: Tirant Lo Blanch.
- Bruce, M. y Bessant, J. (2002). *Design in business: strategic innovation through design*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bruce, M. (2009). Unleashing the creative potential of design in business. En R. Tudor, M. A. Runko y Moger, S. (eds.), *The Routledge companion to creativity* (pp. 37-45). Oxford, UK: Routledge.
- Dutta, S. Lanvin, B. y Wunsch-Vincent, S. (2017). The global innovation index 2017: innovation feeding the world. Geneva: Cornell University-INSEAD-WIPO. Recuperado de: <https://www.globalinnovationindex.org/>
- Galindo Cáceres, L. J. (2009). Cibernética y comunicología. En L. J. Galindo Cáceres (coord.), *Comunicación, ciencia e historia. Fuentes científicas históricas hacia una comunicología posible* (pp. 473-542). Madrid: McGraw-Hill.
- Internet World Stats (2017a). Central America. Recuperado de <https://www.internetworldstats.com/central.htm>
- Internet World Stats (2017b). South America. Recuperado de <https://www.internetworldstats.com/south.htm>
- Manimala, M. (2009). Creativity and entrepreneurship. En R. Tudor, M. A. Runko y Moger, S. (eds.), *The Routledge companion to creativity* (pp. 119-131). Oxford, UK: Routledge.
- Nosnik Ostrowiak, A. (2013). *Teoría de la comunicación productiva. Exploraciones más allá de la retroalimentación*. Rosario: Homo Sapiens.
- Rebeil, M. (2009). Subsistemas organizacionais e comunicacao. En M. Khroling (Org.) Campos académicos e aplicados de múltiplas perspectivas. Sao Caetano do Sul, SP: Difusao Editora. pp. 95-109.
- Rebeil, M. (2014). Organizaciones de telecomunicaciones en México: Autoimagen y Heteroimagen. En *XII Congreso ALAIC 2014*. Recuperado de <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2014/11/GT2-Rebeil-Corella.pdf>
- Rebeil, C. M., & Arévalo, M. R. (2017). Las organizaciones y sus procesos de comunicación: una visión integral. En M. R. Arévalo, & O. G. Guillén, *La comunicación para las organizaciones en México* (págs. 25-40). México: Tirant humanidades.



## ANEXO 1. Organismos nacionales que promueven el emprendedurismo

## Argentina

País	Organismo nacional de emprendedurismo	Objetivos	Alcance (a quién va dirigido)	Formación de capital humano (temas)		
				Formal	Mentoría	
Argentina	Subsecretaría de emprendedores	Trabaja en la transformación de la matriz productiva, potenciando el valor estratégico de las PyMEs y Emprendedores como motores y dinamizadores del desarrollo económico del país. Busca llevar a la Argentina a la cultura empresaria del siglo XXI, a través de la generación de más y mejor empleo, el incremento de la competitividad de las empresas, su capital humano y el crecimiento económico en todos los sectores	Emprendedores de todo tipo	Academia Argentina Emprende  Red Nacional de Incubadoras  Jornadas PYME y emprendedores	Desarrollo de la empresa	
		<b>Casos de éxito</b>	<b>Estadísticas</b>		<b>Evaluación</b>	
		Nombres	Comunicación como factor de éxito	Promedio de duración de las PYMES	PIB proveniente de las PYMES	Indicadores
		Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica	Reportes
						Ninguno
						No

Brasil

País	Organismo nacional de emprendedurismo	Objetivos	Alcance (a quién va dirigido)	Formación de capital humano (temas)		
				Formal	Mentoría	
Brasil	SEBRAE	Promover la competitividad y el desarrollo sostenible de emprendimientos de menor tamaño [...] ofreciendo orientación para que las micro y pequeñas empresas puedan fortalecerse, generando más empleos y desarrollo en Brasil	Micro y pequeñas empresas	Ventas Diseño de la Empresa Microemprendurismo Negociación Innovación Marketing	No aplica	
	<b>Casos de éxito</b>		<b>Estadísticas</b>		<b>Evaluación</b>	
	<b>Nombres</b>	Comunicación como factor de éxito	Promedio de duración de las PYMES	PIB proveniente de las PYMES	Indicadores	Reportes
	Clube da Casa: varejo da construção civil em Minas Gerais; Rede Costa Esmeralda: empresas do setor turístico em Santa Catarina (Bombinhas, Porto Belo e Itapema); Creane: rede de supermercados na Paraíba e no Rio Grande do Norte; Rede do Campo: comércio de produtos agropecuários em Minas Gerais; Suprema Supermercados: rede de supermercados no Paraná; Superama: rede de supermercados no Paraná; Sinvespar: indústrias do vestuário do Paraná; Rede Labforte: rede de laboratórios na Bahia.	A través de redes socio-digitales	No aplica	No aplica	Proveedores	No

Chile

País	Organismo nacional de emprendedurismo	Objetivos	Alcance (a quién va dirigido)	Formación de capital humano (temas)								
				Formal	Mentoría							
Chile	Chile Atiende Pymes	Facilitar el acceso a la información del Estado al reunir a todas las instituciones públicas que están relacionadas con el emprendimiento, incluyendo programas de fomento al emprendimiento	Emprendedores y empresarios de pequeñas y medianas empresas	Computación Promoción de servicios Financiamiento Mejorar calidad de proveedores Competencias Laborales (ciudadanía, alfabetización digital, proyección laboral) Apoyo a la dinámica familiar Capacitación a mujeres campesinas (empoderamiento, producción, capacidades de asociatividad)	Programa de gestión empresarial: individual, asesorías de consultores especializados, planificación y control de indicadores de su proceso productivo.							
							<b>Casos de éxito</b>		<b>Estadísticas</b>		<b>Evaluación</b>	
								Comunicación como factor de éxito	Promedio de duración de las PYMES	PIB proveniente de las PYMES	Indicadores	Reportes
							Nombres	No aplica	No aplica	No aplica	Ninguno	No
	Ninguno											

## Colombia

País	Organismo nacional de emprendedurismo	Objetivos	Alcance (a quién va dirigido)	Formación de capital humano (temas)								
				Formal	Mentoría							
Colombia	Innpulsa Colombia	Forjar las empresas del futuro, empresas innovadoras y productivas que son fuente de riqueza y prosperidad para el país— para que alcancen su máximo potencial y sean las protagonistas del crecimiento económico de Colombia	Emprendedores de todo tipo	Innovación y emprendimiento  Mentalidad y cultura	Desarrollo empresarial							
							<b>Casos de éxito</b>		<b>Estadísticas</b>		<b>Evaluación</b>	
								Comunicación como factor de éxito	Promedio de duración de las PYMES	PIB proveniente de las PYMES	Indicadores	Reportes
							Nombres	No aplica	No aplica	No aplica	Sí, En su página oficial de internet	Ecosistemas regionales de emprendimiento en Colombia
	Cóndor Space											
	Widetech											
	Fourier Tech											
	3Biomat											
	Undertrail											

## Costa Rica

País	Organismo nacional de emprendedurismo	Objetivos	Alcance (a quién va dirigido)	Formación de capital humano (temas)						
				Formal	Mentoría					
Costa Rica	Yo Puedo Emprender	Tener conocimiento y conocer la sistematización de los recursos tecnológicos para generar emprendimiento juvenil en América Latina	Jóvenes emprendedores menores de 34 años	Cursos online de Labor@ Asesoría proinnova Formación en emprendimiento Extensión y capacitación continua Junior achievement Costa Rica Juntos salimos Proyectos empresariales Jorge Manuel Dengo	Proyecto red de mentores de emprendedores INCAE					
					<b>Casos de éxito</b>		<b>Estadísticas</b>		<b>Evaluación</b>	
					Nombres	Comunicación como factor de éxito	Promedio de duración de las PYMES	PIB proveniente de las PYMES	Indicadores	Reportes
	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica	Sí, gráficas en su página web	Sí				

## Guatemala

País	Organismo nacional de emprendedurismo	Objetivos	Alcance (a quién va dirigido)	Formación de capital humano (temas)						
				Formal	Mentoría					
Guatemala	Guatemala Emprende	Crear un negocio propio con rentabilidad sostenida, a través de la formación, acompañamiento y reconocimiento de las estrellas nacies de la empresarialidad	Guatemaltecos emprendedores	Ninguno	Acompañamiento empresarial					
					<b>Casos de éxito</b>		<b>Estadísticas</b>		<b>Evaluación</b>	
					Nombres	Comunicación como factor de éxito	Promedio de duración de las PYMES	PIB proveniente de las PYMES	Indicadores	Reportes
	Rosa Matzus Estiloksa Factor (Espíritus Emprendedores) EXBIOA (Expertos en Seguridad) Bazooby PRO + Aqí Fe creativa Impresos Gala Don Giuseppe Multiservicios Cotizalofacil.com Look interactivo Serpacsa Guatemala Perfection Group Arrecifes Estructurales Guatemala Love Grooming	No aplica	No aplica	No aplica	Ninguno	No				

## México

País	Organismo nacional de emprendedurismo	Objetivos	Alcance (a quién va dirigido)	Formación de capital humano (temas)		
				Formal	Mentoría	
México	Instituto Nacional del Emprendedor	Instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas, impulsando su innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social, así como coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y productividad empresarial	Personas que quieran emprender, hacer crecer y desarrollar su empresa y al público interesado	Gestoría Innovación Emprendurismo Marketing Prensa Diseño	Emprendurismo Emprendurismo para mujeres Innovación Convenios Jóvenes emprendedores Programas piloto	
	<b>Casos de éxito</b>		<b>Estadísticas</b>		<b>Evaluación</b>	
	<b>Nombres</b>	Comunicación como factor de éxito	Promedio de duración de las PYMES	PIB proveniente de las PYMES	Indicadores	Reportes
	Pan Artesanal Ability Mag Xica Somos Chaneques Canet Tumbiko Bioana Beats Kem Piedra, papel o tijeras Wittz Tenis Boost Dog Style Inventive power Troquer Aporta Chocolates Wolter Liks Grupo Imperial Cleanbox Bolsa Rosa The Barber's Spa Kuspit Horizontec Fonda de Sta. Clara Dagda MediPrint Mexi-ha Wisum América Solar Laboratorios Quiver Cervecería Rebelión Barrinolas Agrotractores Fresnillo Terahfrin Center	No aplica	No aplica	No aplica	Ninguno	No

Panamá

País	Organismo nacional de emprendedurismo	Objetivos	Alcance (a quién va dirigido)	Formación de capital humano (temas)					
				Formal	Mentoría				
Panamá	Panamá Emprende	Facilitar la apertura de negocios a bajo costo y en corto tiempo, además de dar seguimiento para consolidar la actividad comercial	A todas las personas que quieran abrir un negocio	Ninguno	Ninguno				
				<b>Casos de éxito</b>		<b>Estadísticas</b>		<b>Evaluación</b>	
				Nombres	Comunicación como factor de éxito	Promedio de duración de las PYMES	PIB proveniente de las PYMES	Indicadores	Reportes
				Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica	Ninguno	No

## Perú

País	Organismo nacional de emprendedurismo	Objetivos	Alcance (a quién va dirigido)	Formación de capital humano (temas)	
				Formal	Mentoría
Perú	Emprendedor Peruano	Promover la competitividad de las MIPYME a través de la implementación de mecanismos e instrumentos para el desarrollo y fortalecimiento empresarial, en beneficio del emprendedor peruano, su familia, su región y el país	Emprendedores peruanos	Digitalización	Coaching empresarial
				Gestión	
				Emprendurismo	
				Habilidades blandas	
				Neuromarketing	
				Articulación a mercados	
				Financiamiento	
<b>Casos de éxito</b>		<b>Estadísticas</b>		<b>Evaluación</b>	
Nombres	Comunicación como factor de éxito	Promedio de duración de las PYMES	PIB proveniente de las PYMES	Indicadores	Reportes
Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica	Ninguno	No

## Uruguay

País	Organismo nacional de emprendedurismo	Objetivos	Alcance (a quién va dirigido)	Formación de capital humano (temas)						
				Formal	Mentoría					
Uruguay	Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional /Empresas y emprendedores	Brindar asistencia técnica para la creación y desarrollo de las empresas, considerando los intereses de empresarios y trabajadores	Personas emprendedoras, micro y pequeñas empresas y emprendimientos en proceso de formalización	Ideas de negocio Capacitación y consultoría para emprendimientos Capacitación y consultoría para fortalecer empresas Capacitación y asistencia técnica a cooperativas, exportadoras, sindicatos y gremios Apoyo mediante instrumentos financieros	Ninguno					
					<b>Casos de éxito</b>		<b>Estadísticas</b>		<b>Evaluación</b>	
					Comunicación como factor de éxito		Promedio de duración de las PYMES	PIB proveniente de las PYMES	Indicadores	Reportes
					Nombres Ninguno		No aplica	No aplica	No aplica	Ninguno No

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

# Construcción del Código de Ética del Comunicólogo Organizacional en México: AMIPCO

## Construction of the Code of Ethics of the Organizational Communicator in Mexico: AMIPCO

Guillén Ojeda Griselda<sup>143</sup>  
Martínez Arellano Nina Alejandra<sup>144</sup>

**Resumen:** Reflexionar sobre el quehacer del comunicólogo organizacional, es una tarea necesaria cuando se busca establecer certezas y argumentos para legitimar el subcampo. Con más de treinta años de su estudio y práctica profesional, la Comunicación Organizacional (CO) en México se ha desarrollado y posicionado como necesaria para las empresas e instituciones. Muchos temas están pendientes de clarificar en relación a este subcampo, entre éstos, delimitar los problemas que resuelve y cómo lo hace, así como los principios éticos que modelan el comportamiento de sus profesionales. El presente texto expone el trabajo que la Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales en Comunicación Organizacional (AMIPCO), ha desarrollado desde el 2016 en el camino para la construcción del Código de Ética del Comunicólogo Organizacional. La asesoría con líderes nacionales e internacionales, talleres para consensuar ideas entorno a la CO y su deontología, revisión de leyes que regulan el ejercicio profesional en México, son las acciones que se han operado para la construcción del Código de Ética del Comunicólogo Organizacional en México.

**Palabras clave:** Comunicación Organizacional, Ética, Metodología.

**Abstract:** Reflecting on the work of the professional of organizational communication, is a necessary task when it is sought to establish certainties and arguments to legitimize the profession. With more than thirty years of its study and professional practice, Organizational Communication (CO) in Mexico has developed and positioned itself as necessary for companies and institutions. Many issues remain to be clarified in relation to this subfield, among them, to define the problems that it solves and how it does so, as well as the ethical principles that model the behavior of its professionals. This text exposes the work that the Mexican Association of Researchers and Professionals in Organizational Communication (AMIPCO) has developed since 2016 on the road to the construction of the Code of Ethics of the Organizational Communicator. Counseling with national and international leaders, workshops to agree on ideas about CO and its deontology, review of laws that regulate professional practice in Mexico, are the actions that have been carried out for the construction of the Code of Ethics of the Organizational Communication in Mexico .

Keywords: Organizational Communication, Ethics, Methodology.

### Introducción

Es necesario reflexionar sobre la práctica profesional del comunicólogo organizacional para establecer certezas y argumentos que coadyuven a legitimar la profesión en un entorno laboral cambiante; que demanda profesionales competentes para la solución de problemas sociales, tanto en instituciones públicas, en la comunidad como en las empresas que buscan posicionarse en el mercado, resguardar su reputación y ser organizaciones socialmente responsables.

Pensar en la Comunicación Organizacional (CO), para establecer principios de calidad y de ética en la labor profesional, exige por una parte que los profesionales acuerden sobre las razones de su quehacer y formulen criterios que garanticen a los usuarios o clientes el nivel de calidad sobre el servicio prestado, situación que se logra cuando se

143 Guillén Ojeda Griselda. Universidad Autónoma de Baja California, Maestra en Comunicación, México, griseldaguillen@uabc.edu.mx.

144 Martínez-Arellano Nina Alejandra. Universidad Autónoma de Baja California, Doctora en Ciencias y Humanidades para el Desarrollo Interdisciplinario, México, nina.martinez@uabc.edu.mx.



tienen claros los principios deontológicos que permean las acciones profesionales. A sus más de treinta años de estudio desde la academia y los profesionales que la desarrollan, se torna necesario el diálogo y acuerdos que contribuyan a establecer su definición y delimitación.

El presente texto expone en dos apartados el trabajo que la Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales en Comunicación Organizacional (AMIPCO), ha desarrollado desde el 2016 para la construcción de un Código de Ética del Comunicólogo Organizacional. En el primer apartado, se establecen los fundamentos que la Asociación plantea para su operación y en los cuáles se incluye la perspectiva deontológica como punto de partida estableciendo la conversación sobre el quehacer del comunicólogo organizacional. En el segundo se plantea la importancia del establecimiento de principios éticos para el ejercicio profesional y del compromiso que los colegios y asociaciones de profesionales adquieren, asimismo se comparte la metodología y reflexiones sobre el camino recorrido por la AMIPCO para la construcción de su Código de Ética.

La socialización de este trabajo busca encontrar aliados y miradas críticas para ser nutrido por las diferentes visiones y experiencias en la práctica de la CO en México y el mundo. Queda pues en sus manos.

## **1. AMIPCO: espacio de diálogo y construcción**

En México, el espacio de diálogo para quienes estudian la CO, ha sido el Grupo de Investigación 8 (GI8) de la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (Guillén, Padilla y Espinosa, 2017). Sin embargo recientes estudios han establecido que aunque la CO avanza en el ámbito profesional y que el número de académicos que la estudian va en aumento, aún no hay un consenso en México de qué es, cuáles son sus límites y distinciones ante el resto de las áreas a partir de las cuales inició la CO, como lo son Relaciones Públicas y Administración (Guillén y Espinosa 2014).

Ante este contexto, se torna evidente la necesidad de propiciar la integración de esfuerzos de académicos y profesionales de la CO a nivel nacional, la opción fue conformar una asociación. En México existen leyes (como la Constitución Políticas de los Estados Unidos Mexicanos, en su Artículo 5to y 9no; Artículo 2670 del Código Civil Federal en México, entre otras), que validan el derecho de los ciudadanos a asociarse. Estas leyes, además, dictan que las asociaciones poseen facultades legales que permiten tener presencia y voz ante la sociedad, teniendo la oportunidad de influir en ella.

El 6 de noviembre de 2015, en el marco del 3er. Congreso Internacional Desarrollo Empresarial se propone la creación de la AMIPCO, con el objetivo de promover el adecuado ejercicio de la CO en tanto disciplina y actividad profesional, para apoyar el desarrollo social, económico y cultural de la sociedad mexicana (Estatutos Generales de la AMIPCO, 2016); además como objetivos específicos: organizar y gestionar puntos de encuentro para fomentar el diálogo e investigación de académicos y profesionistas de la CO; capacitar y actualizar en temas de CO a sus agremiados y al público en general; promover el adecuado ejercicio de la CO entre sus asociados, mantener comunicación y relaciones constantes con otras instituciones y organismos de profesionistas a nivel nacional e internacional. Lo anterior da sustento a los distintos comités que conforman la estructura funcional de la AMIPCO: Comité Académico-Profesional, Comité de Actualización, Comité de Ética y Comité de Difusión.

En este contexto el Comité de Ética responde al objetivo de la AMIPCO de promover el adecuado ejercicio de la CO entre sus asociados (AMIPCO, 2016). Para alcanzar el objetivo una estrategia fue trabajar la elaboración del Código de Ética del Comunicólogo Organizacional que ayudara, en el futuro, a la Comisión Nacional de Ética en Comunicación Organizacional (CONECO), a orientar a las autoridades legales en México para determinar el cumplimiento profesional y calidad de la práctica de la CO. Para lograr construir el Código de Ética, debía trabajarse de manera colaborativa entre los miembros de la AMIPCO, y buscar asesoría de expertos en la materia.

## **2. De lo legal a lo deontológico. Un ejercicio de compromiso ético con la profesión.**

Un Código de Ética expresa los criterios de comportamiento y calidad establecidos por las personas que van a ser reguladas. Es decir es un proceso de autorregulación profesional. En este sentido, al establecer entre sus estrategias la creación del Código de Ética del Comunicólogo Organizacional, la AMIPCO planteó una serie de acciones para dar dirección al esfuerzo colectivo que se tradujeron en: conferencias y entrevistas con expertos en CO a nivel nacional e internacional; presentaciones de profesionales en el Seminario Mexicano de Comunicación Organizacional (SEMCO); y dos sesiones del "Taller para la Construcción del Código Ético del Comunicólogo Organizacional". Estos espacios han

permitido a la fecha incorporar las voces de los diferentes actores y llegar a acuerdos, aunque no definitivos, se logró un avance significativo en relación a los alcances y límites de la propia disciplina y los principios de calidad de la profesión.

### **2.1 Entrevistas y conferencias con expertos**

La AMIPCO desde su creación consideró la incorporación en su estructura de un grupo de expertos nacionales e internacionales. Este grupo está conformado por PhD Linda Putnam, editora de los tres *Handbook of Organizational Communication* y presidenta de la International Communication Association (ICA); PhD Cinthia Stohl quien es miembro de la ICA y también fue presidenta de la misma; PhD Consuelo Vázquez, autora de numerosas publicaciones en revistas a nivel internacional de alto impacto respecto a la CO; el MC Alfredo Padilla López, asesor de los comités de ética de asociaciones de Psicología en México; y la MC Blanca Aguilar, asesora de CO en empresas maquiladoras internacionales.

Entre las primeras acciones se consultó con los asesores la creación de un Código de Ética que apoyara el desarrollo de la CO en México. Linda Putnam y Cinthia Stohl, manifestaron que el ICA no posee un código ético, sino lineamientos generales que guían el comportamiento de los miembros (2016). Así también Putnam (2017) afirma que una forma de enriquecer el campo de la CO, es establecer interacciones entre el campo profesional y los académicos, delinear diferencias y similitudes y desarrollar una nueva forma de relación que implique trabajar en la identidad profesional, responder a quiénes somos y cuáles son nuestras formas de pensar y hacer la CO.

### **2.2 Seminario Mexicano de Comunicación Organizacional (SEMCO)**

El SEMCO, es un espacio para el diálogo entre sus miembros y otros expertos. Desde noviembre del 2015 se han presentado más de 16 participantes entre académicos y profesionales interesados en la CO.

Blanca Aguilar (2017) con 17 años de experiencia en asesoría en CO dentro de la industria maquiladora, afirma que si bien hay vasto campo para el comunicólogo organizacional, también hace falta dejar claro qué debe saber-hacer y ser consciente de su diferencia frente a las otras disciplinas. Desde su experiencia, Aguilar ve al Comunicólogo Organizacional como el profesional que tiene una visión general de la estrategia corporativa de la empresa, y es capaz de supervisar que la comunicación de cada área se encamine hacia dicha estrategia.

Por su parte Gabriel Hernández gerente de Cinépolis (2017), explica que es necesario que el Comunicólogo Organizacional esté consciente de qué hace, pero también por qué lo hace, no es solo “pegar carteles en los murales”, debe ir más allá, es necesario saber que la comunicación es poner en común y un “acto constitutivo del ser”.

Con la participación de estos y otros expositores, se fue construyendo una base de conocimientos y sobre todo de preguntas, que han detonado el diálogo hacia el interior de la AMIPCO en la búsqueda de respuestas para la construcción del código, entre otras reflexiones.

### **2.3 El taller como estrategia participativa**

Establecer los criterios de calidad que un Comunicólogo Organizacional debe cumplir con sus usuarios y clientes, implica necesariamente definir su campo de acción, delimitar y nombrar con claridad los problemas que resuelve y cómo los resuelve; lo que necesariamente implica hablar de la CO no desde de la perspectiva científica, sino como práctica profesional.

El trabajo de construcción de un código de ética debe ser una tarea colaborativa, integradora, conversacional, crítica, intersubjetiva, por esta razón se consideró para su diseño el uso de una metodología cualitativa-participativa, esta metodología dice Abarca (2016) tiene una concepción epistemológica que “remite al intercambio de seres y saberes desde aspectos sensitivos, subjetivos y afectivos, es decir, desde las emociones y los sentimientos que no son visibles ni cuantificables” (p.1).

Se pretendía que cada uno de los participantes -miembros de la AMIPCO- tuvieran la posibilidad de expresar su ideas sobre lo que representa la CO como disciplina y como práctica profesional, así como los problemas que resuelve, utilizando como base sus conocimientos teórico metodológicos y experiencias prácticas.

En este sentido se consideró la organización de talleres como técnica para la construcción inicial de la conversación ya que permiten la participación libre, voluntaria y sobre todo, motivada por el interés de la tarea. Como

técnica de investigación, establece objetivos a alcanzar y criterios de participación así como de un esquema preestablecido conocido por los participante. Es conducido por un experto no sólo en el tema sino en estrategias de grupo, mismo que puede fungir como moderador o incluso el organizador del taller puede tomar ese rol.

Como parte de las consideraciones de la operación del taller es necesario establecer reglas de participación para minimizar el impacto de las relaciones de poder que se presentan regularmente entre los participantes, lo anterior debido a factores como el grado académico, experiencia, renombre del participante en la disciplina; para esto se deben tomar algunas consideraciones como: la disposición del mobiliario en lugar; los tiempos para cada intervención; formatos de trabajo que ayudan a focalizar los comentarios y la información que cada uno compartiría.

### ***2.3.1 La experiencia en los talleres de la CONECO***

Hablar de ética e identidad profesional es una tarea necesaria cuando se tiene como objetivo legitimar la práctica laboral. Sin embargo es un tema ríspido, pues se deben establecer los criterios de calidad y exigencia que un profesional debe ofrecer y cumplir en su desempeño. La propuesta de la AMIPCO es innovadora, presentar un código deontológico del comunicólogo organizacional es ponerse en el ojo de la crítica, pero al mismo tiempo tomar el liderazgo en la materia. Así que empezamos.

#### ***Primer taller 25 y 26 de abril 2017***

Guanajuato fue la sede de la II Asamblea General de la Asociación y el I Taller para la construcción del Código de Ética del Comunicólogo Organizacional, aprovechando que varios de los miembros participarían como ponentes en el Congreso de la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (AMIC), en el que se llevó a cabo una mesa de comunicación organizacional; se convocó un día antes para la realización de las actividades de la AMIPCO. Se contó con la participación de 11 miembros de la Asociación, de cinco instituciones diferentes de cinco ciudades del país. Para estos talleres se solicitó la asesoría del M.C. Alfredo Padilla que ha acompañado todo el proceso de creación del código y se convirtió en el interlocutor con el Comité de Ética de la AMIPCO, mismo propuso de acuerdo a su experiencia, la estrategia para el trabajo a emprender.

El taller se desarrolló en cuatro momentos, la sensibilización y puesta de común de conceptos, después dos espacios donde a través de instrumentos guía se centró el diálogo entre los asistentes. En el primero se solicitó a cada participante pensar en cinco conocimientos básicos, habilidades esenciales y valores que un CO debiera contar para su desempeño profesional. Luego de 15 minutos de reflexión individual, se invitó a cada uno a expresar las ideas que había plasmado, en tres minutos. Se trataba de leer lo que se había escrito evitando justificar por qué se había escrito.

Durante la intervención de cada uno de los participantes fue revelador encontrar tan variadas lecturas de la disciplina, hubo desacuerdos, debate, consenso. Emergieron las personalidades y sobre todo se identificaron fortalezas y debilidades. Este proceso duró dos horas y media; ayudó a entender la dinámica del taller y para asomarnos a la complejidad que teníamos enfrente.

En la segunda parte del taller se entregó un segundo instrumento donde se pedían los principales retos que enfrenta un profesional de la CO y las estrategias de solución que se llevan a la práctica. Con la misma dinámica que en la primera parte, trabajo individual y después exposición de ideas, se fue configurando una matriz de datos que integraba la información compartida durante el proceso.

Finalmente en la cuarta fase, el tallerista, proyectó la matriz en pantalla para que de manera colectiva se analizara lo que se había aportado y se produjeran conclusiones iniciales, mismas que en su mayoría se tradujeron en preguntas nuevas y un primer marco común desde donde pensar los alcances y retos de la CO.

#### ***Segundo taller 28 y 29 de septiembre***

Después de cinco meses del primer taller, en el marco de la III Asamblea General de la AMIPCO nos reunimos en la ciudad de Tijuana, Baja California. Asistieron a esta sesión siete asociados de tres universidades y cinco ciudades. La agenda fue dar continuidad a los trabajos del primer taller se realizó la revisión de los resultados obtenidos en Guanajuato para entrar en materia y ayudar a enfrentar la siguiente fase.

Una vez superada esta fase, se entregó a cada participante un nuevo instrumento. Ahora se trataba de establecer los métodos utilizados para abordar la CO, así como las técnicas e instrumentos que distinguen su quehacer de cualquier otra profesión.

Se concedieron 20 minutos para el trabajo individual, luego en plenaria se fueron compartiendo los aportes de cada participante y se incorporaron en un cuadro integrador para facilitar su visibilidad e ir complementando con la participación de todos. Seguido de un receso, se llegó a la última fase del taller. Esta implicaba necesariamente ir a la vida práctica y a la cotidianidad del trabajo profesional. El instrumento solicitaba incorporar de manera amplia los dilemas éticos que envuelven el ejercicio del profesional de la CO. El ejercicio debió hacerse dos veces debido a que los participantes no estábamos familiarizados con la forma en que debe plantearse un dilema ético. Lo anterior fue fundamental para reconocer la importancia de un código de ética que exprese los valores esenciales de la profesión, así como los principios que deben normarse, y no confundir entre el ejercicio profesional y una situación de la vida cotidiana, donde más bien aplican los criterios personales de la conducta que la ética profesional.

Al cierre del taller, los asistentes quedamos convencidos de la necesidad de contar con un Código Ético y contentos por haber iniciado el camino hacia su construcción. El proceso estaba iniciando y ya se contaba con un primer sistema de información para pasar a las siguientes estrategias de trabajo colaborativo. Primero hacia el interior del Comité de Ética con el objetivo de capitalizar lo obtenido en los dos talleres y sumar los apuntes teóricos y normativos existentes en lo relativo a la identidad profesional, regulaciones a través de leyes, para pasar a la consulta con expertos y finalmente presentarlo ante la Asamblea y recibir la retroalimentación necesaria para su publicación ante la comunidad profesional en general. Ha sido una aventura intensa y enriquecedora.

### **2.4 Comisión de Ética**

Una vez concluido el trabajo de los talleres, comenzó el trabajo del Comité de Ética en colaboración con la Presidencia de la AMIPCO y el asesor externo. Un proceso de análisis e integración de los datos recogidos en los talleres, además de la incorporación de información bibliográfica referente a la identidad profesional, los valores universales, la legislación vigente entorno a la práctica profesional en general y en particular de la disciplina.

En reuniones de trabajo presenciales y virtuales se analizó y discutió el material y se avanzó en la redacción del código, apoyados de las redes semánticas construidas como producto de los talleres, este trabajo incluyó la elaboración de un documento de referencia donde se definieron los conceptos clave incluidos en el código, entre estos, la definición de la Comunicación Organizacional, de profesionista, de procesos de comunicación, de perspectiva interdisciplinaria, entre otros.

Fue un trabajo que puso en crisis los propios conocimientos, momentos de alta reflexión, de escuchar y buscar el consenso. No ha sido una tarea sencilla pero sí enriquecedora. Al ser el primero en su tipo esperamos sea analizado y criticado por los profesionales y académicos de la CO externos a la AMIPCO para recibir sus contribuciones y sumarlas.

## **3. Comentarios finales**

Durante el camino en la construcción del Código de Ética del Comunicólogo Organizacional desde la AMIPCO, hemos tenido aciertos y descubierto áreas de oportunidad. Por ejemplo, se hizo visible un escenario positivo donde académicos y profesionales tienen el interés de aportar y compartir temas y experiencias puntuales; sin embargo, nos hemos encontrado con la dificultad para converger en un espacio de diálogo y aunque las estrategias de trabajo de la AMIPCO y de otras instituciones para reunirnos han tenido un resultado productivo para la discusión, faltan espacios presenciales y virtuales que ayuden a sumar a más académicos y profesionales a participar en este diálogo.

Nos encontramos en un momento del proceso en el que más académicos y profesionales se sumarán; como el Consejo Directivo de la AMIPCO, la revisión por líderes de la disciplina a nivel nacional, la Asamblea General de la AMIPCO entre otros profesionales.

El campo de la CO en México se ha fortalecido a lo largo de los años, la construcción del Código de Ética del Comunicólogo Organizacional es un paso más para el fortalecimiento del subcampo. Y aunque será un documento en constante revisión y adecuación a la demanda del propio entorno profesional y social, será un referente para la exigencia de la calidad profesional del comunicólogo organizacional en México.

#### 4. Referencias

- Abarca Alpizar, Flor (2016). La metodología participativa para la intervención social: Reflexiones desde la práctica. Revista Ensayos Pedagógicos. Volumen XI, N. 1, Enero-Junio 2016 (ISSN 1659-0104)  
URL:<http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/8470/9650>
- Aguilar B. (2017). Los Retos del Comunicólogo 2020 en la Industria Maquiladora. Seminario Mexicano de Comunicación Organizacional. Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales en Comunicación Organizacional.
- Código Civil Federal (2010) Diario Oficial de la Federación. Tomado de <https://www.oas.org/dil/esp/Código%20Civil%20Federal%20Mexico.pdf>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2017). Diario Oficial de la Federación. Tomado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_150917.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_150917.pdf)
- Estatuto General de la AMIPCO (2016). Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales en Comunicación Organizacional.
- Guillén G., Padilla A. y Espinosa S. (2017). Fortalecimiento del gremio de la comunicación organizacional en México. En La comunicación para las organizaciones en México. Evolución teoría y práctica, p. 41-65. Edit. Tirant Lo Blanch Dynamics, México DF. ISBN 9788417069087.
- Guillén G. y Espinosa S., (2014). En busca del desenredo de la Comunicación Organizacional, *Revista Razón y Palabra*, ISSN 1605-4806.
- Hernández G. (2017). Experiencia Cinépolis: comunicar más allá de las palomitas. Seminario Mexicano de Comunicación Organizacional. Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales en Comunicación Organizacional.
- Plan estratégico AMIPCO 2016-2019 (2016). Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales en Comunicación Organizacional.
- Putnam L. y Sthol C. (2016). Entrevista no publicada.
- Putnam L. (2017). Conferencia Magistral Organizational Communication in Mexico: Challenges and dilemmas in constituting a subfield”, en la Preconferencia Prospectiva de la Comunicación Organizacional en México dentro de la 67th International Communication Association Annual Conference 2017 y II Coloquio Nacional de Comunicación Organizacional.

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

---

## Construyendo juntos a partir de las diferencias: Notas sobre la comunicación en procesos de colaboración interorganizacional

### Building together amidst the differences: Notes about communication in interorganizational collaboration processes

Lissette Marroquín Velásquez <sup>145</sup>

**Resumen:** Esta ponencia explora las dinámicas de comunicación de un grupo de organizaciones de la sociedad civil durante el proceso de constituirse como una plataforma para la implementación de la agenda 2030 en Costa Rica. Los datos que sustentan esta ponencia fueron recolectados en el período que va de abril del 2017 a febrero del 2018 a través de técnicas inspiradas de la etnografía organizacional (Ybema et al., 2009). El análisis preliminar de los datos muestra: 1) el papel fundamental de la conversación en la creación de una identidad colectiva (Hardy, Lawrence y Grant, 2005) en la constitución de la colaboración interorganizacional; 2) el texto no es un fin en sí mismo, su poder de convocar y generar unión es limitado, es decir, se debe realizar un trabajo constante de actualización del texto para que este mantenga su capacidad de generar acuerdo y unión.

**Palabras Clave:** colaboración interorganizacional, identidad colectiva, comunicación organizacional.

**Abstract:** This paper explores the communicative dynamics of a group of civil society organizations during the process of becoming an organizational platform for the implementation of the 2030 Agenda in Costa Rica. The data analyzed in this paper was collected during April 2017 and February 2018 by means of techniques inspired in the organizational ethnography method (Ybema et al., 2009). Preliminary data analysis showed: 1) the central role played by conversations in the creation of a collective identity (Hardy, Lawrence y Grant, 2005) in the constitution of an interorganizational collaboration; 2) text is not an end in itself, its power to gather and unite is limited, in other words, a constant actualization of text is necessary for it to sustain its capacity to generate consensus and union.

**Key words:** interorganizational collaboration, collective identity, organizational communication.

---

### Introducción

Los procesos de gobernanza global, aquellos orientados a la protección de bienes públicos globales (e.g., el agua, la floresta), propuestos por distintos organismos internacionales se apoyan cada vez más en la colaboración entre organizaciones de distintos sectores para su implementación. Muestra de ello, es la agenda de Desarrollo Sostenible 2030, propuesta en el 2015 por los estados que conforman la Organización de las Naciones Unidas, cuyo objetivo número 17 plantea la creación de alianzas entre gobiernos, sector privado y sociedad civil para el logro de los objetivos. Si bien la creación de alianzas al interior de los sectores y entre sectores es necesaria y se ha convertido en parte integral de cómo hacemos frente a los retos sociales, económicos y ambientales de nuestro tiempo, aún necesitamos generar mayor conocimiento sobre las dinámicas que hacen de estas alianzas verdaderas relaciones de colaboración. Resulta particularmente importante conocer las dinámicas de comunicación de las alianzas, ya que como lo han propuesto varios autores (Hardy, Lawrence y Phillips, 1998, 2006; Hardy, Lawrence y Grant, 2005; Koschmann, Kuhn y Pfarrer, 2011; Lewis, Isbell y Koschmann, 2010, Koschmann, 2013) es en los procesos de comunicación entre las organizaciones que integran la alianza que se negocian aspectos centrales que contribuyen a la creación de la acción colectiva y colaborativa.

---

145 Lissette Marroquín Velásquez. Universidad de Costa Rica, doctorado, Costa Rica, lissette.marroquin@ucr.ac.cr.

Este estudio tiene como objetivo examinar parte del proceso de creación de identidad colectiva que contribuye en la constitución comunicativa de la plataforma de organizaciones de la sociedad civil (OSC) para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de Naciones Unidas (ONU) en Costa Rica.

### **Colaboración interorganizacional como fenómeno comunicacional**

El tema de esta investigación se enmarca en el estudio de las redes o colaboraciones interorganizacionales. De manera muy general, un red o colaboración interorganizacional es “un grupo de tres o más organizaciones conectadas en formas que facilitan el logro de un objetivo común” (Provan, Fish y Sydow, 2007, p. 482). También se pueden entender como “una relación que es negociada en un proceso continuo de comunicación” (Hardy, Phillips, y Lawrence, 2003, p. 323) entre distintas organizaciones que buscan atender problemas a través del trabajo conjunto. Estas relaciones se caracterizan por no usar mecanismos de control surgidos de un orden jerárquico ni de las reglas del mercado (Hardy et al., 2003). La principal fortaleza de este tipo de relación es la capacidad de articular los puntos de vista y recursos que cada organización aporta para “buscar soluciones que van más allá de sus propias visiones limitadas de lo que es posible” (Gray, 1989, p. 5).

La literatura en el tema es extensa (Barringer y Harrison, 2000) y a esto se suma que las colaboraciones interorganizacionales pueden tomar distintas formas. Provan et al. (2007) reportan que se utilizan los conceptos de alianza, relaciones interorganizacionales, coaliciones, acuerdo cooperativo o colaborativo. A pesar de la variedad de términos, hay coincidencias en cuanto a cómo se definen, ya que generalmente se resaltan los siguientes aspectos “la interacción social (individuos actuando de parte de sus organizaciones), relaciones, conexión, colaboración, acción colectiva, confianza y cooperación” (p. 481).

Los estudios sobre redes tienden a concentrarse en las organizaciones que conforman la red, son pocas las investigaciones que abordan, lo que Provan et al. (2007) denominan, la red completa. La importancia de concentrarse en la totalidad de la red o alianza, radica en que solo así se puede comprender “cómo evolucionan las redes, cómo son gobernadas y como se generan los resultados colectivos” (Provan et al., 2007, p. 480). Este último punto es crucial y es en el que se han concentrado varios autores desde la comunicación organizacional (Koschmann, Kuhn y Pfarrer, 2011; Lewis, Isbell y Koschmann, 2010, Koschmann, 2013, 2016; Suarez Monsalve, 2009) y los estudios discursivos de las organizaciones (Hardy, Lawrence y Phillips, 1998, 2006; Hardy, Lawrence y Grant, 2007).

Estos artículos abordan los temas las alianzas intersectoriales (Koschmann, Kuhn y Pfarrer, 2011; Suarez Monsalve, 2009), la colaboración interorganizacional (Lewis, Isbell y Koschmann, 2010, Koschmann, 2013) y las estrategias de comunicación (Suarez Monsalve, 2009). La generación de valor, el logro de la colaboración, la identidad colectiva y las tensiones son los temas compartidos por los autores de esta literatura.

Lo interesante de estos estudios es que introducen un abordaje comunicativo para comprender la constitución de la red o alianza. El punto de partida para este abordaje es ¿cómo hace la red o alianza para constituirse como un agente colectivo? (Koschmann et al., 2011), y es aquí donde el concepto de identidad colectiva resulta central, ya que la fortaleza de una alianza intersectorial se mide en su capacidad de generar acción colectiva coordinada, es decir, que las organizaciones sean capaces de actuar como una sola entidad.

### **La identidad colectiva se construye en la comunicación**

Como mencioné en la sección anterior, varios autores (Koschmann et al., 2011 y Hardy et al., 2005) plantean el surgimiento de una identidad colectiva como la antesala para la acción colectiva y colaborativa de una red o alianza interorganizacional. El concepto de identidad se ha trabajado desde varias disciplinas y desde diversos enfoques. Para este estudio adoptamos un acercamiento discursivo que nos permite comprender la identidad colectiva como “un objeto discursivo que produce en y a través de las conversaciones” (Hardy et al., 2005, p. 61). Este objeto discursivo que los nombra como un grupo genera ese sentido de un “nosotros” que es compartido por las y los miembros. Este acercamiento discursivo, conceptualiza la identidad colectiva como algo fluido que se produce, se reproduce y se negocia constantemente en las conversaciones de las y los miembros. Para efectos del análisis de los datos que hago en esta ponencia, voy a articular los tipos de conversaciones que generan colaboración propuestas por Hardy et al. (2005) y la noción de texto de la teoría de texto y conversación de Taylor y Van Every (2001). tomar los dos tipos de conversaciones que Hardy et al. (2005) identifican como cruciales para producción de la identidad colectiva. Por un lado, las conversaciones que producen *vínculos de membresía generalizada*, son aquellas que generan relaciones entre los miembros a través de problemas comunes en torno a los cuales se organiza la colaboración. Por otro lado, están las

conversaciones que producen *vínculos particulares de membrecía*, que son aquellas que logran conectar a las y los participantes entre sí de forma directa. Si bien acá estoy tomando una parte del modelo propuesto por Hardy et al., (2005) para comprender el surgimiento de una identidad colectiva para la colaboración, el modelo propuesto no toma en consideración el papel central que ocupan los textos en los procesos de constitución de una organización. Taylor y Van Every (2001) establecen que la organización emerge en la intersección entre el texto y la conversación. Estos autores entienden el texto, desde su acepción literal (reglamentos, estatutos, informes, etc) pero también toda aquella comunicación recursiva que se por su repetición queda fijada y denota durabilidad. La conversación se caracteriza por ser efímera. Así, no el carácter más fijo del texto, ni lo efímero de la conversación pueden por sí solos explicar el surgimiento de la organización, ese sentido de “nosotros”. Si bien la conversación, aporta ese proceso constante de actualización de los textos, los textos representan aquellos aspectos que se van estabilizando, aunque sea de manera temporal, en el grupo.

## Metodología

El caso que analizamos en esta ponencia corresponde a una plataforma compuesta por organizaciones de la sociedad civil (OSC), que a su vez forma parte de una alianza intersectorial para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por Naciones Unidas. Esta alianza intersectorial, convoca a representantes de distintas instancias del gobierno, gobiernos locales, empresa privada, organizaciones basadas en la fe y el sector académico. Para esta ponencia me centraré en el análisis de las dinámicas de comunicación que están implicadas en la constitución de la Plataforma de las OSC únicamente.

Esta investigación se realiza desde un enfoque cualitativo. Desde la comunicación esto implica el estudio de “la acción simbólica humana en los varios contextos en la que se realiza” (Lindlof y Taylor, 2011, p. 4). Estos autores entienden la comunicación en términos de actuaciones y prácticas. Las actuaciones son eventos de interacción local, creativa y colaborativa. Las prácticas se refieren a la dimensión genérica y rutinaria de los actos de comunicación, en este sentido, son abstractas y estandarizadas. Así, “las actuaciones y las prácticas constituyen la textura de nuestra comunicación cotidiana” (Lindlof y Taylor, 2011, p. 4).

Esta visión de la comunicación es compatible con la tradición de la etnografía organizacional (Ybema, Yanow, Wells y Kamsteeg, 2009) que es la metodología en la que se inspira este estudio. El trabajo investigativo que se desarrolla en una etnografía organizacional se caracteriza, en el trabajo de campo, por a) combinar varias técnicas de recolección de datos, b) desarrollarse en el sitio donde se llevan a cabo las acciones que se estudian, c) explicitar dimensiones de la organización que son ignoradas (aspectos simbólicos y políticos) y d) articular una orientación hacia la experiencia subjetiva en la vida cotidiana con una sensibilidad hacia el contexto social, histórico e institucional en el que se desarrollan esas experiencias.

En esta forma, el observar (con cualquier grado de participación) en espacios físicos (e.g., reuniones) y virtuales (e.g., whatsapp), el conversar (incluye la entrevista formal) y la revisión de fuentes documentales brindan acceso y le permiten al investigador describir:

*las prácticas de creación de sentido de los actores organizacionales en distintas situaciones, relacionarse con lo que la gente hace y lo que dicen sobre lo que hacen; los patrones rutinarios así como los procesos dinámicos de organización... las minucias del mundo de la vida de los actores como el contexto social e histórico más amplio en el cual estos mundos de vida se desenvuelven. (Ybema et al., 2009, p. 6)*

En cuanto al análisis se caracteriza por crear sentido de la creación de sentido de los actores organizacionales y se parte de la “potencial multiplicidad de voces e interpretaciones que crean y recrean los escenarios y las historias de la vida organizacional” (Ybema et al., 2009, p. 7). Por último, se caracteriza por la reflexividad y la consciencia del lugar que ocupa el o la investigadora en el proceso de creación de sentido.

Concretamente, este estudio explora la contribución de los procesos de comunicación en el manejo de las tensiones que se generan en torno a las identidades organizacionales en el contexto de una alianza intersectorial.



## El caso de la Plataforma

Costa Rica es el primer país en firmar un Pacto para la implementación de los ODS en octubre del 2016. El pacto firmado establece el compromiso entre representantes de distintos sectores (gobierno, empresa privada, sociedad civil) para el cumplimiento de la agenda 2030. En marzo del 2017 se emite un decreto ejecutivo que establece una estructura para la alianza. Sin embargo, el trabajo en torno a la agenda 2030 inicia antes de la firma del pacto. Con el apoyo del Sistema de Naciones Unidas se convocan actores de los distintos sectores, para crear plataformas sectoriales, que son las que posteriormente firman el pacto.

La Plataforma de las OSC inicia con alrededor de 60 organizaciones de la sociedad civil que trabajan con diversas poblaciones (niñez, juventud, mujeres) y sectores vulnerabilizados de la población (personas con discapacidad, personas afrodescendientes e indígenas, LGTBI) en problemáticas que van desde la pobreza al cambio climático con agendas varias que van desde la defensa de la igualdad de género a la promoción de ciudades habitables. Estas organizaciones inician con un proceso familiarización con la agenda 2030 y de identificación de acciones en torno a los 17 objetivos de desarrollo sostenible. Este parte del proceso que se realiza con una persona facilitadora de Naciones Unidas y culmina con el establecimiento de un grupo de personas coordinadoras de la plataforma. Con el grupo de coordinación como responsable del proceso de la plataforma, se elabora un programa de capacitación en derechos humanos y otros temas en los que se identificaron vacíos de conocimiento que se estimaba necesario para las acciones futuras de la plataforma. Esta segunda parte del proceso culmina en diciembre del 2017. Alrededor de 25 las organizaciones culminan satisfactoriamente el proceso de capacitación. Hoy, son entre 15 y 20 las organizaciones de forma constante participan en la plataforma.

## Metodología

Desde abril del 2017 he acompañado a la Plataforma de las OSC en sus reuniones mensuales, las reuniones del grupo coordinador, y los dos foros intersectoriales que se han organizado para darle seguimiento al trabajo de las distintas plataformas. Este trabajo de observación lo he complementado con entrevistas a profundidad con personas representantes de las organizaciones que conforman la plataforma, así como entrevistas con personal de Naciones Unidas y el Ministerio de Planificación (MIDEPLAN) involucrado en la iniciativa. Las reuniones mensuales de la plataforma han sido grabadas en video, las entrevistas se han registrado en audio y se han tomado notas detalladas de las reuniones de coordinación. Las entrevistas se han transcrito en forma completa, algunas de las reuniones mensuales se han transcrito para hacer un análisis mas detallado. Para efectos de esta ponencia, se utilizaran los datos una reunión extraordinaria realizada bajo el formato de taller para la definición de la misión y visión de la plataforma. También se utilizaran las entrevistas realizadas miembros de la plataforma. Las transcripciones se codificaron reconocer patrones en torno red de identidades organizacionales.

En esta ponencia se explora la red de identidades organizacionales de las organizaciones que conforman la plataforma de (OSC) para la implementación de los (ODS).

## Principales resultados, reflexiones y conclusiones.

Seleccioné analizar esta reunión en la que el grupo trata de definir la misión y visión de la plataforma por que justamente me permite mostrar conversaciones que promueven vínculos de membresía generalizados y vínculos de membresía particulares y su papel en el establecimiento de una identidad colectiva. Además en las conversaciones de los miembros se invocan varios textos que permiten ir fijando la misión y visión (textos) los cuales son muy importantes para la mayoría de las y los miembros de la plataforma que participaron de la sesión por que estimaban que este paso de definición identitaria de la plataforma era crucial para poder pasar a la acción.

De manera general, las conversaciones que tuvieron lugar para la definición de la misión y visión, están orientadas a la creación de *vinculos de membresía generalizada*, ya que son conversaciones en torno a un asunto o problema que hay que definir y que vincula a cada organización miembro con la plataforma. El asunto o problema que convoca estas conversaciones es la pregunta: ¿Qué debería de ser y hacer la plataforma? Este es un asunto importante para las y los miembros de la plataforma que se confirma en el análisis temático de las entrevistas. Así, por ejemplo, Julia, representante de AMUCODE manifiesta su preocupación con respecto a la indefinición de la vocación de la organización “¿Donde incidimos? No estamos haciendo incidencia. ¿Para qué es la organización? Digo, no es para reunirnos” (entrevista, fecha). Otro miembro, manifiesta que esa definición “es prioritario para poder, dentro de

nosotros mismos, aunque puede ser más allá de esta plataforma, lograr avanzar en lo que es el objetivo 17” (Arthur Samuels, entrevista, fecha).

Vemos como cada miembro define lo que debe ser y hacer la plataforma de las preocupaciones e intereses de la organización que representa. Así, para Julia, la plataforma debería trabajar en la incidencia en temas de igualdad y derechos humanos, mientras que para Arthur, la vocación de la plataforma reside en la e creación de alianzas tanto con las organizaciones de la plataforma como otras fuera de ella. En el taller, se expresaron ideas similares que agrupamos en dos categorías a) las que se refieren a la vocación de la plataforma y b) aquellas que aluden a posibles atributos de la plataforma (ver tabla #1).

**Tabla #1: Vocación y atributos de la plataforma según las y los miembros**

<b>Vocación de la plataforma</b>	<b>Extractos de las intervenciones en el taller</b>
Incidencia	<p>“<b>incidencia social</b>, dentro de nosotras las organizaciones, <b>incidencia política</b>, hacer vocería frente al sector público” (Gloriana, FOS)</p> <p>“<b>cambiar al mundo</b>, no, no, en concreto, creo que <b>cambiar el sistema financiero</b>” (Julia, AMUCODE)</p>
Alianzas	<p>“Posibilidad de poner a muchas personas <b>a trabajar en conjunto</b>” (Josiel, Visión Mundial)</p> <p>“Ayudar a todo el mundo, <b>conseguir recursos</b>” (Eledith, Fundación Mujer)</p> <p>“la plataforma, me parece importante para eso, para seguir creando alianzas” (Georgina, Si Callas Permites)</p> <p>“<b>la sinergia</b>, creo, totalmente, como Georgina, en el objetivo 17, alianzas,.. todo lo que he logrado ha sido por medio de alianzas” (Beverly, Biklo).</p>
Comunicación	<p>“<b>negociación</b>, ... o sea me gustaría que pudiéramos negociar, que pudiéramos encontrar un punto de encuentro, y trabajar en equipo” (Catalina, Casa de los Niños)</p> <p>“<b>la fase integradora</b>, por que me gusta [movilizar] con muchas organizaciones” (Temistocles, ADH)</p> <p>“<b>potencializar</b> la comunicación entre los miembros” (Eduardo, ASORLI)</p>
<b>Atributos de la plataforma</b>	<b>Extractos de las intervenciones en el taller</b>
Punto de encuentro	<p>“yo considero que <b>somos un punto de encuentro</b>” (Gloriana, FOS)</p>
Inclusiva	<p>“abierta, creo que una característica muy importante de la plataforma es que sean abiertas e inclusivas” (Marcela, Urbarium)</p> <p>“trataría de ser inclusiva” (Karla, CIPACH)</p>
Consolidada	<p>“verme consolidada, ya esto soy” (Lorena, Legatos Mundi)</p> <p>“<b>tener super claro, misión visión y objetivos</b>, eh, que sea algo concertado y que todo mundo esté de acuerdo en caminar para allá” (Mariana, Centro para la sostenibilidad Urbana)</p> <p>“como plataforma, yo necesito <b>tener un norte</b>” (Katia, Hivos)</p>

## Bibliografía

- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367–403. doi:10.1177/0149206300026003001
- Benavides, B. M. (2007). Alianzas Multisectoriales: Mecanismos de participación, concertación y movilización de recursos para el desarrollo local. San Salvador.
- Clarke, A., & Fuller, M. (2010). Collaborative Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation by Multi-Organizational Cross-Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94, 85–101. doi:10.1007/s10551-011-0781-5
- Hardy, C., Lawrence, T. B., & Grant, D. (2005). Discourse and Collaboration: The Role of Conversations and Collective Identity. *Academy of Management Review*, 30(1), 58–77.
- Koschmann, M. A. (2012). The Communicative Constitution of Collective Identity in Interorganizational Collaboration. *Management Communication Quarterly*. doi:10.1177/0893318912449314
- Koschmann, M. A., Kuhn, T. R., & Pfarrer, M. D. (2012). A Communicative framework of value in cross-sector partnerships. *Academy of Management Review*, 37(3), 332–354.
- Laasonen, S., Fougère, M., & Kourula, A. (2012). Dominant Articulations in Academic Business and Society Discourse on NGO – Business Relationships: A Critical Assessment. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-011-1143-2
- Lewis, L., Isbell, M. G., & Koschmann, M. (2010). Collaborative Tensions: Practitioners' Experiences of Interorganizational Relationships. *Communication Monographs*, 77(4), 460–479. doi:10.1080/03637751.2010.523605
- Lindlof, T. R., & Taylor, B. C. (2011). *Qualitative Communication Research Methods (Third.)*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Robovan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational Networks at the Network Level: A review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 33, 479–516. doi:10.1177/0149206307302554
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*, 31(6), 849–873. doi:10.1177/0149206305279601
- Suárez Monsalve, A. M. (2009). Estrategias de comunicación para crear alianzas. *Anagramas*, 7(14), 93–104.
- Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., & Kamsteeg, F. (2009). Studying everyday organizational life. In S. Ybema, D. Yanow, H. Wels, & F. Kamsteeg (Eds.), *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life* (pp. 1–20). New Delhi: Sage Publications India Pvt Ltd.

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

## Comunicação e Comprometimento em cooperativas brasileiras: uma análise a partir da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional

### Communication and Commitment in brazilian co-ops: an analysis as from the Organizational Commitment's Bases Scale

Maura Padula<sup>146</sup>

Maria Aparecida Ferrari<sup>147</sup>

**Resumo:** Motivação, engajamento e comprometimento são palavras que vem sendo indiscriminadamente utilizadas por organizações como sinônimas, para representar o envolvimento das pessoas e instituições a uma ideologia ou causa. Esse estudo se propõe a analisar a relação entre cooperativas e seus associados a partir da comunicação e do grau de comprometimento dos associados em relação à organização. Para bases teóricas, foram revisitadas literaturas sobre cooperativismo, comunicação e comprometimento. Adotou-se como metodologia o estudo de casos (Yin, 2015) desenvolvido em duas cooperativas, sendo uma do ramo agropecuário e a outra de crédito. Como resultado destaca-se a importância da comunicação no fortalecimento do vínculo de comprometimento dos associados em relação às suas respectivas cooperativas, capazes de fortalecer o capital social almejado neste modelo organizacional.

**Palavra-chave:** Comunicação 1; Comprometimento 2; Cooperativismo 3

**Abstract:** Motivation, engagement and commitment are words which have indistinctly been used by organizations as synonyms, to represent the involvement of people and institutions in an ideology or cause. This research proposes to analyse the relation between co-ops and their associates as from communication, and the degree of commitment of associates in relation to the organization. For theoretical basis, cooperativism, communication and commitment's literature have been revisited. The adopted methodology is the study of cases (Yin, 2015), developed in two co-ops, one being from the farming branch and the other from the banking credit branch. As a result, the importance of communication in the strengthening of the associates' commitment bond with their respective co-ops is highlighted as able to fortify the social capital sought in this organizational mode.

**Key words:** Communication 1; Commitment 2; Cooperativism 3

#### Introdução

“Cooperativas ajudam a construir um mundo melhor”, com esse tema a Assembleia Geral das Nações Unidas proclamou, em 2012, o Ano Internacional das Cooperativas. O objetivo foi reconhecer o papel fundamental dessas organizações na promoção do desenvolvimento socioeconômico de centenas de milhões de pessoas em todo o mundo. No Brasil, a relevância socioeconômica das cooperativas está demonstrada nos números do setor: 48% da produção agropecuária brasileira está vinculada, de alguma maneira, a uma organização cooperativa (IBGE, 2016; MAPA, 2016); 38% de todos os atendimentos realizados no mercado privado de saúde são feitos por cooperativas (ANS, 2016); as cooperativas de crédito têm a maior rede de atendimento financeiro do Brasil, com 5.633 pontos. Em 2016, as exportações chegaram a 148 países e somaram US\$ 5,37 bilhões, enquanto a participação em 2005 era de apenas US\$ 1,6 bilhão (OCB, 2016).

146 Maura Padula - Professora das Faculdades de Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Jornalismo na PUC-Campinas. Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Comunicação da Universidade de São Paulo. [maurapadula@usp.br](mailto:maurapadula@usp.br) ou [maura@puc-campinas.edu.br](mailto:maura@puc-campinas.edu.br)

147 Maria Aparecida Ferrari. Professora Livre-docente dos Programas de Pós-Graduação e Graduação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. [maferrari@usp.br](mailto:maferrari@usp.br)

Apesar de sua importância econômica e social, o cooperativismo enfrenta alguns desafios e, entre eles, estão a comunicação, a identidade e a participação dos associados nas referidas organizações, assuntos frequentes em estudos de pesquisadores e especialistas da área. Esse artigo se propõe a analisar a relação cooperativa-cooperado a partir do campo da Comunicação e o consequente impacto desta prática no grau de comprometimento dos associados em relação ao empreendimento cooperativo. A base da análise será feita a partir da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), desenvolvida e testada pela primeira vez por Medeiros (2005). Tomou-se como estudo de casos duas cooperativas, de dois dos ramos mais representativos do cooperativismo no Brasil que são: o agropecuário e o crédito.

## Referencial Teórico

### Os desafios do cooperativismo no Brasil

A importância do cooperativismo para mundo fica clara nos números: envolvimento de mais de um bilhão de pessoas em 100 países; geração de mais de 100 milhões de empregos; movimentação de USD 2,950.82 bi em 2013, segundo dados do *World Co-operative Monitor*<sup>148</sup> (2015, p. 15). Também faz a diferença quando promove a inclusão de pessoas que, pelas normas do capitalismo liberal, estariam excluídas ou à margem legal em suas atividades. No caso do Brasil, fica ainda mais evidente o processo de inclusão promovido pelo cooperativismo, particularmente nos dois principais ramos do país: o agropecuário e o crédito.

As cooperativas agropecuárias agregam valor ao produtor rural ao fixá-lo no campo, fomentando a comercialização de seus produtos e fornecendo serviços a seus cooperados. O ramo agropecuário conta com 1.597 instituições e 180,1 mil produtores cooperados (MAPA, 2016). Entre os benefícios proporcionados pela cooperativa destacam-se a inclusão de produtores, independentemente de seu tamanho e sistema de produção, coordenação da cadeia produtiva em relação horizontal, acesso a mercados que, isoladamente seria mais difícil para o produtor alcançar, e, principalmente, a economia de escala nos processos de compra e venda, alcançadas nas negociações coletivas (idem).

Já o ramo crédito inclui mais de 400 cidades brasileiras nas quais as cooperativas de crédito são as únicas instituições financeiras disponíveis, ou seja, milhares de pessoas só dispõem de inclusão financeira, graças ao cooperativismo (SBA, 2016). Segundo Barroso & Bialoskorski Neto (2010), uma das características mais importantes das cooperativas de crédito é a relação entre a eficiência operacional e a social, uma vez que elas são criadas como extensões das economias de seus membros e têm por objetivo proporcionar-lhes serviços financeiros.

Reconhecendo todos os benefícios que o cooperativismo traz para a sociedade, é preciso destacar também os desafios intrínsecos de sua estrutura organizacional. Para se entender o processo, é preciso esclarecer o *modus operandi* do sistema cooperativo, no qual o capital é dividido em cotas-parte, de igual valor econômico, que cada cooperado adquire no momento de adesão à cooperativa, com direito a uma única cota, a fim de garantir o princípio da democracia, ou seja, a igualdade de participação entre os associados (modelo tradicional brasileiro). A renda de cada cooperado está relacionada ao desenvolvimento de sua movimentação financeira, de seu trabalho, produto, ou serviço junto à cooperativa, e não à “sobra”<sup>149</sup>, dando margem ao surgimento de interesses individuais em detrimento do coletivo. (Padula, 2015). Outro desafio está relacionado às legislações (ou a falta delas), que permitem desvios de governança – principalmente relacionado às tributações - e expõem negativamente o sistema cooperativo.

Assim, no tratamento destas questões-chave, a comunicação e participação dos associados nas cooperativas são fundamentais na formação do capital social que, em nosso modo de ver, é um grande diferencial e importante fonte de vantagem competitiva neste modelo organizacional.

Bialoskorski Neto (2012, p. 183) afirma que o novo cooperativismo, que busca atender às novas demandas de mercado, exige uma nova postura de gestão com o monitoramento feito a partir de auditorias independentes e a separação entre a propriedade e o controle, por meio da profissionalização da gestão. Nas cooperativas de crédito a separação entre propriedade e gestão já foi definida e resolvida a partir dos modelos de governança estabelecidos pelo Banco Central do Brasil. No ramo agropecuário essa é uma política de gestão que já vem sendo adotada pelas cooperativas referências, mas ainda há um longo caminho a ser percorrido.

Assim, surge aqui uma questão: nas cooperativas que possuem um ambiente organizacional mais verticalizado e controlado, como as cooperativas de créditos que seguem as regras de governança do Banco Central, a participação do cooperado nas esferas de decisão é limitada? As limitações de participação influenciam nos sentimentos de

148 Levantamento feito pela International Co-operative Alliance (ICA) e pelo European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (Euricse), com a colaboração de pesquisadores e observatórios de cooperativismo de todo o mundo.

149 “Sobra” é o termo usado pelo sistema cooperativo para identificar os resultados operacionais da organização, que é distribuída aos cooperados, ao final de cada exercício fiscal. Quanto é negativo é chamado de “perdas”, que também são rateadas entre os associados.

pertencimento dos associados à organização cooperativa? Esse artigo se propõe, entre outras questões, responder também a essas dúvidas.

## A importância da motivação e do comprometimento

Segundo Rodrigues e Bastos (2012), a partir da interação entre o indivíduo e organização podem emergir múltiplos vínculos, com distintas consequências para ambos. Pode ser positiva para os dois lados, a partir do momento que as necessidades entre “demandas sociais, exigências organizacionais e desejos individuais convergem, fazendo com que se estabeleça um elo, principalmente, entre os dois últimos elementos, amparado e guiado pelo primeiro, que são as demandas apontadas pela sociedade” (RODRIGUES E BASTOS, 2012, p. 144). Partindo-se do pressuposto que a organização é comunicação entre os agentes que a forma (Baldissera, 2008), o fortalecimento destes vínculos também está fortemente relacionado ao processo de comunicação.

Dois tipos de vínculos são particularmente abarcados pelo mundo da comunicação: engajamento e comprometimento. Neste artigo, optamos por trabalhar a partir do conceito de comprometimento, que apesar de despertar o interesse de muitos pesquisadores, “(...)é marcado por uma grande diversidade de conceitos, muitas vezes pouco delimitados, o que gera sobreposição, confusão e fragmentações” (Bastos *et al*, 2014, p. 282). Entre os muitos modelos integradores apresentados, um dos mais reconhecidos e aceitos pela academia foi o de Meyer e Allen (1991, apud Bastos *et al*, 2014), conhecido como modelo tridimensional, pois propõe que o comprometimento pode ser expresso a partir de três estados psicológicos diferentes: afetivo, de continuação ou instrumental e o normativo. Apesar de representar avanço, pesquisadores provavam que, empiricamente, o normativo se sobrepõe ao afetivo e, assim, anula também a base de continuação. Para Bastos *et al*,

*(..) na tentativa de ampliar seu alcance, as definições e as propostas de modelos diferentes ocasionaram uma ampliação indevida ao construto de comprometimento, que passou a ser mais um modelo para explicar a permanência ou não na organização, não se aplicando a outros produtos importantes ou desempenho esperado do trabalhador. (BASTOS *et. al*, 2014, p. 287)*

E como resposta às inconsistências observadas quanto à base instrumental ou ao comprometimento de continuação, Rodrigues (2009, apud Bastos *et al*) apresentam o conceito de entrincheiramento, que envolve o sentimento do trabalhador de estar preso à organização por não conseguir visualizar uma alternativa viável para suas necessidades.

Se o comprometimento é a meta a ser alcançada, também devem ser direcionados para esse fim os esforços de comunicação. Grunig (2984, 2009) defende a ideia de que a comunicação excelente é aquela cujas atividades para públicos específicos são de origem estratégica. Portanto, pode-se pressupor que os bons resultados almejados em termos de comprometimento e desempenho em cooperativas inclui certamente uma comunicação estratégica, simétrica e de mão dupla.

## Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO)

Como forma de preencher a lacuna para identificação e mensuração do comprometimento foi desenvolvida a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), aplicada pela primeira vez por Medeiros em 2003 e formalizada em artigo por Medeiros e colaboradores em 2005. A EBACO foi desenvolvida para mensurar sete bases do comprometimento organizacional: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas. O detalhamento da proposta dos autores é apresentada no Quadro 1.

**Quadro 1 - Comprometimento: Bases de Análise**

Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.
Obrigação em permanecer	Crença que tem a obrigação de permanecer, que não seria certo deixar, que se sentiria culpado.
Obrigação pelo desempenho	Crença que deve se esforçar em benefício da organização, ajudar com seu trabalho a atingir os objetivos da cooperativa.
Afiliativa	Sentimento de fazer parte. Crença de que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo.
Falta de recompensas e oportunidades	Expectativas de retorno. Crença que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e que a cooperativa deve dar-lhe mais oportunidade.
Linha consistente de atividade	Obrigação às regras. Crença que deve manter atitudes e regras com objetivo de manter a cooperativa.
Escassez de alternativas	Crença que possui poucas alternativas se deixar a cooperativa

Fonte: Medidas de comportamento Organizacional. Bastos *et al*, 2008, p. 63

A escala é composta por 28 assertivas, sendo quatro para cada uma das sete constructos. Cada variável é analisada numa escala de 4 pontos, sendo em ordem crescente: Baixo Comprometimento, Comprometimento abaixo da m dia, Comprometimento acima da média e Alto Comprometimento. Nas bases Afetiva, Afiliativa, Obrigação em permanecer e Obrigação pelo desempenho, quanto mais alto o  ndice, maior é o comprometimento positivo. Já nas bases instrumentais Escassez de alternativas, Linha consistente de atividade e Falta de recompensa e oportunidade é importante que o comprometimento seja baixo.

## Metodologia

Para a classificação da pesquisa foi adotada como base a taxionomia apresentada por Vergara (2008) que a qualifica em relação a dois critérios: quanto aos meios e quanto aos fins. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser definida como exploratória e descritiva. Exploratória porque embora o cooperativismo já seja objeto de estudo de pesquisadores diversos, não foram encontrados estudos que associassem comunicação e comprometimento no ambiente cooperativo.   também descritiva, pois expõe características de um modelo organizacional e busca correlações entre variáveis a fim de contribuir com o aprofundamento no conhecimento sobre o tema. Como meio, adotou-se o estudo de caso, definido por Yin (2015), que é indicado quando se propõe estudar temas contempor neos (e não históricos), com questões de pesquisa que buscam responder “como” ou “porque”. Foi desenvolvido em duas cooperativas, sendo uma de crédito e uma cooperativa agropecuária, representando, assim, os dois maiores ramos cooperativistas do Brasil. As organizações cooperativas foram selecionadas de forma intencional (não probabilístico) a partir do retorno positivo ao convite feito pelas pesquisadoras.

Estabeleceu-se como protocolo para o estudo de caso três fases: primeiramente foi feita pesquisa exploratória documental (Regimento Interno e Estatuto da Cooperativa), a fim de entender profundamente o negócio da cooperativa; na sequência, foram feitas entrevistas em profundidade com o presidente, o diretor superintendente e o profissional responsável pela comunicação. Na terceira e última fase, foi aplicada uma pesquisa junto a 15 associados de uma das cooperativas (Gama) e 31 associados da outra (Beta), utilizando-se como instrumento um questionário semi-estruturado, com perguntas de múltipla escolha e algumas abertas, incluindo a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), que foi validada para cooperativas por meio de análise fatorial confirmatória.

## Estudo de caso

As duas cooperativas pesquisadas neste estudo pertencem exatamente aos dois maiores ramos cooperativos do país: agropecuário e crédito, respectivamente identificadas neste estudo como Beta e Gama. Beta   cooperativa uma agroindustrial com 54 anos de existência, formada por produtores de cana-de-a car, cultura rotação com a cana, como amendoim e soja, além de outras culturas em menor escala. Gama é uma cooperativa de crédito do sistema SICOOB, um dos grandes Sistemas de Crédito existentes no Brasil<sup>150</sup>. De ramos distintos, ambas as cooperativas analisada nasceram

150 No Brasil, existem pelo menos 4 grandes Sistemas de Crédito Cooperativo – SICREDI, UNICRED, CONFESOL E SICOOB.

da necessidade local de alavancar oportunidade e renda para a comunidade, ratificando, assim, a razão de ser de uma cooperativa.

Nas entrevistas com dirigentes e profissionais de comunicação de ambas as cooperativas ratificou-se o orgulho dos resultados que as organizações trouxeram para suas respectivas regiões no âmbito econômico e social. Estruturadas em sistemas diferenciados de gestão, adequadas aos seus respectivos ramos de atuação, demonstram preocupação com a profissionalização da organização em todos os níveis.

Na cooperativa de crédito, há um profissional de comunicação contratado que responde para o diretor administrativo, mas assessora diretamente o presidente na coordenação dos projetos econômico-sociais e educacionais, que acabaram por tornar-se a base de relacionamento da organização com seus cooperados. A cooperativa não possui canais formais de comunicação com seus associados; desenvolve apenas os relatórios legais e materiais promocionais de produtos. A comunicação pessoal é a preferida pelos dirigentes e também pelos associados, segundo a sondagem realizada.

Na cooperativa agropecuária a comunicação é coordenada pela superintendência, com apoio de uma agência de comunicação terceirizada. Investem fortemente em comunicação priorizando a descentralização e a democratização da informação por meio de núcleos de desenvolvimento formado por cooperados. Como apoio desenvolvem também boletim informativo mensal – impresso e eletrônico – e newsletter, além de projetos de capacitação técnica, orientação para processos sucessórios e um núcleo de desenvolvimento da mulher, uma semente importante para se discutir questões de diversidade na organização.

A fim de verificar o impacto da comunicação sobre os níveis de comprometimento dos associados em relação à sua cooperativa foi feita uma sondagem com alguns cooperados – 31 na cooperativa de crédito e 15 na agropecuária – utilizando a EBACO já validada para as cooperativas. Nesta validação, feita com 417 associados de nove cooperativas, foi descartado o constructo “falta de recompensas e oportunidades” devido aos baixos valores de suas cargas fatoriais. Desta forma, o melhor ajuste do modelo conta agora com 23 assertivas e seis constructos. Os resultados da sondagem realizada com os cooperados das duas cooperativas estão apresentados na tabela 1.

Tabela 27 – Mensuração do comprometimento nas cooperativas

	<b>GAMA - Crédito</b> Média (DP) <b>NC</b>	<b>BETA - Agro</b> Média (DP) <b>NC</b>
<b>Afetivo</b>	12,22 (3,19) <b>Acima da média</b>	14,43 (1,44) <b>Alto</b>
<b>Obrigação em permanecer</b>	6,40 (3,15) <b>Baixo</b>	11,39 (4,57) <b>Acima da média</b>
<b>Obrigação pelo desempenho</b>	13,82 (3,21) <b>Acima da Média</b>	14,29 (1,91) <b>Alto</b>
<b>Afiliação</b>	10,22 (5,31) <b>Abaixo da média</b>	16,05 (2,47) <b>Alto</b>
<b>Linha consistente de atividade</b>	8,60 (2,60) <b>Acima da Média</b>	8,72 (1,96) <b>Acima da Média</b>
<b>Escassez de alternativas</b>	6,80 (3,88) <b>Baixo</b>	9,75 (4,31) <b>Abaixo da média</b>

Fonte: Autoras. NC = Nível de Comprometimento; DP = Desvio Padrão



Na base afetiva, os resultados apontaram bons níveis de comprometimento nas duas cooperativas, com destaque para a agropecuária que atingiu o nível alto neste constructo. Isso significa que os respondentes percebem positivamente a cooperativa em suas vidas e por ela tem sentimentos de carinho. Porém, na base “obrigação em permanecer”, os resultados na Gama apontam índice “baixo”, demonstrando que não existe relação de compromisso dos respondentes com a cooperativa se não houver bom desempenho operacional. Na base “obrigação pelo desempenho”, os resultados alcançados demonstraram altos níveis de comprometimento e apontaram que os respondentes respeitam os propósitos cooperativistas e se empenham para alcançar os melhores resultados.

Entretanto, na base “afiliação” notou-se grande discrepância entre as cooperativas pesquisadas. Enquanto a Beta apresentou altos níveis de comprometimento, o que demonstra que os respondentes se sentem parte relevante da cooperativa à qual pertencem, na Gama o resultado ficou abaixo da média, ou seja, os respondentes desta cooperativa não se sentem pertencentes ao “grupo”, uma questão que precisa ser revista pelos gestores. Nesta questão específica é importante destacar a diferença nas estratégias de comunicação adotadas pelas respectivas cooperativas. Enquanto a Beta se esforça para descentralizar e democratizar a comunicação, por meio dos grupos de desenvolvimento de cooperados e buscando a comunicação de mão dupla, a Gama limita-se à comunicação pessoal e informal, ou por meio de projetos educacionais e econômicos.

## Conclusão

Participação e envolvimento do associado no empreendimento é, sem dúvida, a base do cooperativismo em todo o mundo. O estudo em questão ratifica a importância da comunicação neste processo ao identificar altos níveis de comprometimento em uma cooperativa que investe em comunicação, buscando, inclusive, alternativas para democratizar e descentralização da informação.

Na cooperativa Gama, nota-se que o espírito de grupo não está presentes entre os associados. É alto grau de afetividade, porém o maior compromisso está com o desempenho. Uma das hipóteses para esse resultado é que o fato das cooperativas de crédito estarem inseridas em um ambiente controlado pelo Banco Central do Brasil induz a sensação que não é preciso fazer nada além do que manda a lei. Os resultados mostram o contrário, que existe a necessidade de se trabalhar com altos índices de confiança por parte dos cooperados, não apenas na gestão como também nos seus pares, a fim de garantir o sentimento de que juntos poderão ser muito mais fortes e alcançar os melhores resultados para todos. A separação da propriedade e da gestão já foi um ponto importante neste sentido, porém a comunicação ainda pode ser fortalecida, sem abrir mão das características culturais locais, que pedem a comunicação face a face.

Trabalhar com estudos de casos traz reflexões e identificam tendências que devem ser aprofundados em estudos futuros. Entretanto, há indícios que nos permitem concluir que comunicação e comprometimento são dois lados de uma mesma moeda nas instituições cooperativas.

## Referências Bibliográficas

- BALDISSERA, R. (2008). Comunicação Organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone; SOARES, Ana Thereza. *Interfaces e tendências da comunicação*. (149-177). São Caetano do Sul: Difusão
- Barroso, M. F. G., & Bialoskorski Neto, S. (2010) ..Surplus distribution in San Paulo rural credit cooperatives. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 12(2), 290-307.
- BASTOS, A.V.B et al.(2014). Comprometimento do trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L. e MOURÃO, L.O.(Org). *O Trabalho e as Organizações: atuações a partir da Psicologia*. Porto Alegre: Artmed
- BIALOSKORSKI NETO, S. (2012). *Economia e gestão de organizações cooperativas*. (2a ed.). São Paulo: Atlas
- DAVIS, P.; BIALOSKORSKI NETO, S. (2010, janeiro/junho). Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. In: *ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa* . (Vol. 5, nº 01).
- FERRARI, M.A. (2009). Relações públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação..in: KUNSCH, M.M.K. *Relações Públicas: histórias, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva.
- GRUNIG, J.E. (ed).(1992) *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE (ICA) (14 mar.2015). Recuperado a partir de [www.ica.coop](http://www.ica.coop).
- MAPA - Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2016) . Recuperado a partir de: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo/cooperativismo-brasil>. Acesso em 15.12.2017.
- MEDEIROS, C.A.F. et al (22, jan/fev. 2015) Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *Revista Eletrônica de Administração*. (v.11, n.1) Porto Alegre.
- MONGREVEJO, R., MORA, A., VANHEYNEGEM, P (Eds).(2012) *El cooperativismo en América Latina: una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible*. La Paz, OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. *OCB divulga panorama do cooperativismo brasileiro em 2012*. Brasília, 16 maio.2013. Recuperados a partir de [http://www.ocb.org.br/site/agencia\\_noticias/noticias\\_detalhes.asp?CodNoticia=13837](http://www.ocb.org.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=13837)
- RODRIGUES, A.P. G.; BASTOS, A.V.B. (2013, agosto) *Os Vínculos de comprometimento e entrenchamento presentes nas organizações públicas*. Revista de Ciências de Administração. (V15) (nº 36). (P. 143-158).
- SOCIEDADE NACIONAL DE AGRICULTURA.( 10.03.2017.) Cooperativismo tem números que impressionam, afirma presidente da OCB. Recuperado a partir de <http://sna.agr.br/cooperativismo-tem-numeros-que-impressionam-afirma-presidente-da-ocb/>.
- WORLD CO-OPERATIVE MONITOR (16.12.2017). *Exploring the Co-Operative Economy*, Report, 2015. Recuperado a partir de: [http://monitor.coop/sites/default/files/WCM\\_2015%20WEB.pdf](http://monitor.coop/sites/default/files/WCM_2015%20WEB.pdf) .

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

## Fragmentos de uma discussão inacabada: a comunicação dissidente nas organizações.

### Fragments of an unfinished discussion: dissent communication in organizations.

Luciana Buksztejn Gomes<sup>151</sup>

**Resumo:** Refletir sobre a dissidência – e mais especificamente sobre a comunicação dissidente em ambientes organizacionais – constitui-se no ponto de partida do presente artigo. Buscamos evidenciar como a literatura vem desenvolvendo a temática da comunicação dissidente de uma forma ampla, e mais especificamente, nas organizações. Trata-se de um recorte da Dissertação de Mestrado na qual utilizamos como metodologia a pesquisa bibliográfica e documental (Gil, 2010), bem como a análise de conteúdo (Bardin, 1977).

**Palavras-Chave:** Comunicação, Dissidência, Organizações.

**Abstract:** Reflecting on dissent – and more specifically on dissenting communication in organizational settings – is the starting point of this article. We seek to show how literature has been developing the issue of dissident communication in a broad way, and more specifically, in organizations. It is a cut of the Master Dissertation in which we use bibliographical and documentary research (Gil, 2010) as well as content analysis as a methodological approach (Bardin, 1977).

**Key words:** Communication, Dissent, Organizations.

#### Introdução

Historicamente, a literatura sobre o estudo de comportamentos desviantes em organizações com fins lucrativos esteve orientada à ideia que o desvio<sup>152</sup> era destrutivo e contraproducente (Bowman, 2013), sendo necessárias novas abordagens e interpretações acerca do desvio nos ambientes organizacionais. Assim, alguns autores passaram a estudar a dissidência reformista (Parker, 1993), o desvio construtivo (Vadera; Pratt; Misha, 2013) ou ainda o desvio positivo (Bowman, 2013), apontando que o comportamento que foge ao padrão pode trazer benefícios à organização.

A comunicação dissidente, por sua vez, se propõe a desafiar o senso comum, sendo a expressão pública do desconforto e da oposição. Nas organizações, a comunicação dissidente implica em estar em desacordo e/ou ter opiniões contrárias sobre políticas e/ou práticas no local de trabalho. O presente artigo, portanto, tem como objetivo evidenciar como a literatura vem desenvolvendo a temática da comunicação dissidente de uma forma ampla, e mais especificamente, nas organizações. Como metodologia, optamos pela pesquisa bibliográfica e documental, a partir de livros, base de dados, artigos científicos e de “[...] outros materiais que não receberam ainda um tratamento analítico” (Gil, 2010, p. 51). Reiteramos que trata-se de um recorte de nossa dissertação de Mestrado defendida no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, em dezembro de 2017, sob a orientação do Prof. Dr. Jacques A. Wainberg.

151 Luciana Buksztejn Gomes. Doutoranda e Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social – PPGCOM/PUCRS. Membro do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional - GEACOR/CNPq e do Grupo de Pesquisa em Comunicação, Emoção e Conflito – GPCEC/CNPq. Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais (PUCRS), Brasil, lucianabg.adv@gmail.com.

152 Identificamos que existe uma distinção terminológica entre o desvio (deviance) e a dissidência (dissent), mas como apontam Jetten e Hornsey (2013), há casos em que a dissidência pode ser considerada um desvio, motivo pelo qual é possível que os termos apareçam muitas vezes como sinônimos. Neste estudo, opta-se por usar o termo dissidência, uma vez que a intenção é discorrer sobre a comunicação dissidente, ou seja, a expressão da discordância ou a manifestação de opiniões contrárias sobre políticas e/ou práticas no local de trabalho.

## A comunicação dissidente

A comunicação dissidente vem sendo abordada, principalmente a partir de *denúncias de irregularidades organizacionais (whistle-blowing)* aos órgãos governamentais e/ou à mídia, ou seja, uma forma de dissidência organizacional que leva ao conhecimento público a situação que gera o desacordo. Özdemir (2013) indica que os estudos sobre a corrupção nas organizações se expandiram, nos últimos anos, em razão do crescente número de escândalos (tanto em organizações públicas, quanto privadas).

Identificamos que parte da literatura vem desenvolvendo a temática da comunicação dissidente vinculando-a a *questões de política local/regional*, como no caso das ciências políticas (Paluck & Green, 2009) e dos estudos internacionais (Grayson, 2010). As situações que envolvem o domínio comunista (Falk, 2011), a Guerra do Iraque (Murray, 2003) e os protestos de Hong Kong (Patsiaouras; Veneti; Green, 2017) – por exemplo – permitem aproximar os atos de dissidência dos contextos políticos que são mencionados. Os protestos aparecem como uma forma de dissidência, servindo como retratos dos problemas sociais, porque as pessoas, valendo-se de ações coletivas, enviam uma mensagem à sociedade por meio de sua oposição (Ratliff & Hall, 2014).

Alguns autores trabalham com a comunicação dissidente num escopo mais abrangente. Aqui, a dissidência é mais facilmente reconhecida sob a forma de palavras e/ou símbolos, como discursos, *slogans*, imagens, filmes, roupas e outros. No entanto, considerando que todas as ações têm dimensões comunicativas, também é possível identificar a dissidência em ações (Martin, 2008). Vale lembrar que muitos albergaram judeus durante a ocupação nazista da Europa, sendo, portanto, dissidentes com relação às políticas nazistas. Concordamos com Wainberg (2017b, p. 197) quando afirma que “[...] a comunicação dissidente é antídoto a erros de cálculo provocados por esse tipo de silêncio no qual as maiorias se acomodam”. Para esse mesmo autor, o gesto dissidente é um ato comunicacional pleno, que atua como um discurso e que modifica o ambiente da audiência (Wainberg, 2017a)<sup>153</sup>.

É possível apontar uma função social da comunicação dissidente, na medida em que busca romper o silêncio que é imposto às minorias. Esse silêncio, que direciona à conformidade, vai de encontro à liberdade de expressão (Wainberg, 2017b) que – embora seja um direito assegurado – muitas vezes não se faz presente na realidade (Martin, 2008).

## A comunicação dissidente nas organizações

Entendemos por “comunicação dissidente nas organizações” a que considera a dissidência dos funcionários, compreendida como a expressão da insatisfação com práticas e/ou políticas no local de trabalho. Ainda que a audiência seja externa à organização, como no caso de amigos e familiares, a dissidência não consiste numa denúncia (como no caso do *whistle-blowing*), mas numa forma de expressão de insatisfação.

A comunicação dissidente nesse contexto é conceituada de formas diversas, podendo ser entendida como “[...] resultado de um estado de insatisfação, como a manifestação do desacordo com circunstâncias imediatas” (Zhan; Hample; 2016, p. 441, tradução nossa), ao mesmo tempo em que “[...] descreve as interações em que um ou mais funcionários discordam explicitamente das práticas ou políticas atuais” (Garner, 2015, p. 180, tradução nossa). E também ela vem apresentada (a dissidência) como uma possibilidade de trazer potencial ao local de trabalho, na medida em que “[...] é uma forma importante de prática de comunicação dos funcionários que tem potencial para melhorar os locais de trabalho e a vida profissional” (Payne, 2014, p. 132, tradução nossa).

O sucesso é – muitas vezes – atribuído à conformidade de um funcionário às normas sociais e organizacionais dos comportamentos que são determinados pela gestão. Bowman (2013) defende, no entanto, a ideia do “desvio positivo” a ser adotado pelas organizações, que tem um potencial de expandir a produtividade e de causar transformações, na medida em que torna as organizações mais adaptáveis, com características pró-ativas e não reativas. No entanto, esta visão não parece ser a mais praticada nas organizações. O consenso ainda serve como um ideal a ser alcançado, sendo a dissidência algo que desestabiliza o sistema numa conotação negativa. Talvez seja necessário um movimento no sentido de desconstruir a harmonia e o consenso como horizontes normativos ideais nas organizações

---

153 Segundo Wainberg (2017a), ainda que sem palavras, o discurso é constituído e forma um “ato que fala”. Ele ilustra seus argumentos com o exemplo da prisão de Louhain al-Hathoul na Arábia Saudita, em 2014 (ela foi presa por estar dirigindo, após cruzar a fronteira de seu país com os Emirados Árabes Unidos, desafiando a norma que proíbe as mulheres de conduzirem veículos no país).

(Mafra & Marques, 2015), considerando o valor do dissenso para as relações comunicacionais (Curvello & Mateus, 2015).

É fundamental observar a diversidade de formas discursivas pelas quais o funcionário pode expressar a sua dissidência – o que ultrapassa a fala, na medida em que o silêncio e a própria cena podem ser compreendidos como discursos. Ao mesmo tempo, consideramos importante compreender a comunicação enquanto um acontecimento que emerge de maneira relacional e que se manifesta por aspectos linguísticos e extralinguísticos, que ultrapassam a formalidade dos ambientes organizacionais. Assim, a relação entre formalidade/informalidade, entre consenso e possíveis dissensos, revela a necessidade de se considerar que a dissidência também se manifesta na comunicação informal, ou nos não-ditos. Portanto, entendemos que é a pluralidades de discursos, condutas e ações no contexto organizacional que (re)estruturam a Comunicação Organizacional. Nesse sentido, a Comunicação Organizacional implica “[...] compreender as interações, as trocas simbólicas que se desenvolvem a partir de pensamentos e palavras, atos e sentimentos, em espaços e projetos coletivos [...]” (Scroferneker; Amorim; Oliveira, 2016).

Algumas das produções analisadas (Croucher et al, 2009; Kassing, 2012, 2001, 1998; Kassing et al, 2012; Garner, 2012; Vadera; Pratt; Misha, 2013; Ötken & Cenkci, 2015), consideram o funcionário, ou o empregado, como ativo na expressão da comunicação dissidente nas organizações. Kassing (1998) parte da premissa de que a dissidência atua como resposta a condições insatisfatórias<sup>154</sup> e propõe em seu modelo três formas de expressão da dissidência organizacional: articulada (*articulated*), antagônica (*antagonistic*) e deslocada (*displaced*). A primeira ocorre quando os funcionários expressam a dissidência dentro das organizações para um público que pode efetivamente ajustar a situação. A dissidência antagônica ocorre quando os funcionários acreditam que serão percebidos como adversários, mas sentem que têm algum tipo de proteção contra retaliações (por exemplo, por terem relações familiares, *status* de minoria, antiguidade, etc. dentro da organização) que lhes proporciona uma sensação de imunidade. Já a dissidência deslocada ocorre quando os funcionários acreditam que sua dissidência será percebida como contrária, o que poderá levar a alguma forma de retaliação. Ela ocorre quando os funcionários escolhem expressar sua dissidência para o público de fora da organização e/ou para audiências internas que não tenham poder de mudança. Entre esse “público de fora da organização” incluem-se os amigos, cônjuges, familiares e desconhecidos. Já entre a audiência interna incluem-se colegas de trabalho que não tenham a possibilidade de resolver diretamente a questão que é posta. Kassing (2012) destaca que essas formas de expressão da dissidência organizacional estão sendo impactadas com as mídias sociais, que por vezes fazem com que uma se sobreponha a outra.

Garner (2012), por sua vez, propõe repensar a dissidência, dando um enfoque às interações que se estabelecem ao longo do tempo, entendendo-a como um processo e não como um evento único. Segundo o pesquisador, a dissidência é um conceito mais amplo do que a resistência dos funcionários. Sob essa perspectiva, a dissidência é um fenômeno interacional, constituindo-se num processo de co-construção<sup>155</sup> formado pelo dissidente, pelo gestor e pelos colegas de trabalho (Garner, 2013).

## Algumas considerações

Em certas organizações, a dissidência pode ser entendida como uma forma de desafiar a narrativa dominante, ou o próprio gestor, numa conotação negativa. Nessas estruturas, a criação de “canais anônimos” pode ser uma alternativa à expressão da dissidência, na medida em que protege o funcionário de retaliação e – ao mesmo tempo – fornece um feedback importante à organização. No entanto, restringir essa manifestação a “canais oficiais” pode impedir que situações rotineiras que mereceriam atenção sejam consideradas, o que tende a ser prejudicial aos sujeitos envolvidos.

Identificamos na literatura sobre esse tema, que a dissidência é compreendida, por alguns, como sinônimo de desvio, como uma conduta reprovável. Talvez a origem dessa abordagem esteja na Sociologia do Desvio, desenvolvida no final do século XIX, que partiu de problemas sociais abordados em obras de criminologia (Lima, 2001). Ou ainda, pelo desvio estar relacionado – por algum tempo – a problemas patológicos (como no caso do vício das drogas vinculado a

---

154 Kassing (1998) desenvolve uma escala da dissidência nas organizações (em inglês, Organizational Dissent Scale – ODS), que é uma escala composta por vinte e quatro questões, que permite medir as audiências mais frequentes com as quais os funcionários costumam compartilhar a dissidência, considerando as três dimensões já apresentadas (*articulated*, *antagonistic* e *displaced*).

155 “The word co-construct is used to describe how interactions comprise reality, following Putnam and Boys’ (2006) discussion of co-construction within the metaphor of organizational performance” (Garner, 2013, p. 375, grifos do autor). O autor argumenta que a co-construção considera que a medida em que duas pessoas interagem, suas construções sociais acerca da realidade também interagem, se sobrepõem ou entram em conflito.

algun problema mental): o desvio relacionado à saúde ou à doença (Becker, 1963). No contexto brasileiro, especialmente ao se refletir sobre a denúncia, ela também vem carregada com uma conotação pejorativa. Nesse sentido “Os ‘delatores’ são vistos como traidores, e seu comportamento é tomado como uma ofensa pessoal”, sendo que os gerentes “[...] tendem a considerar a ‘denúncia de irregularidades organizacionais’ como um tabu ou um comportamento desviante, perseguindo e retaliando aquele que fez a denúncia como se fosse o problema, e não a irregularidade em si” (Moura-Paula, 2014, p. 35, grifos do autor).

Assim, o desvio e o ato de denunciar (*whistle-blowing*) tendem a não ser bem-vistos, também nos ambientes organizacionais, revelando-se como uma atitude a ser evitada e, quem sabe até, para alguns, penalizada.

Esperamos que esses ‘fragmentos reflexivos’ possam estimular a discussão sobre o “espaço” da comunicação dissidente nas organizações, evidenciando se tratar de mais uma possibilidade de se (re)pensar a Comunicação Organizacional. Ao mesmo tempo, desmistificar o conceito de dissidência como algo que prejudica e/ ou que deva ser evitado, na medida em que se compreende que as relações não se estabelecem somente pelo consenso, muito pelo contrário, pois ao emergir o dissenso, vislumbram-se possibilidades de transformação e inovação.

## Referências

Becker, H. (1963). *Outsiders: Studies in The Sociology of Deviance*. New York: Free Press. Recuperado em 20 de março de 2017, de [http://leecclarke.com/courses/intro/readings/becker\\_definingdeviance.pdf](http://leecclarke.com/courses/intro/readings/becker_definingdeviance.pdf).

Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies* (1393-1417). Medford, v. 40, n. 6.

Bowman, B. (2013). *Positive Deviance in the Workplace: Expanding the Boundaries of Dissent*. Dissertação (Mestrado em Communication)—Graduate Faculty, Baylor University, Texas. Recuperado em 20 de setembro de 2017, de [https://baylor-ir.tdl.org/baylor-ir/bitstream/handle/2104/8728/Brianna\\_Bowman\\_masters.pdf?sequence=1](https://baylor-ir.tdl.org/baylor-ir/bitstream/handle/2104/8728/Brianna_Bowman_masters.pdf?sequence=1).

Croucher, S. M. et al. (2009). Organizational Dissent and Argumentativeness: A Comparative Analysis between American and Indian Organizations. *Journal of Intercultural Communication Research* (175-191), Abingdon, v. 38, n. 3.

Curvello, J. J. A. & Rodrigues Mateus, T. (2015). “Los Indignados” sob o olhar de Luhmann. A comunicação no dissenso. In Gomez y Méndez, J. M. et al. (Coord.) *Derechos humanos emergentes y periodismo*. Sevilla: Equipo de Investigación de Análisis y Técnica de la Información (300-314), Universidad de Sevilla.

Falk, B. (2011). Resistance and Dissent in Central and Eastern Europe: An Emerging Historiography. *East European Politics and Societies: and Cultures* (318-360), London, v. 25, n. 2.

GArner, J. T. (2015). Different Ways to Disagree: A Study of Organizational Dissent to Explore Connections Between Mixed Methods Research and Engaged Scholarship. *Journal of Mixed Methods Research* (178-195), Los Angeles, v. 9, n. 2.

\_\_\_\_\_. (2013). Dissenters, Managers, and Coworkers: The Process of Co-Constructing Organizational Dissent and Dissent Effectiveness. *Management Communication Quarterly* (373-395), Los Angeles, v. 27, n. 3.

\_\_\_\_\_. (2012). Making Waves at Work: Perceived Effectiveness and Appropriateness of Organizational Dissent Messages. *Management Communication Quarterly* (224-240), Los Angeles, v. 26, n. 2.

Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Grayson, K. (2010). Dissidence, Richard K. Ashley, and the politics of silence. *Review of International Studies* (1005-1009), Cambridge, v. 36.

Hastings, S. & Payne, H. J. (2013). Expressions of Dissent in Email: Qualitative Insights Into Uses and Meanings of Organizational Dissent. *Journal of Business Communication* (309-311), Los Angeles, v. 50, n. 3.

Jetten, J. & Hornsey, M. J. (2013). Deviance and Dissent in Groups. *Annual Review of Psychology* (461-485), Palo Alto, v. 65. Recuperado em 25 de março de 2017, de

[https://www.researchgate.net/profile/Jolanda\\_Jetten/publication/237095760\\_Deviance\\_and\\_Dissent\\_in\\_Groups/links/53eaa90d0cf2dc24b3ce6f01.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jolanda_Jetten/publication/237095760_Deviance_and_Dissent_in_Groups/links/53eaa90d0cf2dc24b3ce6f01.pdf).

Kassing, J. W. (2012). Organizational dissent. In Goodboy, A.; Shultz, K. (Orgs.) *Introduction to Communication Studies: Translating Scholarship into Meaningful Practice* (301-308). Iowa: Kendall Hunt. Recuperado em 25 de março de 2017, de [http://www.dissentworks.com/uploads/1/1/4/9/11493526/introduction\\_to\\_communication\\_textbook\\_chapter\\_copy.pdf](http://www.dissentworks.com/uploads/1/1/4/9/11493526/introduction_to_communication_textbook_chapter_copy.pdf).

\_\_\_\_\_. (2001). From the Looks of Things: Assessing Perceptions of Organizational Dissenters. *Management Communication Quarterly* (422-470), Los Angeles, v. 14, n. 3.

\_\_\_\_\_ et al. (2012). Dissent Expression as an Indicator of Work Engagement and Intention to Leave. *International Journal of Business Communication* (237-253), Los Angeles, v. 49, n. 3.

\_\_\_\_\_. Organizational Dissent Scale. Recuperado em 10 de abril de 2017, de [http://www.dissentworks.com/uploads/1/1/4/9/11493526/organizational\\_dissent\\_scale\\_instrument.pdf](http://www.dissentworks.com/uploads/1/1/4/9/11493526/organizational_dissent_scale_instrument.pdf).

Lima, R. C. P. (2001). Sociologia do desvio e interacionismo. *Tempo Social* (185-201), São Paulo, v. 13, n. 1. Recuperado em 30 de março de 2017, de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=50103-20702001000100012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=50103-20702001000100012&lng=en&nrm=iso).

Mafra, R. L. M. & Marques, A. C. S. (2015). Diálogo, cenas de dissidência e públicos como evento em organizações. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, v. 11, n. 21. Recuperado em 10 de março de 2017, de <http://www.alaic.org/revistaalaic/index.php/alaic/article/view/582/339>.

Martin, B. (2008). Varieties of dissent. In: Banks, S. P. (Org.) *Dissent and the Failure of Leadership* (22-36). Cheltenham: Edward Elgar.

Moura-Paula, M. J. (2014). Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura. *RAM, Revista de Administração Mackenzie* (15-44), São Paulo, v. 15, n. 5.

Murray, C. et al. (2008). Reporting Dissent in Wartime - British Press, the Anti-War Movement and the 2003 Iraq War. *European Journal of Communication* (7-27), Los Angeles, v. 23, n. 1.

Near, J. P. & Miceli, M. P. (1987). Whistle-blowers in organizations: Dissidents or reformers? In Staw, B. M.; Cummings, L. L. (Org.). *Research in Organizational Behavior* (321-368), v. 9. Greenwich, Connecticut: JAI Press.

Ötken, A. B. & Cenkci, T. (2015). Big Five Personality Traits and Organizational Dissent: The Moderating Role of Organizational Climate. *Business and Economics Research Journal* (1-23), Bursa, v. 6, n. 2.

Özdemir, M. (2013). The relationship of organizational corruption with organizational dissent and whistleblowing in Turkish schools. *Çukurova Faculty of Education Journal* (74-84), Çukurova, v. 42, n. 1.

Paluck, E. L. & Green, D. P. (2009). Deference, Dissent, and Dispute Resolution: An Experimental Intervention Using Mass Media to Change Norms and Behavior in Rwanda. *American Political Science Review* (622-644), Washington, v. 103, n. 4.

Payne, H. J. (2014). Examining the Relationship between trust in Supervisor-Employee Relationships and Workplace Dissent Expression. *Communication Research Reports* (131-140), Amsterdam, v. 31, n. 2.

Parker, L. E. (1993). When to Fix It and When to Leave: Relationships Among Perceived Control, Self-Efficacy, Dissent and Exit. *Journal of Applied Psychology* (949-959), v. 78, n. 6, 1993.

Patsiaouras, G.; Veneti, A.; Green, W. (2017). Marketing, art and voices of dissent: Promotional methods of protest art by the 2014 Hong Kong's Umbrella Movement. *Marketing Theory*, London.

Ratliff, T. N. & Hall, L. L. (2014). Practicing the Art of Dissent: Toward a Typology of Protest Activity in the United States. *Humanity & Society* (268-294), Los Angeles, v. 38, n. 3.

Scroferneker, C. M. A.; Amorim, L. R.; Oliveira, R. F. (2016). Diálogo e vínculo – contribuições para a lugarização de perspectivas complexas nas organizações. *Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia*, Porto Alegre, v. 23, n. 3. Recuperado em 15 de maio de 2017, de <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/24447/0>.

Vadera, A. K.; Pratt, M. G.; Mishra, P. (2013). Constructive Deviance in Organizations: Integrating and Moving Forward. *Journal of Management* (1221-1276), Los Angeles, v. 39, n. 5.

Wainberg, J. A. (2017a). A comunicação dissidente e os atos que falam. *Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia*, Porto Alegre, v. 24, n. 1. Recuperado em 30 de março de 2017, de <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/23589/15004>.

\_\_\_\_\_. (2017b) Silêncio e a Comunicação Dissidente. *Revista ECO-Pós (195-214)*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1. Recuperado em 20 de junho de 2017, de [https://revistas.ufrj.br/index.php/eco\\_pos/article/view/2528/0](https://revistas.ufrj.br/index.php/eco_pos/article/view/2528/0).

Zhan, M. & Hample, D. (2016). Predicting Employee Dissent Expression in Organizations: A Cost and Benefit Approach. *Management Communication Quarterly* (441-471), Los Angeles, v. 30, n. 4.



Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

## A pesquisa em Comunicação Organizacional no Brasil: as Teses de Doutorado e suas temáticas.

### The research in Organizational Communication in Brazil: the thesis of Doctorate and their subjects.

*Cleusa Maria Andrade Scroferneker<sup>156</sup>*

*Luciana Buksztejn Gomes<sup>157</sup>*

*Francielle Benett Falavigna<sup>158</sup>*

**Resumo:** No artigo destacamos os resultados da pesquisa realizada no Projeto de Pós-Doutorado<sup>159</sup> que mapeou as principais temáticas que têm se constituído em objetos de pesquisa nas Teses em cinco Programas de Pós-Graduação em Comunicação no Brasil com aderência/vinculação à Comunicação Organizacional.

**Palavras-Chave:** Comunicação Organizacional, Teses de Doutorado, Temáticas.

**Abstract:** In the article we highlight the results of the research carried out in the Post-Doctoral Project that mapped the main themes that have been constituted in research objects in the Theses in five Post-Graduation Programs in Communication in Brazil with adherence / attachment to Organizational Communication.

**Key words:** Organizational Communication, PhD These, Themes.

#### Introdução

As discussões/reflexões que tem pautado a nossa trajetória acadêmica envolvem predominantemente as contra tendências da Comunicação Organizacional. A expressão contra tendências foi assumida no sentido de deixar claro que há outros olhares/perspectivas que buscam alternativas paradigmáticas às tendências predominantes atreladas ao Paradigma Funcionalista, estabelecendo outros contornos para a Comunicação Organizacional Contemporânea Brasileira (Scroferneker, 2012). As contra tendências não negam as tendências e/ou as excluem, pois são o seu domínio e certo esgotamento, que estimulam e provocam outros movimentos, outros olhares, uma pluralidade de opções paradigmáticas, a circularidade necessária e fundamental para o avanço e fortalecimento do conhecimento do conhecimento (Morin, 2005).

Partindo do pressuposto de que “O conhecimento é uma aventura incerta [...] é a navegação em um oceano de incertezas, entre arquipélagos de certezas” (Morin, 2000, p. 86), o projeto de Pós-Doutorado foi em busca desta aventura, ou seja, resgatar outras trajetórias que se encontravam descritas em Teses de Doutorado de Programas de Pós-Graduação em Comunicação no Brasil, que tem como objeto a Comunicação Organizacional e que materializam o

156 Cleusa Maria Andrade Scroferneker. Professora Titular do Faculdade de Comunicação Social e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – FAMECOS/PPGCOM/PUCRS. Pós-Doutorado em Comunicação pela Universidade da São Paulo, Brasil, csrofer@gmail.com/scrofer@pucrs.br.

157 Luciana Buksztejn Gomes. Doutoranda e Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social – PPGCOM/PUCRS. Membro do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional - GEACOR/CNPq e do Grupo de Pesquisa em Comunicação, Emoção e Conflito – GPCEC/CNPq. Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais (PUCRS), Brasil, lucianabg.adv@gmail.com.

158 Francielle Benett Falavigna. Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social – PPGCOM/PUCRS com Bolsa Integral/CNPq e membro do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional (GEACOR/CNPq). Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas (PUCRS), Brasil, francielle.falavigna@gmail.com/francielle.falavigna@acad.pucrs.br.

159 Trata-se de um recorte da pesquisa de Pós-Doutorado sobre o Estado da Arte da Comunicação Organizacional: a (des) construção do conhecimento do conhecimento nos Programas de Pós-Graduação e que considerou as Teses defendidas no período de março de 2000 a março de 2017 em cinco Programas de referência no Brasil.

conhecimento da [sobre] área. Embora já tenhamos relacionado contra tendências em alguns desses Programas<sup>160</sup>, buscamos ampliar essa discussão/reflexão, tendo como objeto de estudo as Teses de Doutorado, por entendermos que é nesse espaço que o conhecimento novo é produzido, que o novo pode emergir, qualificando a área de Comunicação Organizacional.

Para o desenvolvimento da pesquisa relacionamos cinco Programas de Pós- Graduação: Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – ECA-USP-PPGCOM, Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo – PósCom/UMESP, Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PPGCOM/PUCRS, Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGCOM/UFRGS e o Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria – POSCOM/UFSM. Para a seleção dos Programas que constituíram o nosso *corpus* adotamos, portanto, como critérios:

- a) possuir vinculação e/ou aderência à área;
- b) disponibilizar Doutorado;
- c) tempo de implantação dos Programas.

Com a aplicação desses critérios identificamos as Linhas de Pesquisa com aderência à pesquisa nos cinco programas selecionados:

- a) Interfaces Sociais da Comunicação/ECA/USP.
- b) Comunicação institucional e mercadológica /UMESP.
- c) Práticas Profissionais e Processos Sociopolíticos nas Mídias e na Comunicação das Organizações/PUCRS.
- d) Mediações e Representações Culturais e Políticas/UFRGS.
- e) Mídias e Estratégias Comunicacionais/UFSM.

Entendemos como relevante considerar Programas com trajetórias consolidadas e reconhecidas em relação ao seu Doutorado, mas também em Programa com sua implantação recente.

Por tratar-se de um recorte, no presente artigo nos propomos a responder o primeiro questionamento da pesquisa desenvolvida, ou seja, quais as temáticas que têm se constituído em objetos de pesquisa nas Teses desses Programas. Para responder a esse questionamento definimos como objetivo: mapear<sup>161</sup> as temáticas, considerando os títulos, resumos e palavras chave das Teses defendidas no período de 2000 a dezembro de 2017 nos Programas selecionados e que evidenciavam aderência/vinculação à área de Comunicação Organizacional.

### Breve síntese sobre os percursos metodológicos da Pesquisa

A pesquisa, ancorada no pensamento complexo (Morin, 2003, 2001), foi desenvolvida a partir de levantamentos bibliográfico e documental (Gil, 2008), estudo bibliométrico (Kobashi & Santos, 2013) e pesquisa de campo, mediante o envio de questionários com questões abertas (Duarte & Barros, 2006).

Para Morin (2006, p. 83) “O pensamento complexo não recusa de modo algum a clareza, a ordem, o determinismo. Ele os considera insuficientes, sabe que não se pode programar a descoberta, o conhecimento, nem a ação”. Além disso, “a complexidade [...] num outro sentido, [...] nos faz compreender que jamais poderemos escapar da incerteza e que jamais poderemos ter um saber total” (Morin, 2006, p. 69). Concordamos com Silva (2001, p. 181) quando afirma que “A complexidade tem algo decepcionante para os que almejam soluções simples ou preferem análises que operam categorias binárias”.

160 Os desdobramentos da pesquisa de Pós-Doutorado foram apresentados em eventos nacionais e internacionais, como Abrapcorp (2017; 2016), Intercom Nacional (2017; 2016) e Congresso Ibercom (2017).

161 Inicialmente, havíamos utilizado o verbo cartografar. Tendo em vista que para Deleuze e Guattari (1995) a Cartografia é um método, optamos por atribuir o sentido efetivo do que foi realizado, ou seja, um mapeamento.

Em relação ao levantamento bibliográfico e/ou pesquisa bibliográfica, no dizer de Gil (2008, p. 50), “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Por sua vez, o levantamento e/ou pesquisa documental “assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes” (Gil, 2008, p. 51), ou seja,

*Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (Gil, 2008, p. 51).*

No decorrer da pesquisa também optamos pela utilização do *software* NVivo para nos auxiliar na organização e sistematização das informações envolvendo as temáticas e as palavras-chave nas Teses de Doutorado analisadas.

Embora os caminhos se façam ao caminhar, parafraseando Antonio Machado<sup>162</sup>, definimos diferentes momentos que marcaram o nosso caminhar, que denominamos como desdobramentos da pesquisa e que procuraram responder aos questionamentos e atender aos objetivos na ordem em que foram propostos.

### **Desdobramentos da pesquisa**

Com a definição dos Programas, delineamos três momentos para a sequência de pesquisa: levantamento das Teses defendidas nos Programas selecionados no período de 2000 a dezembro de 2017<sup>163</sup>, leitura dos resumos, palavras-chave e sumário das Teses vinculadas às Linhas de Pesquisa<sup>164</sup>. Esse momento era primordial tendo em vista a necessidade de estabelecermos os critérios para a seleção das Teses que evidenciassem aderência e/ou vinculação à área de Comunicação Organizacional, que constituiriam o nosso *corpus*. No levantamento realizado foram identificadas 307 Teses defendidas nas Linhas dos Programas (QUADRO 1).

---

162 Caminante, no hay camino (MACHADO, Antonio, Extracto de Proverbios y Cantares, XXIX).

163 O período proposto inicialmente considerava as Teses defendidas de 2000 a 2014, tendo em vista as pesquisas realizadas por Kunsch (2014), Barichello (2014), Curvello e Fagundes (2014) que analisaram as dissertações e Teses defendidas nos Programas de Pós-Graduação em Comunicação de 2006 a 2013. A possibilidade de obtenção de informações até dezembro de 2017 levou-nos a ampliar o referido período.

164 Destacamos que para esse levantamento consideramos igualmente os currículos Lattes dos pesquisadores de cada Programa identificados com as Linhas de Pesquisa dos Programas selecionados.

**QUADRO 1** - Doutorado em Programas de Pós-Graduação em Comunicação.

Programa	Universidade	Linhas de Pesquisa	Nº de Teses
Pós-Graduação em Ciências da Comunicação	Universidade de São Paulo/USP	Interfaces Sociais da Comunicação <sup>165</sup>	75
Pós-Graduação em Comunicação	Universidade Metodista de São Paulo/UMESP	Comunicação institucional e mercadológica	43
Pós-Graduação em Comunicação	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/PUCRS	Práticas Profissionais e Processos Sociopolíticos nas Mídias e na Comunicação das Organizações	132
Pós-Graduação em Comunicação e Informação	Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS	Mediações e Representações Culturais e Políticas	47
Pós-Graduação em Comunicação	Federal de Santa Maria/UFSM	Mídias e Estratégias Comunicacionais	10
<b>Total</b>			<b>307</b>

Fonte: Elaborado por Scroferneker, Falavigna e Gomes com base nas informações disponibilizadas nos sites dos Programas (2017).

Após, procedemos a leitura dos títulos, das palavras-chave e dos resumos com o intuito de relacioná-las [ou não] à Comunicação Organizacional. Cabe mencionar que uma das dificuldades encontradas diz respeito às palavras-chave, que nem sempre revelavam o que estava sendo efetivamente proposto.

Tendo por base o número de Teses, portanto, estabelecemos os critérios que nos permitissem “enxergar” (grifo nosso) a produção efetiva da [na área]. Em relação à Comunicação Organizacional consideramos os títulos, resumos e palavras-chave que mencionavam a área e/ou aproximações: comunicação das [nas] organizações, comunicação integrada e suas modalidades [interna, administrativa, institucional, mercadológica e digital], comunicação no contexto das organizações. Com base nesse critério relacionamos um total de setenta e sete (77) Teses (QUADRO 2), que se constituiu no *corpus* da pesquisa.

165 É uma das áreas de concentração do Programa.

**QUADRO 2** - Levantamento das Teses temáticas por Linhas de Pesquisa nos Programas de Pós-Graduação em Comunicação

Programas	Total de Teses defendidas	Aderência em Comunicação Organizacional	Aderência em RP	Outros
ECA-USP- PPGCOM	75	33	8	34
PósCom/UMESP	43	14	0	29
PPGCOM/PUCRS	132	27	11	94
PPGCOM/UFRGS	47	2	0	45
POSCOM/UFSM	10	1		9

Fonte: Elaborado por Scroferneker, Falavigna e Gomes com base nas informações disponibilizadas nos sites dos Programas (2017).

As Teses agrupadas em Relações Públicas indicavam apenas essa área [nos títulos, nos resumos e/ou nas palavras-chave], não mencionando Comunicação Organizacional e suas interfaces, dimensões e/ou modalidades. Em Outros Temas, consideramos Memória, Organizacional, Comunicação Pública Sustentabilidade, Governança Corporativa.

### As pesquisas e suas temáticas

Procedemos novamente a leitura dos títulos e das palavras-chave com o intuito de identificar/relacionar as temáticas que têm estimulado os pesquisadores da área. Talvez em função da amplitude do período, as Teses de Doutorado analisadas possuam temáticas diversas, embora evidenciem algumas aproximações e interfaces. Dentre os temas que são recorrentes nos cinco Programas analisados, predominam as abordagens/reflexões sobre estratégias comunicacionais, planejamento da comunicação organizacional (especialmente da comunicação interna), sustentabilidade, mídias e suas interfaces, comunicação organizacional [em suas diferentes modalidades], marketing e gestão.

Nas 33 Teses analisadas no ECA-USP-PPGCOM os temas envolvem principalmente, estratégias comunicacionais, sustentabilidade, mídias, comunicação organizacional e suas interfaces, planejamento estratégico, gestão, marketing, cultura organizacional, governança corporativa, cultura. No Programa destacam-se, também, Teses que mencionam, em seus títulos, Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Essa é uma especificidade desse Programa, relacionada ao corpo docente e à sua tradição na área de Relações Públicas. Quando da sistematização das Teses constatamos que a Prof.<sup>a</sup> Dr. Margarida M. K. Kunsch orientou 18, das 33 Teses, o que igualmente justifica essa aproximação da Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

No PósCom da Universidade Metodista de São Paulo, os temas recorrentes vinculam-se à Comunicação Organizacional e suas interfaces, tais como comunicação interna, comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação corporativa. Também, nesse Programa identificamos a “marca” (grifo nosso) do orientador, tendo em vista que das 14 Teses, 10 foram orientadas pelo Dr. Wilson da Costa Bueno. Destacamos que esse Programa foi, infelizmente, encerrado em dezembro de 2017.

No Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PPGCOM/PUCRS predominam os temas relacionados às estratégias comunicacionais e à Comunicação Organizacional e suas interfaces (comunicação interna, comunicação digital, comunicação institucional), universidade, complexidade.

Nesse Programa, semelhante ao que fora observado nos Programas de Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo e da Universidade Metodista de São Paulo, a “marca” do orientador (grifo nosso) é presente. Das 27 Teses analisadas 17 foram orientadas pela Prof.<sup>a</sup> Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, uma das autoras desse artigo.

No Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação de Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGCOM/UFRGS a Comunicação Organizacional, organizações, discursos organizacionais e sustentabilidade são os temas abordados. Reiteramos que nesse Programa, embora o Doutorado tenha sido implantado em 2001, a área de Comunicação Organizacional ganha destaque com o ingresso do Prof. Dr. Rudimar Baldissera<sup>166</sup>, que se constitui na referência da área no referido Programa.

Considerando que o Programa da Universidade de Santa Maria é recente (2011) identificamos apenas uma Tese, no período definido para análise, com aderências à área de Comunicação Organizacional, que aproxima Relações Públicas, estratégia comunicacional, blogs corporativos e ambiência digital. Nesse Programa o campo Comunicação Organizacional está identificado com a Prof.<sup>a</sup> Dr. Eugênia Barichello, uma referência nessa área, também no referido Programa.

Em pesquisa realizada sobre Comunicação Organizacional e Relações Públicas nos Programas de Pós-Graduação em Comunicação na Região Sudeste do Brasil, no período de 2006 a 2013, Kunsch (2014, p. 176) ressaltou que

*Os estudos das Teses de doutorado relacionadas [...] perpassam várias temáticas, destacando por ordem, as mais presentes [...] comunicação em universidades; sustentabilidade; responsabilidade social; dimensão comunitária; comunicação integrada, persuasiva, institucional; identidade; estratégias; epistemologia da comunicação organizacional; princípios organizacionais e relações públicas; memória institucional; comunicação e governança corporativa.*

Barichello (2014, p. 189) igualmente relacionou como as temáticas mais frequentes em Dissertações e Teses: comunicação institucional digital; comunicação pública e relações públicas; comunicação organizacional; relações digitais; crises organizacionais; comunicação organizacional digital; comunicação pública digital; comunicação comunitária; e comunicação institucional.

Ao relacionarmos os nossos “achados” com aqueles encontrados por Kunsch (2014) e Barichello (2014) é possível afirmar que, no período que analisamos, as temáticas se aproximam, como já destacado, com o predomínio das estratégias comunicacionais e comunicação organizacional em suas diferentes modalidades. Outro ponto que merece ser ressaltado diz respeito à identificação da *expertise* dos orientadores com os temas que orientam.

### **Algumas considerações...**

Para encaminharmos as considerações recorreremos à afirmação de Silva (2010, p. 15) para quem “Pesquisar é fazer vir à tona, passar do encoberto ao descoberto, fazer o objeto dizer ‘o que ele é’. [...] O ideal de uma pesquisa é quando há simultaneamente o desvendamento e o desvelamento” (Silva, 2010, p. 29-30, grifos do autor).

O ‘fazer-vir’, colocou a descoberto as temáticas que têm predominado como objeto de estudo das Teses de Doutorado, os autores de referência que sustentam as discussões e as reflexões dos pesquisadores doutorandos.

Os desdobramentos da pesquisa sinalizam especialmente em relação às temáticas relacionadas à área de Comunicação Organizacional, as inúmeras possibilidades de diálogo entre/com outras áreas de conhecimento, com abordagens teórico metodológicas mais críticas, apartadas de um discurso excessivamente instrumental e prescritivo, e que materializem as possibilidades inter e transdisciplinares da área. Ainda nos deparamos com Teses, que se resumem a descrição de ‘cases’ e que buscam no formulismo quantitativo definir indicadores que possam ser utilizados como ‘modelo’. Sob nossa perspectiva, indicadores, modelos são importantes, mas insuficientes para dar conta da complexidade das [nas] organizações contemporâneas. Problematicar, questionar, tencionar são alguns dos movimentos necessários para as pesquisas em Comunicação Organizacional.

---

166 O Prof. Rudimar Baldissera concluiu o seu Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, em 2004.

## Referências

Barichello, E. M. R. (2014). Comunicação organizacional e relações públicas nos programas de pós-graduação em comunicação na região sul do Brasil. In Moura, C. P.; Ferrari, M. A. (Orgs.). *A pesquisa em comunicação organizacional e em relações públicas: metodologias entre a tradição e a inovação* (180-191). Porto Alegre: Editora Edipucrs. Recuperado em 20 de setembro de 2017, de <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/series/abrapcorp/>.

Kurvello, J. J. A., & Fagundes, E. J. (2014). Comunicação organizacional e relações públicas nos programas de pós-graduação em comunicação nas Regiões Centro-Oeste, Nordeste e Norte do Brasil. In Moura, C. P.; Ferrari, M. A. (Orgs.). *A pesquisa em comunicação organizacional e em relações públicas: metodologias entre a tradição e a inovação* (192-199). Porto Alegre: Editora Edipucrs. Recuperado em 20 de setembro de 2017, de <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/series/abrapcorp/>.

Deleuze, G. & Guattari, F. (1995). *Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia*. Trad. Aurélio Guerra Neto e Célia Pinto Costa. São Paulo: editora 34 Ltda, v.1.

Duarte, J., & Barros, A. (Orgs.) (2006). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação* (2. ed.). São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6. ed.). São Paulo: Atlas.

Kosbashi, N. Y., & Santos, R. N. M. (2013). Estudos bibliométricos avançados como dispositivos indicadores de tendências nas atividades de Ciência, Tecnologia e Inovação. In *Estudos Universitários Pernambuco/Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)*, 1.

Kunsch, M. M.K. (2014). Comunicação organizacional e relações públicas nos programas de pós-graduação em comunicação na Região Sudeste do Brasil. In Moura, C. P.; Ferrari, M. A. (Orgs.). *A pesquisa em comunicação organizacional e em relações públicas: metodologias entre a tradição e a inovação* (156-178). Porto Alegre: Editora Edipucrs. Recuperado em 20 de setembro de 2017, de <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/series/abrapcorp/>.

Morin, E. (2015). *Ensinar a viver: manifesto para mudar a educação*. Porto Alegre: Editora Sulina.

\_\_\_\_\_. (2014). *Ciência com consciência* (16. ed.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

\_\_\_\_\_. (2006). *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Editora Sulina.

\_\_\_\_\_. (2005). *O método 3: o conhecimento do conhecimento* (3. ed.). Porto Alegre: Editora Sulina.

\_\_\_\_\_. (2003). Da necessidade de um pensamento complexo. En Martins, F. M.; Silva, J. M. *Para navegar o século 21: tecnologias do imaginário e cibercultura*. Porto Alegre: Editora Sulina.

\_\_\_\_\_. (2000). *A cabeça bem feita: repensar e reformar, reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Scroferneker, C. M. A. (2012). Contra tendências paradigmáticas da comunicação organizacional contemporânea no Brasil. In *Diálogos*, Revista Acadêmica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social, 1-17. FELAFACS.

Silva, J. M. (2010). *O que pesquisar quer dizer: como pesquisar e escrever textos acadêmicos sem medo da ABNT e da CAPES*. Porto Alegre: Editora Sulina.

### Sites dos programas:

Programa de Comunicação da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo - ECA/USP. Recuperado de <http://www3.eca.usp.br/pos>.

Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Recuperado de <http://www.ufrgs.br/ppgcom>.

Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo – UMESP. Recuperado de <http://portal.metodista.br/poscom>.

Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Recuperado de <http://poscom.ufsm.br/index.php/pt-br/>.

Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS. Recuperado de <http://www.pucrs.br/famecos/programa-de-pos-graduacao-em-comunicacao/>



Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

---

## Comunidad *Clusters* de Medellín. Pensar las estrategias y el estrategia de la comunicación desde los sistemas abiertos

### Community Clusters of Medellín. Think strategies and the communication strategist from the open systems

Mónica María Valle Flórez<sup>167</sup>  
María Teresa Herrera Echavarría<sup>168</sup>

**Resumen:** Los *clusters* son sistemas emergentes de organización de productos y servicios, catalogado en sí mismos como estrategia para la competitividad regional. En Medellín- Colombia, se cuenta con seis los *cluster*, los cuales tienen más de una década de haber sido establecidos; reportan avances y aciertos en su gestión.

En esta ponencia se presenta la reflexión preliminar, en la que se piensa la teoría estratégica y al estratega de la comunicación desde los sistemas abiertos, como son los clusters. Se evidencia que del discurso de la guerra, reproducido naturalmente en el mundo empresarial de occidente, se trasciende al discurso de la colaboración, el cooperante, la alianza, trabajo conjunto, compromiso, asociatividad y la inteligencia creativa. También que la gestión del conocimiento, en especial de las experiencias, es relevante en la toma de decisiones, así como la exploración en terreno de las tendencias que se expresan en los entornos.

**Palabras Clave:** comunicación, estrategias, organizaciones, cluster, conocimiento, gestión

**Abstract:** Clusters are emerging sets of systems that allocate products and services labeled as a strategy for regional competitiveness. In Medellín- Colombia, there are six clusters, which have been established for more than a decade; they report advances and success in their management.

In this paper the preliminary reflection is introduced, in which the strategic theory and the strategist of communication are thought from open systems, such as clusters. It is evident that war discourse, reproduced naturally in the business world of the West, transcends the discourse of collaboration, cooperation, partnership, alliances, commitment, associativity and creative intelligence. Also the knowledge management, experience especially, is relevant in decision making, as well as the exploration in the field of the trends that are expressed in the environments.

**Keywords:** communication, strategies, organizations, cluster, knowledge, management

---

#### Tema central

Las estrategias y el estratega de la comunicación desde los sistemas abiertos

---

167 Mónica María Valle Flórez. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Doctorado en Estudios Científicos y Sociales, Colombia, mmvalle@elpoli.edu.co.

168 María Teresa Herrera Echavarría. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Magister en Cultura de Paz y Educación, Colombia, mthe1963@hotmail.com.

## Objetivo

Analizar las estrategias anticipatorias que se utilizan en la comunidad cluster de Medellín- Colombia, para el análisis del entorno, y pensarles desde la función del estratega de la comunicación.

## Caracterización del estudio o discusión teórica propuesta

La investigación de la que se desprende esta ponencia, se inició en enero de 2017 y se espera culminar en noviembre de 2018; se ocupó de analizar las estrategias implementadas en los clusters de Medellín con la finalidad de transferir dicho conocimiento a la disciplina de la comunicación organizacional, a la academia y a la profesión, ya que entre los retos de la comunicación en las organizaciones inteligentes, están la gestión de la información y dimensionar las estrategias de comunicación.

Los estudios sobre clusters se han interesado por la definición de este concepto, su surgimiento y desarrollo; otros se han centrado en su configuración, localización y las características de la claustrización económica. Se reseñan estudios interesados en la competencia y la cooperación en los clusters como sistemas de innovación, el rol de las instituciones involucradas en ellos, la socialización del riesgo y la eficiencia colectiva activa, la política y el poder en el cluster (Valle, 2009), también se encuentran estudios que han ocupado por los aspectos socioculturales (Valle, 2011), mas no se encuentra, en específico, estudios que aludan a la comunicación en estos.

Entre los clusters más destacados en el mundo está el de *Silicon Valley* ubicado en California, Estados Unidos de América, constituido por una red de organizaciones y empresas ligadas al desarrollo de la microelectrónica y biotecnología; y los llamados clusters tradicionales de Italia que se dedican a labores propias del país tales como la joyería, cerámica y azulejos (Valle, 2011).

El impulso a los cluster en Colombia, se contempló en 1999 cuando se formuló la Política de Productividad y Competitividad (PNPC), en el marco del Plan Estratégico Exportador 1999-2009, con el objetivo de mejorar el entorno competitivo del país y aumentar la productividad en las empresas. El pilar fundamental de esta política fue armonizar las políticas comerciales empresariales, de forma que sus principios, estrategias e instrumentos se enfocaran a preparar y fortalecer el aparato productivo frente a los retos que le implicaban la competencia en los mercados internos y externos<sup>169</sup>. En el Departamento de Antioquia la clusterización de la economía es producto de dicha política y plan.

En la ciudad de Medellín la Comunidad Cluster, “es una estrategia de ciudad liderada por la Alcaldía, la Cámara de Comercio y los empresarios de la región con el apoyo de múltiples instituciones, que busca promover el **desarrollo** y la **competitividad empresarial** <sup>170</sup>. La integran los clustes: Energía Eléctrica; Textil, Confección, Diseño y Moda; **Cluster Construcción**; **Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones**; Servicios de Medicina y Odontología; y el **Cluster Tecnología, Información y Comunicación –TIC-**. En esta ciudad, siguiendo a Porte (1999), se definen los clusters como “La concentración geográfica de compañías interconectadas, proveedores especializados, empresas relacionadas e instituciones asociadas alrededor de una actividad económica en particular, que compiten y al mismo tiempo cooperan”.<sup>171</sup> Tienen por objetivos:

*“Entender un negocio, diseñar e implementar políticas de mejora de la competitividad regional. Facilitar el diálogo estratégico entre el sector productivo y el gobierno. Focalizar los esfuerzos regionales en negocios e innovación. Construir capacidades locales. Contribuir al mejoramiento del entorno de negocios. Identificar oportunidades de mercado.”<sup>172</sup>*

La Real académica de la lengua española define la estrategia como el arte de dirigir las operaciones militares, como un proceso regulable y un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento <sup>173</sup>. El pensamiento estratégico de occidente se ha inspirado en Sun Tzu, un famoso estratega militar chino, quien en su

169 Colombia, Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2004). Estructura Productiva y de Comercio Exterior del Departamento de Antioquia. Bogotá.

170 <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad.aspx>

171 Disponible en <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Comunidad-Cluster.aspx>

172 Idem

173 <http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>

libro “El arte de la guerra” relata sus estrategias y tácticas militares; otra fuente de inspiración ha sido el tratado “El Príncipe” de Maquiavelo (1550).

Gurús de la estrategia, como Trout, en “*La Guerra de la Mercadotecnia*” uno de los “*best-sellers*” más vendidos, afirma que: “...actualmente, la naturaleza de la mercadotecnia no es servir al cliente, sino burlar, flanquear y poner fuera de combate al competidor”. En resumen, es una guerra donde “el enemigo es la competencia, y el cliente el territorio que se debe ganar...”. Para la realización de su libro Trout se inspiró en Karl von Clausewitz, general prusiano que en 1832 escribió el texto “*Sobre la Guerra*” en donde describe los principios estratégicos observados en todas las guerras triunfales.

El mercado como guerra es un discurso y una experiencia que se reproduce naturalmente en el mundo empresarial. En este tipo de guerra se utilizan básicamente cuatro estrategias: ofensiva, defensiva, flanqueo y guerrilla. La aplicación de estas depende de la ubicación en el terreno competitivo. La ofensiva se aplica cuando la posición que se tiene es de desventaja, pero con fuerzas para la lucha. La defensa cuando se lleva la delantera. La estrategia de flanqueo se orienta a aproximaciones indirectas hacia el enemigo, en otras palabras, a “*dar rodeos*” para evitar el peligro, absteniéndose de participar en la lucha directamente con los más fuertes.

La estrategia guerra de guerrillas es utilizada por los más débiles de la batalla. Su objetivo es desestabilizar al enemigo esperando la oportunidad para el ataque. Desde el discurso de la mercadotecnia, la posición que se tiene en el mercado determina la estrategia. Al respecto señalan Ries y Trout (1986), que las estrategias ofensivas y defensivas están tan estrechamente relacionadas que es difícil separarlas. Considera que los líderes fuertes deben librar una lucha a la defensiva, mientras que la lucha a la ofensiva atañe a quienes ocupan los segundos o terceros lugares en un sector determinado. Para este tipo de “guerra” proponen tres “*principios ofensivos*” que pueden resumirse en lo siguiente: considerar la fuerza de la posición del líder, hallar una debilidad en el punto fuerte del líder y atacarlo, lanzar el ataque hacia un frente tan reducido como sea posible.

El discurso de la guerra, que alude al mercado es innumerable, a continuación algunos ejemplos, escogidos de manera aleatoria, reproducidos en medios empresariales.

“Competencia respalda a los comercios en la “**guerra de las tarjetas**”; “Los comerciantes han conseguido **ganar la batalla** para que la banca cambie los criterios por los que viene fijando las comisiones que les aplican por el pago con tarjetas” titula la edición empresarial de Cincodias.com<sup>174</sup> de Madrid España. La Revista electrónica Dinero<sup>175</sup> anuncia “**La guerra fría**” para referirse a la competencia entre dos empresas de helados. Es común encontrar también la expresión “**guerra sin cuartel**” para referirse al mundo de los negocios. En Chile se habla que “**Continúa guerra** por telefonía IP en Tribunal de la Libre Competencia<sup>176</sup>” y es bien conocida la expresión la “**guerra de las colas**”, como referencia a la disputa por el mercado entre Pepsi y Coca Cola. (Valle, 2011:92)

Con esto se pretende señalar, que la percepción del mercado como guerra, probablemente se debe a la reproducción ideológica, socialmente instituida del neocapitalismo salvaje.

En la tesis Doctoral “La construcción sociocultural del *Cluster* Textil/Confección y Moda de Antioquia” (Valle, 2011), se encontró que dicho clúster se construía lingüísticamente desde allí y en tal sentido las percepciones y acciones de los entrevistados, colocados metafóricamente en pie de batalla, correspondían en parte, con las percepciones y acciones de un pelotón envuelto en una guerra, en la que se:

**“Implementan estrategias”; “Compiten...” establecen... “alianzas estratégicas”... ; “Planes Estratégicos”; ...los países “grandes” [desarrollados]... “matan”... a los chicos [subdesarrollados] ; hay “enfrentamientos” ; hay que “...sobrevivir”; “Protegerse”; “firmar acuerdos”; lograr “tratados”; “pelear”; “...vencer...” “apuntar...” ; “...enfocar...” al adversario; “negociar”, etc.**

Después de más de 10 años, la comunidad cluster de Medellín, ha cambiado el discurso en torno a las estrategias. Este se ha dimensionado, quizás, también, porque la misma conceptualización desde la que se nombra la estrategia, se planea desde otra perspectiva, como la Nueva teoría estratégica (NTE) impulsada por el profesor Rafael

174 <https://cincodias.elpais.com/>

175 [http://www.dinero.com/wf\\_InfoArticulo.aspx?idArt=34259](http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?idArt=34259)

176 <http://www.voip-es.com/node/61>

Alberto Pérez de la Universidad Complutense de Madrid, quien propone plantear las estrategias desde la comunicación, de manera multidisciplinar y a partir del paradigma de la complejidad (Pérez, 2005: 15).

La NTE asume la estrategia como una capacidad humana antes que una teoría, indica que trasciende el sujeto racional y da paso al relacional. Concibe la organización sistémica, co-evolucionista, innovadora, conectiva, significativa y socialmente responsable. Sugiere incorporar al diseño de estrategias métodos y metodologías que se ocupen de la complejidad, las intersecciones, los flujos, las relaciones en red y los movimientos de los sistemas no lineales.

En otras palabras indica que la comunicación es clave al pensar la estrategia como una capacidad humana que debe ser coordinada con otros seres humanos (Villegas, 2009)<sup>177</sup>. Pérez, argumenta que la estrategia es necesario entenderla como poliédrico, esto es como enfoques complementarios que provienen de diferentes disciplinas.

Desde la administración se conceptualizan las **estrategias como anticipatorias**, diseñadas para actuar de forma preventiva ante los cambios del entorno. La **estrategia como decisión**: serían los planes, discursos, proyectos, etc., esta exige acciones de todos sus planteamientos. La **estrategia como método**. Es decir como camino para alcanzar los objetivos propuestos. La **estrategia como posición** y como ventaja (management, marketing); la **estrategia como marco de referencia**: enmarca el comportamiento colectivo. **Estrategia como perspectiva de visión** esto es como proyecto común a todos los miembros de la organización. **Estrategia como discurso y lógica de acción**: discurso interno y externo que se entrecruza y articula el pasado, presente y futuro con sus públicos. **Estrategia como relación con el entorno** (sentido de elección de un estilo, lenguaje, forma de expresión y comunicación determinada en relación con el entorno).

En la reflexión preliminar que se presenta en esta ponencia solo se abordan las estrategias anticipatorias que utiliza la comunidad clúster de Medellín.

### Enfoque y/o metodología de abordaje

La metodología general del estudio fue de corte cualitativo. Se utilizó la entrevista semi-estructurada, análisis del discurso y de los Website de la comunidad cluster. Se realizaron (10) entrevista semiestructuradas, seis (6) a los directores de cada uno de los clusters objeto de estudio, al gerente de planeación y desarrollo, encargado de la estrategia *cluster*, a la directora de la Feria Fise, a la líder del programa de capacitación del cluster de TIC.

Para el desarrollo de esta ponencia solo se utilizan las entrevistas realizadas, en el tema central de las estrategias anticipatorias en la comunidad cluster de Medellín.

### Principales resultados, reflexiones y conclusiones

#### Pensar las estrategias y el estrategia de la comunicación desde los sistemas abiertos

Las estrategias anticipatorias, están diseñadas para actuar de forma preventiva ante los cambios del entorno. Cada uno de los directores de los clusters analizados, tiene como función este tipo de análisis; en el entendido que estos se constituyen en comunicadores estratégicos en cada cluster, se puede evidenciar que una de las dimensiones a abordar en la comunicación estratégica es el análisis del entorno. Van Riel (1997) anunció para ello, en su momento, las metáforas de la función ventana y reflejo; la ventana para referirse al **análisis y procesamiento de señales**, y la función reflejo aludiendo a la **supervisión** de los cambios en el entorno.

En el contexto de los sistemas abiertos, como son los cluster el análisis del entorno se realiza mediante la **gestión de conocimiento** (*Knowledge management*), en tal sentido el estrategia de la comunicación además de analizar y procesar, tendría que ocuparse de la **prospección**. En otras palabras, el estrategia de la comunicación ya no solo, **supervisa o monitorea**, los cambios en el entorno, para evitar las discontinuidades, según indicaba Van Riel (1997) **sino que gestiona, es decir**, busca, capta posibilidades, las entiende e interpretarlas, lo que le permite evidencian el influjo del contexto social y cultural, ya sea este deliberado o no.

---

177En, Valle, M. (2015). La Investigación en Comunicación Organizacional en Antioquia - Colombia. Revista Luciérnaga/ Comunicación, Año 7, N13. Págs. 55-65. Disponible en: <http://www.politecnicojic.edu.co/images/downloads/publicaciones/revista-luciernaga/luciernaga-13/pdf/la-investigacion-en-comunicacion-organizacional.pdf>

La comunidad *cluster* de Medellín **explora las tendencias** que se supone marcarán cambios en las estrategias de negocios. Estas se socializa con los empresarios, se identifican proyectos pilotos, se aborda el tema con las universidades para revisar los modelos de formación y educación que están orientados a esos temas. Es de indicar que el sistema educativo colombiano, presenta debilidades al momento de actualizar sus programas, su capacidad de respuesta, a la adopción del cambio es muy lenta, entre 2 y 3 años. En este momento lo que se considera que es primordial incluir en los programas académicos de la región son las temáticas digitales y los modelos colaborativos.

Desde la arqueología, la prospección es la exploración de un terreno para descubrir yacimientos, el término también se utiliza para indicar el **estudio de las posibilidades futuras** de un negocio teniendo en cuenta los datos de que se dispone. Queda abierta la discusión en torno a la prospección, más utilizada en ventas, y de la prospectiva, ciencia que anticipa potenciales escenarios, con lo que se planifica, y actúa según con lo que en teoría podría ocurrir.

Desde un primer acercamiento, parece ser que la prospección<sup>178</sup> alude a una búsqueda de tendencias en terreno, mientras que la prospectiva, quizás se enfoque al análisis del riesgo, en relación con datos numéricos y una relación costo beneficio. En ambos casos, considero que ambos son herramientas que sirven a la estrategia anticipatoria. Podría ser que la prospección, es un modo de apropiar una tendencia, potencial a desarrollar, incorporar, transformar; una vez se conozca, experimente, valide, etc. “Nosotros antes que las ferias vamos a los lugares en los que se está desarrollando ese nuevo conocimiento, por supuesto también vamos a ferias” indica uno de los Directores de cluster.

**La gestión de la exploración**, implica planeación y métodos; en el caso de la comunidad *cluster*, una vez se ha detectado el **fenómeno o tema, se observa su evolución, se indaga sobre estos, y se verifican sus éxitos, fracasos y potencialidades**. Al respecto, argumentan los Directores de *Cluster* “para eso también hacemos reuniones con muchos actores y empresarios, así como grupos primarios internos”.

Simultáneamente, **se revisa la literatura** sobre esos asuntos de interés: ¿qué se está diciendo en las revistas especializadas sobre el tema?, ¿qué regulación hay al respecto?, ¿qué acciones se evidencian?, ¿qué cambios estratégicos implican?, ¿qué procesos se deben cambiar?, ¿qué competencias se requieren para implementar?, y finalmente ¿qué modelos de negocio podría desarrollarse, hibridar, etc.?

La intervención se hace en cualquier de esos procesos, por ejemplo, si en Colombia no hay regulación sobre el asunto, se coloca el tema en la agenda, una vez en los grupos de trabajo, se ha determinado su potencialidad.

La **perspectiva de futuro**, en la comunidad cluster, se dimensiona desde la política de desarrollo regional y nacional cuyos pilares son las “**ciudades inteligentes**”, el **desarrollo urbano** basado en la sostenibilidad, esto es **economía circular**. Se piensa en las ciudades inteligentes, dado su origen natural de las ciudades digitales, las cuales se basa en el uso intenso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). En este tema interesa fundamentalmente todo lo relacionado con la prestación de servicios públicos de alta calidad y calidez, internet de las cosas aplicadas a servicios públicos; también la seguridad ciudadana, la productividad, competitividad, innovación, emprendimiento; la participación, formación y capacitación.

### ¿En la formación del estratega de la comunicación, que temas de contexto se están abordando?

Hay muchos retos para lograr una ciudad inteligente, no problemas; los retos impulsan el pensamiento.

### ¿En la formación del estratega de la comunicación, se contempla como método los problemas o los retos?

En esa configuración de la ciudad inteligente, lo cultural y creativo es muy importante, por ello en la comunidad clúster han involucrado a los estudiantes para que piensen, generen soluciones.

“...lo que hicimos fue estructurar unos 14 retos de ciudad, nosotros [Comunidad cluster] planteamos dos, la Alcaldía y demás instituciones involucradas en el proyecto otros, y juntamos 60 muchachos de varias instituciones públicas y privadas y les dijimos, - miren a ver cuál reto les parece y planteen una solución. Este trabajo fue liderado por

---

178 En la antropología la prospección, es todo el conjunto de trabajos o procedimientos de laboratorio o de campo, dirigidos a la búsqueda de yacimientos arqueológicos o a saber la importancia de acontecimientos pasados.

la Asociación de Audiovisuales y Videojuegos- AVA<sup>179</sup>, por la Alcaldía de Medellín, algo por el Área Metropolitana y por nosotros” [Comunidad Clúster]. Era importante pensar los retos desde la **educación entretenida; experiencias envolventes e interactivas, y entretenimiento, por medio de contenidos audiovisuales.**

Además de este tipo de acciones, la comunidad cluster cuenta con grupos de trabajos en los que se abordan temas como la **movilidad, gobierno en línea, el sistema de información para el ordenamiento territorial (SIOT)**<sup>180</sup>. En estos grupos, la participación de los ciudadanos es fundamental, porque define problemas de ciudad. Son agentes activos de las soluciones, en la utilización de los sistemas o recursos.

### ¿Un estrategia de la comunicación, se está formando en estos aspectos?

Al concebir la prospección como función del estrategia de la comunicación, se supone que este tendría que **genera iniciativas con fundamento en tendencias.** Todo ello en interrelación y acción con otros, que pueden ser sus diferentes públicos o no. En tal perspectiva, **la comunicación estratégica, enfatizaría en el acto de creación,** en todo el sentido amplio: capacidad de idear soluciones, situaciones, diseño de procesos que agreguen valor. Desde esta perspectiva la creación colectiva, se torna relevante.

*El dramaturgo y poeta Alemán, Bertolt Brecht, definió la creación colectiva como una "puesta en común del saber" de un grupo o colectivo teatral, que implicaba la obra, el montaje, la puesta en escena o el espectáculo, esta no la firma un autor sino un grupo de creadores, como fruto de su trabajo en colaboración.*

La **creatividad** y el **trabajo en equipo**, aparecen como estrategias, factores de éxito en la comunidad clúster de Medellín, ya lo anunciaba Martí (2013) y Cuestas, (2012), a estas se debe agregar la **gestión del conocimiento** (Valle, 2017).

**Las preguntas que surgen en este punto son ¿En la formación del estrategia de la comunicación se desarrolla la capacidad de gestionar el conocimiento? ¿Se está motivando, impulsando, desarrollando la capacidad creativa y el trabajo en equipo? ¿Qué métodos se utilizan para ello?**

Entre el conocimiento que gestionan los estrategia de los *cluster*, quizá, uno de los relevante es el de la **experiencia** de los diferentes públicos, ya sean individuos, grupos, comunidades, empresas, organizaciones, etc.

**La experiencia**, es una forma de conocimiento producto de las vivencias, la participación y la observación de un sujeto. En esta investigación, se encontró que en cada uno de los *clusters*, con las experiencias se configura el conocimiento que soporta e impulsa la interconexión de los diferentes públicos, en especial de las redes y grupos de trabajo. Esa experiencia se reconoce, se socializa, y se valora como consejo, como manera de actuar ante imprevistos; en general se constituye en insumo base para la toma de decisiones.

Quizás también aporte a esta idea de la relevancia de la experiencia, un testimonio de uno los empresarios más importantes de la Región Antioqueña, quien manifestó, en su momento “...he ayudado a hacer empresa, esto no lo he oído o leído, lo he vivido...” (Valle, 2013: 174).

Como advirtió Benjamin (Staroselsky, T, 2015), la experiencia se revela intersujétivamente, se elabora y transmite mediante la narración de un relato significativo para otros. Es acción, en tanto se construye sobre vivencias anteriores, implica modificación del pasado y a la vez modificación del sujeto mismo; no es anterior al lenguaje, ni está separada de este, sino que encuentra en el lenguaje; este es el medio que la hace posible (Staroselsky, T, 2015). Siguiendo con Benjamin podemos decir que la experiencia habilita el pensar, la facultad de intercambiar experiencias, es inalienable.

179AVA, se presenta como una estrategia desde Medellín y Antioquia para apropiar las tecnologías De la información y la comunicación en una plataforma transmedia. Desde tres fuertes componentes : edutainment /educación entretenida; experiencias envolventes e interactivas, y entretenimiento, por medio de contenidos audiovisuales. Disponible en: <https://asociacionavamedellin.webnode.es/>

180 Instrumento de planificación que integra sistemáticamente la información que expresa el estado y la evolución de la ciudad, útil para el monitoreo, seguimiento y evaluación, sustentación de diagnósticos, definición de políticas y formulación de programas y proyectos relacionados con el ordenamiento territorial distrital, con los actores que la generan, los procesos y recursos para asegurar su sostenibilidad, funcionamiento y actualización permanente.

## ¿Se forma al estrategia de la comunicación para gestionar sus experiencias y las de otros?

Como señaló Erlebnis, una persona con experiencia no es la que ha acumulado más vivencias, es la que está capacitada para permitirselas, en tal sentido y siguiendo a Gadamer, solamente son posibles las experiencias si se tienen expectativas. En tal sentido el estrategia de la comunicación debe comprender que obtener información respecto al entorno, mediante las experiencias compartidas de y con otros, es una forma básica de aprendizaje, un proceso inherente a la comunicación.

## ¿Qué experiencias, significativas, requiere un estrategia de la comunicación en su formación?

La investigación realizada, en esta fase preliminar de análisis, sugiere que en la práctica, en la comunidad cluster de Medellín, se concibe la estrategia desde una perspectiva de la colaboración, la alianza, trabajo conjunto, compromiso, asociatividad y la inteligencia creativa; lo que indiscutiblemente implicó un cambio de mentalidad empresarial. También que la gestión del conocimiento, en especial de las experiencias, es relevante en la toma de decisiones, así como la exploración en terreno de las tendencias que se expresan en los entornos. Asuntos que deberán reflexionarse en torno a la formación de un estrategia de la comunicación.

## Bibliografía

Staroselsky, T. (2015). Consideraciones en torno al concepto de experiencia en Walter Benjamin. X Jornadas de Investigación en Filosofía, 19 al 21 de agosto de 2015. Ensenada, Argentina. En Memoria Académica Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.7648/ev.7648.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.7648/ev.7648.pdf)

Valle, M. (2009). Categorías de análisis de los estudios de clusters en las corrientes de la economía de la industria y de la aglomeración. *Revista Politécnica*, Año 5, Número 9. Disponible en: <http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/download/144/120>

Valle, M. (2011). Análisis metafórico del Clúster textil / confección, diseño y moda de Antioquia (Tesis doctoral). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. Guadalajara- México. Disponible en: <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/1263/VALLE%20M%C3%B3nica%202011.pdf?sequence=2>

Valle, M(2011). Metáfora de la guerra en la construcción sociocultural del cluster textil/confección, diseño y moda de Antioquia. *Signo y Pensamiento* Vol. 30, Núm.58. Disponible en: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/2499/1769>

Valle, M. (2015). La Investigación en Comunicación Organizacional en Antioquia - Colombia. *Revista Luciérnaga/ Comunicación*, Año 7, N13. Págs. 55-65. Disponible en: <http://www.politecnicojic.edu.co/images/downloads/publicaciones/revista-luciernaga/luciernaga-13/pdf/la-investigacion-en-comunicacion-organizacional.pdf>

Valle, M. (2013). El Mito, el rito y el símbolo en la construcción sociocultural del Cluster Textil, Confección, Diseño y Moda de Antioquia. *Entornos*. Vol 26. Núm. 1. Neiva- Colombia.

Valle, M. (2017). Comunicación organizacional en los cluster de Medellín: innovación en estrategias y acciones. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Medellín- Colombia.

### Entrevistas

- C. Bernal, comunicación personal, 05 de octubre de 2017
- J. Arenas, comunicación personal, 18 de octubre de 2017
- L. Mejía, comunicación personal, 05 de octubre de 2017
- B. Velásquez, comunicación personal, 18 de octubre de 2017
- R. Cadavid, 03 de octubre de 2017
- J. Echeverri, 03 de octubre de 2017

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

## Relaciones Públicas y Responsabilidad Social Organizacional a través de medios digitales en apoyo a los afectados. El caso del sismo en la Ciudad de México de Septiembre, 2017

Public Relations and Organizational Social Responsibility through digital media in support of victims. The case of the 9/17 earthquake in Mexico City.

Relações Públicas e Responsabilidade Social Organizacional através da mídia digital em apoio aos afetados. O caso do terremoto na Cidade do México setembro de 2017

María Antonieta Rebeil Corella<sup>181</sup>

Herlinda Ortiz Rodríguez<sup>182</sup>

**Resumen:** Las organizaciones y personajes públicos, a través de acciones de Relaciones Públicas enfocadas a la Responsabilidad Social Organizacional (RSO), pueden gestionar su imagen y reputación ante cualquier público de interés. Y para comunicar sus acciones, los medios digitales se han convertido en una herramienta fundamental, dado que, a través de estos, se puede lograr una comunicación bidireccional. Es necesario mencionar que, toda acción de Relaciones Públicas enfocada a la RSO debe considerar las políticas y códigos éticos internos de la organización o los personajes públicos, con el fin de realizar estrategias congruentes con sus objetivos. Por esta razón, esta investigación busca evaluar las acciones de Relaciones Públicas enfocadas a la RSO, que se implementaron por las organizaciones y personajes públicos a través de medios digitales, como apoyo a los afectados en el sismo del 19 de septiembre de 2017, en la Ciudad de México.

**Summary:** If carried out properly, organizations and public figures, through Public Relations actions focused on Organizational Social Responsibility (ORS), can well manage their image and reputation before any public of interest. In order to communicate their actions, digital media have become a fundamental tool, given that, through these, bidirectional communication can be achieved. It is necessary to mention that all Public Relations actions focused on the ORS must consider the policies and internal ethical codes of the organization or public figures. For this reason, this research seeks to evaluate the actions of Public Relations based on OSR, carried out by organizations and public figures through digital media, with the purpose of supporting the victims of the 9/17 earthquake in Mexico City.

**Resumo:** Organizações e figuras públicas, através de ações de Relações Públicas focadas em Responsabilidade Social Organizacional (RSO), podem gerenciar sua imagem e reputação antes de qualquer público de interesse. E para comunicar suas ações, a mídia digital tornou-se uma ferramenta fundamental, já que, através delas, a comunicação bidireccional pode ser alcançada. É necessário mencionar que todas as ações de Relações Públicas focadas no RSO devem considerar as políticas e os códigos éticos internos da organização ou figuras públicas, a fim de realizar estratégias consistentes com seus objetivos. Por esta razão, esta pesquisa busca avaliar as ações de Relações Públicas focadas no RSO, que foram implementadas por organizações e figuras públicas através de mídia digital, como suporte para os afetados no terremoto de 19 de setembro de 2017, no Cidade do México

181 María Antonieta Rebeil Corella, Directora del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA) de la Facultad de Comunicación, Universidad Anáhuac México, arebeil@anahuac.mx.

182 Herlinda Ortiz Rodríguez, Doctoranda en el Doctorado en Investigación de la comunicación en la Universidad Anáhuac México, México, mcelyndaortiz@gmail.com.



**Palabras Clave:** Relaciones Públicas, Responsabilidad Social Organizacional, Medios digitales, Organizaciones, Figuras públicas

**Key Words:** Public Relations, Organizational Social Responsibility, Digital Media, Organizations, Public Figures

**Palavras-chave:** Relações públicas, Responsabilidade social organizacional, Mídia digital, Organizações, Figuras públicas

---

## **Tema Central:**

Relaciones Públicas enfocadas a la Responsabilidad Social Organizacional a favor de la comunidad.

## **1.- Objetivos:**

### **1.1.- General:**

- Evaluar en medios digitales las acciones de Relaciones Públicas enfocadas a la Responsabilidad Social Organizacional, implementadas por las organizaciones y personajes públicos como apoyo a los afectados en el sismo del 19 de septiembre de 2017, en la Ciudad de México.

### **1.2.- Específicos:**

- Definir si las organizaciones y personajes públicos que implementaron acciones de Relaciones Públicas enfocadas a la Responsabilidad Social Organizacional en el sismo del 19 de septiembre en la Ciudad de México previamente contaban con políticas y programas aunados a éstas y a favor de la comunidad.
- Identificar en medios digitales acciones de Relaciones Públicas enfocadas a la Responsabilidad Social Organizacional implementadas por las organizaciones y personajes públicos, como apoyo a las personas afectadas por el sismo del 19 de septiembre de 2017 en la Ciudad de México.
- Analizar en medios digitales cada una de las acciones de Relaciones Públicas enfocadas a la Responsabilidad Social Organizacional implementadas por las organizaciones y personajes públicos, como apoyo a las personas afectadas por el sismo del 19 de septiembre en la Ciudad de México.
- Comparar las acciones de Relaciones Públicas enfocadas a la Responsabilidad Social Organizacional, entre las organizaciones: públicas, privadas y del tercer sector con los personajes públicos: activistas, políticos e *influencers*.

## **2.- Caracterización del estudio o discusión teórica propuesta**

En cuanto a la teoría propuesta para esta investigación, se definen las Relaciones Públicas a partir del quinto modelo de Grunig (1995) mejor conocido como modelo simétrico de motivación mixta. Dicho modelo, tiene como objetivo principal lograr el apoyo y cooperación entre la organización y sus públicos, esto es, lograr puntos de encuentro a través de la comunicación, para que tanto organizaciones y públicos se beneficien y logren alcanzar sus intereses. Además, gestiona acciones de Relaciones Públicas bajo la ética, transparencia y la comunicación bidireccional.

En cuanto a la teoría utilizada de Responsabilidad Social Organizacional se desarrolló a partir de dos enfoques, el primero: la teoría de la Responsabilidad Social Organizacional desarrollada en el Centro de Investigación de la Comunicación Aplicada (CICA), quienes parten de la reflexión, que tanto la comunicación como la Responsabilidad Social Organizacional tienen como eje central el ejercicio de la ética a nivel personal, a nivel organizacional y a nivel de la sociedad (Rebeil, 2017 y Rebeil & Del Castillo 2015), por lo que algunos de los temas que se deben incluir son: la justicia social y la interculturalidad como temas irrenunciables (Ramírez & Arévalo, 2017). El segundo enfoque complementario es la teoría del DIRCOM de la Responsabilidad Social Corporativa, la cual, menciona que las organizaciones que trabajen la Responsabilidad Social Organizacional a partir de las variables que proponen lograrán fortalecer su reputación, ante sus diferentes públicos de interés (DIRCOM, 2017).

## 2.1.- La importancia de las Relaciones Públicas en las Organizaciones

“Conforme transcurre la mitad del siglo XX, el surgimiento de la teoría general de los sistemas ilumina el camino para lograr una más completa y compleja comprensión del todo de la organización” (Rebeil & Arévalo, 2017, pág. 64). Teniendo en cuenta que, es fundamental para quienes guían y dirigen una organización tener una visión sistémica e integral, porque la definición y comprensión de ésta, se verá reflejada en sus acciones diarias hacia el interior y exterior, permitiéndoles alcanzar el éxito. En otras palabras, las organizaciones no deben quedarse en una visión reducida. “Por ejemplo, si quienes conducen consideran que la organización es un mecanismo productivo, sus decisiones servirán para programar y controlar las actividades, pero no para hacer crecer la organización” (Etkin, 2006, pág. 26).

Con esto se quiere decir, que el reto de las organizaciones tanto públicas, privadas como del tercer sector, es llevar a cabo acciones que las ayuden a alcanzar sus objetivos. Esta meta se logra, mediante el apoyo de sus diferentes públicos de interés, por tanto, las organizaciones deben gestionar acciones integrales y estratégicas que les permitan obtener su confianza y así lograr una respuesta favorable, es decir, Relaciones Públicas. Dicho en palabras de Ihlen, Van Ruler, & Fredriksson (2009), la práctica de esta profesión debe ser entendida en relación con la sociedad (nivel macro), en lo organizacional (nivel meso) e individual (micro). Es decir, las Relaciones Públicas, no solo deben buscar un impacto en las organizaciones y con sus públicos de interés, sino en la comunidad en donde operan, así como en la sociedad más amplia.

## 2.2.- Responsabilidad Social Organizacional

La Responsabilidad Social Organizacional (RSO) es un esfuerzo integral de cualquier organización que busque generar acciones éticas y congruentes con todos sus públicos de interés. Atrás ha quedado el enfoque de Responsabilidad Social, que se reducía en acciones principalmente filantrópicas o de responsabilidad social, ajenas a un plan integral de RSO. Estas acciones también se caracterizaban por realizarse a favor de entornos sociales, o ambientales o sus códigos de ética, pero no de los tres factores en conjunto. El nuevo enfoque de la Responsabilidad Social Organizacional implica un acto voluntario de cualquier organización o personaje público, basado en programas y códigos éticos que regulen sus comportamientos con todos sus grupos de interés, así como a sus procesos de producción de bienes y servicios, y con los distintos entornos con los que se relaciona.

La Responsabilidad Social Organizacional no se reduce sólo en acciones filantrópicas en momentos de crisis, implica una congruencia en cada una de las acciones que comunica la organización. En palabras de Arévalo (2017) la Responsabilidad Social Organizacional “es un compromiso que se ha convertido en un baluarte de las organizaciones, pues les permite mostrar su otra cara, generar buena voluntad, y de este modo incrementar las posibilidades de contar con una mayor aprobación y preferencia” (pág. 51).

## 3.- Enfoque y/o metodología de abordaje

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, a través del método de análisis de contenido en medios digitales de organizaciones: públicas, privadas y del tercer sector y personajes públicos: actores/activistas, políticos e *influencers*. A través de dicho análisis, se evalúan las acciones de Relaciones Públicas enfocadas a la Responsabilidad Social Organizacional que implementaron dichas organizaciones y personajes públicos, como apoyo a la comunidad en el sismo del 19 de septiembre en México. Esta investigación es de tipo transversal, dado que, solo se analizan las acciones realizadas en medios digitales por las organizaciones y personajes públicos durante dos semanas posteriores al sismo y se analiza un período comprendido del 19 de septiembre hasta el 2 de diciembre de 2017.

En cuanto a los medios digitales que se analizan para las organizaciones públicas, privadas y del tercer sector, se toman en cuenta dos redes sociales como: *facebook* y *twitter*, y su página web oficial. Y para los personajes públicos, se revisan tres redes sociales entre: *facebook*, *twitter*, *Instagram*.

### 3.1.- Definición de variables:

Para la elección de las variables a medir en el análisis de contenido, se toma en cuenta la herramienta cuestionario autodiagnóstico de Responsabilidad Social Corporativa desarrollada por el DIRCOM “la cual se organiza con base a cinco variables, con los pesos ponderados, según su relevancia para una gestión estratégica de la RSC, alineada

con la generación de valor reputacional” (DIRCOM, 2017). Para esta investigación solo se toma la quinta y última variable que establece de contribución a la comunidad, con seis indicadores: política de relaciones con la comunidad, sistema de evaluación del impacto social, programas de integración social, sistema de medición del desempeño, requerimientos sociales para la cadena de suministro y existencia de fundación. De las cuales, no se consideran para esta investigación, requerimientos sociales para la cadena de suministro y existencia de fundación, dado que, solo se están midiendo las acciones de Relaciones Públicas implementadas hacia la Responsabilidad Social Organizacional de un periodo específico.

Con el fin de analizar las acciones de Relaciones Pública, diseñadas tanto por organizaciones como por personajes públicos durante el sismo, las cuatro variables elegidas, se dividen en dos momentos: antes del sismo y durante el sismo. En otras palabras, se eligen dos variables que midan acciones de Relaciones Públicas enfocadas a la Responsabilidad Social Organizacional a favor de la comunidad, establecidas previamente a través de las variables: 1.- políticas de relaciones con la comunidad y 2.- programas de integración social. Y para las acciones diseñadas durante las dos semanas posteriores al sismo se mide a través de las variables: 3.- sistema de evaluación del impacto social a través de la comunicación y 4.- sistema de medición del desempeño (**ver anexo 1**).

Se desarrolla, de esta forma, dado que, las acciones de Relaciones Públicas enfocadas a la Responsabilidad Social Organizacional, de cualquier organización o personaje público, deben estar alineadas con su corazón ideológico Nosnik, (1995). Con esto se quiere decir que hablar de Responsabilidad Social Organizacional, implica tener previamente establecidas políticas que busquen beneficiar a la comunidad y no sólo generar acciones aisladas para ganar reflectores o seguidores durante situaciones de crisis en la comunidad.

### **3.2.- Muestra:**

La muestra para esta investigación es un total de 45 unidades de análisis, incluidas tanto las organizaciones y como los personajes públicos, divididos en tres grandes grupos. El primer grupo se conforma por 15 personajes públicos de los cuales: cinco son actores/activistas, cinco políticos y cinco *influencers*, quienes se eligieron bajo los siguientes criterios: mexicanos, altamente activos en redes (presencia en al menos dos redes sociales), con alto nivel de influencia (al menos un millón de seguidores entre todas sus redes sociales), con un alto nivel de involucración en la causa (que haya generado contenido al menos durante dos semanas) y a quienes los medios tradicionales les dieron seguimiento (TV y medios impresos).

El segundo grupo se integra por universidades y organizaciones gubernamentales, de las cuales cinco son universidades públicas, cinco universidades privadas y cinco más, organizaciones gubernamentales. Y se eligen bajo los siguientes criterios: mexicanas, altamente activas en medios digitales (presencia en *facebook*, *twitter* y página web institucional), con alto nivel de influencia (participación de su comunidad, es decir, académicos, alumnos, administrativos y colaboradores), con un alto nivel de involucración en la causa (que haya generado contenido al menos durante dos semanas).

Finalmente, un tercer grupo de 15 organizaciones, donde cinco son organizaciones privadas nacionales, cinco organizaciones multinacionales y cinco más, organizaciones del tercer sector, las cuales se eligen bajo los siguientes criterios: organizaciones privadas y del tercer sector, altamente activas en redes sociales (presencia en *facebook*, *twitter* y página web institucional), con alto nivel de influencia (participación de su comunidad, es decir, directivos, colaboradores y clientes), con un alto nivel de involucración en la causa (que hayan generado contenido al menos durante dos semanas).

### **4.- Principales resultados de la investigación:**

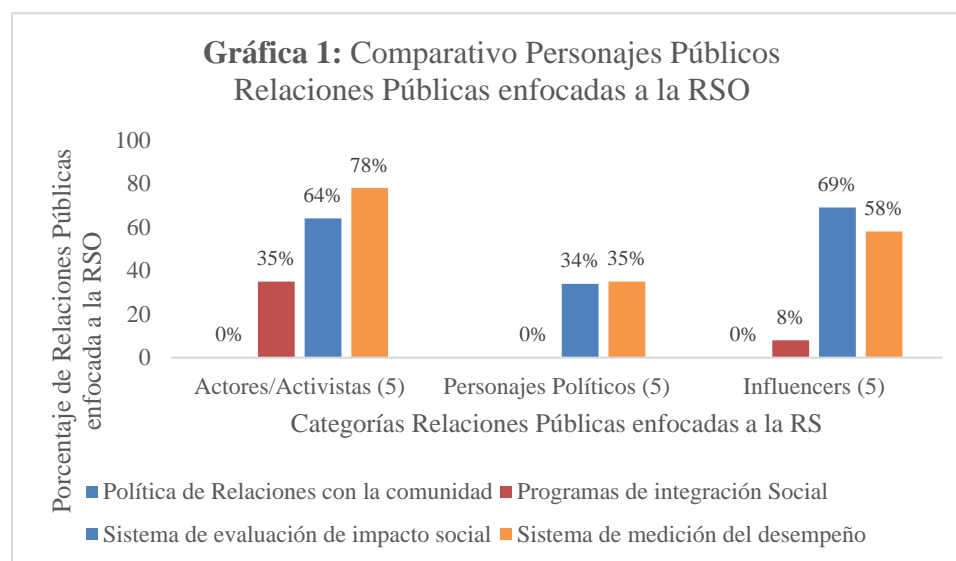
En el siguiente apartado, se presentan las gráficas comparativas de los tres grupos de estudio, donde se observan, los resultados de las cuatro variables propuestas. Para medir el resultado de dichas acciones, se establece un puntaje entre 0 a 100 puntos porcentuales, con el fin de determinar la calificación obtenida. Determinando tres tipos: alcance alto (80 a 100 puntos porcentuales), alcance medio (60 a 80 puntos porcentuales) y alcance bajo (0 a 50 puntos porcentuales). La calificación final, se obtiene al sumar el puntaje total de las cuatro variables analizadas y posteriormente se divide entre cuatro. Los valores se determinan de acuerdo con la siguiente tabla.

Tabla 1. Ponderación de puntaje de calificación

Puntaje	Definición
80 a 100 puntos porcentuales	Realizan acciones de Relaciones Públicas enfocadas a la Responsabilidad Social Organizacional hacia la comunidad, a partir de un programa de políticas previamente establecidas para apoyar en situaciones de crisis a la comunidad y, además, si logran comunicarlas de forma eficiente, consiguiendo un cambio de actitud y comportamiento en sus públicos como respuesta a sus acciones realizadas.
60 a 79 puntos porcentuales	Realizan acciones de Relaciones Públicas enfocadas a la Responsabilidad Social Organizacional hacia la comunidad, a partir de un programa de políticas previamente establecidas, para apoyar en situaciones de crisis a la comunidad, sin embargo, su comunicación se da en un nivel medio, lo que provoca que el cambio de actitud y comportamiento de sus públicos se quede también en un nivel medio como respuesta a sus acciones realizadas.
0 a 59 puntos porcentuales	Realizan acciones de Relaciones Públicas aisladas, sin contar con programas de Responsabilidad Social Organizacional a favor de la comunidad previamente establecidos, además, no logran comunicarlas de forma eficiente y, por tanto, no consiguen un cambio de actitud o ganar el apoyo de sus públicos con sus acciones.

Fuente: Rebeil, M.A. y Ortiz, H. (2018). Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada, Facultad de Comunicación, Universidad Anáhuac México.

#### 4.1.- Resultados de la investigación: personajes públicos



Fuente: Rebeil, M.A. y Ortiz, H. (2018). Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada, Facultad de Comunicación, Universidad Anáhuac México.

Arriba, se describen los resultados del análisis de las acciones de Relaciones Públicas enfocadas a la Responsabilidad Social Organizacional, realizadas por personajes públicos durante el sismo ocurrido en la Ciudad de México. La muestra fue de 15 personajes públicos divididos en tres grupos: actores/activistas, personajes políticos e *influencers* (Gráfica 1).

**1.-Política de relaciones con la comunidad y programas de integración social:** Para estas categorías se observa que, tanto actores/activistas, como personajes políticos e *influencers*, no cuentan con políticas y programas de integración social previamente establecidos, para apoyar a la comunidad en situaciones de crisis. Esto significa que, existe un área de oportunidad para que las desarrollen, y así, generar un mayor impacto con sus públicos para que colaboren en las acciones que éstos emprendan en beneficio a la comunidad.

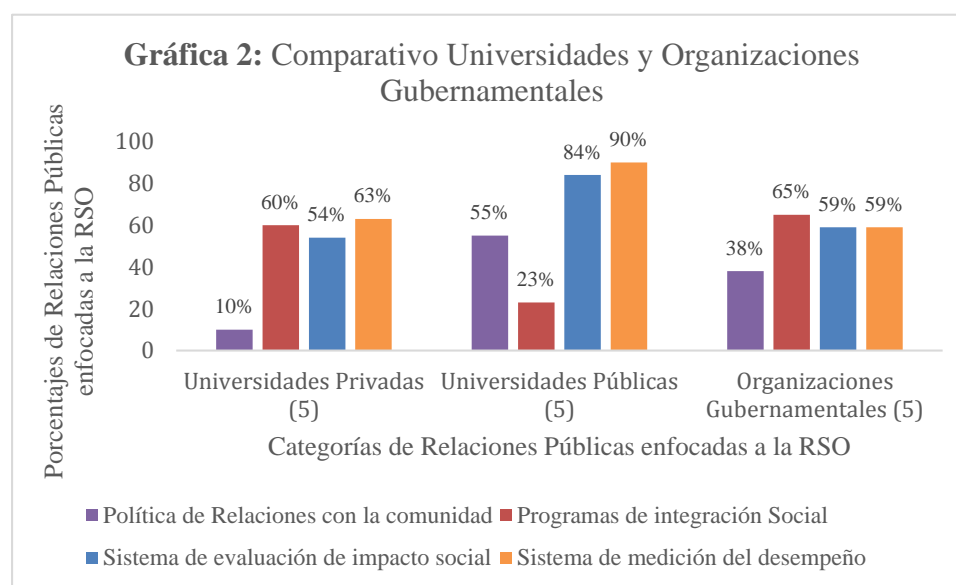
**2.-Sistema de evaluación del impacto social:** se observa que la comunicación tanto para actores/activistas e *influencers* se logra con un alcance medio, con 64% y 69% respectivamente, y los personajes políticos con un alcance

bajo de 34%. Esto significa, que aunado a la creación de estrategias de Relaciones Públicas, se deben elegir las herramientas de comunicación acordes a las características y necesidades de los públicos, para así alcanzar su apoyo en situaciones de crisis.

**3.- Sistema de medición de desempeño:** los actores/activistas presentan un 78 %, seguido de los *influencers* con 58 % y los personajes políticos con 35%. Lo dicho hasta aquí supone que, los actores/activistas logran mayor apoyo y comprensión de sus públicos, en sus distintas acciones de Relaciones Públicas realizadas a favor de los afectados por el sismo.

La calificación final de mayor a menor es: 43 % para los actores/activistas, 34 % para los *influencers* y 17 % para los políticos. Estos resultados muestran que los tres tipos de personajes públicos, deben fortalecer sus acciones de Relaciones Públicas, a través de una planeación estratégica de comunicación e investigación, para así lograr un mayor impacto a favor de la comunidad.

#### 4.2.- Resultados de la investigación: universidades y organizaciones gubernamentales



Fuente: Rebeil, M.A. y Ortiz, H. (2018). Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada, Facultad de Comunicación, Universidad Anáhuac México.

Se observan los resultados del análisis de las acciones de Relaciones Públicas enfocadas a la Responsabilidad Social Organizacional, realizadas por universidades públicas y privadas, además de organizaciones gubernamentales, durante el sismo ocurrido en la Ciudad de México. La muestra es de 10 universidades, de las cuales cinco son privadas y cinco públicas y cinco organizaciones gubernamentales (**Gráfica 2**).

**1.-Política de relaciones con la comunidad:** las universidades privadas presentan un 10%, seguidas de las organizaciones gubernamentales con 38% y las universidades públicas con 55%. A partir de los datos, es posible decir que tanto universidades como organizaciones gubernamentales, contaban en alguna medida con políticas de relaciones establecidas para apoyar a la comunidad en situación de crisis. Sin embargo, se encuentran desarrolladas aún en un nivel insatisfactorio. Dada la importancia de estos eventos de crisis tales como el sismo ocurrido en los meses anteriores, es evidente que hay aún mucho por hacer.

**2.- Programas de integración social:** las universidades públicas presentan un 23 %, seguidas por las universidades privadas con 60 % y finalmente las organizaciones gubernamentales con 65 %. Esto significa que, las organizaciones gubernamentales y las universidades, sí tienen desarrollados programas de integración social, pero deben fortalecerlos para generar acciones de Relaciones Públicas acordes a estos.

**3.-Sistema de evaluación del impacto social:** tanto las universidades privadas como las organizaciones gubernamentales presentan 54% y 59% respectivamente, es decir, su nivel de comunicación es bajo, mientras que las

universidades públicas presentan 84%. Ello señala una mejor preparación preventiva por parte de las IES públicas y que tanto IES privadas como organizaciones gubernamentales pueden mejorar su actuación ante estas crisis con planeación estratégica de comunicación y acciones para organizar a la sociedad civil.

**4.- Sistema de medición de desempeño:** las organizaciones gubernamentales presentan un 59%, seguidas de las universidades privadas con un 63% y finalmente las universidades públicas con 90%. Esto significa, que las universidades privadas logran mayor apoyo y respuesta positiva por parte de sus públicos, en sus distintas acciones de Relaciones Públicas a favor de la comunidad.

La calificación final de mayor a menor es: 63% para universidades privadas, 55% para organizaciones gubernamentales y 47% para universidades públicas. Con estos resultados se observa que las universidades privadas realizan acciones de Relaciones Públicas con un alcance medio, mientras que las universidades privadas y organizaciones gubernamentales con un alcance bajo. Con esto se quiere decir que tanto universidades como organizaciones gubernamentales deben fortalecer sus acciones de Relaciones Públicas para lograr una mayor participación de todos sus públicos en situaciones de crisis.

### 4.3. Resultados de la investigación: organizaciones privadas y organizaciones del tercer sector



Fuente: Rebeil, M.A. y Ortiz, H. (2018). Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada, Facultad de Comunicación, Universidad Anáhuac México.

Arriba, se describen los resultados del análisis de las acciones de Relaciones Públicas enfocadas a la Responsabilidad Social Organizacional, realizadas por organizaciones privadas tanto nacionales como multinacionales, además de organizaciones del tercer sector, durante el sismo ocurrido en la Ciudad de México. La muestra fue de 10 organizaciones privadas, de las cuales cinco fueron nacionales y cinco multinacionales y además cinco organizaciones del tercer sector (**Gráfica 3**).

**1.-Política de relaciones con la comunidad y programas de integración social:** En cuanto a las políticas de relaciones con la comunidad, las organizaciones privadas nacionales presentan un 50%, seguidas de las organizaciones del tercer sector con 60% y finalmente las organizaciones privadas multinacionales con 65%. Mientras tanto, en sus programas de integración social, las organizaciones privadas nacionales obtuvieron 55%, seguidas por las organizaciones del tercer sector con 60% y finalmente las organizaciones privadas multinacionales con 80%. Esto significa, que

previamente al pasado sismo ocurrido en la Ciudad de México, tanto organizaciones privadas nacionales y multinacionales, como organizaciones del tercer sector, tenían previamente establecidas, políticas de relaciones para apoyar a la comunidad en situación de crisis y programas de integración social con un alcance medio y bajo, por lo que deben fortalecerlos.

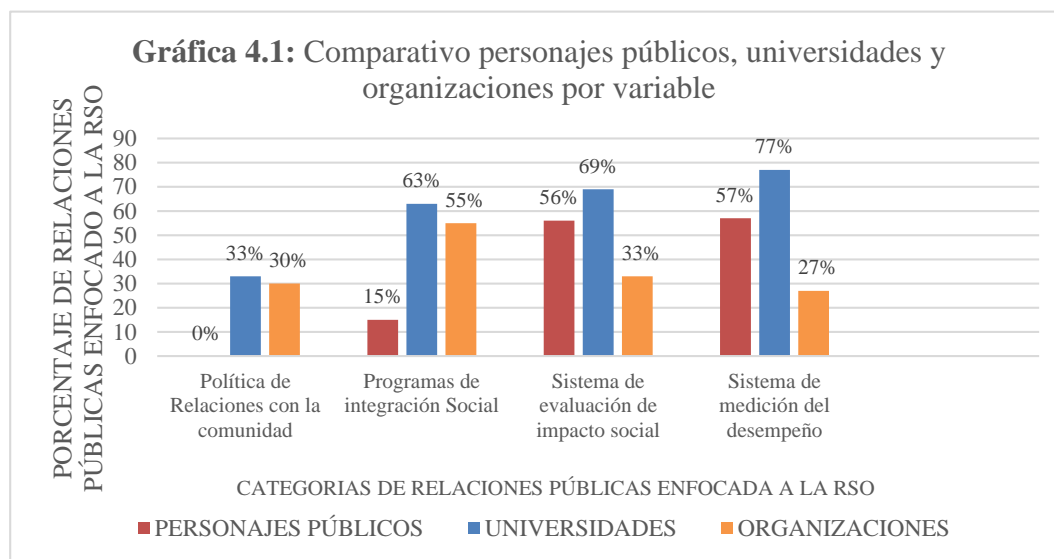
**3.-Sistema de evaluación del impacto social:** tanto las organizaciones privadas nacionales y multinacionales, como las organizaciones del tercer sector presentan un 60% y 64%, lo que significa, que lograron comunicar de forma efectiva sus acciones de Relaciones Públicas enfocadas a la Responsabilidad Social Organizacional, con un alcance medio.

**4.- Sistema de medición de desempeño:** las organizaciones privadas nacionales presentan un 37%, seguidas de las organizaciones del tercer sector con 58% y finalmente las organizaciones privadas multinacionales con 63%. Esto es, que tanto organizaciones privadas nacionales como organizaciones del tercer sector, no logran a través de sus acciones de Relaciones Públicas obtener el apoyo de sus públicos, puesto que, sus resultados son en un nivel bajo, mientras que las organizaciones privadas multinacionales si obtienen mayor actuación de sus públicos, pero aún tienen un largo camino por recorrer para lograrlo a un 100%.

La calificación final de mayor a menor es con un alcance medio de 66% para las organizaciones privadas multinacionales y con 60% para las organizaciones del tercer sector y con un alcance bajo las organizaciones privadas nacionales con 50%.

#### 4.4- Resultados comparativos de la investigación: personajes públicos, universidades y organizaciones

Para realizar el comparativo entre los personajes públicos, las universidades y las organizaciones, a continuación, se presentan dos gráficas: la primera, describe las calificaciones obtenidas por variable de medición y la segunda, la calificación final obtenida de la suma total de las cuatro variables (**Gráfica 4.1 y Gráfica 4.2**).



Fuente: Rebeil, M.A. y Ortiz, H. (2018). Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada, Facultad de Comunicación, Universidad Anáhuac México.

**1.-Política de relaciones con la comunidad:** en resumen, las organizaciones y los personajes públicos, muestran un nivel bajo, puesto que, requieren trabajar en la creación de políticas de relaciones con la comunidad, para responder de forma efectiva ante cualquier situación de vulnerabilidad en la sociedad.

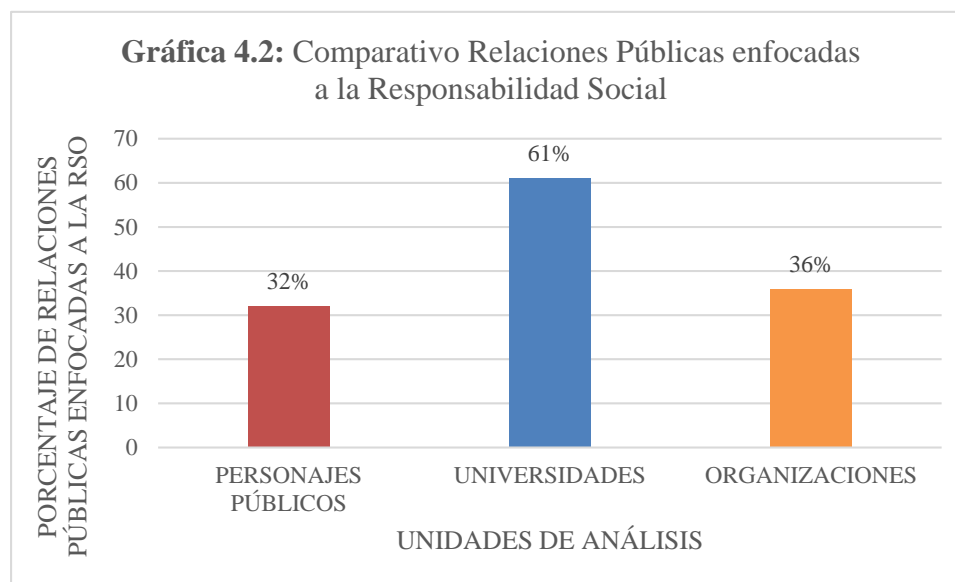
**2.- Programas de integración social:** los personajes públicos presentan un 15%, seguidos por las organizaciones con 55% y finalmente las universidades con 63%. Esto significa que, los personajes públicos no cuentan con programas de integración social, mientras que las organizaciones si tienen programas establecidos, pero en un nivel bajo y las universidades a un nivel medio. Es importante subrayar, que tanto organizaciones como personajes públicos, deben

contar con programas de integración social, de los que, deben desprenderse sus acciones de Relaciones Públicas, las cuales, deben ser congruentes con las políticas y programas de la organización, puesto que, el éxito de cualquier acción de Relaciones Públicas conlleva previa investigación y planeación estratégica en comunicación, así como identificar las características y necesidades de cada uno de sus públicos.

**3.-Sistema de evaluación del impacto social:** para esta variable las organizaciones presentan un 33%, seguida de los personajes públicos con 56% y finalmente las universidades con 69%. Esto significa, que si bien es cierto que las universidades son las que lograron comunicar de forma más efectiva sus acciones, al igual que los personajes públicos y las organizaciones deben fortalecerlas. Conviene subrayar, que toda acción de Relaciones Públicas logrará alcanzar su meta, si se utilizan las herramientas adecuadas de comunicación. Por tanto, deben desarrollar estrategias que evalúen sus impactos en redes sociales, con el fin de conocer si están logrando comunicarse con sus públicos de forma correcta, puesto que, el llamado a la acción es mediante la selección adecuada de los canales de comunicación.

**4.- Sistema de medición de desempeño:** para esta variable nuevamente las organizaciones presentan un alcance bajo con 27%, seguida de los personajes públicos con 57% y finalmente y con un alcance alto las universidades. Dicho en otras palabras, las universidades fueron las que mejor respuesta obtuvieron de sus públicos para colaborar con sus acciones de Relaciones Públicas enfocadas a la Responsabilidad Social Organizacional.

Finalmente, a continuación, se muestra la calificación final de mayor a menor: con un alcance bajo de 32% para los personajes públicos y 36% para las organizaciones; y con un alcance medio de 61% las universidades. Esto significa, que los personajes públicos y las organizaciones tienen nuevos retos en torno a sus acciones de Relaciones Públicas. Dado que, no solo se requiere de la buena voluntad en la creación de acciones encaminadas a la Responsabilidad Social Organizacional, cuando la sociedad se encuentra en situación de crisis. Implica diseñar programas que respondan a cada una de las acciones emprendidas, alienadas a las políticas de la organización y los propios personajes públicos. Además, una organización o personaje público, que busque gestionar su reputación, debe realizar acciones de Relaciones Públicas en todo momento a favor de sus públicos y la comunidad donde se encuentren establecidos.



Fuente: Rebeil, M.A. y Ortiz, H. (2018). Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada, Facultad de Comunicación, Universidad Anáhuac México.

## 5.- Reflexiones y Conclusiones:

Los resultados que se presentan en esta investigación permiten concluir que tanto organizaciones como personajes públicos, tienen un largo camino por recorrer en el tema de las Relaciones Públicas y la Responsabilidad Social Organizacional. Definitivamente, ambas disciplinas son utilizadas por las organizaciones y personajes públicos bajo modelos y paradigmas que actualmente ya no están vigentes. Con respecto a las Relaciones Públicas, deben ser



entendidas como aquellas acciones estratégicas y planeadas, que sirven para generar vínculos de confianza entre una organización o personaje público con sus diferentes públicos de interés, para obtener su apoyo y comprensión. Y la Responsabilidad Social Organizacional, debe ser entendida como una estrategia de comunicación integral de las organizaciones y personajes públicos para alcanzar sus metas.

La investigación, demuestra que tanto las organizaciones y personajes públicos que emprendieron acciones de Relaciones Públicas enfocadas a la Responsabilidad Social Organizacional no cuentan con políticas y programas previamente establecidos de Relaciones Públicas a favor de la comunidad. Esto se refleja en los resultados, los cuales en su mayoría son con un alcance medio o bajo. Por lo que, deben empezar a desarrollarlos, para que cada una de sus acciones que emprendan (no solo en situaciones de crisis), logren el impacto deseado hacia sus públicos, quienes no dudarán en brindarles su apoyo a favor de causas que benefician a la comunidad.

Es necesario resaltar, que esta investigación en ningún momento pone en duda la buena fe y apoyo que ofrecieron organizaciones y personajes públicos a los afectados en el pasado sismo ocurrido el 19 de septiembre en la Ciudad de México. Dado que, su principal fin es evaluar si estas acciones, lograron alcanzar su objetivo y si sus estrategias se desprendían de un plan de Relaciones Públicas enfocado a la Responsabilidad Social Organizacional previo. Los resultados permiten vislumbrar los retos y oportunidades que tienen, en el desarrollo de sus acciones de Relaciones Públicas, las cuales deben planear estratégicamente para alcanzar sus objetivos, no solo en situaciones de crisis, sino, en un estado preventivo, que les permita estar alerta y responder de forma eficiente a las necesidades de la sociedad, con el fin de orientarla y apoyarla ante cualquier circunstancia por la que atraviese.

En síntesis, las organizaciones tanto privadas como públicas y del tercer sector, así como personajes públicos, deben generar acciones de Relaciones Públicas enfocadas a la Responsabilidad Social Organizacional, a favor de la comunidad dentro de un programa permanente, con el fin de generar acciones que contribuyan al impacto social, económico y político donde se encuentran establecidas. Es importante que comprendan que las Relaciones Públicas, son acciones que trabajan bajo modelos de ética, confianza, RSO, transparencia y comunicación. Atrás han quedado aquellos modelos de manipulación e incluso persuasivos para ganar el apoyo de los públicos. Solo aquellas organizaciones y personajes públicos que comprendan estos nuevos modelos lograrán gestionar su imagen y reputación con sus públicos.

## Bibliografía

- Aguilar, V. R. (2006). *Las organizaciones de la sociedad civil en México: su evolución y principales retos* (tesis doctoral). México: Universidad Iberoamericana.
- Albarrán, L. (2006). Métodos de investigación en comunicación organizacional. En C. C. Fernández, *La comunicación en las organizaciones* (págs. 139-158). México: Trillas.
- Alonso, S. M. (2015). *La responsabilidad social empresarial de las entidades sin fin de lucro (Tesis de doctorado)*. España: Universidad de León.
- Arevalo, M. R. (2014). *Comunicación Aplicada a la Responsabilidad Social Empresarial desde las Relaciones Públicas. Razón y palabra*.
- Arévalo, M. R. (2017). El valor de la sustentabilidad: comunicación, imagen y reputación. En B. R. Ramírez, & M. R. Arévalo, *Comunicación Sustentable y Responsabilidad Social Empresarial* (págs. 51-58). México: Tirant Humanidades.
- Ayaviri, N. V. (2016). Actuaciones de las organizaciones no gubernamentales: eficacia y eficiencia. *Investigación Altoandina*, 27-36.
- Balas, M. L. (2008). El reto de la comunicación en el Tercer Sector no lucrativo. *Revista Española del Tercer Sector*, 17-37.
- Barquero, J., & Barquero, C. (2006). *Relaciones Públicas Estratégicas: como persuadir a su entorno para generar credibilidad y confianza*. Barcelona: Gestión 2000.
- Bernays, E. (1998). *Cristalizando la opinión pública*. Barcelona: Gestión 2000.
- Bonilla, C. (2004). *Relaciones Públicas: Factor de competitividad para empresas e instituciones*. México: Continental.
- Bonilla, C. (2014). *Oportunidades de las Relaciones Públicas en la Internet: como enfrentar ataques en redes sociales*. México: Señales.
- Bonilla, G. C. (2001). *La comunicación función básica de las relaciones públicas*. México: Trillas.
- Bravo, M. J. (2016). Desafíos de la comunicación gubernamental en el cambio de época para las instituciones de Chimborazo, Ecuador. *Austral Comunicación*, 229-251.
- Carneiro, C. M. (2004). *La responsabilidad Social Corporativa interna*. Madrid: ESIC.
- Castillo, A. E. (2007). Relaciones Públicas en las organizaciones no gubernamentales. *Sphera pública*, 193-210.
- Castillo, E. A. (2009). *Relaciones Públicas, teoría e historia*. Barcelona: UOC.

- CEMEFI. (11 de Abril de 2017). Obtenido de CEMEFI, DIRECTORIO: <https://www.cemefi.org/images/stories/directorios/>
- Etkin, J. (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Flores, R. (2014). Un estudio cualitativo de las relaciones de colaboración entre los servicios sociales del Estado y las organizaciones no lucrativas chilenas. *Sociológica*, 29(82), 151-182. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-01732014000200005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732014000200005)
- Galvez, R. M., Caba, P. M., & López, G. M. (2012). Responsabilidad Social y transparencia online de las ONG análisis del caso español. *Revista de Economía pública, social y cooperativa*, 207-238.
- Gruning, Games Estal (ed), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publisher, 1992.
- Herranz, d. I. (2010). Gestión de la comunicación en las organizaciones sociales: fortaleciendo la transparencia y la reputación. *Temas de comunicación*, vol. 21, 53-71.
- Ihlen, O., Van Ruler, B., & Fredriksson, M. (2009). *Public Relations and Social Theory: Key Figures and Concepts*. New York: Routledge.
- Martínez, H. H. (2011). *Responsabilidad Social y ética empresarial*. Bogotá: ECOE.
- Mercado, S. H. (2015). *Relaciones Públicas: como convertir en utilidad la imagen de la empresa*. Mexico: PACJ.
- Miguez, G. M. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. *Zer*, vol 23, 183-197.
- Moscol, M. R., & Gamero, R. R. (2013). Aproximación a la confianza como bien interno de las Relaciones Públicas. *Revista de Comunicación*, 1-30.
- Nosnik, O. A. (1995). Comunicadores y organizaciones. *Curso de Comunicación Organizacional: La Planeación y la Gestión Educativa de sus procesos*. México: Abraham Nosnik Ostowiak.
- Palencia, L. M. (2011). *90 técnicas de comunicación y relaciones públicas: manual de comunicación corporativa*. Barcelona: Profit.
- Ramírez, B. R., & Arévalo, M. R. (2017). *Comunicación Sustentable y Responsabilidad Social Empresarial*. México: Tirant Lo Blanch México.
- Rebeil, C. M., & Arévalo, M. R. (2017). Comunicación Integral para las organizaciones socialmente responsables. En B. R. Ramírez, & M. R. Arévalo, *Comunicación sustentable y responsabilidad social empresarial* (págs. 59-93). México: Tirant lo blanch México.
- Rebeil, C. M., & Del Castillo, V. M. (2015). Principios filosóficos y procesos internos como reflejo de la responsabilidad social organizacional. Casos Grupo Bimbo y La Costeña // Philosophical principles and internal processes in organizational social responsibility. Grupo Bimbo and La Costeña case. (G. d. específicos, Ed.) *Revista Mediterránea de Comunicación*, VI(2), 109-120.
- Regadera, E. G., Paricio, M. E., & González, H. L. (2016). Análisis del modelo de gestión de la comunicación y las RRPP de las ONG en Valencia. *Zer*, 85-108.
- Rivadeneira, P. R. (2012). *La opinión pública*. México: Trillas.
- Torres, R. V., & Campillo, C. A. (2013). Desarrollo Local y Relaciones Públicas para grupos desfavorecidos en la comunidad de Madrid. *Prisma Social*, 394-432.
- Vallaey, F. (15 de junio de 2017). *La Responsabilidad Social de las Organizaciones*. Obtenido de Dur Cayetano: <http://durs.cayetano.edu.pe/images/Biblio/MarcoConceptual/QueEsRS/laresponsabilidadsocialdelasorganizaciones.pdf>
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación*. España: Pirámide.
- Villafañe, J. (2016). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Piramide.
- Villagra, N., Cárdbaba, M. A., & Ruiz, S. R. (2015). Comunicación de RSC: una revisión de las tesis clásicas sobre la coherencia entre la acción de la RSC y la actividad organizacional. *Communication & Society*, 29(2), 133-149. Obtenido de [https://www.unav.es/fcom/communication-society/es/resumen.php?art\\_id=574](https://www.unav.es/fcom/communication-society/es/resumen.php?art_id=574)
- Viñaras, A. M. (2012). Estrategias de comunicación para generar confianza. *Comunicación y Hombre*, 59 -73.
- Wilcox, L. D. (2006). *Relaciones Públicas estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación.
- Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica e las relaciones públicas*. Paidós: Barcelona.
- Xifra, J. (2006). Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas en Europa. *Historia y Comunicación Social. Revista historia y comunicación social*, vol. 11, 229-240.
- Xifra, J. T. (2011). *Relaciones Públicas, empresa y sociedad: una aproximación ética*. Barcelona: UOC.

## Anexos:

## Definición de variables (anexo 1)

RELACIONES PÚBLICAS EN LA COMUNIDAD				
Categorías	Definición	Indicadores	Definición	Explicación
<b>ANTES DEL SUCESO</b>				
<b>Política de Relaciones con la Comunidad</b>	La organización o personaje público cuenta con políticas declaradas con anterioridad de apoyo a sus públicos o comunidad.	Establecimiento de políticas previas.	La organización tiene establecidas políticas de apoyo a la comunidad con la solidaridad como valor central.	Se revisó en su página web oficial o en redes sociales oficiales, si la organización o personaje público tenía previamente establecidas políticas de responsabilidad social.
		Congruencia.	La organización dirige sus políticas a favor de sus públicos.	Se revisó que sus políticas estuvieran relacionadas con sus públicos.
<b>Programas de integración social</b>	La organización o personaje público tiene establecido un programa de responsabilidad social organizacional hacia la comunidad con acciones de relaciones públicas en situación de crisis.	Programa de responsabilidad social.	La organización cuenta con un programa de responsabilidad social organizacional basado en la solidaridad.	Se revisó en su página web oficial o en redes sociales si la organización contaba con un programa de responsabilidad social organizacional con la comunidad.
		Situación de crisis.	La organización toma en cuenta la posibilidad de colaborar en una situación de desastres naturales en la comunidad.	Se revisó en su página web oficial o redes sociales si la organización contaba con un plan de situación de crisis ante desastres naturales.
<b>DURANTE EL SUCESO</b>				
<b>Sistema de evaluación del impacto social a través de la comunicación</b>	La organización o personaje público emprende labores para comunicar sus acciones, cuenta con procedimientos para evaluar la comprensión de sus mensajes y la eficacia en sus procesos de comunicación, igualmente desarrolla acciones que atienden los resultados de la evaluación.	Exposición del mensaje.	Dio a conocer información ante los públicos mediante sus canales oficiales. La información debe ser oportuna y constante.	Se revisó en sus medios digitales que haya expuesto mensajes a tiempo del suceso y que estos tengan cierta periodicidad.
		Comprensión del mensaje.	El mensaje es claro, completo y fue comprendido con la intención que se emitió.	Se revisaron los comentarios en las publicaciones y si los públicos externaron dudas del mensaje.
		Evaluación de la comunicación.	La organización estableció diálogo con sus públicos.	Se revisaron las respuestas de la organización a los comentarios en sus redes sociales oficiales.

		Canales de comunicación.	Uso correcto de los medios digitales. El mensaje fue adecuado a las plataformas, dinámicos y expuestos en todos sus medios digitales oficiales dándole el seguimiento adecuado.	Se revisó que el diseño se adaptara al formato de la plataforma y que fuese llamativo y conciso.
<b>Sistema de medición del desempeño</b>	La organización o el personaje público ejecutaron de forma eficiente sus acciones de relaciones públicas enfocadas a la responsabilidad social con la comunidad y contaron con la participación de sus públicos para colaborar con la causa.	Cambio de actitud	Respuesta favorable por parte de sus públicos. La organización provocó un cambio de actitud.	Se revisaron las publicaciones en torno al temblor de principio a fin del periodo de evaluación (2 semanas) y se tomó en cuenta si existió una evolución positiva entre las reacciones de sus públicos.
		Participación/ involucración de los públicos.	La organización logró que sus públicos se involucraran en el apoyo que brindo	Se revisó si se compartió contenido de la organización donde su público este participando.
		Exposición de resultados.	La organización compartió los resultados de sus acciones o agradeció la participación de sus públicos.	Se revisó si la organización emitió mensajes donde se mencione si alcanzo sus objetivos, lo que logro o agradeció la participación de quien colaboro con ella.

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

## Responsabilidad Social Corporativa y Sistemas de rendición de cuentas en los medios: El caso Turner América Latina y sus canales Chilevisión vs CNN

### Corporate Social Responsibility and Media accountability Systems: Turner Latin América Chilevision vs CNN

María José Labrador Blanes<sup>183</sup>

Verónica Rodríguez Rowe<sup>184</sup>

**Resumen:** Turner pertenece al segundo grupo de medios de comunicación más grande del mundo, Time Warner, que cuenta con unos 87 mil empleados, y que en Latinoamérica controla 15 canales de cable entre los cuales se destacan: CNN en español, Cartoon Network, Tooncast, TNT y TCM hasta Fashion TV, HTV, Infinito, I.Sat, MuchMusic y Space entre otros.

En Chile sus canales de televisión Chilevisión y CNN Chile, tienen formas muy diversas de dirección, producción en materia de contenidos, sus y políticas editoriales se evidenciaban como diametralmente opuestas, sin embargo este año han comenzado a dar señales de unificación pero solo en algunos contenidos. La empresa declara que “los canales no funcionan como una sola empresa, sino que deben pagar por adquirir material de otro canal de Turner, a un precio accesible”. Lo anterior reviste fundamental importancia, admite un análisis detallado de lo que Turner Latin America entiende por estándares editoriales y sistemas de responsabilidad mediática, lo que se constituye como objeto de estudio. El noticiero o informativo principal de Chilevisión presenta contenidos sensacionalistas mientras que CNN define al periodista de calidad como “quien trabaja en consecuencia con la responsabilidad social que se le ha encomendado. La calidad es inherente al periodismo responsable”, destaca la importancia de la rigurosidad, del chequeo de la información y su marca se encuentra asociada a la credibilidad y el rigor noticioso, además socializa con todos sus periodistas los estándares editoriales del canal. La elaboración de pautas noticiosas más globales y complejas en su aproximación a la realidad y menos dada a la exacerbación de las emociones requieren del convencimiento de la responsabilidad que se tiene al momento de informar. Actualmente grupo Turner declara que se encuentran en proceso de revisión de dichos estándares y que están trabajando en un gran proyecto multiplataforma para prensa de CNN y CHV.

**Palabras Clave:** estándares editoriales, responsabilidad social corporativa, canales de televisión, contenidos informativos.

---

183 María José Labrador es Doctora en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid., Licenciada en Ciencias de la Comunicación Universidad Anáhuac México Actualmente es profesora investigadora de la Universidad Mayor. Investigadora del Centro de Investigación de la Comunicación Aplicada de la Facultad de Comunicación de la Universidad Anáhuac (CICA), Coordinadora de Financiamiento para la Investigación de la Red Internacional de Investigación y Consultoría en Comunicación (RIICC). Relatora de Seminarios nacionales e internacionales. Ha escrito diversos artículos y publicaciones.

184 Periodista por la U. de Chile. Licenciada en Cs. y Técnicas de la Comunicación por la misma casa de estudios. Doctora en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. Posee una vasta trayectoria profesional en la que ha sabido combinar la comunicación masiva, la corporativa y la docencia. Se ha desempeñado como periodista en diversos medios de comunicación como tv, radio, prensa escrita y online, destacándose como reportera, realizadora de reportajes, conductora de programas, comentarista. Paralelamente, abordó la docencia de pre y post grado en casas de estudio como Gabriela Mistral, Universidad Católica, entre otras. Ha sido, también, relatora en seminarios y congresos internacionales. Es autora del libro Comunicación Corporativa: Un derecho y un deber.

Hoy es directora ejecutiva de las consultoras Comunicadores Unidos (comunicación estratégica); directora de carreras de la Facultad de Comunicaciones de UDLA (Universidad de Las Américas); docente de la Universidad Mayor.

## Tema central

### Objetivos

- Conocer los estándares editoriales de los canales CNN Chile y Chilevisión propiedad de Time Warner
- Comparar dichos estándares o lineamientos de trabajo periodístico en los canales de televisión CNN Chile y Chilevisión
- Identificar criterios o tendencias de los cuales se puedan extraer o inferir lineamientos base frente a la toma de decisiones editoriales frente a los diversos acontecimientos noticiosos
- Elaborar un cuadro de indicadores que pueda constituirse como referente en la industria televisiva

### Marco Referencial

En una línea de investigación abierta sobre los sistemas de responsabilidad mediática en el mundo (Labrador y Juica, 2015), se considera que los cambios en el escenario mediático y digital actual deben abrir el camino a unos medios de comunicación más abiertos y comprometidos en relación con sociedades cada vez mejor informadas, audiencias y usuarios que se manifiestan como críticos. Durante mucho tiempo se restó importancia a la presencia activa de la gente, aún ahora hay sectores que se arrogan el derecho de decidir y actuar tal y como si supieran aquello que la gente quiere y necesita. Las audiencias han tomado la palabra, auditan, es decir, escrutan, analizan y desean participar en los contenidos de los medios, reclaman derechos como el de réplica o de rectificación y los concernientes al ejercicio profesional en los medios de comunicación, una tendencia observable en algunos países de América Latina. Lo anterior no sólo pone en cuestión y admite una revisión en la industria de los medios, sino también la manera de ejercer el periodismo. Nunca como hasta ahora la información había sido un bien tan abundante ni se había consumido en tanta cantidad y por tanta gente y junto con ello, los grupos multimedia han caído en luchas comerciales, lo que ha mermeado el prestigio de muchos y la credibilidad del público. Se torna necesario entonces, respaldar el periodismo que se sustenta en el servicio público. Sobre todo cuando lo hace con altos estándares de calidad.

En el estudio anterior y complementario al presente, se expusieron los resultados de una investigación orientada a la identificación de buenas prácticas para la cobertura mediática de catástrofes, tragedias y delitos contra las personas<sup>185</sup>.

---

185 El estudio presenta los resultados de una interesante iniciativa impulsada por diversos actores institucionales articulados a través de la Red de Apoyo a Víctimas (RAV) y por el Consejo Nacional de Televisión (CNTV), quienes motivados por generar un marco de reflexión que contribuya a potenciar la calidad y estándares televisivos en el tratamiento de contenidos asociados a delitos contra las personas y la cobertura en situaciones de catástrofes, han propuesto investigar y contribuir en este ámbito.

En este marco, el Departamento de Estudios del Consejo Nacional de Televisión solicitó a la Universidad Mayor la realización del "Estudio cualitativo para identificar buenas prácticas en la cobertura mediática de desastres naturales, tragedias y delitos contra las personas: el caso de los afectados y las víctimas".

Para lograr este trabajo, fue necesario la revisión de registro documental pertinente (bibliografía especializada, evidencia internacional, marcos regulatorios diferenciados por ámbitos vinculados a las áreas de influencia, referencias institucionales chilenas y extranjeras, entre otros) que dieran un marco sistemático de los antecedentes producidos tanto por el mundo académico y por la propia industria televisiva que facilitaran prácticas y experiencias replicables de diversos países e instituciones.

De forma paralela, fue necesaria la aplicación de los instrumentos conversacionales guiados (entrevistas semi-estructuradas) a actores vinculados al campo mediático de la industria televisiva chilena, considerando televisión abierta y también televisión pagada (Cable); actores institucionales vinculados a la Red de Asistencia a Víctimas (RAV) compuesto por entidades estatales, en su calidad de entes reguladores y referentes en distintos ámbitos: prevención del delito, infancia, adultez mayor, salud, servicio médico legal, emergencias, policía, justicia, entre otras; la referencia de la agencia de las naciones unidas para la educación la ciencia y la cultura, UNESCO; la asociación gremial que reúne a los canales chilenos de televisión, ANATEL.

Considerando este marco de organización de la información, generada en las aplicaciones de entrevistas, se realiza la agrupación de actores según sus áreas los que transversalmente están cruzados por contenidos comunes al motivo del presente estudio. De esta agrupación de actores, sus contenidos facilitados, y el cruce transversal generado, se procede a la presentación preliminar de un análisis integrado que sintetiza la base de las sugerencias y propuestas dirigidas a un posterior insumo, que posibilite la elaboración de una guía documental que establezca un marco transversal de buenas prácticas en la en la cobertura mediática de desastres naturales, tragedias y delitos contra las personas, enfatizando el interés por la atención un grupo objetivo, correspondiente a los afectados y las víctimas, involucrados en la producción mediática regular y en situaciones de excepción.

Es de significativa atención la centralidad que asume la protocolización de un documento que emerja de este ánimo colectivo (entre los distintos actores involucrados), dado que la recopilación de todas las perspectivas que se vinculan a este campo, posibilitan establecer una línea base transversal, y del mismo modo, una orientación técnica que se basa tanto en la evidencia como en la posición que cada uno de los actores plantea.

La aplicación de una metodología cualitativa permitió una aproximación directa con los distintos actores involucrados a través de entrevistas semiestructuradas a ejecutivos de canales de televisión abierta y de pago, y también a profesionales y directivos vinculados a servicios públicos del Estado que tienen relación con este ámbito. El estudio facilitó un diálogo sobre aspectos como las pautas de cobertura en situaciones de excepción, criterios editoriales utilizados, orientaciones técnicas autoreguladas. Al igual que en la presente propuesta, se consideró de fundamental importancia la revisión bibliográfica de marcos reguladores nacionales y extranjeros, orientaciones técnicas referenciales de canales de televisión europeos y norteamericanos; que fue comentada y sugerida para la elaboración de un Manual de Buenas Prácticas. Lo anterior se plantea como relevante ya que Chile es un país que ha sufrido todo tipo de tragedias en los últimos años. Desde desastres naturales, como el terremoto-tsunami del verano del año 2010, pasando por erupciones volcánicas, como la del volcán Chaitén en 2008, hasta incendios como el de la cárcel de San Miguel en 2010 o Valparaíso en 2013 que han generado la pérdida de innumerables vidas. Otros problemas, ya más habituales, han sido las acciones delictivas especialmente robos con intimidación o violencia, ampliamente informados por los medios de comunicación, especialmente la televisión, que suele entrevistar a las víctimas de dichos hechos e ilícitos. Dicha cobertura noticiosa, no ha estado exenta de fuertes críticas por parte de la ciudadanía, expresadas a través del sencillo expediente de presentar denuncias ante el Consejo Nacional de Televisión, -en adelante CNTV-. Las audiencias suelen exponer su malestar y reprobación por la forma que los canales de televisión realizan su trabajo especialmente en el campo de dramas, conflictos colectivos y también en la cobertura de la delincuencia y el tratamiento que se les da a las víctimas, en especial a los menores de edad. En este marco, el funcionamiento de los medios de comunicación se encuentra sujeto a principios y reglas, donde se distinguen los sistemas de autocontrol y heterocontrol. En el primero, son los medios y periodistas los que distinguen y organizan diversas formas autónomas de control: los códigos deontológicos que tanto los gremios periodísticos, y cada medio de comunicación se dicta. También existen los llamados Consejos de Prensa, que reúne a los representantes de la industria de los medios que se agrupan sectorialmente en la prensa escrita, televisión y la radiodifusión. Sin embargo, estos mecanismos de autocontrol han demostrado ser poco eficaces a la hora de regular la cobertura en casos difíciles, como el tratamiento informativo de las catástrofes y tragedias. Lo mismo podemos decir del sistema de heterocontrol existente en el país. No sólo los periodistas, sino todos los profesionales que ejercen su actividad carecen de un sistema de control ético de la profesión, al estar prohibida la colegiación obligatoria y por ende un sistema obligatorio y eficiente que norme el adecuado ejercicio profesional de los periodistas.

Por otra parte, el sistema heterónomo de control por antonomasia en una sociedad democrática es la ley. Sin embargo, las leyes que actualmente rigen la actividad informativa, no contemplan sanciones penales respecto a una cobertura sensacionalista o truculenta. La derogada Ley N° 16.643 sobre Abusos de Publicidad, castigaba precisamente el "sensacionalismo" en su artículo 26 inc. 2° a los medios de comunicación que difundieran "...informaciones, imágenes o comentarios sobre crímenes, simples delitos, suicidios, accidentes y catástrofes naturales..." que "... ofendieren gravemente los naturales sentimientos de piedad y respeto por los muertos, heridos o víctimas de tales delitos, suicidios, accidentes y catástrofes...".

Una de las pocas restricciones expresas que tiene la vigente Ley N° 19.733 sobre libertad de opinión e información y ejercicio del periodismo, es la prohibición que tienen los medios de comunicación de revelar la identidad de una sola categoría de víctimas de delitos de connotación sexual, como la violación y los abusos deshonestos. No existe ninguna otra categoría de víctimas tanto de hechos ilícitos como de otras circunstancias como desastres naturales o tragedias que sean legalmente protegidos. Hoy día nuestras normas constitucionales y legales garantizan fuertemente la libertad de expresión y de información, luego de varias modificaciones a disposiciones que obstaculizaban su adecuado ejercicio.

Los temas denunciados en primera prioridad en base al total de denuncias tramitadas en el año 2010 son: Dignidad de las personas, sensacionalismo- pluralismo y protección a menores.<sup>2</sup> Al analizar los temas denunciados se observa que la dignidad de las personas y los conflictos interpersonales son el tema que más preocupa a la audiencia. El sensacionalismo y la falta de pluralismo en los espacios informativos es el segundo tema de preocupación. Seguidamente se encuentra la protección de la audiencia infantil. Estos tres temas representan más del 70% de las preocupaciones de los telespectadores respecto a los contenidos emitidos en 2010. Cabe destacar que la dignidad de las personas es la temática más denunciada desde el año 2006.

En cuanto a la distribución de las denuncias según región del denunciante en dicha base se observa que el 65,8% de las denuncias fueron realizadas por personas que habitan en la Región Metropolitana. Después de ésta, la región que concentra la mayor cantidad de denuncias acogidas a tramitación fue Valparaíso con 9,3 y luego la del Bio-Bío con un 5,7.3

Si bien el CNTV aplica junto a la Ley N° 18.647, ciertas orientaciones generales que han servido para sancionar a los medios televisivos, aún falta avanzar hacia la definición y aplicación de un conjunto de principios y reglas específicas para el ejercicio de la libertad de información de los canales de televisión en tiempos de crisis, desastres naturales y tragedias y delitos contra las personas.

### **Discusión teórica propuesta**

El noticiero o informativo principal de Chilevisión ha presentado a lo largo de los últimos años contenidos sensacionalistas en sus espacios informativos, mientras que CNN define al periodista de calidad como “quien trabaja en consecuencia con la responsabilidad social que se le ha encomendado. La calidad es inherente al periodismo responsable”, destaca la importancia de la rigurosidad, del chequeo de la información y su marca se encuentra asociada a la credibilidad y el rigor noticioso, además socializa con todos sus periodistas los estándares editoriales del canal. Cabe destacar que los noticiarios de televisión abierta en Chile, actualmente se reducen a tres temáticas: deporte (particularmente fútbol), social (que incluye denuncias, demandas, abusos y conflictos) y policial/ judicial. Estos temas abarcan gran parte del total del noticiero, dejando en segundo plano a las noticias internacionales, económicas, políticas, culturales, científicas y de derechos humanos, entre otras. Lo que percibe el telespectador que sólo se informa a través de los noticiarios, es un mundo donde hay criminalidad, abusos, y donde el fútbol ocupa un lugar central. Según diversos estudios<sup>186</sup> disponibles (FCUC, 2010) la mayor cantidad de fuentes de las notas de los noticieros son testimoniales. Chilevisión es el canal que utilizó más este tipo de informantes alcanzando el 61%, pero según la publicación estos tienen escaso valor informativo. Al respecto algunos investigadores afirman que “el ejercicio de CHV de abrir con el eje judicial/policial es una táctica válida y eficaz de construcción de audiencia, que terminó por plasmar un viraje de la industria siguiendo esa ruta”. Otros como Fuenzalida opinan que las posibilidades de la televisión para informar son limitadas, debido al escaso espacio del tiempo.

El Consejo Nacional de Televisión que tiene entre sus principales funciones velar por el correcto funcionamiento de los servicios de televisión, para lo cual debe supervigilar y fiscalizar el contenido de las emisiones televisivas a la luz de la Ley 18.838, ha recibido denuncias en contra de Chilevisión por el “sensacionalismo” y la “truculencia” con la han llevado a cabo diversas coberturas. Los televidentes han denunciado que se había expuesto la dignidad de las personas en las notas periodísticas realizadas por los respectivos equipos de prensa. Los aspectos que han generado más críticas hacia algunos periodistas han sido comentarios inapropiados o fuera de lugar en coberturas de catástrofes como en pasado incendio de Valparaíso. Por citar un ejemplo en una declaración que hizo una periodista en su despacho en vivo expresó: “el incendio de Valparaíso es como un gran asado”. En otra intervención la periodista le preguntó a una pobladora “¿Por qué se vienen a vivir a un lugar tan peligroso?” a lo que la mujer le respondió “Los pobres no elegimos donde vivir”.

Ante esa misma noticia, el tratamiento de la información, contexto de la información televisiva -origen de la información, naturaleza de las fuentes y de los protagonistas, características de las noticias sucesivas, tratamiento y enfoque de los contenidos y análisis de los personajes protagonistas de los hechos- CNN Chile presentó diferencias sustantivas. En un principio la noticia abordó la problemática del incendio y de algunos vecinos y vecinas que intentaban rescatar algunos electrodomésticos de las viviendas aledañas. Posteriormente reportaron el estado de situación de catástrofe de diversas viviendas afectadas producto de fuego descontrolado, que sumado a otras causas hacían complejo su control.

### **Enfoque y/o metodología de abordaje.**

Para efectos de la recopilación de antecedentes entregados por parte de los actores clave para este estudio, se dispuso un plan de trabajo que implicó la segmentación y priorización de los actores involucrados, atendiendo a focalizar las entrevistas en informantes clave participantes en la industria televisiva, actores especializados con una posición técnica y neutral, y actores claves del sector público que asumen rol de regulador y/o referentes respecto del ámbito investigado.

---

186 La Facultad de Comunicaciones de la UC publicó en 2010 un análisis sobre la pauta de los noticiarios. El documento tomó 14 emisiones del noticiero central de TVN, Canal 13, Mega y Chilevisión e hizo un estudio sobre dos “semanas construidas”. La muestra tiene 56 emisiones, las que corresponden a un día diferente de la semana de 14 semanas sucesivas entre el 18 de marzo y el 14 de junio del 2009



En este contexto, se aplicaron 14 entrevistas semiestructuradas a ejecutivos de dichos canales de televisión en Chile, un (1) director del Consejo de Ética de los Medios de Comunicación Social de Chile; (4), consultores externos a los canales en especialistas Comunicación e Información.

Las entrevistas aplicadas se realizaron mediante dos modalidades: aplicación directa por parte de dos investigadores, uno asumiendo la guía de la entrevista y un segundo apoyando en el registro y énfasis de contenidos a abordar; y la segunda modalidad, mediante la entrega de una pauta guía de preguntas y contenidos a entrevistar.

La estructuración transversal de los contenidos presentes en los instrumentos aplicados corresponden a tres grandes ejes temáticos que posibilitaron una pauta que se aplicó a los distintos entrevistados. Si bien la pauta tuvo una estructura única, constituyó una guía de contenidos que se adaptó según cada entrevistado, atendiendo a la pertinencia de cada uno de éstos, en virtud de su dependencia institucional y responsabilidad (ejercicio de jefatura o rol profesional). Los ejes corresponden a las siguientes dimensiones: 1) Línea base común: contenidos transversales de aproximación al tema; 2) Experiencias propias de la organización/institución; 3) Buenas prácticas declaradas y sugeridas.

Para el procesamiento y análisis de las entrevistas, se dispuso de un procedimiento de vaciado de información a una matriz común, donde se traspasó toda la información obtenida de cada entrevista aplicada. Su vaciado se realizó en categorías definidas según los contenidos de las preguntas y también sobre variables emergentes en las aplicaciones, categorizables de manera transversal para su procesamiento, facilitando la organización de datos y antecedentes relevantes para su análisis. En atención al criterio acá informado, este procedimiento no consideró la transcripción de audios de las entrevistas.

Contando con el vaciado de todas las entrevistas aplicadas, se generó una matriz de análisis integrado, constituyendo un cuadro descriptivo común que posibilitó la revisión de las variables presentes en cada entrevista. Este procedimiento de vaciado y análisis integrado permitió la identificación, descripción e implementación de "buenas prácticas" en las instituciones estudiadas.

### **Principales resultados, reflexiones y conclusiones.**

Los medios de comunicación son una expresión de la forma en que opera el resto de las instituciones en el país: la lógica "populista" de los medios de comunicación, con acciones "para la galería", más efectistas que con un afán contributivo a la mejora de los problemas sociales, es una característica de las operaciones de la gran mayoría de las instituciones en nuestro país. En ese sentido, los canales son reflejo de la sociedad chilena, o mejor dicho de su cultura institucional u organizacional. Hay que pensar a los medios como entes que, tal como ocurre con los sujetos, no se pueden abstraer a la influencia de las relaciones institucionalizadas de una sociedad. Y en ese sentido, no se debe poner a la televisión como un chivo expiatorio de problemas que radican tanto en el poder político y económico, como en la forma en que la ciudadanía de a pie se aleja de las decisiones y de la necesidad de crítica que tiene el sistema para cambiar de rumbo.

Hasta el año 2017 los dos canales de televisión abierta Chilevisión y CNN tuvieron políticas editoriales sumamente diversas, la desconfianza, las malas prácticas, los casos emblemáticos de corrupción, problemas de ética a nivel nacional e internacional y los impactos negativos en los diversos públicos de interés, incluyendo a los propios clientes, los trabajadores, proveedores y por supuesto en el medioambiente han hecho imprescindible que cualquier organización o empresa, especialmente las más grandes y las transnacionales deban reportar y aplicar *accountability*, anglicismo imposible de traducir al español por su contenido polisémico de responsabilidad: rendición de cuentas, receptividad y capacidad de control; y que exige que los medios reaccionen frente a las audiencias- usuarios cada vez más críticas y mejor informadas. La complejidad de un medio, canal o conglomerado, hacen necesario y estratégico que reporte su gestión y que sus públicos puedan acceder a dicha información.

Si bien los resultados no son concluyentes hasta que durante los próximos años podamos realizar un análisis comparativo de coberturas en los dos canales con los cambios que propone Turner, es posible concluir que en Chile, en materia de medios de comunicación el Reporte de Sostenibilidad más emblemático y la empresa que más ha avanzado en esta práctica de manera muy seria y fuertemente impulsada durante los últimos 10 años por la gestión de Jorge Carey y María Paz Epelman es VTR. Sin embargo, ninguna otra empresa de comunicación nacional posee reporte de sostenibilidad, sólo Memoria Anual Financiera que es más bien un "marketing de su programación" y el resto del documento sólo considera a sus accionistas e inversores.

Las políticas editoriales son el centro de un medio ya que define los valores, comportamiento, decisiones en situaciones complejas y la forma de tratar la información. Tanto su transparencia como hacerlas del conocimiento público, es parte de la responsabilidad de los medios. Esto es especialmente relevante de difundir entre los trabajadores del medio y también debiera ser parte de un documento abierto a todos los públicos.

Algunos entrevistados manifiestan que tener claridad editorial de un medio es parte de la transparencia del mismo y se enlaza con su gobernanza y el ejercicio de la ética. Por lo que cumplir su política editorial es parte de su responsabilidad y queda en el terreno de la auto exigencia a menos que su transgresión involucre temas legales propios de la nación o de convención internacional.

Respecto a los estándares editoriales del Grupo Turner y su complejidad en que el grupo sea propietario de dos canales de televisión abierta con políticas editoriales diametralmente opuestas hasta la fecha se concluye que son dos canales con públicos muy diferentes. No se espera que el público de CNN vea Chilevisión, ni viceversa. CHV es un canal abierto de entretenimiento para públicos de determinado sector socioeconómico y CNN es un canal pagado con noticias de nicho con línea editorial muy clara. Tal como lo dicen los editores de CNN, aquí priman los estándares editoriales de CNN internacional, pero se adaptan a la realidad chilena. Ambos canales han ido tomando un giro político claramente más abierto, liberal y crítico. Ambos canales han experimentado crisis de audiencia, en especial CHV se había caracterizado por una programación más popular y en algunos casos de corte fuertemente sensacionalista, efectista y popular en la década del 2000. Sin embargo, durante 2017 ha ido experimentando un giro de programación con producciones noveladas ligadas a la política nacional, lo que ha cambiado ligeramente su calidad. Llama la atención por ejemplo, el despido de algunos periodistas, vinculados a noticias de tono sensacionalista y truculento. Llama la atención como los canales han compartido programación en algunos programas como Tolerancia Cero<sup>187</sup> con CNN, incluyendo a dos de sus periodistas así como la cobertura de las elecciones denominada "360" donde periodistas de CNN y Chilevisión trabajaron conjuntamente, a partir de la revisión de dicha cobertura se observa la intencionalidad en los directivos de Turner, por cambiar la cultura de ambos canales, partiendo por apostar por la "colaboración". Es decir, formar equipos diversos. Este trabajo en conjunto de CNN y CHV responde a la orientación de la nueva Directora Epelman que enfatiza "la integración y hacerla visible" ... Se pretende fortalecer la línea editorial de CHV y CNN con sus respectivas diferencias.

En ese sentido, el valor de lo que se expone en televisión debe ir tomando en cuenta que la audiencia, aunque sea de a poco, es menos cautiva que antes. Los modos de atraer al público no siempre son afines a las mejores prácticas y por eso se recurre a contenidos livianos o atractivos más que densos pero mejor desarrollados. Lo contrario ocurre con los medios "de nicho", quienes entran en una lógica de depuración de los contenidos justamente para entrar con ventaja con los públicos que prefieren internet para consumir contenidos (no es casual el esfuerzo que hace CNN Chile y La Red por difundir sus contenidos en la web).

Por otro lado, las redes sociales son un elemento significativo para encontrar respuestas a la forma en que se realiza la labor periodística, tomándose en cuenta o las respuestas generalizadas o aquellas que responde a grupos organizados de ciudadanos. En ese sentido, no es que haya un ejercicio mucho mayor de accountability por parte de la población, sino que es más visible y puede lograr mejor coordinación para visibilizarse y generar oleadas críticas a las coberturas

Cabe mencionar un aspecto relevante en cuanto a la efectividad y resistencia respecto de las normas punitivas: En general se admite que, además del potencial de abandono por parte de la audiencia, el otro elemento que determina los límites de la labor periodística son los riesgos de sanción penal. Por ello, en las normativas vigentes –escritas o no- en los cuerpos editoriales, los elementos fundamentales son no mostrar la identidad de los niños, evitar las acusaciones infundadas, etc. La autorregulación encuentra muchas veces en las normas punitivas barreras que incomodan la labor periodística, pero que por lo mismo demuestra la eficacia de la ley. Por lo mismo muchas veces hay un tratamiento que "juega con fuego" y, por ejemplo, expone detalles que se acercan peligrosamente a la exposición de la identidad de menores, presentan situaciones dramáticas que en la práctica tienen efecto de revictimización, pero con los resguardos necesarios para que no constituya delito. Un aspecto particularmente serio es que las restricciones basadas en la autorregulación transgreden los derechos de los ciudadanos con menor poder político, social y/o económico por su incapacidad de gestionar represalias –fácticas o legales- en contra de los canales de televisión. Esto desnuda la fragilidad

---

187 Tolerancia cero es un programa de televisión chileno de debate político y entrevistas, transmitido los días domingo por Chilevisión. Creado en 1999, fue transmitido ininterrumpidamente hasta el 13 de septiembre de 2015, con un receso de 20 meses fuera de las pantallas, regresando el 21 de mayo de 2017 y transmitiéndose en simultáneo con CNN Chile. Disponible en web: <http://www.chilevision.cl/tolerancia-cero/01.01.18>

de la autorregulación cuando no existe alfabetización mediática y formación ética en las escuelas de periodismo, pero también devela el problema de la falta de pluralismo en la propiedad de los grandes canales de televisión.

Adicionalmente, la Falta de disciplina en la labor periodística: repetidamente se incurre en imprecisiones, adjetivación y juicios a priori, en especial en las noticias policiales. En un contexto de autorregulación sumado a una limitada alfabetización mediática, dichas fallas reciben menos condena de la audiencia de lo que recibirían en otros países. Por otro lado, connotadas coberturas deficientes como las Claudio Fariña y Mónica Pérez en el Incendio de Valparaíso, quedan impunes desde el punto de vista interno, con lo cual termina de configurarse el cuadro: si no hay rechazo de la audiencia traducida en baja de rating y sin penalizaciones legales, en los canales masivos, las coberturas inadecuadas quedan muchas veces sin la suficiente rectificación, haciéndose difícil una mejora sustantiva de los estándares sino se modifica la lógica fundamental del sistema o si no se toman acciones concretas para formar a la audiencia.

Comporta especial interés en el presente trabajo, los avances en el presente año hacia un menú noticioso diverso: Se observa que los canales buscan diversificar cada vez más su oferta, no centrándose en cuestiones trágicas o crónica roja. Eso va acompañado de un tratamiento más equilibrado, con el afán de contraponer versiones y aportar a la discusión pública más que sólo a generar rating. Esto está impulsado por los cambios en las audiencias, que, aunque lentos, son progresivos, empujados también por la cada vez mayor penetración de internet y la diversidad de contenidos que ella contiene, pero además por el recambio generacional que va haciendo retroceder de a poco pero de forma definitivas los modos tradicionales de consumir medios.

Es notable que los cuerpos editoriales se esfuercen por ejercer control sobre estas situaciones complejas. Ante eso se puede observar que el compromiso por informar de manera responsable existe, más allá de otros problemas como el sensacionalismo, el clasismo, la poca preparación de los periodistas, entre otros. Es decir, el compromiso de informar coexiste con otros intereses de orden económico, cultural o político, pero y se persigue de manera profesional, al menos en las situaciones de desastre.

## Conclusiones

Lejos de entorpecer las líneas editoriales, se estima que los ejecutivos de Turner empujarán a sus canales de televisión abierta a una unificación de estándares más allá de la visión meramente comercial o de medio de comunicación. Se trata de proyectar una programación más formativa, inteligente y propositiva sobretudo en Chilevisión CHV, elevando el nivel de conciencia de las audiencias. Lo anterior, en opinión de las investigadoras del presente estudio, admite una revisión y análisis comparativo de la cobertura noticiosa e informativa en sus canales de televisión abierta CHV y CNN durante el presente año y subsiguientes.

Se manifiesta como necesario la promoción de la alfabetización mediática tanto desde el ente regulador y con colaboración de los medios de comunicación para insertarla en la educación formal o al menos generar planes masivos al respecto: Se vuelve necesario en un contexto de autorregulación que la audiencia tenga la capacidad de realizar un análisis crítico, pero argumentado, de lo que se presenta en la televisión, tomando en cuenta la importancia que conserva ésta como elemento de integración cultural en nuestra sociedad a pesar de la irrupción de las tecnologías digitales. La alfabetización mediática impone a los operadores mejorar la calidad de sus emisiones, no sólo porque permite hacer crítica de mejor calidad, sino también porque supone que la información que se recibe de los medios se pone en tela de juicio cuando se detectan malas prácticas como el sensacionalismo, las coberturas tendenciosas, la información superflua, etc. Permite además comprender que la lógica mediática a veces se descontrola no solamente por el afán de los medios de atraer audiencia, sino que también porque esa audiencia acepta ese contrato, teniendo más alternativas. En ese sentido no basta ni con la alfabetización digital que omite la importancia de los medios tradicionales ni con planes menores de alfabetización mediática que no tienen incidencia en áreas mayores de la población nacional.

Se sugiere como fundamental el perfeccionamiento de los periodistas en base a análisis de caso y de profesionalización de las coberturas -sobretudo de desastres -.

El periodismo debe dejar de ocultar su funcionamiento interno, debe transparentar sus estándares en cualquier plataforma si se busca elevar su calidad informativa y llegar a acuerdos entre entidades públicas, audiencias y medios.

El diálogo entre medios de comunicación, organizaciones sociales, entidades públicas, academia, de cara a la ciudadanía y con máxima difusión se torna como un objetivo. Hay consenso en la necesidad de generar una coordinación y un diálogo para transparentar posiciones y comprender lógicas desde los diversos puntos de vista que

existen acerca del tratamiento de información en general y sobre víctimas en particular. En este sentido se reconocen como actores relevantes, concordantes con los principales elementos que enmarcan la labor editorial. ANATEL, reconocida como una entidad que representa la autorregulación, y por ende puede generar debate desde principios éticos para desarrollar mejores prácticas, siempre y cuando se asuman todas las aristas de este tema y que se han detallado en este reporte.

Por otro lado, tanto el Consejo de Ética para los Medios, que aplica en el estudio de los casos y en sus resoluciones, los principios de la ética periodística generalmente aceptados en la doctrina y en la jurisprudencia de organismos de autorregulación y muy en especial el sentido de la equidad. (Para lo primero tiene en cuenta las normas que se aplican en materia de ética informativa en otros países y en Chile.), como el Consejo Nacional de Televisión CNTV se reconoce también como un actor que sería crucial en esta tarea de coordinación pues sus normativas combinan el carácter sancionatorio con la consciencia de la importancia de la autorregulación y por ende, a pesar de generar resquemores muchas veces, se admite como interlocutor válido.

## Bibliografía

- Aznar, H. (1999). *Comunicación responsable (deontología y autorregulación de los medios)*, Barcelona: Ariel.
- (2005). *Ética de la comunicación y nuevos retos sociales (códigos y recomendaciones para los medios)* Barcelona: Paidós.
- (2005). *Pautas éticas para la comunicación social (menores, anorexia, violencia y ficción, educomunicación, periodismo gráfico, radio y publicidad encubierta, TV., Propuesta de estatuto profesional de los periodistas)*. Valencia: Universidad Cardenal Herrera CEU.
- Barney, R.D., ed(2002). *Ethics and professional persuasion*, Journal of Mass Media Ethics, Erlbaum, London.
- Benitez, J. (1964). *Ética y estilo de la Universidad*, Madrid: Ed. Aguilar.
- Bertrand, C.J.(2000). *Media Ethics and Accountability Systems*, New York: New Brunswick.
- Bertrand, C.J.(2000). *Media Ethics and Accountability Systems*, New York: New Brunswick.
- (2002). *An Arsenal for Democracy: Media Accountability Systems*, Hampton Press, New Jersey, USA: Cresskill.
- Bindé, J. (2004). *The future of values*, London: UNESCO, Berghahn Books, , 2004. *Où vont les valeurs?*, Unesco, Albin Michel, Paris, 2004
- Blázquez, N. (1994). *Ética y Medios de Comunicación*, Madrid: BAC.
- (1992). *Información responsable*, 2 vols.
- (2002). *La nueva ética en los medios de comunicación*, Madrid: BAC.
- Bonete, E., coord.(1995) *Éticas de la información y deontologías del periodismo*, Madrid, Tecnos.
- (1999). coord., *Ética de la comunicación audiovisual. Materiales para una "ética mediática"*, Madrid; Tecnos
- Bucci, E., (2000). *Sobre ética i impremsa*, Sao Paulo: Cia das letras
- Buckley, S., Duer, K.,and others., (2008). *Broadcasting, Voice and Accountability. A Public Interest Approach to Policy, Law and Regulation*, University of Michigan Press and the World Bank
- CNTV (2012) *Victimización secundaria: los noticiarios y la cobertura informativa del crimen*.
- CNTV-ICCOM (2012) *Informe de resultados Estudio de Tratamiento de los Noticiarios en Delitos contra las Personas: víctimas y victimarios*
- CNTV (2010) *Cobertura televisiva del Terremoto en Chile: Construcción de aspectos de género*
- CNTV (2010) *Terremoto Informe de Cobertura Televisiva*
- CONSEJO NACIONAL DE TELEVISIÓN DE CHILE (2010). *Cobertura televisiva del terremoto. La catástrofe vista a través de la pantalla, la audiencia y la industria*. Santiago de Chile. [www.cntv. cl/medios/Publicaciones/TerremotoInformeCoberturaTelevisiva.pdf](http://www.cntv.cl/medios/Publicaciones/TerremotoInformeCoberturaTelevisiva.pdf)
- CNTV (2012) *Comunicación mediada: Democracia, pluralismo y dignidad de las personas*
- Sexualización de la Niñez en los Medios el Debate Internacional.*
- Victimización Secundaria los Noticiarios y la Cobertura Informativa del Crimen.*
- Codina, M., (2004). *Ensayos sobre deontología de la comunicación*, Pamplona, EUNSA.
- CONNELL, *The Ethics of Earthquake Coverage*. Dart Center for Journalism & Trauma. <http://dartcenter.org/content/ethics-earthquake-coverage>
- Day, L. A., (1991) *Ethics in Media Communications: cases and controversies*, California: Wadsworth.

Potter y S. Richardi, Cobertura de desastres y crisis. International Center for Journalists. [http://www.libertad-expresion.org.mx/wp-content/uploads/2010/06/ICFJ\\_disaster\\_ESP.pdf](http://www.libertad-expresion.org.mx/wp-content/uploads/2010/06/ICFJ_disaster_ESP.pdf)

Dart Center for Journalism and Trauma de la U Columbia, <http://dartcenter.org/>

Hamelink, C. J., (2004). *The Ethics of Cyberspace*, London: Sage.

Herrán, M., Restrepo, D., (1992). *Ética para periodistas*, Santa Fe de Bogotá: Tercer Mundo editores.

Hight J & Smyth, F., (eds.), *Tragedies and journalists: a guide for more effective coverage*, Dart Center for Journalism and Trauma, 2003, [http://dartcenter.org/files/en\\_tnj\\_0.pdf](http://dartcenter.org/files/en_tnj_0.pdf)

Hulteng, J.L., (1985). *The Messenger Motives: Ethical problems of the News Media*, Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall

Hutchins Commission, *Commission on the freedom of the press. A free and responsible press (1947)*, Chicago University Press

Kawamoto, K., *Best practices in trauma reporting. Ideas and insights from award-winning newspaper articles*, Dart Center for Journalism and Trauma, [http://dartcenter.org/files/da\\_best\\_practices\\_0\\_1.pdf](http://dartcenter.org/files/da_best_practices_0_1.pdf)

Labrador, M J., y Rebeil, M., coords. (2013). *La dimensión emocional en el discurso televisivo*, México: Tirant Lo Blanch

Lee Plaisance, P., (2009) *Media Ethics (Key Principles for Responsible Practice)*, London: Sage

López M, C., (1998). *Información y dolor, una perspectiva ética*, Pamplona. Eunsa.

Lozano A., JF., (2005) *Códigos éticos para el mundo empresarial*, Madrid: Trotta.

Markel, M., (2000). *Ethics in Technical Communication (a critique and synthesis)*, New York: Ablex.

McQuail, D., (2003). *Media accountability and freedom of publication*, Oxford University Press.

MediaWise – listado internacional de códigos de conducta periodística: [www.presswise.org.uk/display\\_page.php?id=40](http://www.presswise.org.uk/display_page.php?id=40)

MediaWise – recursos relacionados con la regulación y auto-regulación: [www.presswise.org.uk/display\\_page.php?id=708](http://www.presswise.org.uk/display_page.php?id=708)

Ministerio de Justicia (2007). *El sistema de atención integral a víctimas Minuta. Corporaciones de Asistencia Judicial. División Judicial. Santiago: Depto. Asistencia Judicial.*

Soria, C., (1989). *La hora de la ética informativa*, Barcelona: Mitre.

Suárez V., et al, (1998). *Medios de comunicación y autocontrol (entre la ética y el derecho)*, Sevilla: Mad.

Toledano, S., Ardevol-Abreu A. (2013). *Los medios ante las catástrofes y crisis humanitarias: propuestas para una función social del periodismo. Comunicación & Sociedad 26 (3), p. 190-213.*

Yañez, E. *El tratamiento del dolor en la cobertura del terremoto y maremoto en Chile. Una mirada desde la ética*, en *Revista de Comunicación N° 9*, 2010. <http://udep.edu.pe/comunicacion/rcom/pdf/2010/Art190-211.pdf>

Yez, L. *Tragedia y medios: problemas éticos de la cobertura televisiva del incendio en la Cárcel de San Miguel*. p. 129-146, publicado en CIEDI 2012, 10° Congreso Internacional de Ética y Derecho a la Información. *La Ética y el Derecho a la Información ante la Imprudencia Mediática.*

Los archivos electrónicos que se envíen deberán nombrarse de la siguiente forma:

- Para Grupos Temáticos: GT No.-APELIDO-INSTITUCION-PAIS.docx.  
Ejemplo: GT9-LOPEZ-UAM-MEXICO.docx

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

## Comunicación organizacional en el Sistema Educativo Municipal de Tijuana y los padres de familia.

### Organizational communication in the Municipality Education System of Tijuana and parents.

María de Jesús Montoya Robles<sup>188</sup>

Gerardo Guillermo León Barrios<sup>189</sup>

Mara Itzel Rodríguez Casesus<sup>190</sup>

**Resumen:** La comunicación en las organizaciones es parte de su desarrollo cotidiano pero la interacción entre sus públicos de interés y su entorno es algo que debe gestionarse con base en las características de cada una de ellos para garantizar una comunicación efectiva. Por ello se describe el caso del sistema educativo de Tijuana y el uso de tecnologías de la información y la comunicación en sus públicos. A través de un enfoque cualitativo basado en entrevistas y tópicos de una comunicación integral se encuentra que algunos públicos prefieren establecer una distancia que provoca fallas en la interacción entre ambos y por lo tanto se daña así mismo, al sistema y al subsistema como es el caso de los estudiantes de nivel educativo básico la ciudad de Tijuana.

**Palabras Clave:** Comunicación, Organización, Sistema educativo.

**Abstract:** The communication in the organizations is a part of her daily development but the interaction between your stakeholders and her environment is something that must be managed by base in the characteristics of each one of them to guarantee an effective communication. By it there is described the case of Tijuana's educational system and the use of technologies of the information and the communication in your public ones Across a qualitative approach based on interviews and topics of an integral communication one thinks that they prefer public some establishes a distance that provokes faults in the interaction between both and therefore it is damaged likewise, to the system and to the subsystem like it is the case of the students of educational basic level Tijuana's city.

**Key words:** Communication, Organization, Education System.

### Comunicación organizacional en el Sistema Educativo Municipal de Tijuana.

El Sistema Educativo Municipal de Tijuana (SEMT), Baja California, México, en particular los niveles educativos de primaria y secundaria nos remontan a historias de vida y de las rutinas que viven dentro de la escuela, desde lo cotidiano hasta las reformas educativas, cambios en sindicatos y situaciones sobre las actitudes de las nuevas generaciones y sus hábitos dentro del aula. Además de la ausencia de participación y compromiso de los padres de familia con problemáticas locales.

Por otra parte, la introducción del uso de tecnología que complementaron nuevas formas de interactuar y comunicarse e implementar didácticas en la clase en las nuevas generaciones, es otra de las razones que guían al tema. Todos esos hechos o elementos aunado a la estructura de la organización con prioridades internas que cubrir y una programación de calidad educativa que proviene desde alta dirección con una visión nacional que hoy en día permanece. Conducen a los conceptos de *sistema, comunicación y organizaciones* provocando un acercamiento desde la

188 María de Jesús Montoya Robles. Universidad Autónoma de Baja California. Dra. En Ciencias Administrativas. México, e-mail: montoya@uabc.edu.mx

189 Gerardo Guillermo León Barrios. Dr. en Estudios Ciencias y Humanidades para el Desarrollo Interdisciplinario línea Ingeniería en Comunicación social. Universidad Autónoma de Baja California, último grado de estudios, México, e-mail: gleon@uabc.edu.mx

190 Mara Itzel Rodríguez Casesus. Universidad autónoma de Baja California, Lic. en Ciencias de la Comunicación, México, e-mail: mara.rodriguez8@uabc.edu.mx

Comunicación organizacional (CO) del sistema educativo municipal de Tijuana Baja California con respecto al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en niños y adolescentes.

Se considera a la ciudad de Tijuana como una ciudad multicultural y reconocida como uno de los lugares con más tránsito fronterizo en el mundo con vínculos importantes con el país vecino, particularmente con San Diego, California, lo cual alude a distintas costumbres, tradiciones y acciones compartidas por la variedad de actores que consolidan esta ciudad.

Por otro lado, la presencia de las innovaciones tecnológicas han afectado las formas de comunicación, comportamiento y cercanía entre las personas así, como sus ámbitos de interacción.

Generalmente se describen las prácticas comunicativas entre los actores y sistemas sociales de éste contexto en investigaciones de escenarios a niveles fronterizos. Por lo que el enfoque de ésta investigación hacia el sistema Familia-Escuela en relación al uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) tiene muy poca relevancia en las investigaciones científico-sociales de la localidad donde se den a conocer los beneficios y consecuencias de los hábitos sociales.

De acuerdo a La Jornada Baja California (2017), El sistema educativo Municipal de la ciudad es el único en existencia en el país con más de 60 años, cuya creación fue el 24 de septiembre de 1957, abriendo las puertas de la primaria Carlos Villalvazo en noviembre del mismo año y el año siguiente se inauguran cuatro más. El SEMT nace en respuesta al crecimiento demográfico y urbano de la ciudad cuyos índices de población iban en aumento y por lo tanto su necesidades de educación básica. Actualmente está integrado por diez primarias, tres secundarias y una preparatoria. Tratándose de un sistema, conformado por un 45% de maestros con posgrado, bibliotecas equipadas y reformas implementadas para un desarrollo óptimo de las instituciones educativas. (Sistema Educativo Municipal de Tijuana, 2011, pp. 1-1)

Esta organización educativa, al igual que otras, depende de sistemas y subsistemas, viéndose obligada a seguir normas, y las prácticas externas no visibles por los integrantes de la institución pues la información que hay sobre estos temas desde la comunicación organizacional suele ser escasa y los flujos comunicativos a los que se enfrenta son reinterpretados por interacciones de procesos institucionalizados que producen cambios rigurosos que alcanzan a formar desequilibrios y en ocasiones una larga inestabilidad si no se toman las medidas pertinentes.

En el caso en particular, el objeto de interés del estudio, se propone indagar la comunicación organizacional y lo que puede aportar la comunicación integral con respecto al uso de las TIC en niños y adolescentes desde la perspectiva de los directivos y maestros dentro de la SEMT. Por lo tanto y ante el hecho de la dependencia del SEMT de otras organizaciones, se busca conocer sus prácticas de comunicación en relación a la participación con la institución familia y el uso de nuevas tecnologías de información.

El objetivo principal es conocer, por parte de los maestros y directivos del Sistema Educativo Municipal, los efectos y cambios en el ambiente educativo que genera el uso de Tecnologías de Información y Comunicación en la vida de niños y jóvenes. Para poder proponer mejores elementos de decisión para potenciar en el ambiente educativo el hábitos de uso de TIC por parte de niños y jóvenes aportando un beneficio desde la comunicación organizacional.

### **Caracterización del estudio o discusión teórica propuesta.**

Las formas de comunicación de nuestros tiempos han puesto en la rutina diaria un cambio social que se podría decir, pretende que la vida sea instantánea y volátil como lo que nos ofrecen estas herramientas tecnológicas de hoy, llevándonos a tomar decisiones tan veloces como los mensajes cibernéticos. Esta innovación que ciertamente, impacta en muchos sectores de sistemas sociales, es un cambio que involucra la reestructuración de los hábitos comunicacionales en las organizaciones sociales.

Investigar sobre la comunicación en las organizaciones, es conocer la forma en que la vida social se desarrolla como un sistema. Las interacciones y acciones que se viven dentro de una organización, comunican la forma de su sistema. Con esta visión pretendo profundizar y analizar el tema para poder contribuir con nuevas herramientas o propuestas que involucren un cambio social que beneficie a un sector local en particular. Por lo que es oportuno explorar los hallazgos en el campo de investigación en comunicación organizacional.

## Acercamiento a la comunicación organizacional.

Encontrar una definición universal del tema es complicado, la gran mayoría de los contenidos consultados, describen a la comunicación organizacional como una herramienta, un medio o un recurso. Mientras que otros autores la consideran con un grado de complejidad mayor que muestra a la CO como una forma natural de interacción social que tiene la capacidad de formar e intervenir en las conductas individuales de los sistemas sociales.

El estudio de la comunicación organizacional tiene sus inicios en el sector público surgiendo en Europa desde el enfoque de la comunicación institucional, particularmente en Alemania donde desarrolla la publicidad, las relaciones públicas, la propaganda política, empleada por los servicios de información y administración pública, cuyo objetivo se focalizaba en aumentar la moral pública y engañar al enemigo. Este surgimiento logró dar una importancia a la mirada de los psicólogos que también aportaron estudios de los patrones del *feedback* (retroalimentación), manejo de conflictos, trabajo en grupos y equipo, así como la repercusión de la participación en la toma de decisiones. Donde se argumentaba la aceptación de la subjetividad, como válida, es decir, el reconocimiento del poder de la mente humana en el ejercicio de la libertad y la capacidad de creación. (Guillen, G. y Espinosa, S., 2014, pp. 113-114)

Las prácticas profesionales que se despliegan de la comunicación organizacional se utilizan para intervenir en empresas como una herramienta que mantiene un control en el recurso humano como el de su imagen corporativa. De acuerdo con investigaciones, la comunicación se usa como una estrategia de poder cuando se utiliza para incidir en el compromiso, en la moral, en el comportamiento y en lograr un mejor desempeño, para alcanzar el cambio organizacional. (Arras Vota, Jacquez Balderama y Fierro Murga, 2008)

Entre otros hallazgos se hace referencia a la CO como una herramienta que permite la sincronía de las realidades compartidas entre los diferentes públicos que se encuentran en el entorno corporativo, entendido éste como construcción colectiva mediada por los paradigmas y la cultura de la organización, y de los campos con los que interactúa; donde se van construyendo y reconstruyendo sus signos de identidad y cultura. De esta forma se plantea a la CO como la que posibilita, en un ambiente interconectado, la gestión de símbolos con base en estrategias que permitan la sincronía de percepciones subjetivas de la realidad, de sus diferentes públicos, y el diseño de significados que integre una comunicación global. (Manucci, 2004, pp. 1-5)

Aunque en tiempos recientes la dinámica entre y al interior de las organizaciones es otra, la comunicación suele ser más mediada por tiempos, distancias y diversas aplicaciones, donde canales informales se transforman en formales y se asume que toda comunicación es efectiva para los integrantes y públicos. Pareciera que volvemos a los antecedentes de la definición de CO cuando se introdujo desde paradigmas que aluden a la perspectiva mecánica de Shannon y Weber, donde la emisión y recepción del mensaje es afectado por la aparición de un ruido y canales establecidos en el modelo matemático de la comunicación social junto a la teoría clásica de la administración; proceso que se ve como lineal y de transmisión de información, pone poco interés en la retroalimentación y tiene la función de ofrecer la información precisa para lograr la eficiencia organizacional necesaria, pero con flujos verticales descendentes que refuerzan la autoridad de la administración.

Para Rebeil y Arévalo, (2017) La comunicación para las organizaciones debe contemplar no sólo el ámbito interno o el externo con énfasis en los clientes o proveedores pues existen otros entornos donde hay diversos públicos involucrados con la organización, proveedores, competidores, instituciones, la comunidad que la rodea. Señalan que las organizaciones son responsables de la totalidad de sus públicos ante cada proceso o fase que los vincule o relacione, incluidos en los que integran el ámbito económico, social y ambiental.

Se puede decir que la CO no sólo depende de la integración e interacción en una organización con sus públicos, pues además, debe considerar las características de los elementos que las integran, la estrategia sobre cómo establecer una interacción de acuerdo al contexto y relación entre ellos, además de la responsabilidad social y ética que los une.

## Enfoque y/o metodología de abordaje.

El enfoque de la investigación es el método de la entrevista cualitativa, con la técnica de entrevista semiestructurada y el tratamiento la información empírica se ha hecho, por su naturaleza, con herramientas de análisis de discursos, esto es el análisis argumentativo articulado a la formulación de lexías, que permite la identificación de los elementos de sentido sobre asuntos sociales a través del lenguaje.



La importancia de la selección de este método radica en encontrar hallazgos que lleven a conocer a profundidad más detalles sobre lo cuestionado. Y los participantes puedan compartir sus opiniones, puntos de vista y visualizar en ellas sus contradicciones.

El programa metodológico comprende la realización de una entrevista semiestructurada que incorpora los elementos destacados del estudio de la comunicación organizacional del Sistema Educativo municipal de Tijuana, durante el periodo de Enero a Mayo, 2016. De tal forma que su proceso de análisis se realiza paralelamente para hacer descripciones por categorías y juicios, a fin de tener un acercamiento a las conclusiones de manera integrada y/o separada. El objetivo de la selección de este método es obtener hallazgos dentro de la rutina de los involucrados para saber que sucede con el uso y hábitos del uso de internet y de los nuevos medios de comunicación en un fragmento de la localidad de Tijuana por lo que el desglose de las preguntas están encaminadas a indagar dentro de lo que sucede en su cotidianidad desde la exposición de las actividades ordinarias.

Si bien la investigación se desarrolló mediante metodología cualitativa y cuantitativa, en ésta primera fase, de carácter exploratoria, se presentan resultados de la observación participante y entrevistas etnográficas a alumnos y profesores de los dos niveles educativos de primaria y secundaria, el grupo de padres y preparatoria no se integraron en esta fase de exploración de los rasgos que componen los patrones de uso de TIC y formas de interacción social.

En la segunda parte del trabajo de campo, de carácter descriptivo, se propone profundizar, mediante una encuesta por conglomerados según los grados escolares y su matrícula en los niveles educativos de primaria, secundaria que nos permita medir las variables a describir, así también 30 entrevistas a profundidad y 4 sesiones de grupo, técnica de grupos focales, que permitan comprender los patrones, características de interacción y sus cambios con el uso de TIC en los ambientes sociales y educativos de los niños y jóvenes. Y la selección de dos muestras, una por cada nivel educativo: primaria, secundaria del sistema educativo municipal de Tijuana. De las cuales se identificaron mediante estratos la proporción por visita, en los grupos disponibles para aplicar el cuestionario-entrevista.

Para términos de esta investigación se hace un enfoque desde los estudios de la comunicación organizacional de cada una de las escuelas que incorporan al SEMT realizándose un recorte en cada institución para enfocar el trabajo en actores que tienen un vínculo directo con la comunidad escuela-familias, siendo los maestros y directivos quienes dan su opinión. El diseño de un ámbito y dos segmentos, de la siguiente manera:

Ámbito interno de las instituciones SEMT. Segmentos:

- Profesores
- Directivos

El protocolo guía se integra o define los siguientes elementos:

- Instrumento: Diagnóstico de la comunicación organizacional a partir de una entrevista de la institución en referencia al consumo y exposición a tecnologías de información y comunicación e internet información en estudiantes del Sistema educativo municipal de Tijuana.
- Población: Directivos y maestros de los niveles educativos primaria y secundaria del SEMT. Fecha de levantamiento: abril-mayo 2016
- Esquema de selección y muestreo: Dos muestras aleatorias simples por estratos, una por cada nivel educativo: primaria, secundaria del SEMT. De las cuales se identificaron mediante estratos la proporción por visita, en los grupos disponibles para aplicar el cuestionario-entrevista.

Los instrumentos son los activadores discursivos elaborados bajo tres criterios: los objetivos de la investigación, la modalidad de técnica a aplicar y el tiempo estimado para el programa de levantamiento de campo, por lo que se diseñó la guía de entrevista semiestructurada con base en los tópicos conceptualizados en los siguientes párrafos.

Los tópicos consisten en un protocolo que contemple la secuencia de temas, de categorías de análisis con preguntas y/o ejercicios (cognitivos o proyectivos) que contribuyen al logro de objetivos y metas del estudio. Dentro de los tópicos que fomentaron la interacción y recolección de datos con los actores seleccionados se desprenden los siguientes:

- **El comportamiento de la comunicación organizacional en el SEMT.** Como eje central del tema, la descripción de cómo se presentan las funciones, relaciones y la retroalimentación dentro de una organización nos arrojan un panorama general de las actividades cotidianas en las escuelas tijuánenses.
- **Toma de decisiones.** La importancia de conocer la dinámica de la toma de decisiones de los actores que colaboran en las instituciones educativas radica en los métodos de comunicación que utilizan para llegar a un acuerdo en común. Conocer las medidas a las que se comprometen y la participación que se genera dentro de ellas.
- **Resolución de conflictos comunicacionales.** Los pactos que se desarrollan para encontrar una alternativa de solución para un problema demuestran las herramientas de comunicación seleccionadas por los maestros y directivos y que generan un cambio. Además de poder notar características del ambiente y razones comunicacionales por las que se manifiestan las dificultades.
- **El uso de las TIC en las escuelas del SEMT.** Desde inicios del 2000 la educación en México tuvo una modificación al integrar las tecnologías de información y comunicación social en las actividades didácticas en el aula. El objetivo de indagar en su uso del contexto de la investigación es debido a que ya es una cotidiana actividad comunicativa con la que interactúan los involucrados. Estas formas de comunicar, de transmitir mensajes por medio de dispositivos electrónicos y el uso de internet hacen lenta a la comunidad para construir su propio criterio de conformación y el dinamismo de la constitución escuela-familia. Aquí lo interesante por descubrir es a qué, cómo, para qué y en cuáles momentos los utilizan.
- **El comportamiento que manifiestan los alumnos en la escuela y en el aula con el uso de las TIC.** Una vez definido el uso de las TIC en las escuelas, se pretendió comprender que comportamientos, prácticas y conductas son definidos desde la comunicación organizacional y que opinión tienen los entrevistados al respecto.
- **Comunicación organizacional en relación al uso de las TIC.** El objetivo principal que persigue este tópico son las actividades que desde la comunicación organizacional se realizan, encontrar si alguna de ellas produce alguna ruptura para el uso adecuado de las TIC.
- **Participación Familiar.** El discurso que se propone visualizar es la intervención de las familias con respecto a lo mencionado en las entrevistas anteriormente, desde el punto de vista de los maestros y directivos.
- **Las estrategias que se consideran necesarias para un cambio positivo con el uso de las TIC.** Esta última fase en la entrevista, se enfoca en conocer cuáles son las necesidades que consideran urgente de atender que permita visualizar un posible recurso que produzca cambios favorecedores para la situación en general del SEMT.

### Productos y proceso de sistematización.

La unidad de estudio básica de una entrevista semiestructurada son en tanto el resultado de lo que se construye con la participación de cada sujeto. En función de lo anterior, la descripción procede, en un primer momento en transcribir la sesión con cada uno de los involucrados y de ahí se elabora una tabla de análisis que señala frases *verbatim* que manifiestan los participantes y que señalan una distinción a través de los discursos individuales sobre un aspecto social que se comparte, se trabaja a partir del posicionamiento de los objetos discursivos, sobre los que se observa cómo se percibe e interpreta el tema de la CO con respecto al uso de TIC en el SEMT. Posteriormente, el análisis parte de organizar el discurso individual, en función de la guía *a priori*, se identifican tópicos y subatómicos, para así formular oraciones lógicas. Todo ello nos permite tener una lectura analítica sobre los aspectos de los temas y subtemas en cuanto a objetos discursivos. Finalmente, tenemos una descripción sobre la forma en que un grupo o un sector, en este caso definido por los informantes, interpreta y se percibe su relación-interacción con el tema principal hacia las familias desde el punto de vista de los Directivos y maestros.

## Principales resultados, reflexiones y conclusiones. Hábitos y consumos de las TIC en niños y jóvenes del SEMT.

El siguiente estudio de caso que desprende a continuación es el tema de hábitos y consumos de las tecnologías de información y comunicación social en los niños y jóvenes. Este tema concierne en la investigación muchas situaciones sociales y llega a presentarse en la institución Escuela-familia.

Se decidió acercarse a lo que sucedía respecto al tema en un fragmento de la vida social de los tijuaneños. Desde un enfoque de la comunicación organizacional. Por lo que, nos trasladaremos a una perspectiva del comportamiento y la comunicación organizacional de las secundarias y primarias del SEMT tomando el rubro de la descripción de lo que los participantes manifiestan. Mencionado lo anterior, se aspira a proyectar lo que sucede y poder ofrecer una alternativa desde enfoques integral que influya en una visión que favorezca la comunicación.

Lo que nos remite en primera instancia, es un ambiente cordial y abierto, los integrantes del consejo directivo y los maestros reconocen sus funciones trabajando en tiempo y forma. Comparten opiniones y se apoyan mutuamente, considerándose como una buena organización con un equipo de trabajo donde cada quien sabe su función, retroalimentando cada semana sus actividades.

“Por lo regular siempre el sistema de comunicación de aquí lo tenemos dividido de manera gerencial de dirección pasa a subdirección, de subdirección pasa al área administrativa, secretarías, prefectos, ya baja a maestros” (Informante 2, Entrevista Secundaria Xicotencalt)

Se considera que la comunicación dentro la relación laboral es colectiva con la presencia del apoyo mutuo entre los miembros de la organización permanece en constante flujo y todos los actores que intervienen enterados y enfocados hacia un mismo objetivo. Cada actor de la organización realiza una función específica y sistematizada para la transmisión de información con los involucrados. *“La directora es la que nos asigna cada grado escolar, el maestro es responsable dentro del aula llevar sus planeaciones, su lista de asistencia, control de grupo y se le da cada bimestre, y ella los revisa y es la forma en que está organizada la escuela”* (Informante 1, Escuela Primaria Manuel Labastida)

La percepción desde las escuelas del SEMT se reconoce con una planeación bien estructurada, debido a distintas opiniones de considerarse escuelas que están mejor organizadas a nivel estatal y también del país. El personal docente, dirección de la escuela, auxiliares y personal de intendencia, cuenta con todos los elementos, material pedagógico, salones de computación, clases de inglés, siendo la única ciudad en México que tiene sistema educativo municipal.

Cuando llega el momento de acudir algún acuerdo en común, la función de la comunicación en la toma de decisiones aparece durante reuniones donde se pueden comunicar fallas en el sistema, opiniones, aclaraciones. Cuando se requiere de realizar una toma de decisión en la organización se recurre a hacer en colectivo en reuniones donde se discute la problemática y se conforma una solución: *“Nos basamos en observar la problemática, y en base a la problemática que se observa, se canaliza a un área determinada”* (Informante 1, Secundaria Xicotencalt T.V.) Son democráticas, primeramente se pone la situación, por parte de la dirección o los maestros y se hace una votación o algún acuerdo.

Cada fin de mes hay una reunión llamada Consejo Técnico Escolar donde se crean o se afinan estrategias para el futuro en base a una ruta de mejora. Produciéndose la charla o debate acerca de los acontecimientos que provocan inquietudes en la situación social interna. Para proceder con una decisión que genere una resolución de algún conflicto se acude al medio del consenso buscando la mejor estrategia para que todos sean beneficiados. Una vez que la organización esté con el conocimiento de lo que sucede, se toma en cuenta lo que ocurre alrededor del entorno para tomar una decisión y se presenta un enlace con el sistema familia si el conflicto llega a tener alguna complicación.

## Descripción del uso y hábitos de las TIC en niños y jóvenes del SEMT

Desde la experiencia de los informantes, las prácticas que comprenden el uso de las TIC se describen aludiendo actividades didácticas con el uso de proyecciones de videos e investigación en línea supervisada por maestros especializados en el área. En cada institución hay un salón destinado al uso de computadoras y otros medios. Se les presentan con videos educativos en el pizarrón inteligente, utilizándose el internet de acuerdo a los temas de clase, sin

embargo no se les permite acceder a redes sociales y páginas inadecuadas. No se permite el acceso a internet sin autorización.

El director es quién autoriza el uso de esas herramientas, dispositivos y redes sociales para una hora exclusiva de trabajo. Se utilizan en salón de computación con su respectiva maestra capacitada en el área, quien adecua lo que son los temas a tratar en el área de computación, y el uso de páginas de internet debe ser de régimen académico oficial. *“Vivimos a través de toda la información que se nos manda del gobierno de Estado de la secretaria de educación pública, viene a través todo eso en línea” (Informante 1, Escuela primaria Emma Anchondo de Bustamante)*

Existen talleres que promueven el aprendizaje del uso de redes sociales y programas que puedan intervenir en las actividades de los maestros. *“Hemos tenido taller de computación, electrónica y un curso de herramientas de google para el uso con alumnos” (informante 2, secundaria Xicotencalt) “Existen cursos alternos para maestros que tiene que ver con el ejercicio del dominio de la computación” (Informante 2, Escuela Primaria Club de Leones)*

### **Comunicación organizacional y el SEMT.**

Desde las prácticas de los maestros, se considera un momento importante para la organización en donde la comunicación organizacional se hace activa cuando realizan el Consejo técnico escolar CTE. que pretende ser una plataforma de apoyo para establecer metas a corto, mediano y largo plazo y puedan surgir estrategias de mejora continua.

*“Los últimos viernes de cada mes, tenemos reuniones que se llaman consejo técnico escolar y en estas reuniones los maestros abordamos las problemáticas que hay, en toda la escuela y dejamos en claro las actividades que vamos a realizar en el mes” (Informante 1, Secundaria Adolfo López Mateos)*

Aplican estas estrategias cada bimestre y en la misma reunión evalúan el trabajo de las propuestas que tuvieron intervención anteriormente. Al considerar lo anterior, el rumbo de este punto fue considerar módicamente algunos contrastes de lo que se dice. Se aprecia que la gran mayoría de los informantes comentan respuestas similares, respondiendo lo que hacen, sin embargo, no se logra obtener respuesta sobre la efectividad de la estrategia.

Teniendo al alcance esta información, demuestra que no existe una intervención alterna a la logística que tienen guiada por el Sistema educativo. Es decir, una programación en la que se tiene la misma solución en las organizaciones de este tipo, manteniéndose la comunicación de la misma manera, tanto en su transmisión como en su retroalimentación. En donde no se acostumbra proponer nuevas formas de comunicación y se cae en lo rutinario.

### **La relación de la institución Escuela-Familia.**

En otro contexto de lo que hemos encontrado en este sistema, nos preguntábamos que sucedía con el enlace con el sistema familia en términos comunicacionales.

Dentro de nuestros hallazgos nos percatamos que esta sincronía se exhibe cuando deben encontrar solución en algún conflicto.

Además de considerar lo que ocurre alrededor del entorno para tomar una decisión y se presenta ante los padres de familia si el conflicto llega a ser grave. Resalta como el único momento donde se hace más presente la comunicación con el sistema familiar.

Curiosamente, nunca nos mencionaban sobre la dinámica en la que se solucionan los conflictos y como respondían ante esto. Poco a poco, se dio de que hablar con las preguntas y fueron generando en los maestros un espacio para compartir su molestia hacia temas de ausencia de apoyo y comunicación con los padres de familia de estudiantes pertenecientes a las instituciones. *“Tenemos problemas que truncan el avance educativo, por ejemplo, más sociales, económicos y sociales, el factor más importante es el económico y social afecta en la educación a nivel general, como la desintegraciones familiares, las drogas, el alcoholismo, hay un distractor muy importante los padres de familia trabajan y dejan a los niños solos y no hay la atención debida para que la atención de los padres que estén al tanto de cómo van con las tareas, en los trabajos extraescolares, eso es un factor que influye en el niño, la tecnología tiene su lado positivo pero también su lado negativo es un distractor que influye en el niño para no realizar, no poner la debida atención en los trabajos” (Informante 1, Escuela Primaria Carlos Villalvazo).*

En temas de la comunicación organizacional con el uso de TIC se tiene un conocimiento de que son herramientas fundamentales para comunicarse como institución y para el desarrollo de actividades de los alumnos. Estas herramientas en su mayoría, se presentan con el uso meramente informativo donde se exponen o protegen de los problemas que circulan dentro de su entorno social.

La incorporación de los dispositivos digitales en la vida cotidiana de los miembros que conforman la institución delimitan acciones o actividades que afectan las labores diarias de la escuela, desde la consulta de contenidos provienen del hábito y uso de las TIC. En los alumnos se considera que esto afecta negativamente ya que algunos no son adecuados a su edad. En esta sección de las entrevistas realizadas se percata también, que los maestros desconocen los contenidos que sus alumnos dialogan y/o consultan tanto en la web como en redes sociales.

Mientras que unos maestros nos indican que el vínculo del sistema escuela-familia no es muy satisfactorio, otros mencionaban que se recibe el apoyo necesario y trabajan en conjunto. En general se observa muy buena la relación, cada maestro en las juntas informativas tiene buena relación con los papás. Sin embargo, hay una brecha enorme entre ambas visiones en la que el diálogo entre los maestros, padres de familia y alumnos respecto al uso adecuado e inadecuado de las TIC pueden ser desapercibida y poco importante que puede ocasionar conflicto a largo plazo.

En su mayoría, se tiene en cuenta que se convierten en un distractor para las clases, pero también son una herramienta que los niños tienen que saber utilizar porque en la mayoría de sus actividades son un apoyo.

“Los cambios fueron apareciendo conforme los alumnos fueron trayendo teléfonos cada vez más modernos, han hecho diferentes usos... se grababan peleándose, tomándose fotos y usando Facebook.” (*Informante 1, Secundaria Xicotencalt T.M.*)

“Los alumnos a esta edad todavía no usan la tecnología con mucha responsabilidad” (*Informante 2, Escuela Primaria Emma Anchondo de Bustamante*).

El diálogo en cuanto a la comunicación organizacional con relación al uso de las TIC'S se aborda durante las reuniones bimestrales con los padres, donde los temas más importantes se abordan, uno de ellos, es el uso de los celulares, en el que se les solicita a los padres revisar el contenido, fotos, cuenta de facebook de los alumnos, en constante supervisión para valorar la forma de conocerlos, porque en casa se manifiestan de una manera y en la escuela son distintos.

Cada vez que realizan una reunión de firma de boletas, ofrecen una asesoría a los padres, presentando una visión completa del desempeño general de los alumnos, cambios notorios o nuevos reglamentos.

Se dialoga en juntas informativas que tienen cada mes, indicando que no le den libertad a los niños en cuestión de redes sociales, precisamente porque hay temas que no son adecuados para su edad.

“Los contenidos que utilizan los jóvenes en internet...Música, videos, películas y el face”, narco corridos, música urbana que incita a pugnas entre barrios, traen videos” (*Informante 2, Secundaria Xicotencalt T.V.*)

“Manejan contenido muy diverso para el enfoque del trabajo y la tarea hasta llegar a los distractores masivos que obviamente ya tenemos, incluye la música, los corridos, las páginas web de contenido pornográfico, etc.” (*Informante 1, Secundaria Xicotencalt T.V.*)

También se presenta la necesidad con sentido de urgencia por parte de los maestros, el apoyo de la supervisión de padres de familia en cuanto al contenido que abordan los hábitos digitales de los alumnos. Pero no se presenta como una obligación o requisito hacia los padres de familia, estar vigilando al niño haciendo la tarea, o el control de sus actividades en redes sociales.

“Siempre se les da la indicación de que refuercen a sus muchachos a sus hijos, del uso de las tareas y la tecnología” (*Informante 2, Escuela Primaria Carlos Villalvazo T.V.*)

“y si les decimos a los papás que tengan mucha precaución, que si van a estar en la computadora, que la mamá, papá hermanos, que no esté en la recámara o algo, que este en áreas abiertas para que el papá, mamá, abuelos, quien los este cuidando que esté revisando” (*Informante 2, Escuela Primaria Carlos Villalvazo T.V.*)

*“Tenemos algo que se llama escuela para padres” (Informante 1, Secundaria Adolfo López Mateos).*

Se hace notar sobre una estrategia que enlaza la relación de padres de familia con la escuela, con el taller Escuela para Padres. Sin embargo, no se menciona si les es funcional o no.

*“Ahí el ejercicio es un poco pasivo, la tecnología no obedece en la escuela, obedece más en los tiempos libres, entonces la supervisión falta de los padres ahí” (Informante 1, Escuela Primaria Club Soroptimista T.V.).*

*“Curiosamente, ellos no me han dicho nada, pero a mí sí, yo a ellos les he notificado mi interés, el que es lo que están viendo los niños en el facebook, en el correo, a veces que pasa bullying cibernético, esto, que el otro” (Informante 2, Secundaria Xicotencalt T.V.)*

En conclusión, la comunicación organizacional en el sistema Escuela-Familia solo se hace presente cuando es necesaria, no se manifiesta una inquietud por buscar el dialogo activo entre los individuos de la organización.

Se presentó bastante similitud en las respuestas que nos traslado a visualizar que dentro de su forma de concebir las situaciones sociales existe una dinámica y protocolo establecido para poder hacer presencia de una comunicación organizacional. No hubo hallazgos de una planeación o estrategia alternativa para mantener discusión sobre el tema de las TIC.

Por otro lado, la práctica de este estudio propició en algunos maestros un espacio para compartir su molestia respecto a la falta de apoyo y comunicación con los padres de familia pertenecientes a las instituciones.

*“Yo veo que, hay una falta en el sentido de los padres de familia, hay muchos niños en esta escuela que simplemente tienen apoyo de la abuelita o del tío, porque los papas están trabajando... a veces se descuida físicamente su uniforme, su higiene, por lo tanto también a veces su rendimiento escolar...se trata de hablar con los padres en las juntas, se les habla de los diferentes temas, pero por lo mismo que los padres están ocupados la asistencia a las juntas son pocas, es difícil pero estamos ahí al pendiente” (Informante 2, Escuela Primaria Carlos Villalvazo T.V.).*

Sin embargo, no se proyectan propuestas que solucionen el conflicto, solo nos mencionan cuando se es necesaria. Se ha logrado notar una ausencia en la descripción del tema en cuanto a la formulación de estrategias comunicacionales que fomenten una empatía y concientización por lo que sucede con el uso y acceso a contenidos de las TIC.

Por lo que solo se percata que su rutina no genera nuevas rutas o acciones que permitan una mejora de lo que se crítica. Además de un desconocimiento del área en su mayoría a partir de lo que se entiende por el uso del internet y dispositivos electrónicos y no se menciona la existencia de una participación afectiva del tema por parte de los padres de familia. Hay que recordar también, que el Sistema Educativo Municipal de Tijuana está sujeto a cambios y modificaciones con la llegada de nuevo Gobierno. Provocando que se vea afectado por decisiones de la alta dirección que puede producir amenaza en el funcionamiento de la estructura y muchas metas pueden quedar inconclusas.

### **Participación de la Institución Familia como problemática a resolver desde la comunicación integral.**

En la educación una de las principales situaciones que preocupan a México, y desde una mirada de los estudios de la comunicación se ha visto afectada la cercanía, integración y empatía involucrada entre maestros, alumnos y padres de familia. En la actualidad la mayor parte de ambos padres de familia suelen trabajar jornadas extensas por lo que la atención a la comunicación con sus hijos y sus maestros puede en ocasiones, pasar a segundo plano.

Por esta razón, los términos de esta investigación es observar y describir la situación que prevalece en nuestro entorno, referente a la participación, integración o involucramiento de familias en las instituciones educativas desde una mirada de la comunicación organizacional.

Alcántara, (2014) con base en la Secretaría de Educación Pública, indica que la participación familiar se refiere al involucramiento organizado, activo, comprometido y responsable de los actores de la sociedad para alcanzar beneficios comunes y es bien cierto, que una participación activa en cualquier ámbito social ofrece un desarrollo en el desempeño de los grupos que realicen cierta actividad.

Para lograr los objetivos el comunicador debe de reconocer la multidimensionalidad y tener nociones más allá de una simple visión por los métodos clásicos. No se debe de apelar a un solo sentido se debe tratar de generar estrategias actuando como estrategia y apoyar los procesos comunicacionales para que estos no causen solo un impacto temporal en el público, que si es posible sea permanente y adaptable.

Nuestros informantes generalmente nos contestan de la misma manera y podemos notar que en su forma de vivir la palabra estrategia lo aluden al momento en el que el sistema mismo se los solicita. Podemos tomar en cuenta estratégicamente el estado en el que la institución escuela se ve implicada por su situación de condiciones de vida y como implementan los recursos tecnológicos dentro de sus actividades, siguen siendo un constante cambio y adaptación.

### **A manera de conclusión.**

De acuerdo a lo que en resumen se observó, el sistema escolar de la SEMT en ciertas ocasiones mantiene sus reglas definidas en cuanto al uso y hábitos de las TIC pero en algunas otras circunstancias corrompen su lineamiento. Es una programación que el sistema ha constituido y acondicionado a su rumbo, que ha hecho que los participantes no lleguen a percatarse de las circunstancias externas que afectan al sistema.

Por lo que la comunicación puede interceder en estos hábitos, conociendo la multidimensionalidad en torno a los problemas situados. La transformación que la comunicación aporta a una situación y que además involucra un encuentro sociocultural, con herramientas como la sensibilización a la información, promueve la participación a otros procesos comunicacionales. En este caso, no es simplemente un problema cotidiano fácil de resolver. Intervienen factores como la tecnología, el discurso de los sujetos y las acciones. Siendo así, un encuentro sociocultural entre el sistema familia y escuela.

Retomando el concepto general de este trabajo, los temas que pueden ser de interés y deben ser investigados en un futuro, podrían ser enfocados a la comunicación integral del uso de TIC en el sistema Familia ya que se considera es el primer espacio que forma al individuo en un ser social, además de considerar las formas de comunicación en red con la que estas últimas generaciones construyen su aproximación comunicológica con otros sistemas. Ya que permitiría dar continuación a conocer y arrojar un diagnóstico más completo de la comunicación organizacional del SEMT en particular.

Finalmente, se resalta la posición de la comunicación organizacional para reforzar que no solo se limita en el entorno empresarial y debemos reconocer que estamos conformados por sistemas que están en constante flujo e interacción y nos encontramos ante la necesidad de crear nuevas estrategias que impliquen todo lo que está a nuestro alrededor con un enfoque holístico y que nos permita tener respuesta hacia un encuentro comunicacional.

## Bibliografía

- Alcántara, H. F. (2014). *La participación social en la cotidianidad escolar: Utopía, Imaginario o Realidad*. México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Arras Vota, A., Jacquez Balderama, J., & Fierro Murga, L. (2008). Comunicación y cambio social. *Revista Latina de Comunicación Social*, 418-434.
- Guillen Ojeda, G., y Espinosa Velázquez, S. (Julio-Septiembre de 2014). En busca de los desenredos de la comunicación organizacional. *Razón y Palabra*, 2(87), 109-130. Obtenido de <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/541/570>
- La Jornada Baja California. (21 de Septiembre de 2017). *La Jornada Baja California*. (Redacción, Editor) Recuperado el 18 de febrero de 2018, de <http://jornadabc.mx/tijuana/21-09-2017/cumple-60-anos-el-sistema-educativo-municipal-de-tijuana>
- Manucci, M. (Agosto de 2004). De los medios a los símbolos. El desafío de un mundo interconectado. *Intagible Capital*, 0(2), 1-5.
- Rebeil, M. A., y Arévalo, R. I. (2017). Comunicación integral para las organizaciones socialmente responsables. En R. Ramírez, & R. Arévalo, *Comunicación sustentable y responsabilidad social empresarial* (págs. 67-79). México: Tirant Humanidades.
- Sistema Educativo Municipal de Tijuana. (1 de diciembre de 2011). <http://www.tijuana.gob.mx/Transparencia2/PDF/Informe%20Secretaria%20Educacion%20Publica%202011.pdf>. Recuperado el 01 de Febrero de 2018, de <http://www.tijuana.gob.mx/Transparencia2/PDF/Informe%20Secretaria%20Educacion%20Publica%202011.pdf>



Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

---

## Lobby and legislative power in Spain

### Lobby y poder legislativo en España

### Lobby e poder legislativo en Espanha

*Antonio Castillo Esparcia*<sup>191</sup>

*Fernando Contreras*<sup>192</sup>

*Pedro Hellín Ortuño*<sup>193</sup>

**Resumen:** Este texto tiene dos objetivos: eliminar estereotipos sobre que es el lobby y explicar cuáles son sus estrategias y técnicas. A partir de eso, explicar que es un lobista y sus características, además de explicar las actividades que una campaña de lobby puede promover y como aplicarlas correctamente. El lobby es muy poco conocido en España. El presente texto encuadra el lobbying como una de las técnicas de relaciones públicas, ya que es una forma de comunicación entre las organizaciones y los poderes públicos. Por tanto, esta moderna actividad se debe alejar de viejos conceptos que la asociaban al chantaje y al soborno ya que en la actualidad concentra su actuación en acciones dirigidas a toda la población con la intención de influir sobre los gobernantes.

**Summary:** The present article pursues two objectives: to eliminate stereotypes on what is the lobbying and to explain the techniques and strategies that are carried out. Of there that is explained what it is a lobbista and the characteristics that he should have. They also make an appointment the activities that a lobbying campaign can use and how to apply them correctly. The lobbying is a not very well-known activity in our country, although in other nations it is seated fully. The text frames the lobbying like one of the techniques characteristic of the Public Relations, since is basically a communication action between the organizations and the government. This modern activity moves since at the present time away from old concepts that associated it to the blackmail and the bribe, its performance he concentrates on the actions directed on the population's group, with the intention of influencing on the government.

**Palabras Clave:** relaciones públicas, lobby, comunicación política

**Key Words:** public relations, lobby, political communication

---

#### Tema Central:

Cuando pensamos en las sociedades vemos cada vez más la asunción de los individuos en organizaciones de todo tipo. Estas organizaciones han venido desempeñando un papel social relevante, pero se ha denostado su papel político. Los individuos necesitan poder participar en los procesos de decisiones públicas que la afectan y les influyen. En su contexto liberal, los partidos políticos son los órganos de expresión política de los ciudadanos y los repositorios de la voluntad ciudadana a través de su presencia en el poder legislativo.

Sin embargo, la complejidad de la sociedad ha permitido que toda persona participe, al mismo tiempo, de diversos roles profesionales, familiares, sociales, políticos y ciudadanos. Esa pluralidad expresiva de los individuos se ha venido concretando en la existencia de numerosas organizaciones sociales que defienden intereses materiales y morales de las personas jurídicas y físicas. En este sentido, cuando mayor es la complejidad social mayor necesidad de que aparezcan organizaciones de defensa de esos intereses y bajo este concepto observamos un conjunto mayor de organizaciones sociales que interactúan socialmente y políticamente.

---

191 Universidad de Málaga, España, [acastilloe@uma.es](mailto:acastilloe@uma.es)

192 Universidad de Sevilla, España, [fmedina@us.es](mailto:fmedina@us.es)

193 Universidad de Murcia, España, [phellin@um.es](mailto:phellin@um.es)

## 1.- Objetivos:

- 1.- conocer el papel que los lobbies han desempeñado en el Parlamento español desde la instauración de la democracia en 1978
- 2.- analizar las tipologías de lobbies con mayor presencia en las comisiones parlamentarias

## 2.- Marco teórico

En cuanto a la teoría propuesta para esta investigación, se definen las Relaciones Públicas a:

El punto de partida del análisis de los grupos en la vida social y política proviene de las investigaciones llevadas a cabo por Bentley, en su estudio sobre las diferentes manifestaciones sociales. Así, cabe citar su conocida afirmación que supone el reconocimiento de la significación de los entes asociativos en las sociedades contemporáneas:

“El principal trabajo en el estudio de toda forma de vida social es el análisis de los grupos, que es mucho más que una clasificación. Cuando los grupos se definen adecuadamente, todo está definido. Y cuando digo todo, me refiero a todas y cada una de las cosas” (1983: 256).

La diversidad de intereses para Burdeau (1982: 164) se multiplica cuando más compleja es una sociedad, situación que facilita la aparición, cada vez más, intereses más concretos y, a la vez, contradictorios entre ellos.

La formación de grupos es el resultado de dos procesos sociales que se encuentran interrelacionados: el incremento de la complejidad social y la tendencia natural que busca la condición de equilibrio (pueden aparecer grupos como reacción a la creación de un grupo que potencialmente podría perjudicar los intereses del grupo). Truman (1968: 57) establece una correlación entre complejidad social y especialización que dan lugar al incremento de asociaciones.

### 2.1. El grupo de presión

La palabra grupo de presión no ha tenido excesivo éxito en su implantación por una supuesta visión negativa, utilizándose, de forma regular, la más correcta expresión grupo de interés para designar aquellas acciones dirigidas hacia el exterior del grupo.

Schwartzberg (1977: 604) afirma que un grupo de presión es un grupo de interés en extraversión, es decir, un grupo de presión sólo es un grupo de interés que está realizando una presión.

Así tenemos que los grupos de presión presentan unas variables, que los diferencian de otras asociaciones y, que los autores que se dedican al estudio de estas agrupaciones, afirman que son de aparición obligatoria tres especificaciones:

a) existencia de una organización que permita articular los intereses de los miembros del grupo y sea capaz de mantener una relación estable y continua. La agrupación generada se caracteriza por una combinación de personas físicas y bienes materiales, coordinados para la realización y consecución de los fines preestablecidos, mediante la unión de los miembros en la búsqueda del interés común.

b) unión de los miembros del grupo por unos determinados valores, inquietudes, pensamientos, posiciones; que crean la presencia de unos intereses comunes que los une y, al mismo tiempo, los diferencia de otros grupos sociales en ese aspecto determinado. c) ejercicio de una acción externa al grupo, que es definida por la generalidad de autores, como presión y que intenta influir sobre las instituciones públicas y las personas que personalizan los poderes públicos, con la intención de que sus demandas sean tomadas en consideración en el momento de adoptar decisiones imperativas.

### 2.2. El lobby como representación de intereses

De la palabra lobby se derivan otras significaciones como lobbying, lobbyist, en donde todas se remontan como sinónimos de grupo de presión. Sin embargo, en su concepto más restringido se refiere a las actividades ejercidas por un grupo especializado en el arte de presionar por encargo de un tercero.

La historicidad del término, según Dion (1967: 126), comienza antes que la de *pressure groups* ya que durante mucho tiempo designó los pasillos de la Cámara baja de Gran Bretaña. Posteriormente, la palabra pasó a aplicarse a las conversaciones que se realizaban en los pasillos y, aproximadamente, en 1830 se extendió a todo el conjunto de grupos que pretendían influir en los parlamentarios. Otros autores como Farnel (1994: 19) sitúan la expresión en una afirmación del general Grant, Presidente de los Estados Unidos, a raíz de un incendio que había destruido la Casa Blanca, que se lamentaba de la gran afluencia de gente que pululaban en la planta baja del hotel en donde residía temporalmente.

Los lobbistas se podrían definir como agentes o representantes profesionales de las asociaciones y de los grupos que se dedican a intervenir, principalmente, sobre los gobernantes o sobre aquellas personas que están en disposición de realizar decisiones que afecten a los intereses grupales. Su trabajo consiste en la mediación que realizan entre su cliente y el destinatario, así pues los lobbistas alquilan sus contactos, conocimientos a aquellos grupos que no pueden o no quieren realizar la influencia de forma directa.

Con el propósito de huir de todo extremismo, Meynaud (1962: 141-142) intenta conjugar la significación del lobby como intermediario o como grupo de presión afirmando que los términos *lobbying* o *lobbyist* no abarcan todas las actividades que realizan los llamados grupos de presión sino que únicamente se limitan a trabajar sobre los hombres públicos (miembros del gobierno-administración, legisladores y juristas) y que, a menudo, son efectuadas por especialistas pero no en todas las ocasiones. Otros como Almond y Powell (1972: 80) todavía limitan más la función del lobby y la sitúan sólo en las acciones realizadas sobre el sistema legislativo.

A pesar de esto, no aparecen diferencias en las funciones que realizan los grupos de presión y los lobbies como son una posición determinada en las campañas electorales, la educación de la población, la organización de actos multitudinarios como manifestaciones, huelgas, entre otras. Las técnicas utilizados por los lobbistas han sido sistematizadas por Ziegler y Dye (1990: 227-230) en cuatro categorías:

a) **Acceso al poder** para comunicar las informaciones pertinentes a los decisores públicos. Un requisito fundamental es tener las puertas abiertas al sistema político. Los gabinetes de abogados, agencias de Relaciones Públicas, consultores ofrecen conexiones y clientes potenciales por lo que se convierten en verdaderas empresas que realizan la actividad de lobbies sin tener la consideración de *iure* pero sí de *facto*.

b) **Información**. El buen lobbista conoce el proceso legislativo, es experto en el debate político, da información sobre la posición del grupo en diferentes situaciones. Así para poder realizar su trabajo ha de saber utilizar el lenguaje adecuado, conocer a las personas relevantes, saber procesar temáticas diferentes, etc.

c) **Movilizar a la base** (*grass-roots mobilization*) a través de cartas, telegramas o llamadas de los ciudadanos hacia las personas pertinentes, siempre bajo la imagen que son espontáneas.

d) **Campañas de apoyo** de la base a todas las acciones anteriores y sobre todas las cuestiones. Este sostén se realiza con la intención de crear una imagen pública favorable a los grupos o personas o para crear una exigencia pública concreta.

### 3.- Métodos y materiales

Esta investigación va a analizar la presencia de los lobbies en el Congreso de los Diputados en España para demostrar que en nuestro país existe una auténtica asimilación fáctica de su presencia en el proceso de elaboración de políticas públicas. Más allá de una regulación específica sobre su presencia y actividad en la cámara legislativa, la praxis diaria nos muestra una sede parlamentaria con presencia constante e permanente de grupos de representación de intereses que colaboran con los decisores públicos, que interaccionan con los representantes de los ciudadanos y que poseen la capacidad de suministrar información para las decisiones legislativas a los parlamentarios.

Para ello se van a analizar las comparecencias de los grupos de presión en las diferentes comisiones parlamentarias a lo largo de las diez legislaturas que han existido en España desde la instauración de la democracia. Para ello, los grupos se van a organizar en dos tipos de intereses defendidos:

- a) **Intereses materiales**. Este modelo de grupos se caracteriza por la defensa de unos intereses materiales y por la situación socio-laboral que ocupan en la sociedad. Entre ellos encontramos a organizaciones patronales (confederadas o sectoriales), asociaciones agrícolas, organizaciones sindicales, asociaciones profesionales

- b) Intereses morales. Se pueden definir como grupos que defienden ideas, intereses morales y tienen su razón de existencia en la defensa desinteresada de posiciones espirituales o morales, en la promoción de causas o de la afirmación de pensamientos. Deben atraer a sus miembros a un consenso de opinión sobre la temática específica. Entre ellas encontramos a organizaciones confesionales, grupos de condición (juventud, feministas, tercera edad, grupos de defensa de interés común y los think tanks.

El proceso investigador se ha realizado a partir de una sistematización de las diferentes comisiones y subcomisiones parlamentarias y de las comparecencias en ellas de representantes de lobbies que son consultados por los parlamentarios en sus quehaceres legislativos. La complejidad social lleva a que los grupos parlamentarios deban conocer todas las problemáticas, casuísticas y peticiones sociales por lo que las instancias de representación de intereses (lobbies) desempeñan un papel informador, persuasivo y consultivo. Este texto va a analizar el grado de presencia cuantitativo de estas organizaciones y de sus tipologías. Merced a ello podremos comprobar qué ámbitos sectoriales son los más defendidos y el grado de defensa de intereses materiales frente a intereses morales.

Las legislaturas que se han analizado son la I (1979-1982), II (1982-1986), III (1986-1989), IV (1989-1993), V (1993-1996), VI (1996-2000), VII (2000-2004), VIII (2004-2008), IX (2008-2011) y X (2011-actualidad). En total se han analizado 3312 comparecencias de representantes de organizaciones distribuidas en esas legislaturas.

Para ello, se elaboró una plantilla de análisis de contenido que informaba del tipo de comparecencia (comisión y subcomisión), el tipo de organización (intereses materiales o morales) y la legislatura.

#### 4.- Resultados

El análisis efectuado nos muestra una presencia de lobbies de toda índole y condición en las comisiones del Congreso de los Diputados. La riqueza organizativa y la pluralidad de intereses denota un congreso receptivo a la presencia de organizaciones sociales que participan en el proceso de elaboración de decisiones legislativas. Así, encontramos un total de 3312 comparecencias de personas y organizaciones a lo largo de la historia reciente del Congreso de los Diputados.

Tal como se refleja en el cuadro 1 el tipo de interés defendido que cuenta con mayor presencia son los intereses de tipo material que consiste en la defensa de posiciones económicas. Este tipo de intereses sobrepasa ampliamente con 1531 comparecencias a la presencia de organizaciones de defensa de intereses morales con 907 presencias. Cabe resaltar el dato de un gran número de personas individuales que participan en las comisiones parlamentarios en calidad de expertos y que casi alcanza a las organizaciones de defensa de intereses morales.

**Cuadro 1. Tipo de intereses defendidos**

TIPO DE INTERÉS	COMPARECENCIAS
INTERESES MATERIALES	1531
INTERESES MORALES	907
EXPERTOS	874

Fuente: elaboración propia

Si atendemos de una manera pormenorizada al tipo de organización que obtienen presencia en los espacios legislativo, vemos en el cuadro 2 que las organizaciones sociales consiguen un total de 556 presencias. Puede resultar un número alto, pero bajo este epígrafe se ha incluido toda una pléyade multitemática de organizaciones que van desde asociaciones de municipios a colectivos de la tercera edad pasando por asociaciones de personas con discapacidad física o psíquica. Además estas organizaciones tiene una presencia escasa que no suele pasar de un número mayor de dos de la misma organización.

En segundo lugar, nos encontramos con organizaciones patronales de defensa de intereses empresariales con un total de 542 apariciones. En tercer lugar, encontramos a expertos provenientes de la universidad con la presencia de 472 docentes. Es un dato relevante ya que lo que persiguen los grupos parlamentarios es el asesoramiento de expertos en la materia y esa marcada presencia de investigadores universitarios denota una importancia de la Universidad como centro de conocimiento. En cuarto lugar, se sitúa la presencia de 405 comparecencias de empresas en sede parlamentaria y de ellas todas son grandes empresas.

En sexto lugar, encontramos de nuevo a expertos con una gran presencia en las comisiones y se diferencian de los docentes universitarios por su asistencia especializada por la profesión ejercida.

En séptimo lugar, aparece la presencia de colegios profesionales de diversas actividades profesionales liberales (médicos, abogados, jueces). En algunos casos cuentan con la necesaria colegiación obligatoria pero en otros son fruto de organizaciones de defensa de profesiones no reguladas por la ley.

Por último, es relevante resaltar la escasa presencia de defensa de los intereses de los trabajadores a través de las dos principales organizaciones sindicales (CC.OO y UGT). Lo mismo ocurre con la patronal de las patronales como es la CEOE con muy limitadas presencias. Sin embargo, en el caso de la CEOE esa baja presencia se ve compensada con la gran asistencia de patronales sectoriales, algo que no ocurre en las organizaciones sindicales. Aunque sería objeto de otro análisis, podemos aventurar la hipótesis de que estos tres grandes interlocutores sociolaborales (sindicatos y CEOE) centran sus actuaciones en el poder ejecutivo al disponer de mayor poder y facilidad de acceso que otras organizaciones sociales.

**Cuadro 2.- Organizaciones más representativas**

TIPO ORGANIZACIÓN	COMPARECENCIAS
Patronales sectoriales	542
CEOE	59
Colegios profesionales	244
Empresas	405
Sindicatos	43
UGT	71
CC.OO	82
Asociaciones agrícolas	85
Ong	146
Organizaciones confesionales	
Feministas	139
Organizaciones sociales	556
Consumidores	66
Think tanks	95
Expertos profesionales	307
Docentes universitarios	472

Fuente: elaboración propia

Por lo que respecta a un análisis según las diferentes legislaturas, cabe señalar que legislatura de mayor presencia de lobbies en sede parlamentaria ha sido la IX (2008-2011). De los datos según las legislaturas vemos que la presencia de estas organizaciones se ha ido incrementado legislatura a legislatura (cuadro 3).

**Cuadro 3.- Comparecencias de lobbies según legislaturas**

TIPO ORGANIZACIÓN	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
Patronales sectoriales		13	50	55	34	46	56	100	164	24
CEOE		4	5	9	4	11	3	2	16	5
Colegios profesionales		7	8	3	9	44	21	80	60	12
Empresas	5	26	23	36	10	51	50	68	120	16
Sindicatos			1		2	11	5	12	12	
UGT		4	5	6	8	10	8	6	18	6

CC.OO		4	6	7	9	13	9	8	20	6
Asociaciones agrícolas		17	9	7	14	11	15		12	
Ong		1	14	14	16	22	9	32	26	12
Organizaciones confesionales										
Feministas			8	4	11	12	13	32	38	21
Organizaciones sociales	5	7	22	13	21	60	79	184	120	45
Consumidores			6	5		15	9	18	8	5
Think tanks		1	2		1	13	6	30	32	10
Expertos profesionales		10	16	5	26	48	61	90	44	7
Docentes universitarios		30	25	25	48	54	49	122	98	21

Fuente: elaboración propia

Es interesante observar como en la primera legislatura (1979-1982) la presencia organizativa es escasa y meramente testimonial. Sin duda fruto de la limitada estructura organizativa existente en España. Y como datos relevantes es la creciente importancia de los think tanks en el proceso legislativo y de la permanente presencia de organizaciones de defensa de los intereses de la mujer y que se ha mantenido estable con independencia del signo político mayoritario en el Congreso de los Diputados.

## 5.- Conclusiones y discusión

En el análisis de la presencia de los lobbies en la esfera legislativa hemos comprobado que, en el caso analizado, se ha ido organizando una presencia mayor de grupos organizados con el transcurso de las legislaturas.

De las diez legislaturas analizadas el crecimiento de lobbies que participan en el proceso de elaboración de leyes y de control del proceso legislativo ha sido sostenido y diversificado. Así, nos encontramos con que la sociedad civil participa con gran número de asociaciones en la labor legislativa. Esa participación se produce en materia de asesoramiento y de información ya sea como entidades de representación de intereses materiales o de intereses inmateriales.

Sin embargo, también hemos observado que concurren todo tipo de experto y especialistas en el proceso legislativo. Así se han constatado dos tipos de presencias individuales como son expertos profesionales que ofrecen su parecer especializado sobre diferentes temáticas y profesorado universitario que actúan en calidad de expertos sobre teorías o sobre aspectos de técnicas legislativas.

Por tanto, podemos señalar que las más de 3000 presencias de grupos organizados es un dato suficientemente alto para que podamos señalar que el Congreso de los Diputados posee un marcado carácter abierto a la participación de entidades sociales en los procesos de elaboración de normativa.

De entre estos grupos destacan los lobbies que defienden intereses materiales y entre ellos el grupo mayoritario, por este orden, son las asociaciones patronales, las empresas y los grupos de presión de defensa de intereses profesionales. Su participación está muy por encima de la participación de las organizaciones sindicales (principalmente Unión General de Trabajadores y Comisiones Obreras). Cabe decir que los principales sindicatos tienen idéntica presencia a la Confederación de Organizaciones Empresariales (CEOE).

Por otro lado, sería necesario en ulteriores estudios referenciar esas presencias con determinadas normativas legislativas para conocer si todas las leyes concitan el mismo número de intereses patronales o son unas determinadas leyes.

Por otro lado, cuando hablamos de lobbies de defensa de intereses morales hemos observado que las Organizaciones No Gubernamentales son las que concitan mayor grado de participación, seguidas de los colectivos de defensa de los derechos de la mujer. Cabe resaltar el crecimiento de los think tanks en las cuatro últimas legislaturas que coincide con la irrupción masiva de estas organizaciones en la esfera social.

## 6. Referencias

ALMOND, G. A. y G.B. POWELL (1972): *Política comparada*, Buenos Aires: Editorial Paidós.

BENTLEY, Arthur F (1908): *The process of government. A study of social pressures*, Chicago, Chicago University Press. He utilizado la traducción italiana a cargo de Giuseppe Buttà (1983): *Il Processo di Governo. Uno studio delle Pressione Sociali*, Milano: Giuffrè.

DAHL, Robert L (1985): *Análisis político actual*, Buenos Aires, EUDEBA.

DE ESTEBAN, Jorge (1967): La representación de intereses y su institucionalización: los diferentes modelos existentes, en *Revista de Estudios Políticos*, nº 155, septiembre-octubre.

DION, León (1967): *Los grupos y el poder político en los Estados Unidos*, México: Grijalbo.

EASTON, David (1965): *Esquema para el análisis político*, Buenos Aires: Amorrortu Editores.

FARNEL, Frank J (1994): *Le lobbying. Strategies et techniques d'intervention*, Paris: Les Éditions d'Organisation.

FINER, S.E. (1966): *El imperio anónimo. Un estudio del "Lobby" en Gran Bretaña*, Traducción y estudio previo de Juan Ferrando Badia, Madrid: Tecnos.

MCFARLAND, Andrew S.(1987): *Los grupos de presión en el Congreso norteamericano*, México: Gernika

MEYNAUD, Jean (1962): *Nouvelles études sur les groupes de pression en France*, Paris: Armand Colin.

PARSONS, Talcott (1982): El aspecto político de la estructura y el proceso social, en EASTON David (Comp.): *Enfoques sobre teoría política*, Buenos Aires: Amorrortu Editores.

PASQUINO, Gianfranco (1988): *Instituzioni, partiti, lobbies*, Roma: Laterza.

Robert H. SALISBURY, Robert H. (1990 ("The Paradox of Interest Groups in Washington -More Groups" en Anthony King 1990: 220

SCHWARTZENBERG, Roger-Gerard (1977): *Sociologie politique*, Paris: Montschrestien.

TRUMAN, David B. (1968): *The governmental process political interest and public opinion*, New York: Alfred A. Knopf.

ZIEGLER, Harmon y Thomas R. DYE (1990): *The irony of Democracy. An Uncommon Introduction to American Politics*, Belmont: Cole Publishing Company.



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

CICOM

Centro de  
Investigación en  
Comunicación

**ALAIC**

**ALAIC2018**

30 JUL-01 AGO | COSTA RICA



PATROCINADORES



CONSEJO NACIONAL  
DE RECTORES



ES... MUUUCHA GALLETA!



PROFESIONALES  
EN COMUNICACIÓN  
COLEGIO DE PERIODISTAS  
DE COSTA RICA

